

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Jerusa Wachburger Patias

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ANÁLISE DA REAÇÃO DOS
COLABORADORES AO PROGRAMA QVT DO BANCO MODELO**

Porto Alegre

2012

Jerusa Waschburger Patias

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ANÁLISE DA REAÇÃO DOS
COLABORADORES AO PROGRAMA QVT DO BANCO MODELO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: César Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre

2012

Jerusa Waschburger Patias

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ANÁLISE DA REAÇÃO DOS
COLABORADORES AO PROGRAMA QVT DO BANCO MODELO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Monografia aprovada em ____ de _____ de 2012.

Banca Examinadora:

Porto Alegre

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela dádiva da vida e por sempre estar ao meu lado me auxiliando e me orientando.

Aos meus pais que me ensinaram a importância da ética e dos estudos. Obrigada por ser a minha referência e por estarem sempre presentes em minha vida de uma forma indispensável.

A minha orientadora pelos ótimos conselhos e orientações.

Enfim, a todos que de alguma forma me auxiliaram nessa caminhada, o meu sincero muito obrigada!

***O futuro pertence àqueles que acreditam na
beleza de seus sonhos.***

Eleanor Roosevelt

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho relaciona-se com a busca da principal meta das organizações, a Qualidade Total, agregando valor como importante ferramenta motivacional e melhorando o ambiente de trabalho e buscando a satisfação do colaborador, no caso bancário. Os principais objetivos deste trabalho são voltados para a percepção do colaborador em relação a QVT, observando programas internos da organização (Banco Modelo). A coleta de dados na pesquisa de campo foi realizada através de questionários estruturados com questões abertas, direcionadas a líderes gestores; e de múltipla escolha, direcionados a colaboradores em geral do Banco Modelo. A análise foi realizada tomando como base o Modelo de Walton que distribui a análise da QVT em oito orientações ou princípios. Foram questionados de forma fechada 22 colaboradores do Banco Modelo, além disso, foram direcionados a 3 gestores questões abertas para observar o que pensam a respeito do Programa QVT. As conclusões obtidas no questionário fechado relacionaram-se principalmente com a satisfação quanto à compensação, igualdade de tratamento e ambiente de trabalho; as questões negativas voltaram-se para a falta de liberdade criativa e insatisfação com o treinamento e tarefas. Os resultados negativos podem estar relacionados com as observações realizadas pelos líderes gestores, verificadas no questionário aberto.

Palavras-chave: Programa; QVT; Banco Modelo; Percepção; Colaboradores.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
CAPÍTULO 1 – CONCEITOS INICIAIS	09
1.1. O TRABALHO BANCÁRIO.....	09
1.2. O AMBIENTE DE TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO	10
1.3. A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO	11
1.4. PRINCIPAIS MODELOS DE QVT	13
CAPÍTULO 2 – O PROGRAMA QVT DO BANCO MODELO	17
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
CAPÍTULO 4 – A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS COLABORADORES DO BANCO MODELO	21
4.1. QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO DIRECIONADO A COLABORADORES	19
4.2. QUESTIONÁRIO ABERTO DIRECIONADO A LÍDERES GESTORES	27
CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	37

INTRODUÇÃO

Atualmente, o que se tem observado é uma reestruturação da concepção de organização. Ela não se compõe mais exclusivamente de recursos materiais, mas também de recursos humanos dentro do contexto de um capital intelectual. Estas mudanças surgiram com o advento da globalização e sua necessidade de constantes investimentos e inovações tecnológicas visando à superação constante no mercado competitivo. Sua consequência foi a necessidade de equipes mais aptas e motivadas a desenvolver os objetivos e metas da organização, surgindo assim, outra necessidade: a da qualidade de vida dos trabalhadores, buscando resultados positivos no cotidiano organizacional.

Observando as citações de grandes autores da área de Administração, pode-se ter uma ampla visão do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho: de acordo com Chiavenato (1999), a QVT “representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização”; segundo Fidalgo (2009), a QVT procura proporcionar um ambiente confortável ao bem estar de todos, buscando a humanização das relações e do trabalho nas organizações, favorecendo as melhorias na execução das tarefas e o consequente aumento do nível de satisfação do funcionário com a organização. De modo geral, é possível relacionar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com a busca da principal meta das organizações, a Qualidade Total. Além disso, visa a satisfação pessoal do capital humano, buscando um ambiente propício ao aumento da produtividade.

Esta pesquisa justifica-se pelo elevado grau de importância do tema Qualidade de Vida no Trabalho para as organizações, pois este tema agrega valor como importante ferramenta motivacional para tornar os colaboradores dispostos a acompanharem a ideia da organização, melhorando o ambiente de trabalho e trazendo satisfação à vida do bancário.

Para uma melhor representação dos dados, mantendo a privacidade da

organização, foi utilizado nome fictício para designar a organização em pesquisa: Banco Modelo. No caso específico do Programa QVT do Banco Modelo, a pesquisa foi realizada focando-se principalmente na verificação da percepção dos funcionários da Diretoria de Controles Internos do Banco Modelo em relação à melhora da qualidade de vida no trabalho após a implantação do Programa Qualidade de Vida no Trabalho do Banco do Modelo. Dessa forma, tomaram-se como objetivos específicos: verificar a percepção dos funcionários desta agência em relação ao Programa Qualidade de Vida no Trabalho; avaliar o impacto do Programa QVT na qualidade de vida dos funcionários; observar a reação do colaborador ao Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

A estratégia de pesquisa tem abordagem quantitativa e o método escolhido foi o estudo de caso. A revisão bibliográfica foi realizada utilizando-se diversos meios como fonte de pesquisa, entre eles: livros, publicações em periódicos, artigos; utilizando a técnica de fichamento e leitura para posterior análise e integração ao texto. A coleta de dados na pesquisa de campo foi realizada através de questionários estruturados com questões abertas, direcionadas a líderes gestores; e de múltipla escolha, direcionados a colaboradores em geral do Banco Modelo.

CAPÍTULO 1 – O TRABALHO BANCÁRIO E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

*“Uma empresa não pode crescer sem a lealdade dos clientes.
E não pode construir a lealdade dos clientes
sem funcionários ideais.”
Frederick F. Reichheld*

1.1. O TRABALHO BANCÁRIO

O setor bancário sofreu uma grande evolução nas últimas décadas com a inserção da tecnologia e com a globalização. Para acompanhar este desenvolvimento fez-se necessário também a evolução do conhecimento dos funcionários. Segundo Jinkings (1996),

O trabalho bancário assume um status diferenciado no mercado financeiro, uma vez que deixa de atuar simplesmente de uma maneira a operacionalizar pequenos trabalhos burocráticos, passando a uma posição de consultoria de negócios, sendo demandadas características próprias do trabalho material.

Segundo Grisci (2000), “o trabalho bancário, paradigmático em relação à reestruturação produtiva, passou a experimentar mudanças significativas, cada vez mais intensas. Tais mudanças afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser.” O trabalhador do setor bancário precisou estar cada vez mais preparado para desempenhar diferentes funções em um menor espaço de tempo, uma vez que as possibilidades de racionalização do trabalho e o aumento da produtividade são praticamente ilimitadas. A dependência dos bancos frente ao sistema financeiro mundial acelerou as inovações. Os bancários passaram a sentir a velocidade das transformações ocorridas e a sofrer conseqüências das elevadas cobranças.

Segnini (1999) indica três fenômenos sociais que caracterizaram o processo de

reestruturação do trabalho nos bancos: intenso desemprego; terceirização e precarização do trabalho; e intensificação do trabalho.

Assim verifica-se a existência de um setor que vive uma grande incoerência, onde se tem de um lado os banqueiros com lucros extraordinários, e de outro lado os bancários que a cada dia estão mais explorados e assediados para atingimento de metas cada dia mais expressivas. Com isso o clima no trabalho e as condições para se trabalhar tornam-se extremamente desagradáveis.

1.2. O AMBIENTE DE TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO

Ambiente de trabalho diz respeito aos fatores físicos, climáticos ou quaisquer outros que estão presentes e envolvem o local de trabalho da pessoa. Segundo a Constituição Federal (art. 200, VIII), “meio ambiente de trabalho” como sendo o conjunto de bens, instrumentos e meios de natureza material e imaterial, em face do qual o ser humano exerce atividades laborais.

De acordo com Pepe (2004), o ambiente de trabalho também deve influir no comportamento das pessoas e, por conseguinte influenciar nas relações interpessoais e supostamente nos resultados das empresas em todos os sentidos.

De modo geral, o setor bancário, segundo Paiva e Borges (2009), é um segmento organizacional que vem sofrendo grandes transformações do cenário mundial no que diz respeito às exigências físicas e mentais as quais os colaboradores vêm sendo expostos. Estes últimos têm lutado para se adaptarem às exigências mercadológicas atuais, submetendo-se, de acordo com Silva et al (2007), às condições precárias de trabalho, sobrecarga de serviços, jornadas prolongadas e baixar remunerações.

Estas exigências trazem consigo diversos problemas na qualidade de vida do trabalhador podendo resultar, inclusive, em doenças graves. Por isso, há a necessidade de uma maior preocupação com a qualidade de vida do trabalhador,

observando, dessa forma, a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, que visa segundo Walton (citado em Guerreiro, 2008), proteger o trabalhador e promover melhores condições de vida dentro e fora da instituição.

1.3. A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

Segundo Albornoz (2005), a palavra trabalho origina-se do latim *tripallium*, que significa instrumento de tortura, pois na antiguidade os gregos distinguiam entre o esforço do trabalho na terra, os artesões e os filósofos. Este último era considerado privilegiado e livre por não trabalhar, seres superiores dedicados as necessidades da alma. Os demais eram como escravos que serviam ao filósofo.

O trabalho e seu significado estão intimamente relacionados aos valores pessoais de cada indivíduo, e estes a sua cultura e relações com o meio em que vivem. De acordo com Vergara (1999), encontrar um significado para o trabalho é um exercício de autoconhecimento e aprendizagem, e pode ser muito saudável ao indivíduo, uma vez que o motiva a crescer junto com a empresa, compartilhando os seus interesses pessoais com os objetivos empresariais.

Codo (1995) afirma que trabalho “é o ato de depositar significado humano à natureza, e como vivemos numa sociedade baseada na troca e cooperação, trabalho é o ato de depositar significado social à natureza”. Dessa forma, quando produz ele transforma a natureza e, ao mesmo tempo, é por ela transformado.

Pode-se perceber que o conceito de trabalho também está relacionado ao *status*, pois o trabalho faz parte da identidade social do indivíduo. Desse modo, o ser humano é o que faz e produz. Ele possui o papel fundamental do trabalho como unidade produtora e estruturadora da identidade social.

Há de se observar, porém, que para exercer seu trabalho com qualidade, disposição e de forma eficiente e eficaz, o trabalhador precisa se sentir confortável ao ambiente de trabalho e em relação às tarefas que realiza. Essa é, sem dúvida, uma das maiores

preocupações da QVT, que observa as questões referentes à remuneração, condições de trabalho, desenvolvimento dentro da organização e perspectivas laborais. Estes quesitos devem estar em um nível aceitável, no mínimo, para que o colaborador possa executar seu trabalho de forma adequada e satisfatória, tanto para a empresa, quanto pessoalmente.

1.4. A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A Qualidade de Vida, segundo a OMS – Organização Mundial da Saúde – (citado em Ciência & Saúde Coletiva, 2000), é utilizada para mensurar as condições de vida de um ser humano, englobando o bem estar físico, mental, psicológico e emocional, observando ainda os relacionamentos sociais como também a saúde, educação e poder de compra. Essa busca pela análise da Qualidade de Vida baseia-se na necessidade de garantir a diminuição da mortalidade, o aumento da expectativa de vida e da observação da manutenção da vida saudável. Esta verdade também é válida para o cotidiano organizacional sob o nome de Qualidade de Vida no Trabalho.

Segundo Rodrigues (citado em Vasconcelos, 2001), a QVT tem sua origem nas contribuições de Euclides de Alexandria e Arquimedes, o primeiro pela busca de melhoria do método de trabalho dos agricultores à margem do rio Nilo, e o segundo ao propor a Lei das Alavancas, buscando a diminuição do esforço físico dos trabalhadores. Desde então, muitos têm contribuído com essa evolução.

A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – observa o bem estar e saúde do colaborador enquanto desenvolve suas atividades. Segundo Chiavenato (1999), o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do indivíduo no seu local de trabalho. Ainda segundo o autor, a QVT contempla duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem estar e satisfação no trabalho; e de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade.

1.5. PRINCIPAIS MODELOS DE QVT

1.5.1. O modelo de Walton

Dentre os principais modelos de QVT, o modelo de Walton é o que melhor se aplica ao desenvolvimento deste trabalho. Para Walton (citado em Guerreiro, 2008), para que a QVT seja alcançada, é necessário que o trabalhador tenha:

- ⤴ Uma compensação justa, com salário e jornada de trabalho adequada;
- ⤴ Boas condições de trabalho, ambiente de trabalho, seguro e saudável;
- ⤴ Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades;
- ⤴ Autonomia no trabalho, perspectiva de crescimento profissional e planejamento das atividades, oportunidades de promoção e segurança no emprego.

Segundo Chiavenato (2004), o modelo de Walton inclui questões elementares da situação de trabalho como importantes para o estudo da QVT, incluindo entre elas fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e também à remuneração, sem, no entanto descuidar dos demais. Ele propõe um modelo conceitual composto de oito categorias ou princípios, já citadas anteriormente, com o objetivo de avaliar a QVT nas organizações, a saber:

- ⤴ Compensação justa e adequada: diz respeito à valoração do colaborador, tanto de forma financeira como em forma de benefícios, observando as tarefas executadas;
- ⤴ Segurança e salubridade do trabalho: observa a área de trabalho do colaborador, garantindo a segurança e a saúde em sua execução;
- ⤴ Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades: se refere ao desenvolvimento e capacitação dos talentos, dirigidos a um bem comum entre organização/colaborador;
- ⤴ Oportunidade de progresso e segurança no emprego: são os focos em planos de carreira e manutenção do cargo;

- ⤴ Integração social na organização: igualdade de oportunidades e integração entre colaboradores;
- ⤴ Constitucionalismo: respeito às leis e direitos dos colaboradores;
- ⤴ Trabalho e espaço total de vida: observa o ambiente de trabalho, bem como clima e cultura organizacional;
- ⤴ Relevância social de vida no trabalho: tem como ponto de vista o olhar do colaborador em relação à organização.

Alguns autores criaram modelos próprios de mensuração da Qualidade de Vida no Trabalho, embora de maneira geral, eles se concentrem nos pontos citados anteriormente. Dentre os mais conhecidos estão os modelos de Walton; de Nadler e Lawler; e o de Hackman e Oldhan.

1.5.2. O modelo de Nadler e Lawler

O foco desse modelo é voltado para a estruturação. Segundo Pedroso (2009), Nadler e Lawler

Preconizam que a efetividade de um programa de QVT está inter-relacionada a uma série de fatores, e, nessa perspectiva, apresentam uma estruturação que deve ser conduzida na implantação dos referidos programas. Seguindo um modelo em cascata, estes sugerem atividades que devem ser exploradas nos programas de QVT, fatores que determinam o sucesso nos programas de QVT, e, por fim, os pontos centrais que devem ser gerenciados, perfazendo a seguinte configuração: desenvolvimento de projetos em diferentes níveis da empresa, mudanças na gestão e no planejamento organizacional e mudança no comportamento dos gerentes mais velhos.

Aguiar (citado em Limongi et al., 2002) também explica que os fatores que intervêm no aumento da produtividade estão presentes no estudo da organização do trabalho há muito tempo, desde o início do século, entretanto foi somente a partir da década de 1960 que os indicadores referentes às necessidades e as aspirações pessoais ganharam relevância. Isso se deu ao desafio de produtividade enfrentado pelas

organizações em busca de competitividade, em que se incluía a responsabilidade social da empresa como fator da avaliação da produtividade.

Rodrigues (1994) cita os principais pontos do modelo de Nadler e Lawler, a saber:

- ⤴ Percepção da necessidade;
- ⤴ Focar o problema e destacá-lo na organização;
- ⤴ Estruturar a identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento de participantes;
- ⤴ Compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados;
- ⤴ Envolvimento amplo da organização na realização do projeto.

1.5.3. O modelo de Hackman e Oldhan

O modelo de Hackman e Oldhan foi baseado em cinco fatores que expressam a opinião do trabalhador: Variedade de Habilidades; Identidade de Tarefa; Significância de Tarefa; Nível de Autonomia e *Feedback*. Segundo Rocha (1998), estes seriam estados psicológicos que deveriam ser satisfeitos através do trabalho e, como resultado, proporcionariam alta motivação interna, elevada satisfação, qualidade no desempenho e baixa rotatividade e absenteísmo.

Chiavenato (2004) esclarece que Hackman e Oldhan apresentaram um modelo de QVT que abrange as dimensões que o cargo produz nos estados psicológicos críticos de cada um e que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. São dimensões do cargo segundo esse modelo:

- ⤴ **Variedade de Habilidades:** O cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa;
- ⤴ **Identidade da Tarefa:** O trabalho deve ser realizado no início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável;
- ⤴ **Significação da Tarefa:** A pessoa deve ter uma clara concepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras;

- ⤴ **Autonomia:** A pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar;
- ⤴ **Retroação do Próprio Trabalho:** A tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto avaliar seu desempenho;
- ⤴ **Retroação Extrínseca:** Deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho da tarefa;
- ⤴ **Inter Relacionamento:** A tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

A partir de explanadas essas dimensões, permite-se afirmar que as mesmas são determinantes da QVT pelo fato de oferecerem recompensas intrínsecas que produzem a satisfação no cargo e funcionam como motivadores para o trabalho.

1.5.4. Outros modelos

Rocha (1998) faz um breve resumo sobre as diversas abordagens e seus fatores determinantes sobre QVT, observando, ainda, outros modelos:

- ⤴ Westley, em 1979 – enriquecimento das tarefas, trabalho auto-supervisionado, distribuição de lucros e participação nas decisões;
- ⤴ Davis & Werther, em 1983 – projeto de cargos segundo a habilidade, disponibilidade e expectativas sociais do empregado, práticas de trabalho não mecanicistas, autonomia, variedade, identidade da tarefa e retro informação;
- ⤴ Siqueira & Coletta, em 1989 – próprio trabalho, relações interpessoais, colegas, chefe, política de Recursos Humanos e empresa;
- ⤴ Huse & Cummings, em 1985 – participação do trabalhador, projeto de cargos, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho.

CAPÍTULO 2 – O PROGRAMA QVT DO BANCO MODELO

*"Aquele que não tem um objetivo, raramente sente
prazer em qualquer empreendimento."*

Giacomo Leopardi

Conforme material institucional, o Banco Modelo foi o primeiro banco a operar no País e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Ainda segundo o material,

Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência.

De modo geral, os programas de QVT têm como objetivo, segundo Maria Clara (2009), "criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, recebimento mais constante de *feedback* sobre desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo." Constituem uma das mais eficazes formas de obtenção do comprometimento das pessoas, uma vez que favorecem o envolvimento dos colaboradores nas decisões que influenciam suas áreas de trabalho dentro da empresa.

Para fundamentar seu programa de QVT, o Banco Modelo procurou ouvir os funcionários, por meio de um sistema de representação democrática, para discutir e reconstruir sua política de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental.

O Programa de Qualidade de Vida do Banco Modelo visa promover qualidade de

vida no trabalho dos funcionários e colaboradores, com foco no estímulo aos cuidados com a saúde e na adoção de hábitos saudáveis, observando principalmente: remuneração baseada no mercado, programa de participação nos lucros e resultados, ponto eletrônico, programa de ascensão profissional, universidade corporativa, programa de reconhecimento, ouvidoria interna, participação nos planos de saúde e previdência privada, linhas de crédito especiais para funcionários e programas sociais relevantes voltados para a comunidade, que repercutem positivamente no orgulho de se trabalhar na Empresa.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para GIL (1987), a determinação do método “é o caminho para se chegar a determinado fim”. Para sua determinação faz-se necessário o conhecimento das construções mentais que possibilitem atingir determinados objetivos.

Os principais objetivos deste trabalho são voltados para a percepção do colaborador em relação a QVT, observando programas internos da organização (Banco Modelo). Quanto aos fins, a pesquisa apresenta características de um trabalho descritivo, no momento em que o pesquisador procura descrever a realidade como ela é sem se preocupar em modificá-la, apresenta-se as características de um determinado fenômeno ou população. GIL (1995) afirma que certas pesquisas não apenas apontam características de determinada população e estabelecem relações entre variáveis (descritivas), mas também estabelecem a natureza da relação (explicativas).

Quanto aos meios a pesquisa será realizada através de um estudo de caso, pois será efetuada em uma empresa específica, no Banco Modelo, na diretoria da agência X, aqui utilizados nomes fictícios. A utilização do estudo de caso possibilita obter resultados significativos, envolvendo uma única organização. Assim, pode apresentar consistência interna, mas deixaria a desejar em uma forma generalizada. A utilização deste método proporcionará analisar a percepção dos funcionários quanto ao Programa QVT do Banco Modelo.

No decorrer da pesquisa de campo, buscou-se ouvir tanto os colaboradores de base da organização quanto os gestores líderes da agência em questão. Dessa forma, foi possível observar de modo geral as visões de base e de supervisão do Banco Modelo. A abordagem utilizada neste estudo para será a de uma pesquisa quantitativa realizada com 22 colaboradores do Banco Modelo. Como técnica de coleta de dados serão aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas, observando-se breve entrevista realizada com os principais líderes e gestores do

Banco Modelo. A pesquisa quantitativa proporciona medição objetiva e quantificação dos resultados e a pesquisa qualitativa observa a opinião dos entrevistados, ambas descrevendo fenômenos de interesse da pesquisa, e o alcance de um maior número de respondentes.

CAPÍTULO 4 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS COLABORADORES DO BANCO MODELO

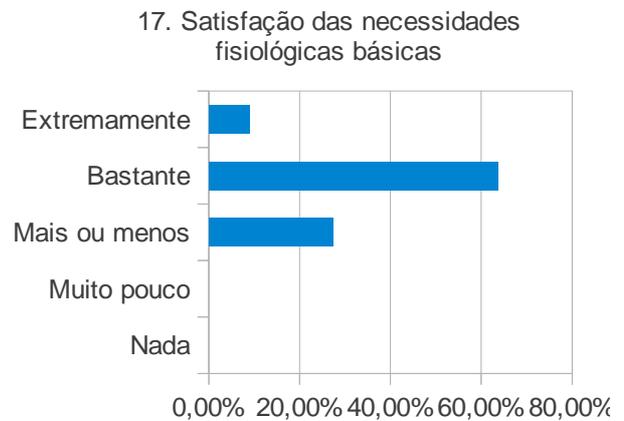
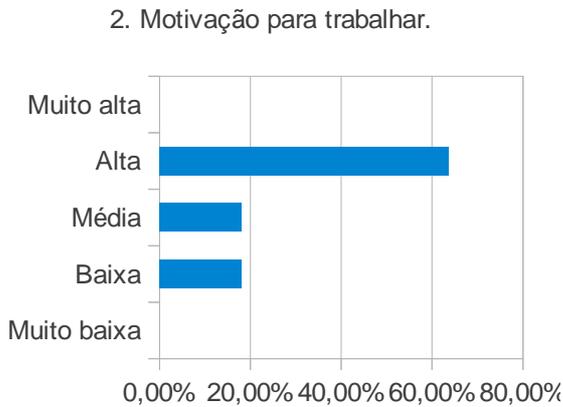
4.1. QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO DIRECIONADO A COLABORADORES.

Foram realizados os questionamentos com 22 colaboradores da diretoria do Banco Modelo, onde eles tinham 5 alternativas para cada questão. Foi sugerido que, em caso de incerteza quanto à resposta, que o respondente escolhesse a que lhe parece ser a mais adequada, sendo normalmente esta a primeira escolha.

As questões foram divididas entre os princípios do modelo de Walton, observando: compensação justa e adequada, segurança e salubridade, oportunidade e desenvolvimento de habilidades, oportunidade de progresso e segurança no emprego, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social na vida do trabalhador.

4.5.1. Compensação justa e adequada

A compensação justa e adequada é um princípio voltado para a valorização do colaborador quanto às atividades exercidas dentro da organização. Os questionamentos abordados neste princípio foram voltados para a motivação para trabalhar e a satisfação das necessidades fisiológicas básicas do colaborador, trabalhadas no questionário como as questões de número 2 e 17, respectivamente.

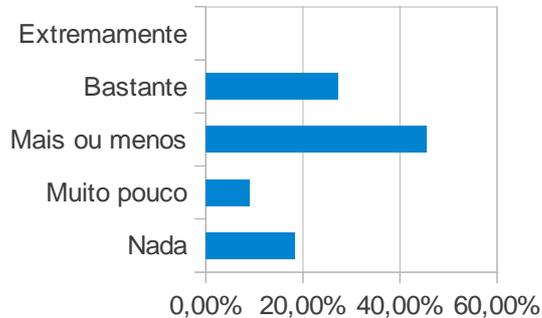


Observando o gráfico da questão de número 2, pode-se verificar 18,20% dos colaboradores tem baixa, seguidos de 18,20% com média e 63,60% com alta motivação para trabalhar. Observando o gráfico da questão número 17, verifica-se que 27,30% dos colaboradores consideram mais ou menos, 63,60% dos colaboradores consideram bastante e 9,10% consideram extremamente satisfeitas suas necessidades fisiológicas básicas. Traçando um paralelo entre os gráficos e observando a questão da compensação justa e adequada, é possível afirmar que a maioria dos colaboradores do Banco Modelo considera-se remunerado de forma adequada, e que essa remuneração desempenha um papel, de certa forma, motivador para o mesmo.

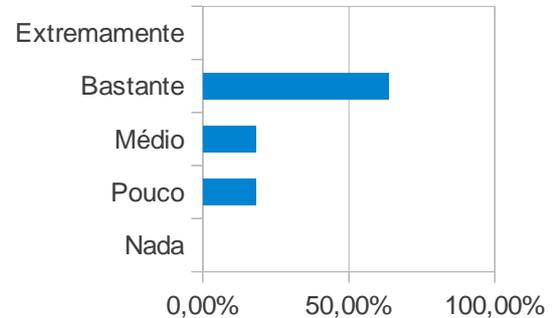
4.5.2. Segurança e salubridade

O princípio da segurança e salubridade foca-se, principalmente, na área de trabalho do colaborador, voltando-se para sua segurança e saúde na execução das tarefas a serem realizadas. Os questionamentos abordados neste princípio foram voltados para problemas com sono e prejuízos causados pelo mesmo e a satisfação com a qualidade de vida, trabalhadas no questionário como as questões de número 8 e 20, respectivamente.

8. Problemas com sono e prejuízos causados.



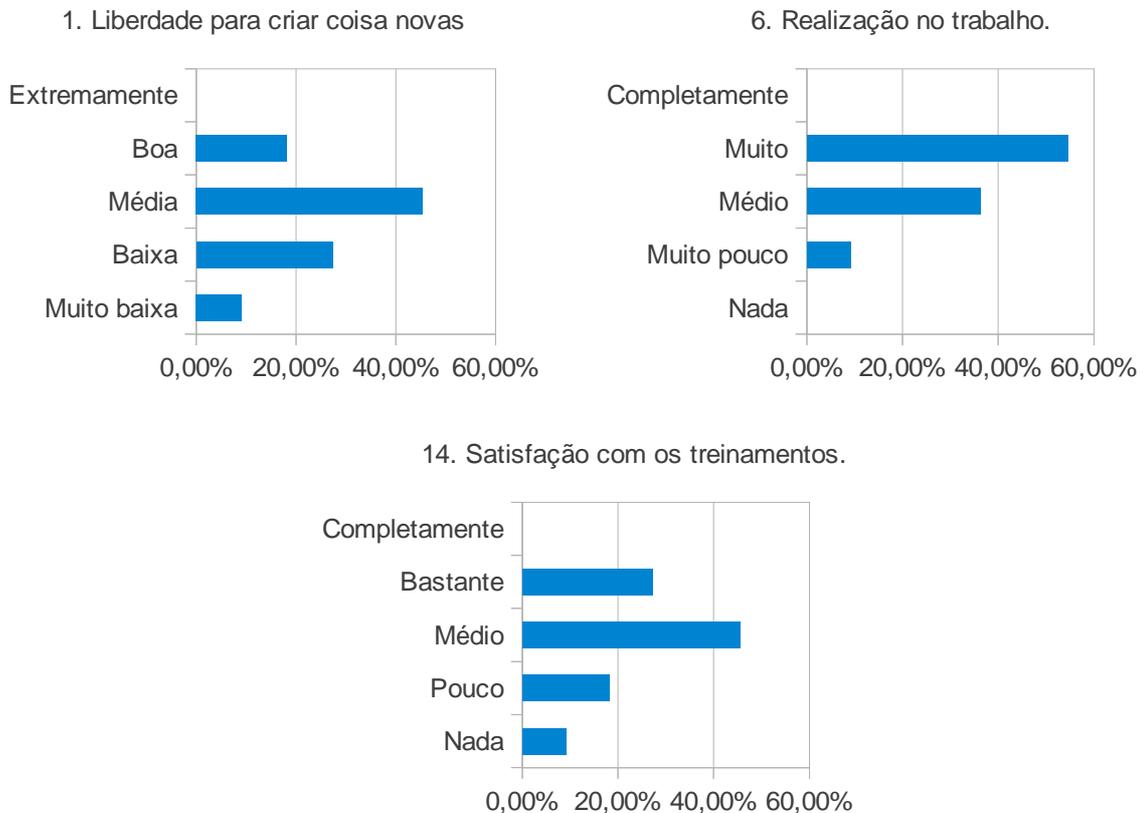
20. Satisfação com a qualidade de vida.



Observando-se o gráfico da questão de número 2 tem-se os seguintes dados: 18,20% dos questionados não tem, 9,10% muito pouco, 45,4% mais ou menos e 27,3% dos possuem bastante prejuízos causados pelo sono em seu cotidiano. Os dados da questão de número 20 demonstram que: 18,20% dos entrevistados possuem pouca, 18,20% média e 63,6% bastante satisfação com a qualidade de vida. A partir destes dados é possível observar que a maioria dos entrevistados tem poucos ou alguns prejuízos causados pelo sono. Também para a grande maioria dos entrevistados, estão bastante satisfeitos com sua qualidade de vida no trabalho.

4.5.3. Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades

O princípio da oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades objetiva a avaliação do desenvolvimento, aproveitamento e capacitação de talentos, dirigido a um bem comum entre organização/colaborador. Os questionamentos abordados neste princípio foram voltados para a liberdade para criar coisas novas, a realização do trabalhador com a atividade que realiza e com a satisfação com os treinamentos, trabalhadas no questionário como as questões de número 1, 6 e 14.

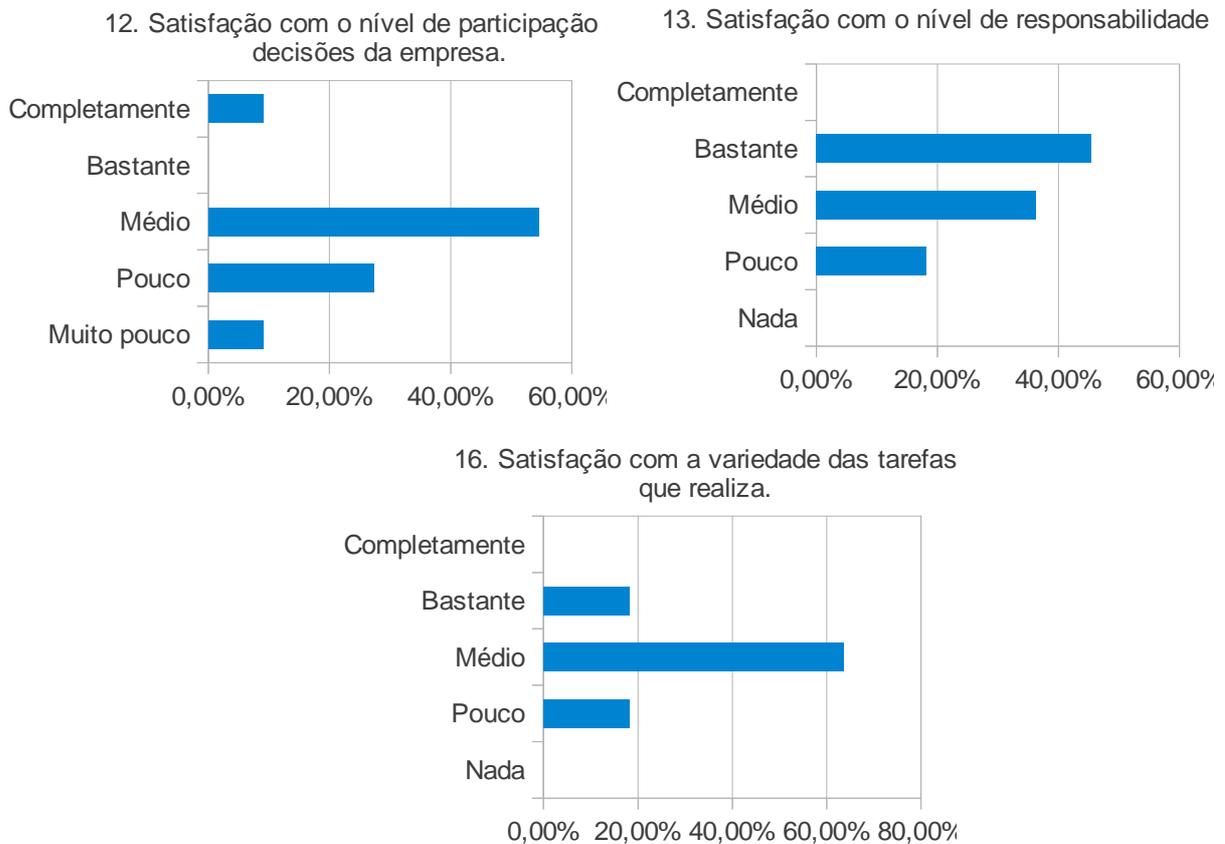


Observando-se o gráfico da questão de número 1 tem-se os seguintes dados: para 9,10% dos colaboradores é muito baixa, 27,30% considera baixa, 45,40% considera média e 18,20% considera boa a liberdade para criar coisas novas na empresa. Os dados da questão de número 6 dizem que: 9,10% dos trabalhadores consideram-se muito pouco, 36,30% consideram-se médio e 54,6% consideram-se muito realizados no trabalho. Já o gráfico de número 14 demonstra os seguintes dados: 9,10% dos colaboradores consideram-se nada, 18,20% dos colaboradores consideram-se pouco, 45,40% consideram-se médio e 27,30% consideram-se bastante satisfeitos com os treinamentos realizados. De modo geral, pode-se perceber que os colaboradores se sentem realizados no trabalho, porém, percebem uma não liberdade para possíveis ideias ou projetos individuais; além disso, aparentemente não estão de todo satisfeitos com os treinamentos oferecidos.

4.5.4. Oportunidade de progresso e segurança no emprego

A oportunidade de progresso e segurança no emprego é um princípio voltado para

planos de carreira e manutenção do cargo. Os questionamentos abordados neste princípio foram voltados para satisfação com o nível de participação nas decisões da empresa, satisfação com o nível de responsabilidade no trabalho e satisfação com a variedade das tarefas que realiza; trabalhadas no questionário como as questões de número 12, 13 e 16, respectivamente.

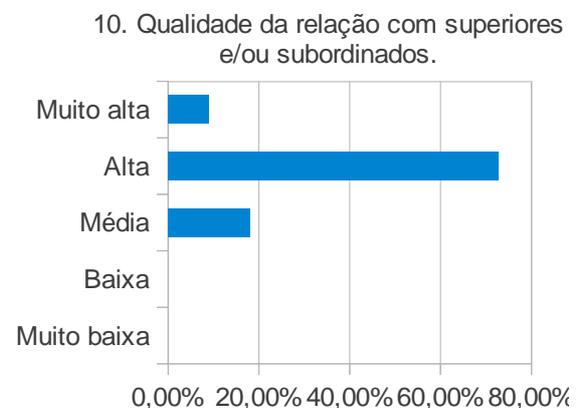
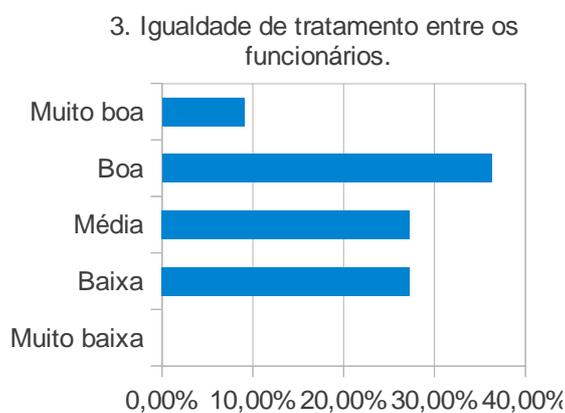


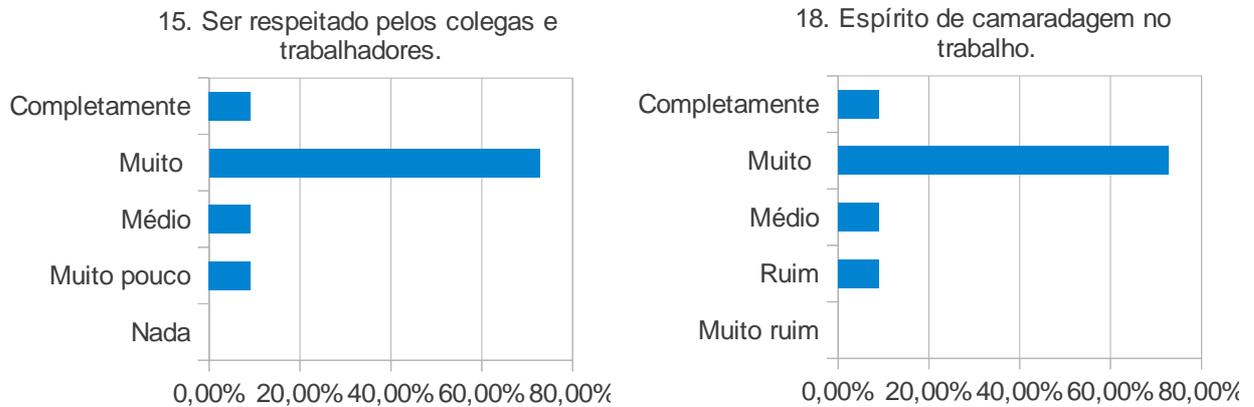
Observando-se o gráfico da questão número 12 têm-se os seguintes dados: para 9,10% dos colaboradores é muito pouca, para 27,30% é pouca, para 54,50% é média e para 9,10% dos colaboradores a satisfação com o nível de responsabilidade no trabalho é completa. O gráfico referente a questão de número 13 contém os seguintes dados: 18,20% dos colaboradores consideram-se pouco, 36,30% se consideram-se médio e 45,50% se consideram bastante satisfeitos com o nível de responsabilidade no trabalho. Quanto ao gráfico referente à questão número 16, os dados são os seguintes: 18,20% dos colaboradores se consideram pouco, 63,60% se consideram médio e 18,20% se consideram bastante satisfeitos com a variedade

das tarefas que realizam. De modo geral, foi possível se concluir que o nível de satisfação relacionado com as oportunidades de progresso e segurança no trabalho não está satisfatório. Os colaboradores se consideram, em maioria, médio ou pouco satisfeito com os níveis de participação nas decisões da empresa, com os níveis de responsabilidade que possuem no trabalho e com a variedade de tarefas que realiza.

4.5.5. Integração social na organização

Outro dos princípios do modelo de Walton é a integração social na organização, que se relaciona com a igualdade de oportunidades e integração entre colaboradores. Os questionamentos abordados neste princípio foram voltados para a igualdade de tratamento entre os funcionários, a qualidade da relação com superiores e/ou subordinados, ser respeitado pelos colegas e trabalhadores e espírito de camaradagem no trabalho; trabalhadas no questionário como as questões de número 3, 10, 15 e 18, respectivamente.



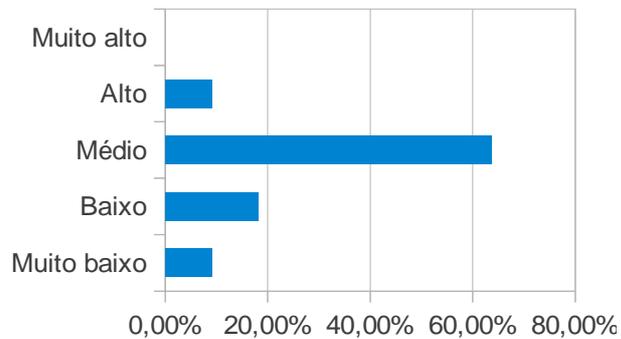


Observando-se o gráfico da questão número 3 tem-se os seguintes dados: para 27,30% dos colaboradores é baixa, para 27,30% é média, para 36,30% é boa e para 9,10% dos colaboradores a igualdade de tratamento entre os funcionários é muito boa. O gráfico referente a questão de número 10 contém os seguintes dados: 18,20% dos colaboradores consideram de média, 72,70% consideram alta e 9,10% consideram muito alta a qualidade da relação com superiores e/ou subordinados. Quanto ao gráfico referente à questão número 15, os dados são os seguintes: 9,10% dos colaboradores se consideram muito pouco, 9,10% se consideram médio, 72,70% se consideram muito e 9,10% se consideram completamente respeitados pelos colegas e trabalhadores. Já os dados do gráfico da questão de número 18, são os seguintes: 9,10% consideram ruim, 9,10% consideram médio, 72,70% consideram bons e 9,10% consideram muito bom o espírito de camaradagem no trabalho. De modo geral, foi possível se concluir que a integração social na organização é muito alta, tomando por base a igualdade de tratamento, a excelência na relação com superiores e/ou subordinados, o respeito e o grande espírito de camaradagem no trabalho.

4.5.6. Constitucionalismo

O constitucionalismo é um princípio voltado para o respeito às leis e direitos dos colaboradores, mas mais do que isso, é voltado para seus direitos como parte efetiva da organização. Os questionamentos abordados neste princípio foram voltados para a o respeito aos direitos como colaborador, questão trabalhada no questionário como a questão de número 5.

5. Respeito aos direitos como colaborador.

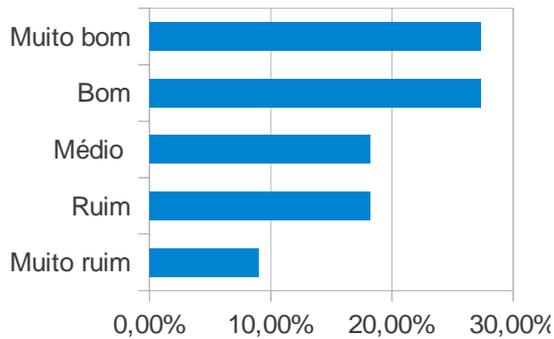


Observando-se o gráfico referente à questão de número 5, têm-se os seguintes dados: para 9,10% dos colaboradores é muito baixo, para 18,20% é baixo, para 63,60% é médio e para 9,10% dos colaboradores o respeito aos seus direitos é alto. Esse dado reflete uma ligeira insatisfação com o respeito aos direitos adquiridos do trabalhador.

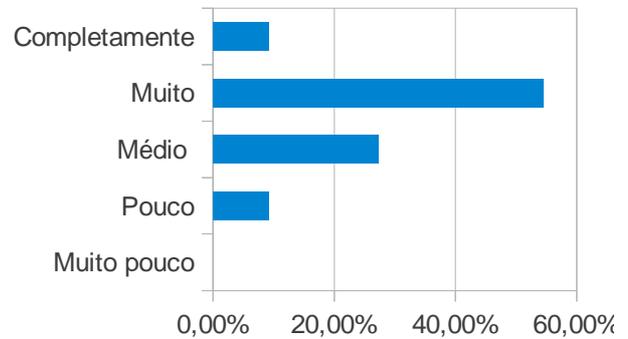
4.5.7. Trabalho e espaço total de vida

O princípio do trabalho e espaço total de vida diz respeito ao ambiente de trabalho, bem como clima e cultura organizacional e o cotidiano do colaborador. Os questionamentos abordados neste princípio foram voltados para a avaliação da qualidade do sono, o orgulho da organização na qual trabalha e o conforto no ambiente de trabalho; trabalhadas no questionário como as questões de número 4, 7 e 19, respectivamente.

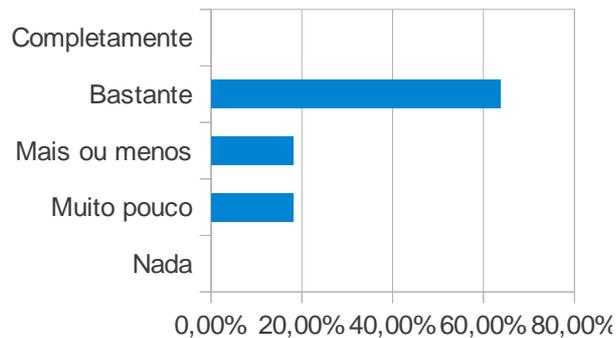
4. Avaliação da qualidade do sono.



7. Orgulho da organização na qual trabalha.



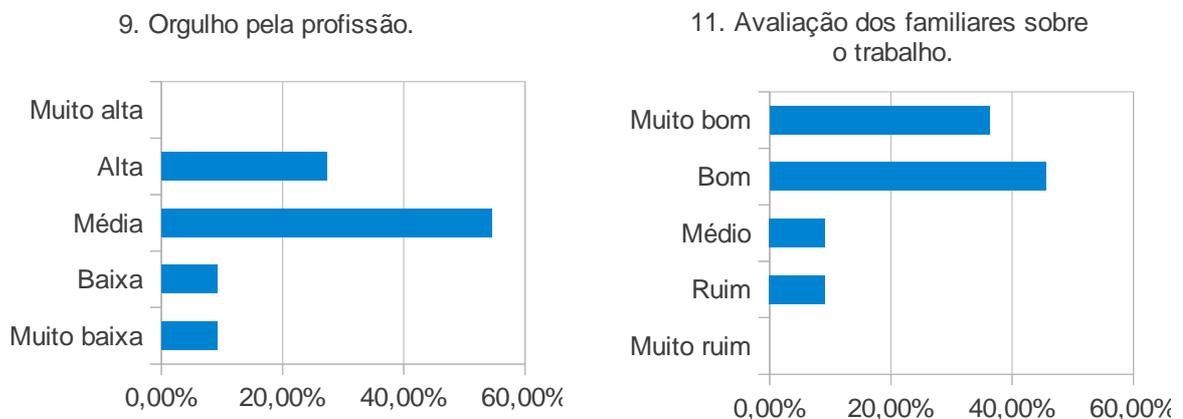
19. Conforto no ambiente de trabalho.



Observando-se o gráfico da questão número 4 têm-se os seguintes dados: para 9,00% dos colaboradores a qualidade do sono é muito ruim, para 18,20% é ruim, para 18,20% é média, para 27,30% é boa e para 27,30% é muito boa. O gráfico referente a questão de número 7 contém os seguintes dados: 9,10% dos colaboradores consideram-se pouco, 27,30% se consideram-se médio, 54,50% se consideram muito e 9,10% se consideram completamente orgulhosos da organização na qual trabalham. Quanto ao gráfico referente à questão número 19, os dados são os seguintes: 18,20% dos colaboradores se consideram muito pouco, 18,20% se consideram mais ou menos e 63,60% se consideram bastante confortáveis com o ambiente de trabalho. De modo geral, foi possível se concluir que a qualidade do sono do colaborador é satisfatória, para a pequena maioria. Para a grande maioria desses, o nível de orgulho da organização na qual trabalham é alto; além disso, também possuem alto grau de conforto no ambiente de trabalho.

4.5.8. Relevância social de vida no trabalho

O princípio da relevância social de vida no trabalho tem como ponto de partida o olhar do colaborador em relação à organização. Os questionamentos abordados neste princípio foram voltados para o orgulho do colaborador em razão da sua profissão e da avaliação dos familiares sobre o trabalho. Os questionamentos foram trabalhados no questionário como as questões de número 9 e 11.



Observando-se o gráfico da questão número 9 têm-se os seguintes dados: 9,10% dos colaboradores têm muito baixo, 9,10% tem baixo, 54,50% tem médio e 27,30% têm alto orgulho pela profissão. O gráfico referente a questão de número 11 contém os seguintes dados: 9,10% dos colaboradores consideram ruim, 9,10% consideram média, 45,50% consideram boa e 36,30% consideram muito boa a avaliação dos familiares sobre seu trabalho. De modo geral, foi possível se concluir que a maioria dos colaboradores sente suas famílias mais orgulhosas de sua profissão, avaliando num melhor nível do que o próprio colaborador.

4.2. QUESTIONÁRIO ABERTO DIRECIONADO A LÍDERES GESTORES.

Foram realizados os questionamentos abertos com os principais líderes do Banco Modelo, observando-se 3 líderes gestores, contendo questões básicas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, além de sua visão pessoal a respeito da QVT. Abaixo, as respostas obtidas.

4.2.1. Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.

Essa primeira questão visa obter uma visão geral do gestor líder a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho. Essa visão é importante, haja vista a participação do gestor no incentivo à QVT.

Respondente A: *“Acredito que seja um meio de melhorar a qualidade de vida do trabalhador dentro do ambiente de trabalho, de forma a nos tornarmos mais produtivos.”*

Respondente B: *“Observa o ambiente de trabalho e a situação do empregado em relação a ele.”*

Respondente C: *“É de certa forma, um meio de se analisar a situação aparente do empregado de acordo com o trabalho realizado e o seu bem estar.”*

Foi possível observar que os gestores líderes tem uma visão limitada ao trabalho e a produção do colaborador. Embora correta, é um pouco restrita. Atualmente, a Qualidade de Vida no Trabalho tem se mostrado muito mais que um meio de motivacional visando a maior eficiência. Segundo Benke (2008), a política de qualidade aplicada às condições de trabalho, visa à melhoria do ambiente físico e psicossocial do trabalhador, como forma de aumentar a produtividade, o bem-estar e a segurança.

4.2.2. Avaliação do programa QVT do Banco Modelo.

Essa questão busca observar a real visão dos líderes gestores em relação ao Programa Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvido no Banco Modelo.

Respondente A: *“De certa forma é bom, pois nos dá a oportunidade de relaxar e ficar mais tranquilo para a execução das tarefas.”*

Respondente B: *“Busca aumentar a produtividade do trabalhador utilizando um conjunto de técnicas, cursos e melhorias no próprio ambiente.”*

Respondente C: *“Tem uma boa intenção, no entanto, às vezes atrapalha a execução do trabalho, haja vista que temos que interromper as tarefas para*

realizar certas atividades.”

Foi possível avaliar diferentes reações dos gerentes com relação ao Programa Qualidade de Vida. Embora aqui se pretendesse observar seus resultados do ponto de vista gestor, o que se obteve foi uma outra conceituação. É interessante observar a resposta do Respondente C, uma vez que ele cita, em relação à QVT que: “às vezes *atrapalha a execução do trabalho*”. Para melhorar a gestão do programa, há a necessidade de se iniciar pelos esclarecimentos aos gestores. Não é possível que os colaboradores se sintam seguros se os próprios gestores não acreditam nesse desenvolvimento.

CONCLUSÕES

No decorrer deste trabalho foi possível observar a importância do trabalho, sempre presente na vida do ser humano. Além da necessidade clara de remuneração para a sobrevivência cotidiana, o trabalho é que garante alguma qualidade de vida às pessoas. No entanto, como o trabalho é executado por pessoas, a organização deve ter a consciência do bem estar dos colaboradores.

Esta pesquisa foi realizada mantendo foco do modelo de Walton, que estabelece que para que o trabalhador tenha uma boa Qualidade de Vida no Trabalho, deve ter: uma compensação justa, com salário e jornada de trabalho adequada; boas condições de trabalho, ambiente de trabalho, seguro e saudável; oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades; e autonomia no trabalho, perspectiva de crescimento profissional e planejamento das atividades, oportunidades de promoção e segurança no emprego. Essas condições foram divididas em oito orientações ou princípios: compensação justa e adequada, segurança e salubridade, oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades, oportunidade de progresso e segurança no emprego, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social de vida no trabalho; nos quais foram fundamentadas as questões da pesquisa de campo.

Na análise do questionário fechado foi possível obter algumas conclusões. As reações positivas que se pode observar foram os fatos de que remuneração não parece ser problema na organização e que os funcionários parecem estar satisfeitos, de maneira geral com o sistema de compensação e o cansaço não causa prejuízos no trabalho, onde o nível de realização com o mesmo é alto; a igualdade de tratamento entre os funcionários é boa, mantendo uma excelente relação com os superiores/subordinados, num ambiente de muito respeito e camaradagem, o que resulta num ambiente confortável de trabalho, com alto grau de orgulho pela organização.

Numa outra dimensão, têm-se os aspectos negativos resultante da análise dos dados: os colaboradores têm pouca liberdade para criar e não se encontram satisfeitos com os treinamentos ou com a participação nas decisões da empresa; o nível de satisfação com as responsabilidades que lhes são atribuídas e com a variedade de tarefas que realizam é baixo; também há uma insatisfação como cumprimento dos direitos do trabalhador.

Esses aspectos negativos resultantes da análise dos dados do questionário fechado podem ser resultantes das conclusões observadas no questionário aberto, voltado apenas para líderes gestores. Foi possível verificar neste último uma falta de esclarecimento a respeito da importância da Qualidade de Vida no Trabalho ou um maior empenho em contribuir com o aceite dos colaboradores. Essa falta de empenho pode resultar, inclusive, em certa insegurança na aceitação do programa que, na realidade, busca o bem estar e a saúde dos trabalhadores.

Assim, há uma real necessidade do aprofundamento e esclarecimento de todos os patamares da organização conhecida como Banco Modelo, para que, de forma geral, o programa de QVT possa resultar em aspectos positivos e contributivos para a organização. Os gerentes devem estar esclarecidos dessa necessidade para que possam auxiliar seus colaboradores e incentiva-los, o que pode resultar numa maior qualidade de vida no trabalho, e conseqüentemente uma maior motivação e produtividade.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. Coleção Primeiros Passos. Editora Brasiliense. São Paulo, 2005.

BENKE, Maria Regina P. **Estresse x qualidade de vida nas organizações**. Rio Verde: FESURSV, 2008.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação, economia, sociedade e cultura**. 4ª ed., São Paulo: Paz e Terra, 2000, vol. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. _____. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Recursos Humanos. Ed. Compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CODO, W.; SAMPAIO, J.J.C.; HITOMI, A.H.. **Indivíduo Trabalho e Sofrimento: Uma abordagem interdisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GUERREIRO, Inajara de Cássia. **Qualidade de vida no trabalho**. Disponível em: <<http://www.fef.unicamp.br>>. Acesso em: fevereiro de 2012.

GRISCI, Carmem L.I. **Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário**. 2000. 314 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

JINKINGS, Nise. **O mister de fazer dinheiro: automação e subjetividade no trabalho bancário**. São Paulo: Boitempo, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. _____. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA; Ana Cristina et al. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

PAIVA, C.S.D.L; BORGES, L.D. **O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem estar**. Psicol. estud., v. 14, n.1, Maringá, 2009.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho; AMORIM, Telma Alexandre Araújo. **Uma investigação da qualidade nas organizações brasileiras**. Disponível em: <www.ufrj.br>. Acesso em: 20 de janeiro de 2011

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.

SEGNINI, Liliana Rosfsen Petrilli. **Reestruturação nos bancos do Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho**. Campinas: 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2011.

SILVA, L. S.; PINHEIRO, T. M. M.; SAKURAI, E. **Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais, Brasil**. Cad. Saúde Pública, v.23, n.12, Rio de Janeiro, 2007.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: 2001.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PEDROSO, Bruno. **Um olhar crítico sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Nadler e Lawler**. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com>>. Publicado em: dezembro de 2009.

PEPE, Benito. **Ambiente de trabalho e as relações interpessoais**. Disponível em: <<http://www.benitopepe.com.br>>. Acesso em janeiro de 2012.

ROCHA, Simone Karla da. **QVT: um estudo de caso no setor têxtil**. Florianópolis: UFSC, 1998.

ANEXOS

ANEXO I

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ANÁLISE DA REAÇÃO DOS COLABORADORES AO PROGRAMA QVT DO BANCO DO BRASIL NA DIRETORIA DE CONTROLES INTERNOS

Por favor, responda todas as questões. Caso não tenha certeza sobre qual resposta dar, sugiro escolher entre as alternativas a que lhe parece ser a mais adequada, sendo normalmente esta a primeira escolha.

1. Como você avalia a sua liberdade para criar coisas novas no trabalho?

Muito baixa	Baixa	Média	Boa	Muito boa
1	2	3	4	5

2. Em que medida você avalia sua motivação para trabalhar?

Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
1	2	3	4	5

3. Como você avalia a igualdade de tratamento entre os funcionários?

Muito baixa	Baixa	Média	Boa	Muito boa
1	2	3	4	5

4. Em que medida você avalia o seu sono?

Muito ruim	Ruim	Média	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5

5. Como você avalia o respeito pelos direitos do trabalhador no seu trabalho?

Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
1	2	3	4	5

6. Você se sente realizado com o trabalho que faz?

Nada	Muito pouco	Médio	Muito	Completamente
1	2	3	4	5

7. Em que medida você possui orgulho da organização na qual trabalha?

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Completamente
1	2	3	4	5

8. Em que medida algum problema com o sono prejudica o seu trabalho?

Nada	Muito pouco	Mais ou menos	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

9. Em que medida você avalia o orgulho pela sua profissão?

Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
1	2	3	4	5

10. Como você avalia a qualidade da sua relação com seus superiores e/ou subordinados?

Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
1	2	3	4	5

11. Em que medida sua família avalia o seu trabalho?

Muito ruim	Ruim	Médio	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5

12. Em que medida você está satisfeito com o seu nível de participação nas decisões da empresa?

Muito pouco	Pouco	Médio	Pouco	Completamente
1	2	3	4	5

13. Você está satisfeito com o seu nível de responsabilidade no trabalho?

Nada	Pouco	Médio	Bastante	Completamente
1	2	3	4	5

14. Você se sente satisfeito com os treinamentos dados pela organização?

Nada	Pouco	Médio	Bastante	Completamente
1	2	3	4	5

15. Em que medida você é respeitado pelos seus colegas e trabalhadores?

Nada	Muito pouco	Médio	Muito	Completamente
1	2	3	4	5

16. Você se sente satisfeito com a variedade das tarefas que realiza?

Nada	Pouco	Médio	Bastante	Completamente
1	2	3	4	5

17. Suas necessidades fisiológicas básicas são satisfeitas adequadamente?

Nada	Muito pouco	Mais ou menos	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

18. Como você avalia o espírito de camaradagem no seu trabalho?

Muito ruim	Ruim	Médio	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5

19. Em que medida você se sente confortável no ambiente de trabalho?

Nada	Muito pouco	Mais ou menos	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

20. O quanto você está satisfeito com a sua qualidade de vida no trabalho?

Nada	Pouco	Médio	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

