

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

Suzi Regina Dias Moraes

**A QUALIDADE DE VIDA DOS FUNCIONÁRIOS E A EXIGÊNCIA DO
CUMPRIMENTO DE METAS**

Porto Alegre

2010

Suzi Regina Dias Moraes

**A QUALIDADE DE VIDA DOS FUNCIONÁRIOS E A EXIGÊNCIA DO
CUMPRIMENTO DE METAS**

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.

Orientadora: Prof^ª. Valmiria Carolina Piccinini
Tutora Orientadora: Adriana Schujmann

Porto Alegre

2010

Suzi Regina Dias Moraes

**A QUALIDADE DE VIDA DOS FUNCIONÁRIOS E A EXIGÊNCIA DO
CUMPRIMENTO DE METAS**

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.

Conceito final: A

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Carmem Grisci

Prof^a. Valmiria Carolina Piccinini

Orientadora – Prof^a. Dr^a. Valmiria Carolina Piccinini – EA/UFRGS

Dedico este trabalho ao meu filho, Álef, razão pela qual sempre encontro forças para continuar. Agradeço pela sua compreensão e aceitação de minhas ausências em virtude de meus estudos, contribuindo para minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Ao longo dos anos de estudo à distância muitos foram os fatores que me motivaram a continuar no curso, dentre eles estão o apoio familiar, o companheirismo dos colegas, o auxílio dos amigos e a disponibilidade do corpo docente.

Agradeço à minha família, sempre presente em minha vida, pelo apoio e carinho irrestritos; a uma pessoa especial, Juarez, meu companheiro, pelo incentivo, paciência, amor e carinho constantes em todos os momentos; aos amigos pela companhia, em especial à minha amiga Elizangela que sempre esteve junto a mim nos bons e maus momentos; aos colegas de curso, companheiros na jornada acadêmica, pela troca de experiências e amizades conquistadas.

Agradeço, ainda, à minha Orientadora Professora Dra. Valmiria Carolina Piccinini e à minha Tutora Orientadora Adriana Schujmann pelo apoio, atenção, disponibilidade e compartilhamento de conhecimentos que possibilitaram a realização deste trabalho.

E, por fim, agradeço aos funcionários do Banco Beta nas agências da região sul do Rio Grande do Sul pela sua colaboração, fator determinante à concretização do presente estudo.

“Quanto mais um homem se aproxima de suas metas, tanto mais crescem as dificuldades.”

Goethe

“Precisamos dar um sentido humano às nossas construções. E, quando o amor ao dinheiro, ao sucesso nos estiver deixando cegos, saibamos fazer pausas para olhar os lírios do campo e as aves do céu.”

Érico Veríssimo

RESUMO

Na atual realidade econômico-financeira proveniente dos mercados internacionalizados percebe-se a alta competitividade corporativa e a busca incessante por formas organizacionais que favoreçam a redução de custos com crescimento da produtividade. Nesse intuito as empresas estabelecem metas a serem alcançadas por seus colaboradores instituídas em consonância com a capacidade do mercado em que estão inseridas, interferindo na qualidade de vida no trabalho (QVT). O presente estudo visou responder à questão de como o estabelecimento de metas interfere na qualidade de vida no trabalho dos funcionários do Banco Beta em agências da região sul do Rio Grande do Sul. Para alcançar as respostas a este questionamento foi realizada pesquisa documental através de consulta à intranet corporativa, onde se identificou o método de estabelecimento de metas da organização em estudo e os resultados alcançados no primeiro semestre de 2010; das dez agências pesquisadas somente duas alcançaram na totalidade as metas estabelecidas reafirmando a idéia da presença de metas inadequadas à realidade das agências. Realizou-se também pesquisa quantitativa e qualitativa através da aplicação de questionário com questões fechadas e abertas desenvolvidas a partir do modelo de Walton, através do qual se tornou possível verificar que os fatores Condições de Trabalho e Compensação Justa e Adequada estão fortemente relacionados com a insatisfação dos respondentes sendo apontados como prejudiciais a sua QVT, isso ocorre devido à sobrecarga de trabalho e estresse provenientes da cobrança e pressão excessivas pelo alcance das metas, e ainda, pela percepção dos funcionários do recebimento de remuneração incompatível com o trabalho desenvolvido. Em contrapartida, os fatores Integração Social na Organização, Constitucionalismo e Trabalho e Espaço Total de Vida exercem influência positiva apresentando o bom relacionamento entre colegas, a comunicação facilitada entre superiores e subordinados e a conciliação de vida profissional com pessoal como favoráveis a uma melhor qualidade de vida no trabalho. Foi avaliada a relação entre o alcance das metas e a QVT existente através do coeficiente de Yule onde se verificou uma correlação positiva muito forte entre as duas variáveis, o que significa que ambas são alcançadas simultaneamente. As metas, segundo respostas obtidas no instrumento de pesquisa, interferem na qualidade de vida no trabalho de duas formas: motivando os funcionários quando adequadas ao mercado local existente e à capacidade produtiva das agências, ou causando desgaste emocional quando há excessos prejudicando a saúde dos funcionários e gerando neles sensação de incapacidade. Assim, pode-se afirmar que este estudo alcançou o seu objetivo revelando que realmente há uma forte relação entre as metas e a QVT existente nas agências, pois, embora existam diversos pontos positivos na organização, as metas elevam o fluxo de trabalho por determinados períodos por terem prazos específicos para o seu atingimento, gerando sobrecarga de trabalho e estresse.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho, metas, instituição financeira, satisfação no trabalho.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Tempo de Serviço no Banco.....	24
Tabela 2 -	Composição do Fator Compensação Justa e Adequada.....	26
Tabela 3-	Composição do Fator Condições de Trabalho.....	28
Tabela 4 -	Composição do Fator Uso e Desenvolvimento de Capacidades.....	30
Tabela 5 -	Composição do Fator Oportunidade de Crescimento e Segurança.....	32
Tabela 6 -	Composição do Fator Integração Social na Organização.....	33
Tabela 7 -	Composição do Fator Constitucionalismo.....	35
Tabela 8 -	Composição do Fator Trabalho e Espaço Total de Vida.....	36
Tabela 9 -	Composição do Fator Relevância Social da Vida no Trabalho.....	38
Tabela 10 -	Composição Geral dos Fatores de Walton.....	39
Tabela 11 -	Escala de Pontuação.....	42
Tabela 12 -	Alcance de Metas.....	43
Tabela 13 -	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	43
Tabela 14 -	Alcance de Metas e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	ESTABELECIMENTO DE METAS E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	11
2.1	AS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA.....	11
2.2	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES.....	13
2.2.1	Principais teorias da QVT.....	15
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3.1	MÉTODO DE ESTUDO.....	20
3.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	21
3.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	22
3.4	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	23
4	RESULTADOS.....	25
4.1	COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA.....	25
4.2	CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	26
4.3	USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES.....	29
4.4	OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA.....	31
4.5	INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO.....	32
4.6	CONSTITUCIONALISMO.....	34
4.7	TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA.....	35
4.8	RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO.....	36
4.9	COMPOSIÇÃO GERAL DOS FATORES DE WALTON.....	38
4.10	PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....	40
4.11	METAS E BENEFÍCIOS.....	41
4.12	ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE ALCANCE DE METAS E QVT.....	41
4.13	ANÁLISE QUALITATIVA.....	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	54

1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira vem sofrendo modificações desde o início da crise financeira mundial, ocorrendo inúmeras adaptações em seu sistema financeiro. Diante deste contexto, é possível perceber a busca constante das instituições financeiras pela ampliação de seus recursos, repassando para seus funcionários o alcance de metas estabelecidas em conformidade com a análise do ambiente negocial. No caso da instituição financeira em estudo, é realizada uma análise do potencial negocial presente em suas agências de acordo com a população local, a fim de explorá-lo ao máximo e obter os melhores índices de rentabilidade.

Dentre as adaptações que o sistema financeiro vem realizando, emergiu a necessidade de investir na qualidade de vida no trabalho (QVT), tendo em vista a sua relação com a produtividade dos funcionários, seu bem estar e os resultados financeiros das organizações. Novos estudos estão sendo realizados, no intuito de elucidar os fatores que influenciam interna e externamente na QVT dos funcionários.

Diversos são os fatores atrelados a uma boa qualidade de vida no trabalho (QVT) como clima organizacional, reconhecimento, desenvolvimento pessoal, remuneração, planos de carreira. Para alcançar o bom desempenho corporativo faz-se necessário elaborar políticas de desenvolvimento interno que convirjam para a satisfação dos funcionários e conseqüente melhora na sua QVT. No entanto, há um distanciamento entre as políticas e práticas adotadas e a percepção dos funcionários, o que nos projetos parece de fácil aplicação leva um tempo considerável para que se desenvolva e retorne resultados. Como as organizações buscam freneticamente a sua lucratividade alguns pontos importantes passam despercebidos.

Segundo Oliveira e Limongi-França (2005, p. 3):

A internacionalização dos mercados e as pressões por produtividade e capacidade competitiva que as empresas vêm sofrendo, tornam cada vez maiores as demandas de produtividade, iniciativa, conhecimento e inovação sobre as pessoas. Estas sentem cada vez mais os efeitos de um novo ambiente de trabalho, onde se exige muito dos profissionais. Assim, a Qualidade de Vida no Trabalho passa a ser uma preocupação cada vez mais presente nas organizações.

Apesar da crescente preocupação com a QVT dos funcionários, em alguns momentos a necessidade de gerar lucros se sobrepõe às práticas de qualidade de vida no trabalho. As

organizações precisam considerar o ambiente externo para se manterem competitivas e rentáveis, tomando decisões muitas vezes incompreendidas por seus colaboradores. Ao estabelecer metas e objetivos de acordo com a sua visão de mercado, passando aos funcionários apenas a tarefa de execução, corre o risco de ser utópica em suas ações. Cabe, assim, realizar o seguinte questionamento: De que forma o estabelecimento de metas interfere na qualidade de vida dos funcionários?

Diante disso, definiu-se o objetivo geral: identificar a influência do estabelecimento de metas na qualidade de vida no trabalho (QVT) dos funcionários do Banco Beta em agências da região sul do Rio Grande do Sul.

E, como objetivos específicos:

- Analisar as metas estabelecidas para o primeiro semestre do ano de 2010 e os resultados financeiros alcançados ao final deste em agências da região sul do Rio Grande do Sul;
- Identificar o posicionamento dos funcionários quanto à qualidade de vida no trabalho (QVT) obtida neste período em agências da região sul do Rio Grande do Sul;
- Avaliar a relação existente entre o alcance de metas e a QVT.

Espera-se através da resposta ao questionamento acima realizado contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários no Banco Beta, em especial aqueles que fazem parte das agências da região sul do Rio Grande do Sul, incentivando a elaboração de políticas de estabelecimento de metas que considerem a percepção dos funcionários e métodos de avaliação capazes de reconhecer os esforços por estes realizados, agregando aos resultados da instituição a elevação da QVT e melhores índices de desempenho.

No capítulo 2 abordam-se as referências teóricas adotadas no presente estudo, na seqüência apresenta-se no capítulo 3 o método de levantamento e análise de dados utilizado; os resultados da pesquisa oriundos das informações adquiridas e analisadas à luz da literatura revisada são expostos no capítulo 4. E, para encerrar, temos as considerações finais no capítulo 5 onde há uma explanação sobre o que mais interfere na QVT dos funcionários.

2 ESTABELECIMENTO DE METAS E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

No intuito de obter o embasamento necessário a execução do presente trabalho, destaca-se neste capítulo as referências adotadas. Trata-se da identificação de fatores que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho (QVT) e o que pode ser feito para maximizar os índices de satisfação dos funcionários com seu ambiente de trabalho.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

No mundo dos negócios privilegia-se o bom desempenho, o estabelecimento de metas e o alcance dos resultados esperados. Diante disso estão os funcionários, os quais precisam estar preparados para um mercado cada vez mais competitivo e repleto de desafios. Segundo Rodrigues (2004, p. 109) “À empresa interessa mais a flexibilidade de manobra do contingente de mão-de-obra do que a construção de uma relação de confiança e lealdade com seus empregados.” Com este pensamento empresas buscam relações de trabalho mais flexíveis sem preocupar-se com o relacionamento com sua mão-de-obra, o que importa são os resultados apresentados.

Rodrigues (2004) diz ainda que a busca incessante dos executivos por poder e compensação financeira têm levado à prática do *downsizing*, ou seja, à eliminação planejada de empregos, que pode ser através de demissões ou eliminação de cargos com realocação dos funcionários em outros. Essa prática leva os funcionários remanescentes a absorverem as funções praticadas por aqueles que foram realocados ou demitidos, havendo a sobrecarga de trabalho. Por outro lado, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 12) afirmam que “[...] o *downsizing* gera custos de RH adicionais para a empresa: indenização, pagamento de férias acumuladas e desembolsos com benefícios e planos de aposentadoria e realocação, além de custos administrativos”, o que pode num segundo momento trazer desajustes financeiros às organizações.

Hoje os consumidores estão mais exigentes, conhecedores de seus direitos e com consumo mais responsável, optam por consumir produtos e serviços de empresas que

demonstrem comprometimento com o papel desempenhado na sociedade, contribuindo para o surgimento de novas posturas empresariais frente ao seu modo de trabalho. Seguindo essa linha, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 470) mencionam que dentre os desafios enfrentados pelas organizações encontram-se “a adaptação a negócios globais, a adoção de tecnologia, a gestão de mudanças, o atendimento aos clientes, o desenvolvimento de capital intelectual e a contenção de custos.”

As organizações, buscando adaptar-se às novas exigências do mercado, passam a estar em constante processo evolutivo dos meios de produção e controle, realizando avaliações de desempenho e análises de clima organizacional, elaborando novos planos de remuneração e desenvolvimento de carreira, investindo em tecnologia e na qualificação de sua mão-de-obra, a fim de alcançar a continuidade de seus negócios e se firmarem como empresas respeitadas. Investem seus recursos na tentativa de encontrar novos métodos de trabalho que contribuam para a sua lucratividade, e ao mesmo tempo elevar o bem-estar no ambiente interno (funcionários) e externo (mercado), propondo novas abordagens que privilegiem a responsabilidade socioambiental, a motivação dos funcionários, a competitividade, o controle da produção de forma mais amena, e a produtividade em ritmo compatível com a demanda.

Surge então o sistema de trabalho de elevado desempenho (STED), sistema esse que segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 470)

Pode ser definido como uma combinação específica de práticas, estruturas de trabalho e processos de RH que maximizam o conhecimento, as habilidades, o compromisso e a flexibilidade do funcionário. [...] são compostos de muitas partes inter-relacionadas, que se complementam para atingir as metas de uma empresa, grande ou pequena.

É um sistema que gira em torno de quatro princípios: o compartilhamento de informações, o desenvolvimento de conhecimentos, a relação entre desempenho e recompensa e a igualdade, produzindo resultados diversos nas empresas. De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 486) eles: “servem para mesclar os objetivos organizacionais com as contribuições dos funcionários.” No entanto, quando ocorre a subutilização dos funcionários, as empresas deixam de alcançar seu desempenho pleno, e os funcionários apresentam atitudes e hábitos insatisfatórios de trabalho.

Segundo Fernandes (1996) os funcionários possuem anseios que se considerados pelas organizações podem contribuir consideravelmente para a identificação de aspectos a serem melhorados e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT). A busca por QVT vêm crescendo

ao longo dos anos, tornando-se alvo de inúmeros estudos, já que esta ao beneficiar os funcionários favorece o seu desempenho e como consequência ao atingimento das metas da empresa de curto e longo prazo.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES

Quando o assunto é trabalho sabe-se que as empresas buscam o máximo de produtividade com o mínimo de custo. Sob essa ótica pode-se dizer, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 14), que “a produtividade do funcionário é o resultado da combinação de suas habilidades, motivação e ambiente de trabalho”. Assim, a maximização ou queda de sua produtividade depende desta combinação, quanto mais harmônica melhores serão os resultados obtidos pelas organizações.

No entanto, segundo Durand (2000, p. 15)

[...] o sistema de trabalho se organizou de forma a desmentir a importância do funcionário; as rotinas, planejadas nos mínimos detalhes e colocadas em prática com rigor, deixam transparecer uma mensagem: não se mexa além do previsto, não fale além do necessário; não pense, cumpra. Tudo no dia-a-dia do trabalho faz o funcionário sentir que ele é a peça descartável de uma grande engrenagem. Isto dói porque, além de ser uma ameaça, é um desmentido do reconhecimento que ele gostaria de ter. Este é o aspecto que enquanto empregado procuramos esquecer. Como? Trabalhando feito louco em busca de um reconhecimento que não vem.

A busca do reconhecimento do trabalho desempenhado pelos funcionários está relacionada com a auto-estima, com o sentir-se útil no local de trabalho. A existência de programas que valorizem o papel do funcionário nas organizações favorece o clima organizacional e a satisfação pessoal. Quando as organizações realizam seus planejamentos traçam metas de trabalho que em inúmeros casos vão exigir ao extremo as capacidades físicas e intelectuais dos indivíduos, o excesso de controle propicia o trabalho executado sob pressão, podendo gerar doenças psicossomáticas.

De acordo com Walton (*apud* FERREIRA, 2010, p. 1) a QVT está associada a um planejamento organizacional estratégico e

[...] deve ter como meta a geração de uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolva relativo grau de responsabilidade e de autonomia no que se refere a cargo, recebimento de recursos de *feedback*, o desempenho de tarefas adequadas,

variedade, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Algumas empresas investem em profissionalização, disponibilizando cursos internos aos seus funcionários como forma de fidelização de sua mão-de-obra. A incorporação de novas atividades voltadas à geração de autonomia e motivação interna reflete nos resultados obtidos nas organizações, contribuindo ainda, para uma QVT mais saudável e propulsora a inovações. Para Durand (2000, p. 94): “A estrutura institucional que reconhece e incentiva a singularidade leva vantagem sobre aquela que se pretende inflexível.”

Através de técnicas participativas alcança-se o envolvimento dos funcionários com as metas da organização e, ao mesmo tempo, a satisfação que amplia a QVT, visto que os funcionários tendem a não se sentir sobrecarregados com a necessidade de alcançar as metas estabelecidas.

Segundo Motta e Vasconcellos (2004, p. 91):

A administração por resultados é vista como uma alternativa ao controle burocrático rígido. [...] Concede-se aos indivíduos maior autonomia de ação e descentralizam-se procedimentos. A responsabilidade do empregado, porém, aumenta, e caso ele não seja capaz de se organizar a contento e atingir as metas, vê as suas possibilidades de carreira na organização prejudicadas. [...] O próprio indivíduo, porém, buscando ser promovido, pode decidir trabalhar horas suplementares por conta própria ou fazer esforços extraordinários a fim de atingir as metas e os objetivos que assumiu.

Surge, assim, uma nova preocupação: o que fazer para que o indivíduo se desenvolva por si próprio sem que comprometa seu desempenho na organização e seu bem-estar pessoal? Para responder é preciso refletir sobre o que leva um indivíduo a buscar o seu desenvolvimento.

Segundo Maslow (*apud* MOTTA e VASCONCELLOS, 2004, p. 74)

O ser humano tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas. O comportamento humano é dirigido primeiro para a satisfação de necessidades simples e fundamentais (*lower-order needs*), as quais são fundamentais e se relacionam à fisiologia e à segurança do ser humano. São as necessidades de abrigo, comida e dinheiro, por exemplo. Após satisfazê-las o ser humano procurará satisfazer as suas necessidades mais complexas (*higher-order needs*). Estas últimas são assim hierarquicamente superiores às necessidades fundamentais básicas. Somente após satisfazer às necessidades básicas descritas anteriormente, o indivíduo deslocará energia para a satisfação das mais complexas.

A busca incessante por meios alternativos que possibilitem às organizações o alcance de suas metas têm deixado a desejar a QVT dos funcionários. Tolfo e Piccinini (2001, p. 189) entendem que “[...] a qualidade de vida no trabalho passa a ser aquela que é ofertada pela

empresa, pois se torna melhor valorizar aquilo que se tem, do que fazer parte do exército de marginalizados, excluídos do mercado de trabalho.” De acordo com Aktouf (*apud* Tolfo e Piccinini, 2001, p. 191) “as mudanças no mundo do trabalho e as novas formas de organizá-lo escondem o fato de que continuam a tratar o ser humano como custo e como recurso.”

Para Durand (2000, p. 20):

A Qualidade de Vida no Trabalho tem a ver com a satisfação do funcionário e o papel de chefe é um capítulo fundamental deste tema. Se a função do chefe for a de ajudar o funcionário a trabalhar melhor, e não simplesmente apontar seus erros, teremos eliminado um aspecto insalubre do dia-a-dia do trabalho. Numa empresa o tempo corre depressa. Tempo vale ouro e o tempo do trabalho é todo da empresa. Assim, o gesto, a energia que não estiver diretamente envolvida com a produção é vivida como um tempo roubado à empresa. Isso pesa não só na avaliação da chefia, mas sobretudo na consciência do funcionário que introjeta a vigilância e os valores passando a controlar a si mesmo. Um momento de descanso e descontração não é um tempo roubado à empresa; é um tempo necessário para recompor não só a força física, mas a energia mental para o trabalho. Tornar uma necessidade o equivalente de um pecado causa culpa.

Considerando o posicionamento acima, tem-se que nem sempre o consentimento de autonomia aos funcionários reflete positivamente em suas atividades, pois eles podem passar a controlar seu próprio trabalho de modo excessivo, exercendo pressão constante sobre si e prejudicando o seu bem-estar no trabalho.

Na próxima seção apresentam-se as principais teorias a respeito da qualidade de vida no trabalho (QVT), no intuito de enriquecer a discussão sobre o assunto.

2.2.1 Principais teorias da QVT

A qualidade de vida dos funcionários está intimamente relacionada com as técnicas administrativas utilizadas pelas organizações. De acordo com Motta e Vasconcellos (2004, p. 88) o modelo de produção toyotista vislumbra a utilização de técnicas como: “[...] a concessão de bônus por produtividade, garantia de emprego, trabalho em equipe, plano de carreira bem definido e possibilidades concretas de promoção e mobilidade social [...]”.

A QVT depende de inúmeros fatores, dentre eles os apresentados pelo modelo de Walton (*apud* Fernandes, 1996): compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social

na organização, constitucionalismo, espaço total do trabalho na vida, relevância social do trabalho na vida. Esses fatores têm sido amplamente utilizados pelas organizações, a fim de ampliar a QVT de seus funcionários e a sua produtividade.

Percebe-se que os indicadores de QVT oriundos desses fatores são instrumentos de avaliação para identificar a maneira como uma organização atua. Expressam-se abaixo as definições de cada critério e seus indicadores, conforme apresentados por Walton (*apud* Fernandes, 1996, p. 49-52):

- 1- Compensação Justa e Adequada:** categoria que visa mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho, em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado, desdobrando-se em três critérios:
 - a) Remuneração adequada: remuneração necessária para o empregado viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive.
 - b) Equidade interna: equidade na remuneração entre outros membros de uma mesma organização.
 - c) Equidade externa: equidade na remuneração em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.
- 2- Condições de Trabalho:** categoria que mede a Qualidade de Vida no Trabalho em relação às condições existentes no local de trabalho, apresentando os seguintes critérios:
 - a) Jornada de trabalho: número de horas trabalhadas, previstas ou não pela legislação, e sua relação com as tarefas desempenhadas.
 - b) Carga de trabalho: quantidade de trabalho executados em um turno de trabalho.
 - c) Ambiente físico: local de trabalho e suas condições de bem-estar (conforto) e organização para o desempenho do trabalho.
 - d) Material e equipamento: quantidade e qualidade de material disponível para a execução do trabalho.
 - e) Ambiente saudável: local de trabalho e suas condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de injúria ou de doenças.
 - f) Estresse: quantidade percebida de estresse a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho.
- 3- Uso e Desenvolvimento de Capacidades:** categoria que visa à mensuração da Qualidade de Vida no Trabalho em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar, no seu dia-a-dia, seu saber e suas aptidões profissionais. Entre os critérios, destacam-se os seguintes:
 - a) Autonomia: medida permitida, ao indivíduo, de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução de seu trabalho.
 - b) Significado da tarefa: relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da instituição.

- c) Identidade da tarefa: medida da tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado.
 - d) Variedade da habilidade: possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e de habilidades do indivíduo.
 - e) Retroinformação: informação ao indivíduo acerca da avaliação do seu trabalho como um todo, e de suas ações.
- 4- Oportunidade de Crescimento e Segurança:** categoria que tem por finalidade medir a Qualidade de Vida no Trabalho em relação às oportunidades que a instituição estabelece para o desenvolvimento e o crescimento pessoal de seus empregados e para a segurança do emprego. Os critérios que, neste trabalho, expressam a importância do desenvolvimento e a perspectiva de aplicação são os seguintes:
- a) Possibilidade de carreira: viabilidade de oportunizar avanços na instituição e na carreira, reconhecidos por colegas, membros da família, comunidade.
 - b) Crescimento pessoal: processo de educação continuada para o desenvolvimento das potencialidades da pessoa e aplicação das mesmas.
 - c) Segurança de emprego: grau de segurança dos empregados quanto à manutenção dos seus empregos.
- 5- Integração Social na Organização:** categoria que objetiva medir o grau de integração social existente na instituição. Fazendo uma adaptação a partir de Walton, para este trabalho foram definidos os seguintes critérios:
- a) Igualdade de oportunidades: grau de ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolos de “status” e/ou estruturas hierárquicas íngremes; e de discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens, estilos de vida ou aparência;
 - b) Relacionamento: grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades.
 - c) Senso comunitário: grau do senso de comunidade existente na instituição.
- 6- Constitucionalismo:** categoria que tem por finalidade medir o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Os critérios dessa categoria são os seguintes:
- a) Direitos trabalhistas: observância ao cumprimento dos direitos do trabalhador, inclusive o acesso à apelação;
 - b) Privacidade pessoal: grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição;
 - c) Liberdade de expressão: forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias;
 - d) Normas e rotinas: maneira como as normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.
- 7- Trabalho e Espaço Total de Vida:** categoria que objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho. Os critérios são os seguintes:

- a) Papel balanceado no trabalho: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens, e convívio familiar.
- b) Horário de entrada e saída do trabalho: equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar.

8- Relevância Social da Vida no Trabalho: categoria que visa mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho através da percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados. Entre os critérios foram destacados os seguintes:

- a) Imagem da instituição: visão do empregado em relação à sua instituição de trabalho: importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoais de fazer parte da instituição.
- b) Responsabilidade social da instituição: percepção do empregado quanto à responsabilidade social da instituição para a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também de não lhe causar danos.
- c) Responsabilidade social pelos serviços: percepção do empregado quanto à responsabilidade da instituição com a qualidade dos serviços postos à disposição da comunidade.
- d) Responsabilidade social pelos empregados: percepção do empregado quanto à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de Recursos Humanos.

De acordo com os critérios de Walton (apud FERNANDES, 1996) acima relacionados, percebe-se que a QVT é alcançada após a intervenção no local de trabalho, analisando a situação existente e comparando com os fatores descritos, a fim de identificar possíveis melhorias a serem implantadas.

Assim como Walton outros modelos aparecem em destaque na literatura, como se pode citar Westley, publicado em 1979 o qual defende a teoria que se faz necessário categorizar as mudanças que necessitam ocorrer para que a QVT se torne realidade em determinada organização. Cabe ressaltar ainda, que o modelo por ele proposto é qualitativo devido à associação de quatro problemáticas originadas da Revolução Industrial e propõe uma discussão de quanto isto afeta a vida dos trabalhadores.

As problemáticas dizem respeito aos indicadores: de ordem econômica (injustiça, diferenciação salarial), de ordem política (insegurança, instabilidade de emprego), de ordem psicológica (alienação, baixo-estima), e de ordem sociológica (anomia – ausência de leis, carência de uma legislação trabalhista).

Têm-se ainda os estudiosos Werther e Davis (apud FERNANDES, 1996), os quais apresentam um modelo baseado em elementos ambientais, organizacionais e comportamentais que afetariam a qualidade de vida no trabalho.

Nos elementos ambientais têm-se a busca da organização por indivíduos com habilidades capazes de satisfazer as necessidades dos cargos a serem preenchidos e a realização das expectativas sociais destes. Os elementos organizacionais abrangem: a abordagem mecanística onde há divisão das tarefas em várias partes promovendo a especialização, o fluxo de trabalho no qual as rotinas devem ser estabelecidas em função de afinidades, e as práticas adotadas frente à concepção e manutenção/extinção de cargos de trabalho. Já nos elementos comportamentais os referidos autores mencionam as necessidades humanas e o comportamento das pessoas em seus locais de trabalho que influem diretamente na sua produtividade e bem-estar, como: autonomia, variedade de aplicação de conhecimentos e habilidades, identidade de tarefa (saber o contexto onde a tarefa está inserida), retroinformação atrelada ao *feedback* dado pelos superiores aos seus subordinados com relação as tarefas executadas.

No próximo capítulo apresenta-se a estrutura de levantamento e análise de dados utilizada para obtenção das informações necessárias ao presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo estão expostos os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo. Apresenta-se a seguir o tipo de estudo realizado, a forma de coleta e análise de dados e o universo de pesquisa.

3.1 MÉTODO DE ESTUDO

Como o estudo foi realizado através da análise de dados organizacionais e percepções dos funcionários a respeito de um passado recente em seu local de trabalho optou-se pelo estudo de caso. Segundo Yin (2001, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

Além disso, Gil (2009) diz que existem inúmeras vantagens para se utilizar o estudo de caso, dentre elas encontram-se a possibilidade de realizar o estudo de um caso em profundidade, investigá-lo internamente de acordo com a percepção dos indivíduos participantes, facilitar a formulação de hipóteses e garantir a unidade do caso considerando-o como um todo.

Para se realizar um estudo de caso único têm-se segundo Yin (2001) três fundamentos: o caso decisivo, o caso raro ou extremo e o caso revelador. O primeiro aborda as proposições de uma teoria e sua razão de ser, o segundo trata do estudo de uma situação de difícil repetição, e por último tem-se o caso revelador onde através da observação e análise outros pesquisadores são capazes de identificar alguns fenômenos predominantes servindo de base para novos estudos. De acordo com essas definições têm-se um caso revelador, pois o presente estudo tem por finalidade identificar a influência do estabelecimento de metas na qualidade de vida no trabalho (QVT) dos funcionários, gerando informações que poderão ser utilizadas em outros estudos sobre o assunto.

Para Gil (2009, p. 16) “os estudos de caso apresentam evidente natureza holística, pois têm como proposta considerar o caso como um todo, considerando o inter-relacionamento entre as partes que o compõem.” Nesse intuito, utilizou-se na análise realizada nas agências da região sul do Rio Grande do Sul uma abordagem holística.

Realizou-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa através da aplicação de questionário (Apêndice A) com questões fechadas e abertas. “Nas questões fechadas, é preciso garantir que, qualquer que seja a situação do respondente, haja uma alternativa em que este se enquadre (GIL, 1999, p. 130)”, assim nas questões fechadas foram propostas aos respondentes as seguintes afirmações: discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente. Através das questões abertas foi possível obter dados qualitativos referentes ao entendimento próprio dos respondentes a cerca da qualidade de vida no trabalho (QVT) e do estabelecimento de metas. Gil (1999) recomenda que o número de questões abertas seja limitado pela dificuldade de se tabular as respostas e exigirem mais esforço dos respondentes para respondê-las, por esta razão fez-se apenas três questões abertas.

Para Yin (2001, p. 27) o diferencial do estudo de caso é “[...] a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.”

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para Yin (2001, p. 33) “o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados.”

Diversos são os instrumentos de levantamento de dados existentes. Segundo Araujo (2007, p. 81) três deles são amplamente utilizados pelos gestores responsáveis por estudos organizacionais por possibilitarem a realização de uma boa análise organizacional: “[...] a entrevista, o questionário e a observação pessoal (ou direta)”. Araujo (2007, p. 81) diz ainda que:

Todos podem ser utilizados dentro de um mesmo estudo ou, então, podem ser aplicados à entrevista e ao questionário, ou os dois separadamente mais a observação

pessoal. Mas não se poderá utilizar apenas a observação pessoal como instrumento único de tomada de informações, qualquer que seja o estudo em desenvolvimento.

“Os estudos de caso podem incluir as, e mesmo ser limitados às, evidências quantitativas (Yin, 2001, p. 33).” Seguindo este raciocínio não há necessidade de realizar entrevistas e questionários simultaneamente, pode-se optar por um ou outro conforme a conveniência. Por se tratar de um estudo de caso com 149 (cento e quarenta e nove) indivíduos, optou-se pelo levantamento de dados através de questionário com questões abertas e fechadas.

De acordo com Araújo (2007) é necessário tomar algumas precauções no momento da realização de um questionário. Para ele as questões propostas devem ser concisas e claras a fim de evitar interpretações variadas, apresentar ao respondente o propósito do questionário no corpo do formulário, utilizar linguagem adequada à organização em estudo visando facilitar o entendimento das perguntas, e por fim, realizar teste prévio à sua realização para se certificar que as questões estão bem elaboradas e viabilizam o seu exato entendimento e como consequência a respostas confiáveis.

A utilização de documentos é segundo Gil (2009) importante num estudo de caso, pois através destes obtêm-se informações específicas no intuito de legitimar resultados obtidos através de outros procedimentos. Assim, foi realizada também pesquisa documental através do levantamento de dados gerados no primeiro semestre do ano de 2010 identificando o método de estabelecimento de metas utilizado e analisando os resultados com ele obtidos. Com isso foi possível identificar o desempenho advindo do método e abordar através do questionário, com questões abertas e fechadas, o posicionamento dos funcionários no que diz respeito ao planejamento realizado e implementado pelo Banco Beta nas suas agências da região sul do Rio Grande do Sul, em conformidade com os normativos estabelecidos nacionalmente, visto que este é um banco em nível nacional.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos através da pesquisa documental foram compilados e comparados entre si, ou seja, foram analisados os valores estabelecidos como metas para o primeiro

semestre de 2010 e aqueles alcançados ao final deste.

Já as informações obtidas através da aplicação do questionário foram agrupadas de acordo com os fatores de Walton a que estão vinculadas.

Realizou-se análise estatística descritiva com obtenção de dados através do questionário realizado, os quais foram compilados e analisados, a fim de identificar o grau de influência do estabelecimento de metas na QVT dos funcionários nas agências da região sul do Rio Grande do Sul do Banco Beta.

O questionário (Apêndice A) foi aplicado em dez agências pertencentes à região sul do Rio Grande do Sul, onde a escolha destas deu-se pela maior facilidade de acesso da pesquisadora no intuito de alcançar um retorno maior de questionários respondidos. São agências que tiveram suas metas estabelecidas pela mesma gerência regional, buscando assim visualizar qual o conceito dos respondentes a respeito das determinações estabelecidas por esta e repassadas às agências. No total foram aplicados 149 questionários, obtendo o retorno de 71 respondidos, sendo que deste total apenas 45 respondentes apresentaram respostas a todas as questões abertas e 2 apresentaram resposta somente na questão aberta 3, respondentes que não emitiram opinião em quaisquer das questões abertas totalizaram 24; as questões fechadas foram plenamente respondidas pelos 71 respondentes.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Foram aplicados 149 questionários, destes obteve-se 71 respondentes. Ao analisar o perfil dos respondentes verifica-se que há predominância do gênero masculino com 64,8%, enquanto o gênero feminino está representado por 35,2%. Em relação à idade, 8,5% dos respondentes encontram-se na faixa etária de 18 a 27 anos, enquanto 22,5% localizam-se entre 28 a 37 anos, 39,4% tem entre 38 e 47 anos e 29,6% tem 48 anos ou mais de idade.

A maioria dos respondentes (69%) é casado(a) ou possui união estável, 22,6% é solteiro(a), 5,6% separado(a) ou divorciado(a) e 2,8% são viúvos(as). No total, 31% dos respondentes não possui filho, 19,7% possui um, 33,8% dois, 12,7% três e 2,8% têm quatro filhos ou mais.

Com relação à escolaridade dos respondentes pode-se identificar a predominância dos que possuem nível superior completo (38%), seguido dos que possuem Pós-graduação (35,2%). Com superior incompleto encontram-se 16,9% dos respondentes e ensino médio, que é exigência para ingresso na instituição fonte da pesquisa, notou-se sua minoria (9,9%).

Analisando o tempo de serviço no banco, apresentado na tabela 1 abaixo, fica visível que a grande parte dos respondentes (49,3%) atua há 16 anos ou mais na instituição, após com 26,8% os que trabalham de 6 a 10 anos, 23,9% aqueles com até 5 anos, e nenhuma resposta para a opção de 11 a 15 anos de serviço.

Tabela 1 – Tempo de Serviço no Banco

Tempo de Serviço no Banco		
	Frequência	%
Até 5 anos	17	23,9
De 6 a 10 anos	19	26,8
De 11 a 15 anos	0	0,0
16 anos ou mais	35	49,3
Totais	71	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Dos 71 respondentes nota-se a seguinte distribuição em relação à renda familiar: 23,9% correspondem a mais de 12 salários mínimos, 18,3% até 4 salários mínimos, 18,3% de 10 a 12 salários mínimos, 15,5% de 4 a 6 salários mínimos, 14,1% de 6 a 8 salários mínimos e 9,9% de 8 a 10 salários mínimos. Por último, entre os respondentes acentua-se a predominância daqueles com carga horária de 40 horas semanais (62%), enquanto com 30 horas semanais encontra-se sua minoria (38%).

4 RESULTADOS

Neste capítulo são expostos os dados obtidos após a análise documental e a aplicação do questionário com as questões abertas e fechadas, analisando a relação existente entre as metas e objetivos propostos pela organização e a QVT presente nesta. Dessa forma, são abordados os fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho (QVT) citados por Walton.

4.1 COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

Aqui serão apresentadas as questões relativas à percepção dos funcionários do banco Beta em relação a sua remuneração.

Remuneração adequada

Ao serem questionados se a remuneração percebida é adequada para a satisfação das necessidades pessoais e dos padrões da vida na sociedade, observa-se a predominância dos que discordam totalmente e parcialmente com 52,1% dos respondentes, já os que concordam parcialmente ou totalmente correspondem a 35,2% e os que não concordam nem discordam equivalem a 12,7%.

Equidade interna

Quarenta e três respondentes (60,5%) concordam que funcionários com mesmo cargo ou funções semelhantes recebem a mesma remuneração, enquanto 26,8% discordam totalmente ou parcialmente nesta questão, ainda vale mencionar que 12,7% não concordam nem discordam.

Equidade externa

No questionamento sobre compatibilidade da renda com o trabalho desempenhado observou-se a predominância das pessoas que discordam totalmente e parcialmente (59,2%),

já os que concordam totalmente ou parcialmente atingiu 35,2% e os que não concordam nem discordam 5,6%. Esses números indicam que os funcionários acreditam serem merecedores de uma remuneração mais elevada em virtude dos serviços prestados à instituição e à repercussão destes no seu resultado econômico-financeiro.

Composição dos resultados obtidos

Ao observar a tabela abaixo é possível verificar que há a predominância de respondentes discordantes da presença de uma compensação justa e adequada ao trabalho por eles desempenhado (46,1%). No entanto, o grau de concordância também se encontra elevado (43,6%) deixando transparecer a divisão de opiniões presentes no universo de pesquisa. As divergências constatadas são oriundas do entendimento individual dos respondentes do que seria uma compensação justa e adequada do seu trabalho.

Tabela 2 – Composição do Fator Compensação Justa e Adequada

	Composição – Fator Compensação Justa e Adequada					
	Discordo		Não concordo nem discordo	Concordo		Totais %
	Totalmente %	Parcialmente %		Parcialmente %	Totalmente %	
Remuneração Adequada	23,9	28,2	12,7	28,2	7,0	100,0
Eqüidade Interna	15,5	11,3	12,7	33,8	26,7	100,0
Eqüidade Externa	28,2	31,0	5,6	26,8	8,4	100,0
Média - %	22,6	23,5	10,3	29,6	14,0	100,0
Totais Unificados - %		46,1	10,3	43,6		100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se aqui que 60,5% dos respondentes concordam que há eqüidade interna, enquanto que 59,2% afirmam não haver eqüidade externa e 52,1% discordam do recebimento de remuneração adequada.

4.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO

As condições de trabalho estão vinculadas ao número de horas trabalhadas, à quantidade de trabalho realizado diariamente, ao ambiente físico, ao material e equipamento

disponíveis para desenvolver as atividades, se o ambiente de trabalho é saudável ou estressante. Abaixo seguem os dados obtidos através do questionário aplicado.

Jornada de trabalho

Em sua maioria os entrevistados concordam que as tarefas são desempenhadas dentro da jornada de trabalho (62%), já os que discordam chegaram a 33,8%, vale ainda ressaltar que 4,2% não concordam nem discordam deste questionamento.

Carga de trabalho

Com relação ao quadro funcional a maioria dos respondentes (80,3%) acredita que ele está inadequado ao fluxo de trabalho, estando apenas 15,5% satisfeitos com o número de funcionários existentes nas agências, e 4,2% de indecisos.

Com 71,9% estão os respondentes que concordam realizar suas atividades nos prazos exigidos, seguido por aqueles que discordam (21,1%), e em minoria com 7,0% os que não concordam nem discordam.

Ambiente físico

Ao serem questionados quanto à existência de um bom ambiente físico na organização obteve-se: 66,2% de concordância, 22,5% de discordância e 11,3% de respondentes que não concordam nem discordam.

Material e equipamento

Os materiais e equipamentos disponibilizados aos funcionários são, segundo a maioria dos respondentes, em quantidade e qualidade adequadas ao trabalho a ser realizado (61,9%). Com 21,2% estão os respondentes que discordam desta afirmação e com 16,9% os que não concordam nem discordam.

Ambiente saudável

Analisando o critério ambiente saudável tem-se que a maior parte dos respondentes discorda da inexistência de ameaças à sua saúde física e psicológica (59,2%). Com 26,7% os que concordam e 14,1% os que não concordam nem discordam.

Estresse

A maioria dos respondentes discorda que o nível de estresse oriundo do trabalho seja baixo (84,5%) seguido por aqueles que concordam (9,9%), havendo um pequeno índice de indecisos (5,6%).

Composição dos resultados obtidos

Analisada a tabela abaixo se pode chegar a algumas conclusões. Os itens que apresentam maior grau de influência negativa na QVT são o estresse (52,1% e 32,4%), a carga de trabalho (45,1% e 35,2%) e o ambiente saudável (31,0% e 28,2%), e entre os itens que influenciam positivamente na QVT estão a jornada de trabalho (35,2% e 26,8%), o ambiente físico (46,5% e 19,7%) e o material e equipamento (39,4% e 22,5%).

Tabela 3 – Composição do Fator Condições de Trabalho

	Composição – Fator Condições de Trabalho					
	Discordo		Não concordo	Concordo		Totais %
	Totalmente %	Parcialmente %	nem discordo %	Parcialmente %	Totalmente %	
Jornada de Trabalho	9,9	23,9	4,2	35,2	26,8	100,0
Carga de Trabalho	45,1	35,2	4,2	15,5	0,0	100,0
Carga de Trabalho	5,6	15,5	7,0	40,9	31,0	100,0
Ambiente Físico	7,0	15,5	11,3	46,5	19,7	100,0
Material e Equipamento	8,5	12,7	16,9	39,4	22,5	100,0
Ambiente Saudável	31,0	28,2	14,1	19,7	7,0	100,0
Estresse	52,1	32,4	5,6	7,1	2,8	100,0
Média - %	22,7	23,4	9,0	29,2	15,7	100,0
Totais						
Unificados - %		46,1	9,0	44,9		100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A carga de trabalho se analisada em separado apresenta divergência de opiniões, isso ocorre porque os respondentes indicam que o quadro funcional é inadequado ao fluxo de trabalho, mas consegue realizar as tarefas sob sua responsabilidade nos prazos exigidos. Esse fato pode ser explicado através das respostas dos respondentes às questões abertas, onde estes afirmam haver uma pressão e uma cobrança muito elevada quanto ao atingimento das metas, levando-os a trabalhar exaustivamente para cumprir as tarefas nos prazos exigidos. Segue algumas respostas quanto à interferência de trabalhar com metas na QVT: “Influencia muito, porque o tempo que é cobrado para o atingimento das metas é muito curto. Geram *stress* nos funcionários para atingir o total da meta no menor tempo possível”. (respondente número 57), “Sim, porque a cobrança é muito alta e a pressão muito grande com o desempenho esperado”.

(respondente número 10) e “Não existe trabalho sem metas. O problema na empresa é a forma como as metas são colocadas, desrespeitando a capacidade de trabalho das agências e o potencial das praças.” (respondente número 63).

4.3 USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

Neste fator citado por Walton visa-se identificar o quanto os empregados conseguem aplicar seu conhecimento e aptidões profissionais em seu trabalho.

Autonomia

Tem-se que 64,8% dos respondentes discordam da sua participação na elaboração das metas na organização, 18,3% indicam participar e 16,9% não concordam nem discordam.

Percebe-se que há pouca diferença entre os respondentes que acreditam ter liberdade para decidir como desenvolver suas atividades (43,7%) e aqueles que discordam (39,4%), estando com 16,9% os que não concordam nem discordam.

Significado da tarefa

Conforme respostas obtidas através da aplicação do instrumento de pesquisa, percebe-se que 74,7% dos respondentes concordam que seu desempenho é importante para a satisfação pessoal, 18,3% não concordam nem discordam e 7,0% discordam.

Identidade da tarefa

A maioria dos respondentes (95,8%) concorda que suas tarefas influenciam nos resultados alcançados pela organização, constando apenas um respondente discordante (1,4%) e dois indecisos (2,8%).

Variedade da habilidade

A maior parte dos respondentes (93,0%) acredita adquirir e utilizar conhecimentos diversos no desenvolvimento de seu trabalho, 4,2% discorda e 2,8% não concorda nem discorda.

Retroinformação

Os respondentes ao serem questionados quanto ao recebimento de *feedback* freqüente dividiram-se da seguinte forma: 53,5% concordam, 35,2% discordam e 11,3% não concordam nem discordam.

Composição dos resultados obtidos

As informações apresentadas na tabela indicam que a maior parte dos respondentes (63,2%) está satisfeito com a utilização de seus conhecimentos e habilidades na execução de suas tarefas. Alguns se encontram indecisos quanto ao nível de emprego de suas aptidões profissionais (11,5%) e outros acreditam não estar empregando todo o seu potencial (25,3%).

Tabela 4 – Composição do Fator Uso e Desenvolvimento de Capacidades

Composição – Fator Uso e Desenvolvimento de Capacidades						
	Discordo		Não concordo nem discordo	Concordo		Totais %
	Totalmente %	Parcialmente %		Parcialmente %	Totalmente %	
Autonomia	49,3	15,5	16,9	9,9	8,4	100,0
Autonomia	16,9	22,5	16,9	28,2	15,5	100,0
Significado da Tarefa	1,4	5,6	18,3	39,5	35,2	100,0
Identidade da Tarefa	1,4	0,0	2,8	40,9	54,9	100,0
Variedade da Habilidade	1,4	2,8	2,8	25,4	67,6	100,0
Retroinformação	7,0	28,2	11,3	45,1	8,4	100,0
Média - %	12,9	12,4	11,5	31,5	31,7	100,0
Totais Unificados - %		25,3	11,5	63,2		100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte dos respondentes afirma não participar da elaboração das metas (item 1), havendo leve predominância daqueles que concordam com a possibilidade de decidir como realizar suas tarefas (item 2). Os itens 3, 4 e 5 apresentam concordância dos respondentes quanto à aquisição e aplicação de conhecimentos diversos na execução de suas tarefas, entendendo que estas são importantes para a sua satisfação pessoal e para o alcance dos resultados esperados pela empresa. Por fim, tem-se que 53,5% dos respondentes recebem *feedback* com freqüência (item 6).

4.4 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

Trata-se da identificação da existência ou não, por parte da instituição financeira, de incentivos ao crescimento pessoal dos seus funcionários e à existência de estabilidade no emprego.

Possibilidade de carreira

A maioria dos respondentes (52,1%) discorda com relação à motivação de continuidade na empresa por sua estrutura de cargos e salários, seguido por aqueles que se sentem motivados a continuar na empresa (35,2%), e em minoria os indecisos com 12,7%.

Crescimento pessoal

Houve o empate entre os respondentes que discordam (46,5%) e que concordam (46,5%) com a existência de treinamento para a realização das atividades diárias, com baixo número de indecisos (7,0%). Essa situação leva a entender que há diferença de tratamento entre funcionários, onde alguns recebem treinamento e outros não.

Segundo o entendimento da maioria dos respondentes (69,1%) a instituição possibilita o desenvolvimento do potencial dos funcionários, com pouca discordância (22,5%) e minoria de indecisos (8,4%).

Segurança de emprego

Nota-se que há predominância dos respondentes que apresentam insegurança quanto à manutenção de seus empregos (45,1%), seguindo com 38% aqueles que se sentem seguros e 16,9% os que não concordam nem discordam.

Composição dos resultados obtidos

Ao avaliar a tabela 5 nota-se que há predominância de respondentes que discordam da possibilidade de carreira na organização (23,9% e 28,2%) e da existência de segurança no emprego (15,5% e 29,6%). Com relação à possibilidade de crescimento pessoal ocorre igualdade entre aqueles que concordam e que discordam quando questionados sobre a existência de treinamento para execução das tarefas diárias (9,9% e 36,6% discordam e 40,9%

e 5,6% concordam), e predominância daqueles que concordam quando a questão refere-se à possibilidade real de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos (43,7% e 25,4%).

Tabela 5 – Composição do Fator Oportunidade de Crescimento e Segurança

	Discordo		Não concordo nem discordo %	Concordo		Totais %
	Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente	
	%	%		%	%	
Possibilidade de Carreira	23,9	28,2	12,7	23,9	11,3	100,0
Crescimento Pessoal	9,9	36,6	7,0	40,9	5,6	100,0
Crescimento Pessoal	2,8	19,7	8,4	43,7	25,4	100,0
Segurança de Emprego	15,5	29,6	16,9	28,2	9,8	100,0
Média - %	13,0	28,5	11,3	34,2	13,0	100,0
Totais Unificados - %		41,5	11,3	47,2	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se, de modo geral, que os respondentes estão levemente satisfeitos com a sua Oportunidade de Crescimento e Segurança na organização (47,2%), com 41,5% de insatisfeitos e 11,3% de indecisos.

4.5 INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

Visa medir o quanto existe de integração social na instituição. Utiliza para tal os parâmetros de igualdade de oportunidades, relacionamento e senso comunitário.

Igualdade de oportunidades

Há um indício positivo com relação à igualdade de oportunidades entre os funcionários, o que favorece a integração entre estes por não se sentirem lesados frente ao favorecimento de outros. Este indício pode ser verificado pelo número elevado de concordância entre os respondentes (66,2%) e pelo baixo índice de discordância (23,9%), estando apenas 9,9% indecisos.

Relacionamento

Nota-se que a concordância de 71,8% dos respondentes sugere que na maior parte das agências estudadas predomina um ambiente de trabalho agradável; com pequena margem de respondentes discordantes (18,3%) e 9,9% de indiferença.

Quanto à existência de auxílio mútuo entre colegas, 80,3% dos respondentes concordam com esta afirmação. Com 12,7% os que não concordam nem discordam e 7,0% os que discordam.

Senso comunitário

Ao responder à afirmação da existência de cooperação entre os colegas nas agências ocorreu predominância de respondentes favoráveis (83,1%), seguido dos discordantes (12,7%) e finalizando, em minoria (4,2%), os que não se posicionaram.

Composição dos resultados obtidos

O grau de integração observado na análise abaixo é alto (75,4%) fazendo referência à existência de um bom entrosamento entre os funcionários, com pequena discordância de respondentes (15,4%) e minoria de indecisos (9,2%).

Tabela 6 – Composição do Fator Integração Social na Organização

	Discordo		Não concordo nem discordo %	Concordo		Totais %
	Totalmente %	Parcialmente %		Parcialmente %	Totalmente %	
Igualdade de Oportunidades	4,2	19,7	9,9	32,4	33,8	100,0
Relacionamento	2,8	15,5	9,9	42,2	29,6	100,0
Relacionamento	0,0	7,0	12,7	43,7	36,6	100,0
Senso Comunitário	0,0	12,7	4,2	49,3	33,8	100,0
Média - %	1,7	13,7	9,2	41,9	33,5	100,0
Totais Unificados - %		15,4	9,2	75,4		100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que há um grau de concordância elevado entre os itens, já que o menor índice está representado pela Igualdade de Oportunidades com 66,2%, seguido do Relacionamento com 71,8% e 80,3%, e por fim, Senso Comunitário com 83,1%.

4.6 CONSTITUCIONALISMO

Este fator de Walton está atrelado aos direitos empregatícios. Para identificar o grau em que estes são considerados utiliza-se os seguintes tópicos: direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas.

Direitos trabalhistas

Conforme 52,1% dos respondentes a instituição mantém o respeito pelos direitos trabalhistas, 29,6% discordam total ou parcialmente e 18,3% deles não concordam nem discordam.

Privacidade pessoal

A maioria dos funcionários entende que sua vida pessoal é respeitada na organização (66,2%) estando apenas 12,7% insatisfeitos, indecisos somam 21,1%.

Liberdade de expressão

A comunicação entre superiores e subordinados é valorizada na organização, com poucas restrições. Do total de respondentes 63,4% se sentem livres para emitir suas opiniões junto aos superiores enquanto que 21,1% não se sentem assim e 15,5% não concordam nem discordam.

Normas e rotinas

O desenvolvimento das tarefas, segundo entendimento da maioria dos respondentes (74,7%), é facilitado pela comunicação estabelecida entre superiores e subordinados, estando sua minoria (11,2%) descontente com a comunicação existente em suas agências e 14,1% não concordando nem discordando nesta questão.

Composição dos resultados obtidos

Após análise do fator Constitucionalismo na tabela 7 percebe-se a maioria de avaliações positivas pelos respondentes (64,2%), o que indica que os direitos dos empregados são predominantemente respeitados na organização.

Tabela 7 – Composição do Fator Constitucionalismo

Composição – Fator Constitucionalismo						
	Discordo		Não concordo nem discordo	Concordo		Totais %
	Totalmente %	Parcialmente %		Parcialmente %	Totalmente %	
Direitos Trabalhistas	7,1	22,5	18,3	22,5	29,6	100,0
Privacidade Pessoal	4,2	8,5	21,1	31,0	35,2	100,0
Liberdade de Expressão	9,8	11,3	15,5	36,6	26,8	100,0
Normas e Rotinas	1,4	9,8	14,1	46,5	28,2	100,0
Média - %	5,6	13,0	17,2	34,2	30,0	100,0
Totais Unificados - %		18,6	17,2	64,2		100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Com maior índice de concordância estão os itens Normas e Rotinas com 74,7% e Privacidade Pessoal com 66,2%. Os itens Direitos Trabalhistas e Liberdade de Expressão representam o maior índice de discordância com 29,6% e 21,1%, respectivamente.

4.7 TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA

Trata-se do equilíbrio existente entre a vida profissional e pessoal de cada funcionário. A avaliação é realizada através da análise do papel desempenhado pelos funcionários na empresa e horários de jornada de trabalho.

Papel balanceado no trabalho

Os respondentes posicionaram-se de modo positivo diante do desafio de administrar sua vida pessoal com a profissional, o que é retratado através de sua concordância em 73,2% das respostas. Somente 14,1% alegam não conseguir administrar de forma apropriada (discordam total ou parcialmente) e 12,7% ficaram indecisos (não concordam nem discordam).

Horário de entrada e saída do trabalho

Observa-se a existência de uma jornada de trabalho favorável ao convívio familiar representada por 69,0% das respostas, ficando na frente de 18,3% de respondentes que discordam e 12,7% que não concordam nem discordam.

Composição dos resultados obtidos

A composição dos resultados apresenta 71,1% dos respondentes satisfeitos com o fator Trabalho e Espaço Total de Vida, ou seja, eles conseguem conciliar seu horário de trabalho e exigências da carreira com sua vida pessoal. Uma minoria de 16,2% não concorda e 12,7% não concordam nem discordam.

Tabela 8 – Composição do Fator Trabalho e Espaço Total de Vida

	Discordo		Não concordo nem discordo	Concordo		Totais %
	Totalmente %	Parcialmente %		Parcialmente %	Totalmente %	
Papel Balanceado no Trabalho	2,8	11,3	12,7	43,6	29,6	100,0
Horário de Entrada e Saída do Trabalho	5,6	12,7	12,7	45,1	23,9	100,0
Média - %	4,2	12,0	12,7	44,4	26,7	100,0
Totais Unificados - %		16,2	12,7	71,1		100,0

Fonte: Dados da pesquisa

O item Papel Balanceado no Trabalho apresenta 73,2% de concordância e o item Horário de Entrada e Saída do Trabalho, 69,0%; havendo uma minoria de respondentes indecisos e discordantes em ambos os itens.

4.8 RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO

Busca-se visualizar qual a percepção dos funcionários em relação à responsabilidade social da instituição em que trabalham.

Imagem da instituição

Nota-se a predominância dos respondentes que se sentem orgulhosos de fazerem parte da organização (78,9%), ficando com 11,3% os que demonstram indiferença não concordando nem discordando e com 9,8% os que discordam.

Responsabilidade social da instituição

Na análise da responsabilidade social da instituição tem-se uma leve maioria de respondentes que concordam com o envolvimento desta nos problemas da comunidade (35,2%), seguido pelos que discordam (33,8%). Com 31,0% encontram-se os que não concordam nem discordam da interferência da organização na comunidade.

Responsabilidade social pelos serviços

A maioria dos respondentes acredita que o banco disponibiliza produtos e serviços à comunidade de boa qualidade (85,9%), enquanto 8,5% não concordam nem discordam e uma pequena minoria (5,6%) discorda.

Responsabilidade social pelos empregados

Na questão quanto às ações desenvolvidas pela empresa para melhorar a QVT observa-se uma divergência de opiniões entre os respondentes, pois estes estão em uma leve minoria concordando das ações da empresa (29,6%), enquanto que os demais se acham divididos entre discordantes (35,2%) e indiferentes (35,2% não concordam nem discordam).

Percebe-se que os respondentes entendem que seu trabalho reflete de forma positiva em sua vida pessoal e profissional (64,8%), já que apenas uma minoria (14,1%) discorda, encontrando-se na faixa intermediária os que não concordam nem discordam (21,1%).

Nota-se, em relação à eficiência do programa de QVT quanto ao atendimento das necessidades dos funcionários, um número elevado de respondentes que se encontram na faixa de não concordo nem discordo (40,8%), ficando dentre os remanescentes a leve predominância dos que discordam (31,0%) em relação aos que concordam (28,2%).

Composição dos resultados obtidos

Avaliando a tabela 9 é possível visualizar a percepção geral das agências em estudo no quesito Relevância Social da Vida no Trabalho. Percebe-se que na totalidade do estudo prevalece a satisfação dos funcionários quanto à atuação da organização, seja junto aos funcionários como junto à comunidade (53,8%). Dos seus itens, os que mais interferem positivamente neste fator são Responsabilidade Social pelos Serviços com 85,9% de concordância e Imagem da Instituição (78,9%).

Tabela 9 – Composição do Fator Relevância Social da Vida no Trabalho

	Composição – Fator Relevância Social da Vida no Trabalho					Totais %
	Discordo		Não concordo nem discordo %	Concordo		
	Totalmente %	Parcialmente %		Parcialmente %	Totalmente %	
Imagem da Instituição	2,8	7,0	11,3	38,0	40,9	100,0
Responsabilidade Social da Instituição	12,7	21,1	31,0	26,8	8,4	100,0
Responsabilidade Social pelos Serviços	0,0	5,6	8,5	38,0	47,9	100,0
Responsabilidade Social pelos Empregados	14,1	21,1	35,2	22,6	7,0	100,0
Responsabilidade Social pelos Empregados	1,4	12,7	21,1	45,1	19,7	100,0
Responsabilidade Social pelos Empregados	9,9	21,1	40,8	19,7	8,5	100,0
Média - %	6,8	14,8	24,6	31,7	22,1	100,0
Totais Unificados - %		21,6	24,6	53,8		100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A utilização de totais unificados facilita o entendimento da atual situação, pois entre as avaliações dos critérios ocorre divergência de opiniões pendendo alguns para o lado da discordância e outros para o da concordância, o que é minimizado com as médias e o agrupamento pelos totais unificados.

4.9 COMPOSIÇÃO GERAL DOS FATORES DE WALTON

Ao analisar a tabela 10 dos fatores de Walton é notável que a maioria dos respondentes (57,9%) encontra-se satisfeito com sua qualidade de vida no trabalho (QVT), enquanto 28,9% se encontram insatisfeitos. Apenas uma minoria demonstra estar no nível intermediário (13,2%).

Os fatores que mais contribuem para uma QVT melhor podem ser enumerados em ordem decrescente: Integração Social na Organização (75,4%), Trabalho e Espaço Total de Vida (71,1%), Constitucionalismo (64,2%), Uso e Desenvolvimento de Capacidades (63,2%), Relevância Social da Vida no Trabalho (53,8%), Oportunidade de Crescimento e Segurança (47,2%), Condições de Trabalho (44,9%) e Compensação Justa e Adequada (43,6%).

Tabela 10 – Composição Geral dos Fatores de Walton

	Composição – Fatores de Walton					Totais %
	Discordo		Não concordo nem discordo %	Concordo		
	Totalmente %	Parcialmente %		Parcialmente %	Totalmente %	
Compensação Justa e Adequada	22,6	23,5	10,3	29,6	14,0	100,0
Condições de Trabalho	22,7	23,4	9,0	29,2	15,7	100,0
Uso e Desenvolvimento de Capacidades	12,9	12,4	11,5	31,5	31,7	100,0
Oportunidade de Crescimento e Segurança	13,0	28,5	11,3	34,2	13,0	100,0
Integração Social na Organização	1,7	13,7	9,2	41,9	33,5	100,0
Constitucionalismo	5,6	13,0	17,2	34,2	30,0	100,0
Trabalho e Espaço Total de Vida	4,2	12,0	12,7	44,4	26,7	100,0
Relevância Social da Vida no Trabalho	6,8	14,8	24,6	31,7	22,1	100,0
Média - %	11,2	17,7	13,2	34,6	23,3	100,0
Totais Unificados - %		28,9	13,2	57,9		100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se verificar que o percentual do fator de Integração Social na Organização indica a presença de bom relacionamento entre colegas nas agências, com respeito à diversidade e cooperação no desenvolvimento das tarefas. E, ainda, conforme o fator Trabalho e Espaço Total de Vida, que os respondentes estão em sua maioria satisfeitos com seus horários de entrada e saída e conseguem conciliar sua vida profissional com a pessoal.

A instituição, segundo 64,2% das respostas obtidas no fator Constitucionalismo, observa a legislação trabalhista, valoriza a liberdade de expressão entre seus funcionários e estipula normas e rotinas que viabilizem a melhor execução das atividades; confere-lhes autonomia na execução das tarefas e diversifica sua área de atuação elevando o percentual de satisfação no fator Uso e Desenvolvimento de Capacidades.

Os respondentes acreditam que os produtos e serviços disponibilizados à comunidade são de boa qualidade e sentem-se na sua maioria orgulhosos de fazerem parte da organização. Esses dois critérios se sobressaem como pontos positivos em relação aos demais vinculados ao fator Relevância Social da Vida no Trabalho sendo responsáveis por boa parte da média de 53,8% de concordância dos respondentes e, por conseguinte, este percentual parte importante do total de 57,9% do universo de pesquisados que indicam a presença de uma boa qualidade de vida no trabalho (QVT).

O fator Oportunidade de Crescimento e Segurança refere-se às oportunidades oferecidas pela instituição para que os seus funcionários alcancem crescimento pessoal, desenvolvam sua carreira e garantam o seu emprego. Nesse intuito a empresa incentiva o desenvolvimento das potencialidades de sua equipe de trabalho proporcionando aprimoramento através da disponibilização de cursos internos e, também, custeando parte de cursos externos (graduação, pós-graduação, línguas estrangeiras, etc.) de acordo com o grau de afinidade com as atividades da organização.

Os demais fatores, Condições de Trabalho e Compensação Justa e Adequada, foram apontados com menor percentual de aprovação, ou seja, pode-se dizer que são os principais responsáveis pela redução da QVT nas agências participantes da pesquisa. Como pontos negativos nestes fatores têm-se: quadro funcional insuficiente ao fluxo de trabalho, pressão e cobrança constantes e alto nível de estresse; remuneração inadequada e ausência de equidade externa. Os pontos que amenizam essa deficiência são o ambiente físico, a jornada de trabalho, o material e equipamento disponível, e a equidade interna.

4.10 PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Os respondentes foram questionados quanto ao conhecimento do programa qualidade de vida no trabalho (QVT) existente no banco e se identificavam as suas ações. Segundo dados da pesquisa o programa QVT é conhecido por 74,7% dos respondentes, desconhecido por 12,6% e sem opinião formada 12,7% (não concordam nem discordam). Isso significa que a maioria dos respondentes conhece o programa QVT da instituição, no entanto com relação às ações do programa há uma pequena diferença entre aqueles que conseguem identificá-las (38,0%) e os que não conseguem (33,8%), e ainda, um percentual considerável de respondentes que não concorda nem discorda (28,2%).

Considerando que os respondentes que não concordam nem discordam também não percebem as ações do programa tem-se que a maioria (62%) desconhece o trabalho realizado pelo programa que visa melhorar a qualidade de vida no trabalho (QVT).

4.11 METAS E BENEFÍCIOS

As metas da instituição em estudo, segundo informações obtidas na intranet corporativa, são elaboradas considerando a conjectura do mercado, os concorrentes, as projeções, rankings e séries históricas, fatores estes que devem vir acompanhados das respectivas fontes e demonstrar que o resultado almejado é alcançável, embora desafiador.

Quando as metas forem elaboradas considerando o ranking e participação de mercado, precisam estar vinculadas a projeções realizadas por fontes reconhecidas no mercado pela seriedade de seu trabalho, apontando os meios utilizados para efetivação do cálculo.

Cabe salientar que quando houver metas sujeitas a realização de orçamento torna-se necessário identificar quais serão os itens que farão parte de sua composição, e, ainda, que quando as metas forem de incremento percentual deverão ser estabelecidas em função de valores alcançados no ano anterior.

Um dos pontos considerados no estudo foi se os funcionários recebem algum tipo de benefício decorrente do alcance das metas estipuladas pela gerência regional. Questionados a respeito obteve-se o seguinte resultado: com 63,3% encontram-se os respondentes que discordam do recebimento de benefícios decorrente do atingimento de metas, seguido por 26,8% que acreditam receber algum tipo de benefício, e com 9,9% os respondentes que apresentam neutralidade quanto a esta questão.

Após estas considerações serão identificadas na próxima seção as metas alcançadas pelas agências em estudo e sua correlação com a QVT.

4.12 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE ALCANCE DE METAS E QVT

Realizou-se apuração da pontuação média obtida em cada agência através do somatório de pontos de todos os seus questionários respondidos dividido pelo seu total de respondentes. A pontuação encontra-se numa escala entre 39 e 195 pontos onde as agências foram chamadas de **A, B, C, D, E, F, G, H, I e J** acrescidas das letras **a, m, b** ou **r** de acordo com o seu alcance de metas (alto, médio, baixo, regular). Esta classificação quanto ao alcance

das metas é realizada pelo Banco Beta em todas as suas agências, de acordo com o seu grau de atingimento, iniciando-se em 0% (zero por cento) no nível regular, passando pelo nível baixo e médio, e encontrando o seu auge no nível alto com alcance de 100% (cem por cento).

Atribuindo conceitos as agências de acordo com a sua pontuação média presente na tabela 11 – péssimo (discordo totalmente), ruim (discordo parcialmente), regular (não concordo nem discordo), bom (concordo parcialmente) e excelente (concordo totalmente) – as agências pesquisadas apresentam 3 (três) níveis de QVT (ruim, regular e bom), evidenciando que existem muitos problemas a serem sanados para elevar a qualidade de vida nos locais de trabalho, mas com pontos favoráveis que podem ser observados na análise das tabelas realizadas anteriormente através das respostas obtidas no instrumento de pesquisa, utilizando como referência os fatores de Walton.

Tabela 11 – Escala de pontuação
Distribuição das agências segundo sua pontuação média.

Agências	Discordo totalmente 39 a 58,4	Discordo parcialmente 58,5 a 97,4	Não concordo nem discordo 97,5 a 136,4	Concordo parcialmente 136,5 a 175,4	Concordo totalmente 175,5 a 195
A				b	
B			b		
C				a	
D			m		
E				b	
F				a	
G			b		
H				m	
I		b			
J			b		
Totais	0	1	4	5	0

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na tabela 12 que apenas duas agências conseguiram obter um alto atingimento das metas no primeiro semestre de 2010, estando as demais entre o nível médio e baixo. Embora a amostra da população esteja restrita há 10 agências é possível avaliar que a dificuldade para alcançar as metas estabelecidas é elevada comprometendo a QVT no ambiente de trabalho.

Tabela 12 – Alcance de Metas

Distribuição das agências de acordo com o alcance de metas.			
Alcance de Metas	Frequência	%	Totais Unificados %
Alto	2	20,0	40,0
Médio	2	20,0	
Baixo	6	60,0	60,0
Regular	0	0,0	
Totais	10	100,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação da qualidade de vida nas agências foi realizada em virtude da pontuação média obtida em cada agência (tabela 11), sendo redistribuída na tabela 13 abaixo.

Tabela 13 – Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Distribuição da amostra de acordo com a avaliação positiva das agências.			
	Frequência	%	Totais Unificados %
Discordo totalmente	0	0,0	50,0
Discordo parcialmente	1	10,0	
Não concordo nem discordo	4	40,0	
Concordo parcialmente	5	50,0	50,0
Concordo totalmente	0	0,0	
Totais	10	100,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Para fins de análise as agências foram divididas quanto à QVT em dois segmentos: agências que **concordam** com uma **QVT excelente** (parcialmente e totalmente) e agências que **discordam** (totalmente, parcialmente e não concordam nem discordam). E, ainda, classificadas quanto ao seu **alcance de metas** em: **elevado**, quando a agência se encontra no nível alto ou médio, e **baixo**, quando se encontra no nível baixo ou regular.

Após a análise acima, obtiveram-se os dados apresentados na tabela abaixo necessários para determinar a força da relação existente entre as variáveis QVT excelente e Alcance de Metas.

Tabela 14 – Alcance de Metas e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Frequência do Alcance de Metas diante da avaliação da QVT.			
QVT excelente	Alcance de Metas		Totais
	Elevado	Baixo	
Concordam	3	2	5
Discordam	1	4	5
Totais	4	6	10

Fonte: Dados da pesquisa

Para avaliar a relação das variáveis utilizou-se o coeficiente Q de Yule citado por Gil (1999, p. 176), o qual se utiliza da fórmula abaixo:

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC}$$

Sendo assim, teremos:

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC} = \frac{(3 \times 4) - (2 \times 1)}{(3 \times 4) + (2 \times 1)} = +0,7$$

O coeficiente obtido indica que há uma correlação positiva muito forte entre as duas variáveis, ou seja, há uma relação direta entre o alcance de metas e a Qualidade de Vida no Trabalho, quando uma variável se eleva ocorre o mesmo com a outra e vice-versa.

Segundo Gil (1999, p. 179): “A força da relação entre as duas variáveis é dada pelo coeficiente: quanto mais próximo de +1,00 mais forte a correlação positiva, quanto mais próximo de -1,00 mais forte a correlação negativa.”

4.13 ANÁLISE QUALITATIVA

A análise qualitativa da pesquisa foi realizada considerando os oito fatores de Walton e as respostas obtidas nas questões abertas respondidas pelos respondentes.

As questões abertas foram desenvolvidas tendo como finalidade identificar a percepção dos respondentes em relação à importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) para o seu desempenho na empresa (questão 1), se eles se encontram satisfeitos com a sua QVT e por qual razão (questão 2), e ainda, se acham que esta é influenciada pelas metas da instituição (questão3). As respostas foram agrupadas por afinidade de modo a favorecer uma melhor visualização do entendimento dos respondentes.

Com relação à questão aberta de número 1 – Qual a importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) para o seu desempenho na empresa? – foi possível verificar que a QVT é importante para o desempenho dos funcionários pela sua forte influência na **satisfação no**

trabalho, item citado 19 vezes pelos respondentes, a qual é apontada como responsável pela **maior produtividade** (item citado 15 vezes) e **melhor qualidade no desempenho das tarefas** (citado 4 vezes). Uma melhor QVT foi relacionada com **melhores condições de saúde física e mental** (citado 12 vezes) e **melhor relacionamento entre colegas de trabalho** (citado 4 vezes), houve ainda respostas diversas enquadradas no item **outros** (10 citações) por não oferecerem boa definição quanto a importância ou não da QVT no seu desempenho na empresa. Importante ressaltar que do universo de 71 respondentes (100,0%), apenas 45 opinaram nesta questão (63,4%). Essa análise aponta para o pensamento de Bohlander, Snell e Sherman (2003) que atribuem os resultados de produtividade dos funcionários ao ambiente de trabalho, à motivação e às suas habilidades pessoais.

O item **satisfação no trabalho** relaciona-se com o fator de Walton Relevância Social da Vida no Trabalho no que se refere à responsabilidade social da empresa por seus empregados, onde a maior parte dos respondentes (64,8%), segundo tabela 9 item 5, se mostra “satisfeito” com o reflexo do trabalho desempenhado em suas agências na sua vida pessoal e profissional, aqui não foi possível fazer uma vinculação entre as análises quantitativa e qualitativa visto que os respondentes não se posicionaram na questão aberta quanto à existência ou não de satisfação no trabalho. Já o item **maior produtividade** tem relação com o fator Condições de Trabalho quesito carga de trabalho, o qual apresentou a média na tabela 3 entre os itens 2 e 3 de 50,7% de discordância, o que segundo os pesquisados interfere em sua produtividade; a **melhor qualidade no desempenho das tarefas** está atrelada aos critérios de autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade da habilidade e retroinformação presentes no fator Uso e Desenvolvimento de Capacidades, que de acordo com a tabela 4 apresenta um nível de concordância elevado (63,2%), ou seja, conforme respostas dos pesquisados há o indicativo de que os funcionários utilizam em sua maioria os conhecimentos e habilidades que possuem e/ou desenvolvem. O item **melhores condições de saúde física e mental** também está vinculado ao fator Condições de Trabalho, só que nos critérios de ambiente saudável e estresse os quais apresentam em sua média, conforme tabela 3 itens 6 e 7, 71,9% de discordância; **melhor relacionamento entre colegas de trabalho** baseia-se no fator Integração Social na Organização, critério relacionamento, no qual constata-se a média de 76,1% de concordância (média entre os itens 2 e 3 da tabela 6) quanto à existência de um bom relacionamento entre colegas de trabalho.

Já na questão aberta 2 – Você está satisfeito(a) com a sua qualidade de vida no trabalho? Por quê? – foram citados 60 itens no total, dos quais 33 relativos à insatisfação com a QVT, 16 relativos à satisfação e 11 com satisfação parcial da QVT; do total de 71 respondentes (100,0%) 26 não emitiram opinião (36,6%), sendo a análise limitada às respostas de 45 respondentes (63,4%). Pode-se concluir que houve, assim, predominância de respostas negativas onde os itens elencados foram os seguintes: **sobrecarga de trabalho e carga horária desgastante** (10 citações), **pressão excessiva e cobrança do alcance de metas e realização de serviços** (8 citações), **estresse e problemas de saúde** (6 citações), **equipamentos/mobiliário inadequados** (3 citações) e **outros** (6 citações). Com relação à satisfação houve uma leve predominância da **ausência de rotina e obtenção de satisfação pessoal** (4 citações), seguida do **equilíbrio de atividades e carga horária respeitada** (3 citações), **interação entre colegas e aplicação de conhecimentos** (2 citações) e **outros** (7 citações). Já alguns pesquisados apresentaram satisfação parcial de sua QVT, enumerando como razões: **excesso de trabalho** (3 citações), **excesso de cobrança** (3 citações), **estresse** (1 citação), **mobiliário inadequado** (1 citação), **rotina** (1 citação) e **outros** (2 citações). Seguindo esses itens está a idéia apresentada por Oliveira e Limongi-França (2005) de que as empresas, em constante pressão por produtividade, estão demandando dos funcionários iniciativa, conhecimento, inovação e produtividade, elevando a preocupação com a QVT.

Observando os fatores de Walton se pode perceber que em relação à insatisfação todos os itens citados referem-se ao fator Condições de Trabalho o qual apresenta na tabela 3, na média entre os seus critérios, um nível de discordância mais elevado (46,1%), mas com pouca diferença em relação ao nível de concordância (44,9%) achando-se o universo de pesquisa bastante dividido neste fator. Com relação à satisfação da QVT as citações apresentaram os fatores Condições de Trabalho (critério ambiente físico – **obtenção de satisfação pessoal**), Uso e Desenvolvimento de Capacidades (critérios autonomia e variedade da habilidade – **ausência de rotina e aplicação de conhecimentos**), Trabalho e Espaço Total de Vida (critério papel balanceado no trabalho – **equilíbrio de atividades**, critério horário de entrada e saída do trabalho – **carga horária respeitada**) e Integração Social na Organização (critério relacionamento – **interação entre colegas**). Nos itens especificados pelos respondentes satisfeitos parcialmente com a QVT notou-se a presença de maioria já relacionada anteriormente pelos não satisfeitos: **excesso de trabalho**, **excesso de cobrança**, **estresse**, **mobiliário inadequado**, e **outros**; acrescentando apenas o item **rotina** referente à ausência de

possibilidade de atuar em outras áreas que explorem melhor os conhecimentos e habilidades existentes, o que está vinculado ao fator Uso e Desenvolvimento de Capacidades.

Na questão 3 – Você acha que trabalhar com metas interfere na sua qualidade de vida no trabalho (QVT)? Por quê? – dos 71 respondentes (100,0%) somente 47 (66,2%) emitiram sua opinião a respeito, totalizando 24 questionários não respondidos (33,8%). Analisando as respostas encontradas (47 ou 100,0%) percebe-se a predominância de respondentes que afirmam haver influência das metas na QVT (35 ou 74,5%), seguido por aqueles que fazem alguma consideração quanto ao modo como pode ou não interferir (9 ou 19,1%), e por fim, em minoria os respondentes que acreditam não haver interferência (3 ou 6,4%). Nas respostas afirmativas destaca-se a citação de excesso de metas gerando estresse pela cobrança do seu atingimento, e nas respostas negativas a presença de algum tipo de condicionamento: “se” houver mais colegas, “se” não forem abusivas, “se” forem alcançáveis e adequadas, “se” o tempo para alcançar as metas for maior, dentre outros. Essa abordagem dos respondentes demonstra que em alguns momentos os recursos existentes na instituição não são suficientes para o alcance das metas estabelecidas, e quando o recurso insuficiente é a mão-de-obra Aktouf (*apud* Tolfo e Piccinini, 2001) retrata uma realidade, a de que apesar das mudanças ocorridas no ambiente corporativo as organizações continuam tratando seus funcionários como custo e recurso.

Os respondentes da questão 3 elencaram como razões para as metas influírem na qualidade de vida no trabalho os seguintes fatores: **estresse elevado** (16 citações), **metas exageradas** (13 citações), **pressão, ansiedade, tensão e preocupação** (10 citações), **cobrança excessiva** (6 citações), **recursos incompatíveis, sobrecarga de trabalho e carência de funcionários** (4 citações), **desconforto emocional, esgotamento e problemas de saúde** (4 citações), **escassez de tempo para atingir as metas** (2 citações), e **outros** (3 citações). Estas razões estão vinculadas ao fator de Walton Condições de Trabalho, já citado anteriormente na análise da questão 2, o qual evidencia as condições existentes no ambiente de trabalho; fazendo um comparativo entre a tabela 3, onde considera-se as respostas de 71 respondentes às questões fechadas e têm-se um nível de discordância elevado quanto à boas condições de trabalho (46,1%), e as respostas afirmativas de 35 respondentes na questão aberta 3 quanto à influência das metas na QVT é possível verificar que há uma concordância entre as duas análises, ou seja, a análise qualitativa reafirma os dados obtidos na análise quantitativa.

De acordo com as considerações realizadas por alguns respondentes as metas interferem de forma positiva na QVT, motivando os funcionários, quando adequadas à realidade das agências e desestimulando quando exageradas. Abaixo seguem algumas citações quanto à interferência ou não das metas na qualidade de vida no trabalho acrescidas de sua justificativa: “Não, desde que essas metas sejam alcançáveis e concentradas. Metas muito elevadas em itens vários de características múltiplas desestimulam os indivíduos.” (respondente número 54), “Metas abusivas são prejudiciais a saúde física e psíquica dos funcionários. Se as metas forem adequadas não há problema na QVT.” (respondente número 68), “Não se as metas forem menos exageradas ou mais colegas para atingi-las.” (respondente número 46), “Não. As metas têm de existir. Existem em nossa vida pessoal e obrigatoriamente tem de existir no trabalho. Apenas a meta deve ser definida que seja alta o suficiente para representar um desafio, e “atingível” para não cair em descrédito.” (respondente número 38), “Sim, as metas podem ser motivadoras, quando realistas ou o contrário, quando exageradas podem gerar “estresse” e cobranças injustas.” (respondente número 16) e “Sim, principalmente porque existem vários programas diferentes na empresa [...] com metas a serem atingidas cujos objetivos são alterados no decorrer do período analisado.” (respondente número 9).

Apresentam-se no próximo capítulo as considerações finais realizadas após o estudo e análise da realidade de agências da região sul do Rio Grande do Sul quanto a sua qualidade de vida no trabalho frente aos desafios gerados pela presença de metas no seu dia-a-dia de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade de vida no trabalho vem sendo estudada de forma mais aprofundada, a fim de descobrir qual a sua importância para o desenvolvimento das atividades empresariais, e sua influência no desempenho dos funcionários e nos resultados econômico-financeiros das organizações.

O estudo realizado teve como base o questionamento seguinte: De que forma o estabelecimento de metas interfere na qualidade de vida dos funcionários? No intuito de responder a esta questão estabeleceu-se o objetivo geral: identificar a influência do estabelecimento de metas na qualidade de vida no trabalho (QVT) dos funcionários do Banco Beta em agências da região sul do Rio Grande do Sul.

Em seguida, realizou-se uma pesquisa com este público alvo contando com a participação de dez agências e um total de 71 respondentes. Nesta pesquisa utilizou-se o modelo de Walton que menciona oito fatores que influenciam na QVT: Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho, Uso e Desenvolvimento de Capacidades, Oportunidade de Crescimento e Segurança, Integração Social na Organização, Constitucionalismo, Trabalho e Espaço Total de Vida, e Relevância Social da Vida no Trabalho. Analisando os resultados à luz deste modelo foi possível constatar que nas agências em estudo existem fatores que se relacionam mais fortemente com a QVT, alguns favorecendo e outros a prejudicando.

O principal fator apontado pelos respondentes como prejudicial à QVT foi Condições de Trabalho, o qual apresentou um índice de insatisfação muito elevado devido à sobrecarga de trabalho e estresse resultantes da cobrança e pressões excessivas provenientes das metas a serem alcançadas. Ressalta-se aqui que a maioria dos respondentes afirma não participar da elaboração de metas e acredita que elas não estão de acordo com o quadro funcional das agências e com a capacidade negocial dos municípios. Outro ponto negativo relaciona-se com o fator Compensação Justa e Adequada que indica insatisfação por uma parte considerável dos respondentes, os quais alegam que a sua remuneração é incompatível com o trabalho desempenhado.

Como influência positiva na QVT pode-se citar o fator Integração Social na Organização, o qual segundo as respostas obtidas apresenta alto grau de satisfação dos respondentes devido à cooperação existente entre colegas nas agências pesquisadas e ao

auxílio mútuo na execução de tarefas e no atingimento de metas. Os respondentes apontam ainda que a comunicação presente nas agências entre superiores e subordinados é favorável à execução das tarefas (fator Constitucionalismo) e que conseguem conciliar de modo satisfatório a sua vida profissional com a pessoal (fator Trabalho e Espaço Total de Vida).

As metas estabelecidas para o primeiro semestre de 2010 foram atingidas na sua totalidade por apenas 02 (duas) das 10 (dez) agências pesquisadas, o que reafirma a idéia dos respondentes de que as metas não estão adequadas à sua realidade, seja pelo quadro funcional reduzido e/ou pela capacidade do mercado existente em seus municípios. Percebeu-se através das respostas às questões abertas que as metas influenciam na QVT de duas maneiras: motivando quando alinhadas à capacidade produtiva das agências e ao mercado existente nos municípios, ou sendo fonte de desgaste emocional quando há excessos desestabilizando a saúde dos funcionários e gerando neles sensação de incapacidade.

Assim, pode-se afirmar que o presente estudo alcançou o seu objetivo revelando que realmente há uma forte relação entre as metas e a QVT existente nas agências, pois, embora existam diversos pontos positivos na organização, as metas elevam o fluxo de trabalho por determinados períodos por serem fixados prazos específicos para o seu atingimento, gerando sobrecarga de trabalho e estresse.

Como limitações à realização do trabalho enumeram-se a falta de um novo modelo para estudar a qualidade de vida no trabalho (QVT) adaptado às mudanças no mundo corporativo e a impossibilidade de realizar um estudo maior com todos os funcionários do estado do Rio Grande do Sul tendo o tempo como limitador.

Sugere-se que sejam realizados estudos de caso semelhantes a este em outras instituições financeiras, a fim de poder realizar um comparativo entre os referidos estudos e verificar se há diferenças no estabelecimento de metas e em sua QVT, não apenas na mesma região como também em outras regiões do Rio Grande do Sul e do país, e em diferentes épocas do ano.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. A administração entre a tradição e a renovação. São Paulo: Atlas, 1996.

ARAUJO, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: v. 1, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; e SHERMAN, Arthur. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BRESSAN, Flavio. FECAP Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. O método do Estudo de Caso. FEA USP, v. 1, n. 1, Janeiro/Fevereiro/Março 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 14 jan. 2010.

CAVEDON, Neusa Rolita. Antropologia para Administradores. 2 ed. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Disponível em: <http://cgee.org.br/prospeccao/index.php?operacao=Exibir&serv=textos/topicos/texto_exib&to_id=4&tex_id=1#top>. Acesso em: 14 jan. 2010.

COSTA, Márcia da Silva. Relações de trabalho e regimes de emprego no Canadá e no Brasil: um estudo comparativo. RAE electron. [online]. 2007, vol.6, n.2, pp. 0-0.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no Trabalho. V. 1. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, P. F. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.

DURAND, Marina. Doença Ocupacional: Psicanálise e relações de trabalho. São Paulo: Escuta, 2000.

FERNANDES, Eda Conte. Qualidade de Vida no Trabalho: Como Medir para Melhorar. 2. ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Rosemary Lopes. Qualidade de Vida no Trabalho: Considerações. [S.l., s.n.], 2010.

GIL, Antonio Carlos. Estudo de caso. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. RAE revista de administração de empresas. V. 37, n.3, 1997, pp. 10-9.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 22 n. 2, Maio/Agosto 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2010.

KRIPPENDORFF, Klaus. Content analysis: an introduction to it's methodology. London: Sage, 1980.

MASLOW, Abraham H. – Motivation and personality. Nova York: Harper & Row, 1954.

MONACO, Felipe de Faria and GUIMARAES, Valeska Nahas. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. Rev. adm. contemp. [online]. 2000, vol.4, n.3, pp. 67-88.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. In: RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 3, Jul./Set. 2001. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae>>. Acesso em: 16 jan. 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. RAE electron. [online]. 2005, vol.4, n.1, pp. 0-0.

RODRIGUES, Suzana B. Desafios da Administração no Século XXI. RAE – Revista de Administração de Empresas [online]. 2004, vol. 44, n.1, pp. 109.

SELL, Carlos Eduardo. Sociologia Clássica. 4 ed. Itajaí: UNIVALI, 2002.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho v. 5, n. 1, Jan./Abr. 2001

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. A resiliência de profissionais angolanos. Rev. Adm. Pública [online]. 2008, vol.42, n.4, pp. 701-718.

WALTON, Richard, Quality of Working Life: What is it? Sloan Management, 1975

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Caro(a) respondente,

O presente questionário faz parte do meu trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. As informações prestadas serão utilizadas no estudo sobre a influência das metas da instituição na qualidade de vida no trabalho (QVT) de seus funcionários.

Solicito a sua colaboração no intuito de obter dados que retratem a realidade do local de trabalho em estudo, garantindo o absoluto sigilo das informações aqui prestadas.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Suzi Regina Dias Moraes

PERFIL DOS RESPONDENTES:

1. **Sexo:**
 Masculino Feminino

2. **Idade:**
 18 a 27 anos 28 a 37 anos 38 a 47 anos 48 anos ou mais

3. **Estado civil:**
 Solteiro(a) Casado(a)/União Estável
 Separado(a)/Divorciado(a) Viúvo(a)

4. **Número de filhos:**
 0 1 2 3 4 ou mais

5. **Formação:**
 Ensino Médio Superior Incompleto Superior completo
 Pós-graduação

6. **Tempo de serviço no banco:**
 até 5 anos de 6 a 10 anos de 11 a 15 anos
 16 anos ou mais

7. **Renda familiar (incluindo benefícios):**
 até 4 salários mínimos de 4 a 6 salários mínimos
 de 6 a 8 salários mínimos de 8 a 10 salários mínimos
 de 10 a 12 salários mínimos mais de 12 salários mínimos

8. **Jornada de trabalho semanal:**
 30 horas 40 horas

QUESTIONÁRIO:

Responda às questões propostas de acordo com sua percepção a respeito dos assuntos tratados:

Questão	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1) O quadro funcional é adequado ao fluxo de trabalho:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
2) Há treinamento para realização das tarefas diárias:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
3) O ambiente de trabalho é agradável:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4) O trabalho exige a aquisição e a aplicação de diversos conhecimentos:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
5) Conheço o programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) do banco:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
6) Os produtos e serviços do banco disponibilizados à comunidade são de boa qualidade:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
7) O ambiente físico favorece o bem-estar (conforto) e a organização das tarefas de forma adequada:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
8) A remuneração é compatível com o trabalho desempenhado:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
9) A jornada de trabalho me permite manter um convívio familiar saudável:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
10) A comunicação entre superiores e subordinados favorece o desenvolvimento das tarefas:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
11) As ações que a empresa realiza para elevar o nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são adequadas:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
12) As atividades sob minha responsabilidade são desempenhadas nos prazos exigidos:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
13) Existe na empresa possibilidade real de desenvolvimento das habilidades e conhecimentos:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
14) Há igualdade de tratamento entre os colegas de trabalho, independente do cargo ou setor que ocupam:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
15) As tarefas desempenhadas são importantes para minha satisfação pessoal:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

16) O trabalho realizado diariamente reflete positivamente na minha vida pessoal e profissional:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
17) As tarefas são desempenhadas dentro da jornada de trabalho prevista:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
18) A remuneração (incluindo os benefícios) é adequada para a satisfação das minhas necessidades pessoais e dos padrões da sociedade em que vivo:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
19) Consigo administrar satisfatoriamente minha vida profissional com a pessoal:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
20) Os funcionários têm seus direitos trabalhistas respeitados, podendo recorrer das decisões da organização:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
21) O programa de Qualidade de Vida no Trabalho atende às necessidades dos funcionários:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
22) Os materiais e equipamentos disponibilizados são em quantidade e qualidade adequadas à realização do trabalho:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
23) A estruturação de cargos e salários estimula a continuidade dos funcionários na empresa:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
24) Há cooperação entre os colegas na agência:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
25) Participo da elaboração das metas:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
26) Sinto orgulho em trabalhar nesta organização:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
27) O grau de estresse gerado pelo trabalho é baixo:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
28) Funcionários com mesmo cargo ou funções similares recebem a mesma remuneração:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
29) Os funcionários recebem <i>feedback</i> com freqüência:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
30) Sinto-me a vontade para expressar minhas opiniões aos superiores:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
31) A organização preocupa-se com os problemas da comunidade, propondo melhorias através de sua atuação:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
32) Sinto-me seguro e livre de quaisquer ameaças à saúde física e psicológica:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
33) Sinto-me seguro quanto à manutenção de meu emprego e cargo na organização:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

34) Minha vida pessoal é respeitada na organização:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
35) Minhas tarefas são importantes para a obtenção de resultados esperados pela organização:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
36) Recebo benefícios em virtude do alcance das metas:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
37) Consigo identificar as ações que o programa de Qualidade de Vida no Trabalho realiza:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
38) Meus colegas auxiliam no alcance das metas:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
39) Os funcionários têm total liberdade para definir como realizar suas tarefas:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

Nas questões abaixo responda de acordo com o seu entendimento pessoal:

- 1 Qual a importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) para o seu desempenho na empresa?

- 2 Você está satisfeito(a) com a sua qualidade de vida no trabalho? Por quê?

- 3 Você acha que trabalhar com metas interfere na sua qualidade de vida no trabalho (QVT)? Por quê?
