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

Lucinha Cortes Austria

ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE SANTA CRUZ DO SUL

Porto Alegre
2010

Lucinha Cortes Austria

ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE SANTA CRUZ DO SUL

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: Profª.Drª.Valmíria Carolina Piccinini

Tutora Orientadora: Adriana Schujmann

Porto Alegre

2010

Lucinha Cortes Austria

ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE SANTA CRUZ DO SUL

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

Aprovado em de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof.

_____

Prof.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, principalmente a meu pai e minha mãe pelo apoio em todo esse tempo.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que proporcionou essa oportunidade de qualificação.

À professora orientadora Valmíria Carolina Piccinini juntamente com a tutora Adriana Schujmann, as quais acompanharam desde o início a idéia e realização deste trabalho.

Ao nosso coordenador de pólo Nilson Varella Rübenich.

Agradeço também a todos os colegas de turma, em especial aos colegas Melissa, Glenyo, Amanda e Jairo. A todos vocês, muito obrigada!

A maior recompensa do nosso trabalho não é o que nos pagam por ele, mas aquilo em que ele nos transforma.

John Ruskin

RESUMO

O tema Qualidade de Vida no Trabalho vem sendo amplamente discutido no meio organizacional e acadêmico e passou a ser uma preocupação cada vez mais presente. Sabe-se que a Qualidade de Vida no Trabalho é fator determinante para o bem estar do indivíduo e interfere diretamente na produtividade e eficácia do trabalhador. Dentro de tal contexto, o presente trabalho tem como objeto de estudo a qualidade de vida no trabalho dos funcionários de uma instituição bancária, na cidade de Santa Cruz do Sul (RS). Através da pesquisa buscou-se identificar a visão que os funcionários têm a respeito de sua Qualidade de Vida no Trabalho. Para se alcançar os objetivos propostos, a pesquisa estruturou-se através da abordagem quantitativa, empregando-se o estudo de caso. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário com 40 questões fechadas e 3 questões abertas, sendo que do total de 39 questionários distribuídos 34 foram preenchidos. O modelo utilizado como referência para a pesquisa foi o de Walton, devido ao fato de o mesmo ser considerado um dos mais abrangentes e apresentar diversas variáveis para se analisar a Qualidade de Vida no Trabalho dos trabalhadores de uma organização. Pôde-se concluir com o estudo que a visão dos funcionários sobre a sua Qualidade de Vida no Trabalho encontra-se numa posição favorável, de maneira geral. Entretanto, alguns fatores são motivos de insatisfação dos funcionários, principalmente a questão salarial, a igualdade de oportunidades, o senso comunitário, responsabilidade social pelos empregados, retroinformação, a falta de atividades de integração e a pressão para o alcance de metas, relatados nas questões abertas. Em compensação, os fatores que amenizam essa insatisfação e elevam o grau de satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho são: possibilidade de carreira, crescimento profissional, segurança de emprego, balanceamento entre trabalho e vida pessoal, respeito às leis e direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas, relacionamento, ambiente físico seguro e saudável, jornada de trabalho, imagem da empresa e responsabilidade social pelos produtos/serviços.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Satisfação; Condições de trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.....	13
Quadro 2	Modelo de Walton para aferição da Qualidade de Vida no Trabalho.....	15
Quadro 3	Avaliação do Programa QVT no Banco Beta.....	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Médias das dimensões de QVT..... 29

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO.....**	10
2	**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....**	12
2.1	Qualidade de Vida no Trabalho: Origem e evolução.....	12
2.2	Conceitos e Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho.....	13
3	**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....**	20
3.1	Caracterização da Amostra.....	21
4	**RESULTADOS.....**	23
4.1	O Programa de QVT no Banco Beta.....	23
4.2	A visão dos funcionários sobre a sua Qualidade de Vida no Trabalho.....	24
4.3	Sugestões de melhoria para o Programa de QVT do Banco Beta.....	31
5	**CONSIDERAÇÕES FINAIS.....**	33
	REFERÊNCIAS.....	35
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	37

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, profundas transformações vêm ocorrendo na economia mundial, na organização produtiva e nas relações sociais e de trabalho, tornando o ambiente empresarial intensamente competitivo. Entretanto, fatores intangíveis têm recebido maior atenção das empresas e tornando-se diferenciais competitivos. Dessa forma, o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), vem sendo amplamente discutido no meio organizacional e acadêmico e passou a ser uma preocupação cada vez mais presente (LIMONGI-FRANÇA e OLIVEIRA, 2005).

Limongi-França (2003, p.20) explica os motivos de a QVT estar em evidência atualmente:

> Existe uma nova realidade social: aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, maior consciência do direito a saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável [...]. O ambiente organizacional está rediscutindo burocracia, tempos e movimentos, relações humanas e ética. As novas referências de gestão são o autocontrole, o comprometimento, os círculos e as células de produção, a qualidade de processos e produtos, os ambientes virtuais, a gestão em redes de conhecimento, as inovações tecnológicas e o questionamento da credibilidade das instituições.

De acordo com Silva e De Marchi (1997), atualmente as organizações enfrentam dois desafios fundamentais. Primeiramente, há necessidade de uma força de trabalho saudável e preparada para a competição acirrada do ambiente empresarial. O outro desafio diz respeito à capacidade das organizações em atender a demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Dentro de tal contexto, o presente trabalho tem como objeto de estudo a qualidade de vida no trabalho dos funcionários de uma instituição bancária, na cidade de Santa Cruz do Sul (RS). Torna-se necessário mensurar os níveis de satisfação e a visão dos empregados sobre suas condições de trabalho, para que possam ser formuladas ações que objetivem melhoria na qualidade de vida dos mesmos. Fernandes (1996, p.13) ressalta que "mensurar os níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho é também uma questão chave para o sucesso empresarial". Assim, a questão que norteia a pesquisa é a seguinte:

Qual a visão dos funcionários de uma agência bancária de Santa Cruz do Sul sobre a sua Qualidade de Vida no Trabalho?

Diante deste questionamento, o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa são os seguintes:

Objetivo Geral:

- Analisar a visão dos funcionários de uma agência bancária de Santa Cruz do Sul quanto a sua Qualidade de Vida no Trabalho.

Objetivos Específicos:

- Identificar as políticas e práticas de Qualidade de Vida no Trabalho utilizadas pela organização.
- Identificar a visão dos funcionários quanto a sua Qualidade de Vida no Trabalho.
- Identificar possíveis ações de melhoria a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários.

Através da pesquisa buscou-se identificar a visão que os funcionários têm a respeito de sua Qualidade de Vida no Trabalho, além de sua satisfação e interesse pelo trabalho. Sabe-se que a QVT é fator determinante para o bem estar do indivíduo e interfere diretamente na produtividade e eficácia do trabalhador. Assim sendo, satisfação com o trabalho pode resultar em melhoria na produtividade, gerando resultados positivos para a organização e para a sociedade como um todo. Buscou-se também com o estudo, identificar ações que visem o aperfeiçoamento do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da organização em questão.

O trabalho foi estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se o referencial teórico sobre Qualidade de Vida no Trabalho utilizado como base para a realização da pesquisa. Na seqüência, são apresentados a abordagem e o método utilizados para o presente estudo. Por fim, o terceiro capítulo descreve os resultados encontrados com a aplicação do método aos dados pesquisados e possíveis ações de melhoria a QVT dos funcionários.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico utilizado como base para o desenvolvimento da pesquisa, iniciando com a origem e evolução da Qualidade de Vida no Trabalho. Na seqüência serão vistos diferentes conceitos e modelos de QVT e estudos realizados sobre o tema.

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ORIGEM E EVOLUÇÃO

O movimento de Qualidade de Vida no Trabalho teve sua origem na década de 1950, através de estudos desenvolvidos por Eric Trist e colaboradores no *Tavistock Institute*, na Inglaterra. Trist realizou estudos que deram origem a abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação e o bem-estar do trabalhador (RODRIGUES, 2002).

Somente na década de 60 é que o movimento tomou impulso, com iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, com a finalidade de buscar melhores formas de organizar o trabalho e minimizar seus impactos negativos em relação à saúde e bem estar dos trabalhadores. No começo da década de 70 a expressão "Qualidade de Vida no Trabalho" passou a ser utilizada pelo professor Louis Davis da Universidade da Califórnia (UCLA, Los Angeles) (VIEIRA, 1996).

Após um período de diminuição do interesse pelo tema QVT, devido à crise energética e a alta inflação que atingiram os países ocidentais, em 1979 o tema ressurgiu com intensidade, principalmente nos Estados Unidos. Constatou-se uma diminuição do comprometimento dos empregados em relação ao trabalho, ao mesmo tempo em que o aumento da competitividade internacional levou os americanos a pesquisar outros modos de gestão praticados em outros países. Assim, reacendia o interesse pelo aumento da produtividade e eficiência e também pela qualidade de vida dos trabalhadores (VIEIRA, 1996).

Atualmente, a QVT busca resgatar a humanização do ambiente de trabalho, com destaque para o cargo, interações e políticas da organização. O enfoque da QVT está voltado para um maior equilíbrio entre trabalho e lazer e extrapola os limites da organização,

resultando em melhor qualidade de vida e bem estar geral para o trabalhador em todos os ambientes que freqüenta (CARDOSO, 1999).

O quadro a seguir mostra as diferentes concepções da QVT, ao longo do tempo, e como o campo de estudo foi evoluindo:

Concepções Evolutivas da QVT	Características ou Visão
1. QVT como variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Pesquisas de como melhorar a QVT para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. Grupos autônomos de trabalho e enriquecimento de cargo.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Administração participativa ou democracia industrial.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade e problemas de queixas.
6. QVT como nada (Futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de "modismo" passageiro.

Quadro 1 – Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (Nadler e Lawler, 1983)
Fonte: FERNANDES (1996, p.42)

A seguir, serão apresentadas algumas abordagens conceituais sobre QVT propostas por diversos autores, bem como modelos e métodos de análise e mensuração de QVT desenvolvidos por estudiosos do tema.

2.2 CONCEITOS E MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Existem diversos conceitos e interpretações para QVT, desde o foco médico da inexistência de doenças até as exigências de recursos que atendam as demandas coletivas em determinada situação, compondo os programas de QVT (ALBUQUERQUE e LIMONGI-FRANÇA, 1998). Fernandes (1996) afirma ser necessário aprofundar o referencial teórico do tema, em virtude da diversidade de conceituações.

Com base em Guest (1979), Vieira (1996, p.39) afirma que QVT é:

> [...] um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto-realização e auto-engrandecimento.

Um dos autores de maior destaque sobre o tema, Walton (*apud* TOLFO e PICCININI, 2001, p.167) defende que:

> A idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia e melhoria do meio organizacional.

De acordo com Limongi-França (2007, p.167) "pode-se afirmar que qualidade de vida é a percepção do bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida". A autora também ressalta que a QVT significa "a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento" (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p.168).

Fernandes (1996, p.46) apresenta o conceito de QVT como uma "gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas". Segundo Rodrigues (2001, p.21) a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser conceituada como:

> Resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Diversos modelos e métodos de análise, avaliação e mensuração de índices de QVT foram desenvolvidos por estudiosos do tema. Dentre eles, os autores que mais se destacam são Walton, Belanger, Nadler e Lawler, Westley, Werther e Davis, Hackman e Oldham e Huse e Cummings.

O modelo de Richard Walton é considerado um dos mais abrangentes em relação às condições de QVT e por tal motivo foi o modelo usado como base para a realização da presente pesquisa. Walton (1973) procurou identificar os fatores e dimensões que mais afetam o trabalhador em sua situação de trabalho. Walton além de preocupar-se com as aspirações humanas, desejos, valores e ideologias, também se volta para a organização do trabalho, construção de equipes e maior autonomia no meio organizacional. Assim, o autor construiu um modelo com oito dimensões para a mensuração da QVT de forma ampla (como pode ser

observado no quadro abaixo), permitindo o estabelecimento de outros critérios, dependendo da organização e do contexto a ser analisado (VIEIRA, 1996).

Dimensões	Fatores
Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho Eqüidade interna Eqüidade externa
Condições de trabalho	Jornada de trabalho Ambiente físico seguro e saudável
Uso e desenvolvimento das capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade da habilidade Retroinformação
Chances de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento profissional Segurança de emprego
Integração social na empresa	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos serviços Responsabilidade social pelos produtos Responsabilidade social pelos empregados

Quadro 2 - Modelo de Walton para aferição da Qualidade de Vida no Trabalho
Fonte: VIEIRA (1996, p. 44).

De acordo com Lima (1995), Walton realizou pesquisas e observações pessoais, procurando associar Qualidade de Vida no Trabalho com a performance organizacional e assim identificou as oito dimensões que afetam o trabalhador de maneira mais significativa em seu trabalho. Mais detalhadamente, Lima (1995) descreve as oito dimensões propostas por Walton (1973), conforme a seguir:

- Compensação justa e adequada: Walton considera que o trabalho é o meio que se tem para garantir a vida. Propõe que a compensação recebida pode ser vista sob diferentes ângulos, pela relação entre o salário e esforço físico ou mental, habilidades exigidas, responsabilidade do cargo e a experiência do trabalhador;
- Condições de trabalho: jornada de trabalho razoável e ambiente físico seguro e saudável são considerados para avaliar o nível de satisfação neste critério. A melhoria pode ser alcançada, através do estabelecimento de horários razoáveis, imposição de

limites de idade quando o trabalho é prejudicial ao bem estar do trabalhador ou pelo oferecimento de condições que reduzam o risco de doenças;

- Uso e desenvolvimento das capacidades: cinco dimensões são avaliadas neste critério: autonomia no trabalho; habilidades múltiplas; informações e perspectivas; complexidade de tarefas e planejamento. Diversos fatores, como o grau de maturidade do trabalhador, sua formação e capacidade de iniciativa determinarão em que grau estas dimensões serão consideradas;
- Chances de crescimento e segurança: neste critério são consideradas a oportunidade de carreira e as dificuldades que o trabalhador enfrenta face às suas limitações. Para o nível de satisfação deste critério ser aumentado, é necessário conhecer a expectativa do trabalhador quanto ao uso de conhecimentos recém adquiridos, o grau em que as atividades contribuem para evitar a obsolescência, as oportunidades de progredir na organização e a segurança de emprego;
- Integração social na empresa: o critério pode ser avaliado pela ausência de preconceitos, símbolos de status ou diferenças hierárquicas muito contrastantes, pela possibilidade de ascensão em função da capacidade e pela existência de apoio mútuo e senso comunitário. É importante medir o grau de identidade do trabalhador com a organização através da natureza das relações interpessoais, o que interfere no nível de satisfação quanto a QVT;
- Constitucionalismo: a existência de normas que estabelecem direitos e deveres dos trabalhadores são elementos fundamentais no ambiente de trabalho. Outros elementos significativos para que se tenha uma QVT satisfatória são a privacidade pessoal e familiar, a liberdade de expressão e de diálogo e o direito de posicionar-se;
- Trabalho e espaço total de vida: Walton afirma que o trabalho pode afetar positiva ou negativamente as relações familiares e sociais, razão pela qual o autor recomenda a busca do equilíbrio através de ascensão profissional, progresso e promoção;
- Relevância social da vida no trabalho: o nível de satisfação do trabalhador deve ser avaliado quanto à interferência do trabalho com sua vida privada. Deve ser considerado o balanceamento da jornada, estabilidade de horários e mudanças geográficas que afetam o tempo para lazer e família. Walton salienta que a falta de responsabilidade social de algumas organizações faz com que os funcionários depreciem o valor de seus trabalhos, afetando diretamente a auto-estima do trabalhador e por conseqüência sua produtividade.

O modelo proposto por Belanger (1973) abrange aspectos relacionados à organização, deixando de lado fatores externos, conforme podemos observar (FERNANDES, 1996):

- O trabalho em si: criatividade, variabilidade, autonomia, envolvimento e *feedback;*
- Crescimento pessoal e profissional: treinamento, oportunidades de crescimento, relacionamento no trabalho e papéis organizacionais;
- Tarefas com significado: tarefas completas, responsabilidade aumentada, recompensas financeiras e não-financeiras e enriquecimento;
- Funções e estruturas abertas: clima de criatividade e transferência de objetivos.

Hackman e Oldham (1975) propõem um modelo para mensurar a QVT através de cinco fatores (PEDROSO e PILATTI, 2009, p.12):

- Variedade da Tarefa: o quanto um emprego requer variedade atividades na execução do trabalho, utilização de diferentes habilidades e talentos do trabalhador;
- Identidade da Tarefa: o quanto é exigido que os trabalhadores realizem atividades completas, isto é, atividades que possuem um início em um fim lógico;
- Significância da Tarefa: o quanto o resultado de um emprego impacta na vida ou no trabalho de outras pessoas, tanto na própria organização ou externamente a esta;
- Autonomia: o quanto um trabalho fornece liberdade, independência e privacidade, de forma que o trabalhador possa programar o seu trabalho e determinar os procedimentos que serão empregados para realizá-lo;
- *Feedback*: grau com o qual a execução das atividades laborais proporciona ao trabalhador a retroação de informações precisas e claras sobre o seu desempenho no trabalho.

Outro modelo citado na literatura é o proposto por Westley (1979), no qual a avaliação da QVT pode ser mensurada através de quatro indicadores fundamentais e são apontados a seguir (FERNANDES, 1996, p.53):

- Indicador econômico, representado pela eqüidade salarial e eqüidade no tratamento recebido;
- Indicador político, representado pelo conceito de segurança no emprego, o direito a trabalhar e não ser discriminatoriamente dispensado;
- Indicador psicológico, representado pelo conceito de auto-realização;
- Indicador sociológico, representado pelo conceito de participação ativa em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de executar as tarefas, com a distribuição de responsabilidade dentro da equipe.

Os quatro indicadores são respectivamente causas de injustiça, insegurança, alienação e anomia. Para tentar solucionar tais problemas Westley propõe ações em que os trabalhadores participem das decisões e na divisão dos lucros, adoção da auto supervisão e enriquecimento de tarefas (LIMA, 1995).

Werther e Davis (1983) propõem um modelo constituído por três elementos como influenciadores do projeto de cargos em termos de QVT: fatores ambientais, organizacionais e comportamentais. Os fatores ambientais devem levar em conta as expectativas sociais, habilidades e disponibilidade de empregados potenciais. Os fatores organizacionais têm relação com a identificação das tarefas do cargo, com o estabelecimento de um fluxo coerente de trabalho e adoção de processos que minimizem o esforço do trabalhador. Os fatores comportamentais devem considerar a autonomia para controlar o trabalho, variedade de tarefas (reduzindo o tédio e a fadiga), identidade de tarefa e retroinformação (FERNANDES, 1996).

O modelo de Nadler e Lawler (1983) é fundamentado em quatro aspectos fundamentais que afetam a QVT (VIEIRA, 1996):

- Participação dos funcionários nas decisões;
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional;
- Melhoria no ambiente de trabalho, quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho.

Já o modelo de Huse e Cummings (1985) faz uma relação entre QVT e produtividade e está fundamentado em quatro aspectos: participação do trabalhador, projeto de cargos, inovação no sistema de recompensas e melhoria no ambiente de trabalho. Para os autores, a busca por melhoria na forma de realizar o trabalho provém da maior conscientização dos trabalhadores e do aumento da responsabilidade social das empresas (GOULART e SAMPAIO, 1999). Os autores acreditam que a QVT envolve o tripé pessoas, trabalho e organização, considerando a preocupação com o trabalhador e a eficácia da organização e maior envolvimento dos trabalhadores nas decisões relacionadas ao trabalho. Além disso, a maior causa da alienação e insatisfação do trabalhador é a baixa qualidade de vida nas organizações. Por conseqüência, outros problemas ocorrem como declínio da produtividade, greves, absenteísmo, alcoolismo, entre outros. Quando a QVT satisfaz as necessidades

individuais o trabalhador pode aperfeiçoar sua capacidade, melhorando seu desempenho e conseqüentemente aumentando a produtividade da organização (CARDOSO, 1999).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método escolhido para a realização do presente estudo visou contribuir para que se atingissem os objetivos propostos. Para tanto, a pesquisa estruturou-se através da abordagem quantitativa, empregando-se o estudo de caso. O método escolhido possui grande abrangência e permite que se tenha uma visão de como um grupo trata ou percebe determinados problemas.

Segundo Yin (2001, p.32), o estudo de caso se caracteriza por "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real [...]". Para Martins (2006), um estudo de caso, como estratégia de pesquisa, orienta a busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos e auxilia a construção de uma teoria explicativa do caso que faculte condições para se fazerem inferências analíticas sobre proposições constatadas no estudo. De acordo com Cooper e Schindler (2003, p.130), "os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações".

Roesch (1999) aponta algumas vantagens de se realizar um estudo de caso. São elas: fundamentar as observações e conceitos com que se trabalha, por estudar os eventos e as ações humanas em seu próprio ambiente; estudar o impacto da interação social sobre as decisões dos sujeitos; examinar o fluxo e refluxo da vida social ao longo do tempo e mostrar as mudanças ocorridas nos padrões de vida, no cotidiano, podendo o estudo original vir a ser continuado anos depois.

A coleta de dados realizou-se através de aplicação de instrumento de pesquisa estruturado (questionário), pois o mesmo permite atingir um grande número de pessoas simultaneamente e proporciona dados mais concretos e menos propensos a erros de interpretação. De acordo com Roesch (1999), para a elaboração de um questionário é necessário um planejamento, tendo como base o problema de pesquisa e o seu plano de desenvolvimento. Houve também uma pesquisa bibliográfica dos principais autores sobre o tema, além de uma pesquisa documental sobre a organização fonte da pesquisa e suas políticas e práticas, programas e formas de gestão da QVT.

O público-alvo da pesquisa foi o quadro funcional de uma agência bancária do Banco Beta localizada na cidade de Santa Cruz do Sul, o qual é composto por 41 colaboradores. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário (vide apêndice A), formado por 40 questões fechadas e 3 abertas, baseado no modelo de Walton (1973). Foi utilizada escala do

tipo Likert para as questões objetivas, com níveis de 1 a 5, no qual o nível 1 significa "Discordo Totalmente" e o nível 5 "Concordo Totalmente". O questionário foi impresso e entregue em mãos aos respondentes e respondido individualmente no período de 15 a 22 de Outubro de 2010. Foram distribuídos 39 questionários (uma funcionária estava em licença-maternidade e a autora da presente pesquisa não participou) e desses foram devolvidos o total de 34 questionários preenchidos.

Após a coleta dos dados, realizou-se um diagnóstico e análise dos mesmos, iniciando com a caracterização do perfil dos respondentes. As respostas das questões fechadas foram tratadas por meio de análise estatística descritiva enquanto que as questões abertas foram analisadas de forma qualitativa, através da Análise de Conteúdo. Conforme Bardin (*apud* DELLAGNELO e SILVA, 2005, p. 100), a Análise de Conteúdo caracteriza-se como:

> Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Com isso, buscou-se identificar a visão dos colaboradores sobre sua QVT, de acordo com as categorias conceituais definidas por Walton (1973) e verificar quais as dimensões que os funcionários acreditam estar sendo mais bem atendidas pela organização e quais que estão prejudicadas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A partir dos dados coletados, pôde-se traçar o perfil dos respondentes, de acordo com o gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho na empresa e o cargo desempenhado.

Quanto ao gênero, 50% dos respondentes são do sexo feminino e 50% do sexo masculino, revelando um equilíbrio entre homens e mulheres. Na questão faixa etária, a maioria dos respondentes, 41%, estão com idade entre 26 e 35 anos; em seguida, 26% estão entre 46 a 55 anos; 21% entre 36 e 45 anos e 12% com idade entre 18 e 25 anos.

Em relação à escolaridade, 39% dos respondentes possuem grau superior completo. Em seguida vem o grau superior incompleto, com 29%, e com mesmo percentual está pós-graduação; apenas 3% possuem segundo grau completo. Os dados mostram que há preocupação e iniciativa dos funcionários em buscar contínuo aprendizado.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, a maioria dos colaboradores, parcela de 35%, tem entre 1 e 5 anos; 26% tem entre 6 e 10 anos; nenhum respondente encontra-se na faixa de 11 a 15 anos de trabalho; 3% na faixa de 16 a 20 anos; 15% entre 21 e 25 anos; 6% entre 26 e 30 anos e 15% com mais de 30 anos de trabalho. Percebe-se que a maioria dos funcionários tem entre 1 a 10 anos de serviço e que o banco vem, nos últimos anos, contratando novos colaboradores.

Em relação ao cargo ou função desempenhada, constatou-se que 32% dos respondentes são escriturários. Em seguida, aparece gerência média com 26%; 18% são assistentes e 18% são caixas e apenas 6% fazem parte da alta gerência.

4 RESULTADOS

O presente capítulo descreve o diagnóstico e análise dos dados coletados através dos questionários e os principais resultados obtidos. Primeiramente, apresenta-se o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvido pelo Banco Beta. Na seqüência, é mostrada a visão dos funcionários sobre a sua Qualidade de Vida no Trabalho, através da análise das respostas às questões do instrumento de pesquisa considerando as categorias conceituais de Walton. Por fim, são apresentadas sugestões de melhoria ao Programa de QVT do Banco Beta.

4.1 O PROGRAMA DE QVT NO BANCO BETA

O Banco Beta vem desenvolvendo um programa de QVT e busca oferecer uma melhor qualidade de vida aos seus colaboradores e melhores condições no ambiente de trabalho. Em 2003, através do Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, o banco abriu espaço para ouvir os funcionários e assim discutir e reconstruir sua política de Gestão de Pessoas. Entre as discussões ficou evidente que o funcionalismo clamava por mais investimentos da empresa em ações de promoção da saúde e qualidade de vida.

Nesse contexto, após a implantação de um projeto piloto em 2004 e que teve boa aceitação pelos participantes, o banco lançou em julho de 2007 o Programa QVT. O Programa tem o objetivo de promover qualidade de vida aos colaboradores, estimulando os cuidados com a saúde e a adoção de hábitos saudáveis. Os pressupostos do Programa são: ser uma ação institucional; respeitar a diversidade do público em suas variações culturais, diferenças regionais e interesses coletivos; considerar a educação continuada como caminho para a adoção de estilo de vida saudável. A adesão as ações do Programa é voluntária e os funcionários e colaboradores são co-responsabilizados pelos cuidados com sua saúde e segurança no trabalho.

Buscando o aprimoramento do Programa de QVT, o Banco Beta incluiu mecanismos de avaliação do mesmo, mostrados no quadro a seguir:

Resultado	Indicador	Periodicidade
Conscientização dos funcionários e colaboradores para escolhas saudáveis	Adesão as ações do Programa QVT, identificada em sistema interno do banco	Anual
Melhoria dos indicadores de saúde ocupacional	Exame Periódico de Saúde - EPS	Anual
Melhoria da satisfação no trabalho	Pesquisa de Satisfação no trabalho	Anual
Redução dos custos anuais do banco com licenças-saúde	Sistema interno do banco	Anual

Quadro 3 - Avaliação do Programa QVT no Banco Beta
Fonte: Rede Intranet do Banco Beta

De acordo com a organização, o Programa busca atingir funcionários, estagiários e adolescentes trabalhadores e tem como base ações de Comunicação Interna, Educação, Experimentação e Suporte. Entre algumas iniciativas relacionadas estão:

- Página de Qualidade de Vida no Trabalho: localizada na rede Intranet do banco, possui conteúdo voltado à saúde, qualidade de vida e segurança;
- Verba QVT: valor mensal destinado as agências para a realização de práticas que visem à qualidade de vida no ambiente de trabalho, como massagem expressa, ginástica laboral, alongamento, relaxamento, etc.;
- Semana de Qualidade de Vida no Trabalho: realizada anualmente, conta com eventos voltados a promoção e elevação da qualidade de vida, como palestras, atividades de lazer e anti-stress.

4.2 A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A SUA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Neste item são apresentadas as análises dos dados coletados a respeito da visão que os funcionários têm sobre sua QVT. Para uma melhor análise, as perguntas do instrumento de pesquisa foram divididas em oito blocos, de acordo com as categorias conceituais do modelo de Walton.

a) Compensação justa e adequada

Na questão salarial, considerando a função desempenhada, percebe-se que os funcionários não consideram sua remuneração adequada, com uma média de 2,85. A questão da remuneração salarial em relação ao mercado obteve média de 2,65, demonstrando ainda mais o descontentamento dos funcionários nesse quesito. A questão referente aos benefícios oferecidos pelo banco, como previdência privada e plano de saúde, obteve média de 3,24, e foi o único item da categoria com que os funcionários concordaram estar satisfeitos.

Analisando-se o conjunto das questões, observou-se que os funcionários percebem tal categoria negativamente, com uma média geral de 2,91, a média mais baixa das oito dimensões analisadas. Percebe-se claramente o descontentamento dos colaboradores com sua remuneração e benefícios recebidos. Para Walton (*apud* LIMA, 1995), a compensação recebida pode ser vista sob diferentes ângulos, pela relação entre o salário e esforço físico ou mental, habilidades exigidas, responsabilidade do cargo e a experiência do trabalhador, ou seja, o trabalhador possui padrões subjetivos para determinar se sua compensação é justa e adequada.

b) Condições de trabalho

Em relação ao ambiente físico de trabalho ser adequado e a segurança física do mesmo, a média obtida foi de 3,72, revelando que os funcionários concordam que há organização, limpeza e segurança no ambiente de trabalho. Isso provavelmente se atribui ao fato de a empresa manter contratos com empresas terceirizadas de limpeza e segurança, que mantém vigilância armada durante o expediente de trabalho. A questão a respeito da carga de trabalho obteve uma média de 3,47, revelando que os colaboradores consideram-na adequada. Em relação à saúde física e/ou mental ser afetada pelo trabalho, com média de 2,94, os colaboradores acreditam estar sendo afetados negativamente pelo trabalho. Entretanto, foi um item com elevada divergência entre os respondentes, como mostra o desvio-padrão de 1,20, valor elevado em relação aos desvios-padrão de outras questões. Em relação às condições dos equipamentos e funcionamento dos sistemas utilizados no dia-a-dia, os respondentes acreditam ser adequados, como mostra a média de 3,21. Com média de 3,41, os funcionários concordam que a organização realiza ações de conscientização em relação à saúde preventiva.

Analisando as questões como um todo, observou-se que a dimensão obteve média geral de 3,41, mostrando que os funcionários acreditam que a organização oferece condições de trabalho adequadas. Possivelmente esse resultado se deve ao fato de o banco estar constantemente modernizando seus equipamentos e preocupa-se com o bom funcionamento

dos sistemas. Para Walton (*apud* LIMA, 1995), a melhoria da satisfação nesse critério pode ser alcançada, através do estabelecimento de horários razoáveis, imposição de limites de idade quando o trabalho é prejudicial ao bem estar do trabalhador ou pelo oferecimento de condições que reduzam o risco de doenças.

c) Uso e desenvolvimento das capacidades

Questionados sobre a autonomia para resolver problemas, os funcionários concordam com a afirmativa, com uma média de 3,38. Nas questões sobre a variabilidade, significado e identidade da tarefa, as médias foram de, respectivamente, 3,44, 3,26 e 3,15, demonstrando que tais fatores se encontram em posição favorável para os funcionários. Com a média mais baixa do bloco, ficou a questão sobre o *feedback* dos colegas, com 2,76, mostrando que os respondentes não têm conhecimento da opinião de seus colegas sobre seu desempenho. Em relação ao recebimento de *feedback* por parte dos superiores, na questão 10, a média foi de 3,00, mostrando neutralidade dos respondentes sobre a questão. Na questão 39, questionados se recebiam elogios dos superiores quando o trabalho era bem realizado, a média foi de 3,15, confirmando uma tendência a neutralidade, já mostrada na questão 10. Sobre a possibilidade de inovar ao realizar as tarefas, os respondentes discordaram da afirmativa, com uma média de 2,88.

De forma geral, o bloco de questões ficou com média de 3,13. Nota-se que de certa forma, os funcionários concordam haver autonomia, fazem uso de diversas habilidades e sentem-se realizados com as atividades desempenhadas, entretanto, a falta de "retroinformação" e a impossibilidade de inovar ao realizar suas atividades são fatores desfavoráveis à QVT dos colaboradores. Walton (*apud* LIMA, 1995) afirma que diversos fatores, especialmente o grau de maturidade do trabalhador, sua formação e capacidade de iniciativa determinarão em que grau estas dimensões serão consideradas.

d) Chances de crescimento e segurança

Em relação à oportunidade de ascensão profissional, a média obtida foi de 3,68, demonstrando que os colaboradores acreditam que o banco oferece oportunidades de carreira. Questionados sobre o oferecimento de treinamento/capacitação, os funcionários concordaram que o banco oferece oportunidades de aprimorar e adquirir conhecimentos, com uma média de

3,74. A questão sobre a segurança no emprego obteve a maior média do bloco, com 3,91, mostrando que os funcionários acreditam existir estabilidade na organização.

Analisando o bloco como um todo, o mesmo obteve a maior média de todos os blocos de questões, 3,77, mostrando ser esta a categoria com que os funcionários sentem-se mais satisfeitos. Percebe-se, assim, que os colaboradores estão satisfeitos com o Plano de Cargos e Salários da empresa e aprovam as políticas de recursos humanos que preconizam o desenvolvimento pessoal com base no aprimoramento de competências e conhecimentos. Walton (*apud* LIMA, 1995) afirma que para o nível de satisfação deste critério ser aumentado, é necessário conhecer a expectativa do trabalhador quanto ao uso de conhecimentos recém adquiridos, o grau em que as atividades contribuem para evitar a obsolescência, as oportunidades de progredir na organização e a segurança de emprego.

e) Integração social na empresa

A questão relacionada à igualdade de oportunidade a todos os funcionários obteve a menor média dentre todas as questões do questionário, com 2,32, revelando grande discordância dos colaboradores com o item. Da mesma forma, na questão a respeito da igualdade de tratamento que os superiores dispensam aos funcionários, obteve-se média de 2,76. No fator "senso comunitário", a questão sobre a existência de espírito de equipe no ambiente de trabalho obteve média de 2,85, revelando discordância dos funcionários com a assertiva. Em relação à comunicação interna e o fluxo de informações, respondentes também se mostraram discordantes, com média de 2,56. As questões sobre o relacionamento entre colegas e a abertura para diálogo com a chefia obtiveram médias mais altas, respectivamente, 4,00 e 3,65, mostrando que os respondentes concordam que há bom relacionamento no ambiente de trabalho. Com média de 3,76, os colaboradores concordam que os colegas prestam ajuda na resolução de problemas do trabalho. Em relação à existência de integração entre os colegas, com atividades fora do ambiente de trabalho, a média de 2,79 revelou que os funcionários discordam da afirmativa.

Analisando o bloco de questões, observou-se uma média de 3,09. Os fatores "Igualdade de oportunidades" e "Senso comunitário" se mostraram desfavoráveis para os colaboradores. Entretanto, o fator "Relacionamento" apresentou satisfação dos funcionários, confirmando que existe um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, o que é muito positivo e contribui para elevar a QVT. Walton (*apud* LIMA, 1995) salienta que é

importante medir o grau de identidade do trabalhador com a organização através da natureza das relações interpessoais, o que interfere no nível de satisfação quanto a QVT.

f) Constitucionalismo

Em relação ao respeito às leis trabalhistas, a questão obteve média 4,00, mostrando ser um fator positivo para os funcionários. Quanto ao respeito à privacidade pessoal e familiar, os colaboradores concordam ter a privacidade respeitada pela organização, com uma média de 3,91. No fator "Liberdade de expressão" as questões referente à abertura para dar sugestões aos superiores e a possibilidade de participar dos assuntos que afetam o trabalho obtiveram médias respectivamente de 3,59 e 3,24, demonstrando que os funcionários concordam ter liberdade para expressar seus pontos de vista, sem medo de sofrer represálias. Sobre as normas e rotinas da organização, os funcionários concordam que as mesmas são claras e bem difundidas a todos, como mostra a média de 3,26.

Analisando o bloco de questões, a média do mesmo foi de 3,60, revelando que a categoria contribui positivamente para a QVT dos colaboradores. A existência de normas que estabelecem direitos e deveres dos trabalhadores são elementos fundamentais no ambiente de trabalho, de acordo com Walton (*apud* LIMA, 1995). Outros elementos significativos para que se tenha uma QVT satisfatória são a privacidade pessoal e familiar, a liberdade de expressão e de diálogo e o direito de posicionar-se.

g) Trabalho e espaço total de vida

Questionados sobre a interferência do trabalho no tempo livre, os funcionários concordam que a jornada de trabalho não impede a dedicação ao lazer, com uma média de 3,71. Em relação à disponibilidade de tempo para a família, com uma média de 3,74, os funcionários acreditam que o horário de trabalho não prejudica seu relacionamento familiar. O bloco de questões ficou com média de 3,72, um índice satisfatório, e obteve a segunda melhor média de todos os blocos, atrás somente da categoria "Chances de crescimento e segurança". Walton (*apud* LIMA, 1995) afirma que o trabalho pode afetar positiva ou negativamente as relações familiares e sociais, razão pela qual o autor recomenda a busca do equilíbrio através de ascensão profissional, progresso e promoção.

h) Relevância social da vida no trabalho

De acordo com Walton (*apud* LIMA, 1995), a falta de responsabilidade social de algumas organizações faz com que os funcionários depreciem o valor de seus trabalhos, afetando diretamente a auto-estima do trabalhador e por conseqüência sua produtividade. No fator "Responsabilidade social pelos produtos/serviços", a média obtida foi de 3,56, mostrando que os colaboradores crêem que os produtos/serviços que a organização oferece aos clientes têm qualidade. Quanto à imagem da empresa, com média de 3,91, os funcionários mostram acreditar que a organização tem uma imagem positiva perante a comunidade. Também em relação à imagem da empresa, com média de 3,35, os colaboradores concordam que a empresa realiza ações de responsabilidade socioambiental. Questionados se o banco é um modelo de empresa para se trabalhar, os funcionários revelaram concordância com a afirmativa, mas com tendência a neutralidade com uma média de 3,12. O fator "Responsabilidade social pelos empregados" foi o que obteve a menor média do bloco, com 2,68, demonstrando descontentamento dos funcionários com as políticas e práticas de gestão dos recursos humanos adotadas pela empresa.

Analisando o bloco como um todo, a média do mesmo foi de 3,32 e percebe-se que em todos os fatores os funcionários estão satisfeitos com exceção do fator "Responsabilidade social com os empregados". Os colaboradores acreditam que o banco tem uma atuação reconhecida na comunidade, através dos produtos e serviços prestados e pelas ações de responsabilidade socioambiental, mas em compensação não sentem que o banco faça o mesmo pelos seus funcionários.

A partir dos resultados apresentados, foi possível verificar quais as dimensões de QVT que se encontram mais bem atendidas e as que não estão tão satisfatórias. Observa-se na tabela abaixo, em ordem decrescente, as dimensões e suas respectivas médias atingidas:

Tabela 1 – Médias das dimensões de QVT

Dimensão	Média
Chances de crescimento e segurança	3,77
Trabalho e espaço total da vida	3,72
Constitucionalismo	3,60
Condições de trabalho	3,41
Relevância social da vida no trabalho	3,32
Uso e desenvolvimento das capacidades	3,13
Integração social na empresa	3,09
Compensação justa e adequada	2,91

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que todas as dimensões obtiveram médias acima de três, com exceção de "Compensação Justa e adequada". A dimensão "Chances de crescimento e segurança", apresentou a maior média dentre todas as dimensões. Os colaboradores consideram positivos a possibilidade de carreira, o crescimento profissional e a segurança de emprego existentes na organização e tais fatores contribuem para a elevação da QVT.

Logo após, com a segunda maior média, aparece "Trabalho e espaço total da vida", mostrando que os funcionários consideram favorável o balanceamento entre trabalho e vida pessoal. Na seqüência, a dimensão "Constitucionalismo" também se revelou favorável pelos funcionários, mostrando que a organização respeita as leis e direitos trabalhistas, a privacidade pessoal, liberdade de expressão e normas e rotinas são claras e bem difundidas.

Na seqüência, a dimensão "Condições de trabalho" foi considerada favorável pelos funcionários, os quais acreditam trabalhar em um ambiente seguro e saudável, em que a jornada de trabalho é adequada.

Em seguida aparece "Relevância social da vida no trabalho". Nela, os fatores Imagem da empresa e Responsabilidade social pelos produtos/serviços apresentaram índices satisfatórios, entretanto o fator Responsabilidade social pelos empregados mostrou-se desfavorável na visão dos colaboradores.

A dimensão "Uso e desenvolvimento das capacidades" apresentou satisfação dos funcionários, nos fatores Autonomia, Significado da tarefa, Identidade da tarefa e Variedade da habilidade. Entretanto, os funcionários não consideram favorável o fator Retroinformação.

Com a segunda pior média, a dimensão "Integração social na empresa" revelou-se desfavorável para os funcionários nos fatores Igualdade de oportunidades e Senso comunitário. O fator Relacionamento foi o único da categoria com que os colaboradores mostraram satisfação.

Com o pior resultado aparece "Compensação justa e adequada", que de acordo com os funcionários é a dimensão mais prejudicada e desfavorável à QVT dos trabalhadores.

De maneira geral, considerando-se os resultados encontrados, pode-se dizer que os funcionários vêem a sua QVT como favorável. As dimensões consideradas mais favoráveis pelos funcionários foram "Chances de crescimento e segurança", "Trabalho e espaço total da vida" e "Constitucionalismo". As dimensões consideradas mais prejudicadas pelos funcionários foram "Compensação justa e adequada" e "Integração social na empresa". Percebe-se que existem dificuldades a serem superadas para que se atinja um grau mais elevado e satisfatório da QVT na organização em questão.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA O PROGRAMA DE QVT DO BANCO BETA

A partir das respostas dos funcionários para as questões abertas, foi possível verificar a visão dos mesmos sobre as políticas e práticas de QVT adotadas pelo banco e identificar ações e sugestões de melhoria ao Programa de QVT do Banco Beta.

Analisando a primeira questão aberta "O que significa Qualidade de Vida no Trabalho para você?", a qual 29 funcionários responderam, observou-se que os funcionários valorizam principalmente o bom relacionamento no ambiente de trabalho, remuneração adequada, ambiente seguro e agradável, sem pressões e cobranças, como podemos verificar em algumas respostas transcritas abaixo:

- "Ambiente adequado, treinamento, remuneração justa, bom relacionamento com os colegas e reconhecimento do desempenho."
- "Ter a possibilidade de realizar meu trabalho da forma desejada pela empresa, sem precisar me desdobrar em dois ou mais. Ter um bom relacionamento no ambiente de trabalho com todos."
- "Ambiente seguro, com auto estima elevada, bom relacionamento com as pessoas que o cercam."
- "Para mim, é uma remuneração adequada, carga de trabalho não excessiva, bom relacionamento com os colegas e chefia."
- "Significa não estar sobrecarregado de tarefas, não se sentir pressionado e gostar do que realiza."

A questão "Como você analisa as práticas e políticas adotadas pelo Banco em relação à Qualidade de Vida no Trabalho?", a qual 28 funcionários responderam, revelou a insatisfação existente entre os colaboradores nesse quesito. Tal constatação pode ser verificada nas manifestações de alguns funcionários:

- "As políticas são muito boas, mas muitas ficam apenas no papel, porque no dia-a-dia não existe implementação suficiente de ações de qualidade de vida no trabalho."
- "Não existe real interesse na qualidade de vida do empregado. As práticas adotadas são só políticas para mostrar que faz, jogo de faz-de-conta."
- "Existem práticas, mas poucas e ineficientes."
- "Vejo que são muito focadas na saúde física do trabalhador, sem levar em consideração outras questões também importantes como remuneração, relacionamentos, gestão de pessoas, etc."

Na questão “Que ações você acredita que poderiam ser implementadas no Banco para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários?”, apenas 22 colaboradores a responderam. Analisando-se as repostas, observou-se que os funcionários sentem-se pressionados pela imposição de metas pelo banco. Tal fato afeta a qualidade de vida no trabalho e contribui para a insatisfação dos colaboradores como se pode verificar em algumas transcrições abaixo:

- “Trabalhar de forma pró-ativa em relação às metas, para que as cobranças não precisem acontecer constantemente.”
- “Diminuição da pressão com as metas. Maior número de funcionários.”
- “Um pouco menos de pressão e respeito pela pessoa em questão de tempo.”

Outras respostas revelaram a necessidade de atividades de integração, mais diálogo e feedback no ambiente de trabalho:

- “Pelo menos mais feedback, mais diálogo, mais abertura e confiança dada aos funcionários por parte da administração.”
- “Maior diálogo entre superiores e funcionários, mais interações entre os colegas, busca de espírito de equipe, integração.”
- “Maior conscientização: questão cultural dos funcionários. Realizar campanhas internas, palestras, etc. Criar mais incentivos para a participação nas atividades de qualidade de vida.”

Com os resultados apresentados e a partir das respostas e sugestões dos colaboradores, algumas ações de melhorias ao Programa de QVT do Banco Beta podem ser levantadas:

- Analisar a política de remuneração salarial atual, possibilitando maior equidade interna e externa;
- Analisar a política de metas e estratégias da organização, buscando a diminuição da pressão e cobrança sobre os funcionários;
- Incentivar e criar oportunidades para integração de todos os funcionários;
- Estimular e promover o diálogo entre funcionários e superiores;
- Estimular os funcionários a participarem das atividades de QVT disponíveis;
- Contratar mais funcionários, evitando a sobrecarga dos colaboradores;
- Oferecer *feedback* contínuo, como forma de realizar ajustes, se necessário;
- Criar novas ações e atividades que elevem a qualidade de vida dos colaboradores, de forma a atender sua dimensão biopsicossocial como ser humano, e não apenas questões relacionadas à saúde.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como proposta verificar a qualidade de vida no trabalho dos funcionários do Banco Beta, em uma agência na cidade de Santa Cruz do Sul (RS). Para que possam ser formuladas ações que ofereçam melhoria na qualidade de vida no trabalho, torna-se necessário mensurar os níveis de satisfação e a visão dos empregados sobre suas condições de trabalho.

Para se alcançar os objetivos propostos, a pesquisa estruturou-se através da abordagem quantitativa, empregando-se o estudo de caso. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário com 40 questões fechadas e 3 questões abertas, sendo que do total de 39 questionários distribuídos, 34 foram preenchidos. O modelo utilizado como referência para a pesquisa foi o de Walton, devido ao fato de o mesmo ser considerado um dos mais abrangentes e apresentar diversas variáveis para se analisar a QVT dos trabalhadores de uma organização.

Pôde-se observar com o estudo que a QVT dos funcionários encontra-se em uma posição favorável e que os mesmos a vêem positivamente, de maneira geral. Entretanto, alguns fatores são motivos de insatisfação dos funcionários, principalmente a questão salarial, a igualdade de oportunidades, o senso comunitário, responsabilidade social pelos empregados, retroinformação, a falta de mais atividades de integração e a pressão para o alcance de metas, relatados nas questões abertas. Em compensação, os fatores que amenizam essa insatisfação e elevam o grau de satisfação com a QVT são: possibilidade de carreira, crescimento profissional, segurança de emprego, balanceamento entre trabalho e vida pessoal, respeito às leis e direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas, relacionamento, ambiente físico seguro e saudável, jornada de trabalho, imagem da empresa e responsabilidade social pelos produtos/serviços.

Certamente as práticas e políticas de QVT adotadas pelo Banco Beta são válidas e oportunas. Mas há que se considerar também o fato de a organização ter lançado seu programa de QVT em julho de 2007, o que significa ser um programa relativamente recente e que ainda tem muito a melhorar e evoluir. É necessário que a organização faça avaliações periódicas da satisfação dos trabalhadores já que, de acordo com Campos (1992), um conceito imprescindível sobre os programas de qualidade é que somente se melhora o que se pode medir.

Também não pode ser esquecido pela organização que, de acordo com Walton (*apud* FERNANDES, 1996, p.36), um programa de QVT tem como meta

> gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de *feedback* sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

A organização também deve fazer discussões mais amplas sobre QVT como afirma Albuquerque, que diz que "QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização." (LIMONGI-FRANÇA e ASSIS, 1995, p.29).

O presente estudo apresenta como limitação o fato de ter sido realizado somente em uma agência bancária do Banco Beta, podendo não refletir a opinião do funcionalismo do Banco como um todo. A pesquisa também se limita a analisar a situação de momento na agência, o que pode mudar com o tempo e as circunstâncias. Os resultados e análises apresentados não esgotam o leque de questões que surgem quando o tema QVT é pesquisado. Sugere-se que pesquisas futuras sejam realizadas com uma amostragem maior, contemplando mais agências bancárias, de regiões distintas, permitindo realizar um comparativo entre as percepções dos colaboradores. Cabe também ressaltar que o modelo utilizado na pesquisa (Walton) foi publicado há quase quatro décadas, o que pode caracterizar uma fragilidade ao modelo em questão.

Espera-se que a pesquisa e as sugestões de melhoria venham a contribuir e tenham utilidade para a organização, no sentido de identificar em que grau e em que fatores ocorrem as maiores divergências entre o que é praticado e oferecido pela organização e as expectativas dos funcionários. Através disso, torna-se possível a busca de soluções e a implementação de ações que contribuam para o aprimoramento de políticas e práticas de gestão de pessoas e de Qualidade de Vida no Trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, Abr./Jun. 1998.

ASSIS, Maria Paulina de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: Caminhos percorridos e desafios. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 26-33, Mar./Abr.1995.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC. Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CARDOSO, Wilma L. C. D. Qualidade de vida e trabalho: Uma articulação possível. In: GUIMARÃES, Liliana. A. M.; GRUBITS, Sonia. **Série Saúde Mental e Trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. P. 75-96.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. P. 97-118.

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

GOULART, Íris Barbosa; SAMPAIO, Jader dos Reis. Qualidade de Vida no Trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: SAMPAIO, Jader dos Reis *et al.* **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

LIMA, Irê Silva. **Qualidade de Vida no Trabalho na construção de edificações: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte.** 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos Ferramentas e Procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.
OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Avaliação da gestão de programas de Qualidade de Vida no Trabalho. **RAE-eletrônica,** São Paulo, v. 4, N. 1, Art. 9, Jan./Jul. 2005.

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. Motivação e trabalho: análise do modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham**. Revista brasileira de Qualidade de Vida,** Ponta Grossa, V. 1, N. 2, p. 8-15, Jul./Dez. 2009.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo**. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 1999**.**

SILVA, Marco Aurélio Dias da; MARCHI, Ricardo de. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho.** São Paulo: Best Seller, 1997**.**

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 165-193, Jan/Abr. 2001.

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

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho

O presente questionário integra meu trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas da UFRGS. A pesquisa tem por objetivo verificar a visão dos funcionários do Banco Beta, agência de Santa Cruz do Sul, sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho. Os dados coletados serão tratados e analisados de forma quantitativa e anônima. Conto com sua colaboração para que a pesquisa realmente corresponda à opinião do grupo. Desde já agradeço.

Lucinha Cortes Austria

Dados de Identificação

Faixa etária:
( ) Entre 18 e 25 anos ( ) Entre 26 e 35 ( ) Entre 36 e 45 ( ) Entre 46 e 55 ( ) Mais de 55 anos

Sexo:
( ) Masculino ( ) Feminino

Estado civil:
( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a)/União estável ( ) Separado(a)/Divorciado(a) ( ) Viúvo(a)

Escolaridade:
( ) Segundo grau incompleto ( ) Segundo grau completo ( ) Superior incompleto
( ) Superior completo ( ) Pós-Graduação

Tempo de trabalho na empresa:
( ) 1 a 5 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) 11 a 15 anos ( ) 16 a 20 anos ( ) 21 a 25 anos ( ) 26 a 30 anos
( ) Mais de 30 anos

Cargo/função: _____
Carga horária: _____

Remuneração Bruta Individual:
( ) de R$ 500,00 a R$ 1.000,00 ( ) de R$ 1.001,00 a R$ 2.000,00
( ) de R$ 2.001,00 a R$ 3.000,00 ( ) de R$ 3.001,00 a R$ 4.000,00
( ) de R$ 4.001,00 a R$ 5.000,00 ( ) Mais de R$ 5.000,00

Escolha dentre as opções abaixo, a resposta que corresponde a sua opinião:

1. Seu salário, considerando a função que desempenha, é adequado.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
2. Em relação ao mercado, sua remuneração salarial é adequada.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
3. O ambiente físico de trabalho é adequado para o desempenho das tarefas (organização, limpeza, etc.)	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
4. Você se sente fisicamente seguro em seu local de trabalho.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
5. Você considera sua carga de trabalho adequada.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
6. Sua jornada de trabalho permite dedicação ao lazer.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
7. Você possui autonomia para resolver problemas relacionados às tarefas que executa.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
8. Você se sente realizado com as atividades que desempenha.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
9. Seu trabalho exige diversas habilidades, fazendo com que as tarefas não sejam monótonas.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
10. A chefia transmite feedback de seu desempenho.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
11. Você tem conhecimento da opinião de seus colegas sobre o desempenho de suas tarefas.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
12. Você acredita existir oportunidade de ascensão profissional/carreira na empresa.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
13. A empresa oferece oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
14. Você se sente seguro em relação à permanência no emprego.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
15. Existe igualdade de oportunidades a todos os funcionários, sem favoritismos ou preferências.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
16. Em seu local de trabalho existe espírito de equipe.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
17. Você possui um bom relacionamento com seus colegas de trabalho.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
18. Você possui um bom relacionamento com a chefia e abertura para o diálogo.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
19. As normas da organização são bem claras e difundidas a todos os funcionários.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
20. A empresa respeita sua privacidade pessoal e familiar.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
21. Existe abertura para dar suas sugestões e idéias aos superiores hierárquicos.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
22. A organização respeita as leis trabalhistas e cumpre com seus deveres.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente

23. O horário de trabalho prejudica sua disponibilidade de tempo para a família.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
24. A empresa possui uma imagem positiva junto à comunidade.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
25. Você acredita que os produtos/serviços oferecidos pela empresa são de excelente qualidade.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
26. A comunicação interna e o fluxo de informações são adequados.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
27. Você participa, junto com seus colegas, de atividades interativas fora do ambiente de trabalho.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
28. Você sente que sua saúde (física e/ou emocional) foi afetada negativamente por trabalhar na empresa.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
29. A empresa realiza ações de responsabilidade socioambiental perante a comunidade.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
30. Você se sente satisfeito com as políticas e práticas de gestão adotadas pela empresa voltadas ao funcionalismo.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
31. Você tem a possibilidade de inovar ao realizar suas tarefas.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
32. As condições dos equipamentos e materiais e o funcionamento dos sistemas que utiliza em seu trabalho são adequados.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
33. Você pode contar com a ajuda de seus colegas na resolução de problemas.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
34. Você se sente reconhecido pelo trabalho que realiza.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
35. Você tem a possibilidade de participar/opinar nos assuntos que afetam o seu trabalho.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
36. Existe igualdade no tratamento que os superiores dispensam a todos os funcionários.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
37. A organização realiza ações de prevenção e conscientização em relação a saúde preventiva.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
38. Você se sente satisfeito com os benefícios oferecidos pelo banco (plano de saúde, previdência, etc.).	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
39. Quando seu trabalho é realizado de forma eficiente você é elogiado pelos superiores.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente
40. Você acredita que o banco é um modelo de empresa para se trabalhar.	( ) Discordo totalmente	( ) Discordo	( ) Indiferente	( ) Concordo	( ) Concordo totalmente

1 – O que significa Qualidade de Vida no Trabalho para você?

_____
_____
_____
_____
_____

2 – Como você analisa as práticas e políticas adotadas pelo Banco em relação à Qualidade de Vida no Trabalho?

_____
_____
_____
_____
_____

3 – Que ações você acredita que poderiam ser implementadas no Banco para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários?

_____
_____
_____
_____
_____