



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

ALEXANDRE AUGUSTO JANSEN LOUREIRO OSÓRIO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Diagnóstico  
em Agência do Banco do Brasil**

Brasília – DF

2011

ALEXANDRE AUGUSTO JANSEN LOUREIRO OSÓRIO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Diagnóstico  
em Agência do Banco do Brasil**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito à  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Msc. Rodrigo Rezende Ferreira

Brasília – DF

2011

Osório, Alexandre Augusto Jansen Loureiro.

Qualidade de vida no trabalho: diagnóstico em agência do Banco do Brasil / Alexandre Augusto Jansen Loureiro Osório. - Brasília: UNB / Faculdade de Administração e Ciências Econômicas, 2011.

IX, 47 f. : il. ; 29,7 cm.

Monografia (graduação) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Rodrigo Rezende Ferreira

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Abordagem Preventiva de QVT – Tese. I. Ferreira, Rodrigo Rezende. II. Universidade de Brasília, Faculdade de Ciências Econômicas. III. Título.

ALEXANDRE AUGUSTO JANSEN LOUREIRO OSÓRIO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Diagnóstico  
em Agência do Banco do Brasil**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho  
de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Alexandre Augusto Jansen Loureiro Osório**

Prof. Msc, Rodrigo Rezende Ferreira  
Professor-Orientador

---

João Batista Diniz Leite  
Professor-Examinador

Brasília, 04 de julho de 2011.

## RESUMO

Este trabalho propôs-se a identificar os fatores positivos e negativos que impactam a QVT de trabalhadores de uma agência do Banco do Brasil. Retomando a literatura disponível, percebeu-se que a grande maioria dos estudos em QVT possui um viés assistencialista e compensatório dos desgastes do trabalhador no contexto laboral. Neste estudo utilizou-se como referência a abordagem preventiva de QVT, alternativa à visão hegemônica do assunto, que visa, em última instância, agir nos fatores de bem-estar e mal-estar presentes no contexto de trabalho. Nesta perspectiva, portanto, a variável de ajuste é, principalmente, o contexto de trabalho e não o trabalhador. O estudo é de natureza descritiva e exploratória e sua abordagem é mista (quantitativa e qualitativa). Foi utilizado como instrumento de pesquisa o IA\_QVT (Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho), ferramenta capaz de medir a QVT de acordo com as cinco dimensões propostas pela abordagem preventiva: Condições de Trabalho, Organização do Trabalho, Relações Socio-Profissionais, Reconhecimento e Crescimento Profissional e Elo Trabalho-Vida Social. Participaram do estudo todos os 19 funcionários e 2 estagiários de uma agência do Banco do Brasil. Após a análise dos dados obtidos, pôde-se estabelecer um diagnóstico detalhado sobre a percepção de QVT na agência. Os resultados contribuem para um melhor entendimento de QVT no ambiente estudado, servem de insumo para a implantação de ações voltadas a este e outros temas de gestão de pessoas, aumentam o conhecimento existente acerca do assunto no contexto bancário, além de contribuir para a consolidação da abordagem preventiva de QVT.

**Palavras-Chave:** abordagem preventiva de QVT, QVT no contexto bancário, bem-estar, mal-estar.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Escala de QVT.....	35
Gráfico 2: Condições de trabalho. ....	36
Gráfico 3: Condições de trabalho. ....	36
Gráfico 4: Organização do trabalho.....	37
Gráfico 5: Organização do trabalho.....	38
Gráfico 6: Relações socioprofissionais.....	39
Gráfico 7: Relações socioprofissionais.....	40
Gráfico 8: Reconhecimento e crescimento profissional.....	41
Gráfico 9: Reconhecimento e crescimento profissional.....	42
Gráfico 10: Elo Trabalho-vida social.....	43
Gráfico 11: Elo Trabalho-vida social.....	44

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Escolaridade.....	24
Tabela 2: Gênero. ....	24
Tabela 3: Estado civil. ....	25
Tabela 4:Tempo na agência.....	25
Tabela 5: Tempo no banco.....	26
Tabela 6: Média global. ....	35

## SUMÁRIO

RESUMO .....	3
LISTA DE GRÁFICOS .....	4
LISTA DE TABELAS .....	5
SUMÁRIO .....	6
1 INTRODUÇÃO .....	8
1.1 Contextualização .....	8
1.2 Formulação do problema .....	10
1.3 Objetivo Geral .....	11
1.4 Objetivos Específicos .....	11
1.5 Justificativa .....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1 Reestruturação Produtiva e o Contexto Bancário .....	13
2.2 Histórico dos Estudos de Qualidade de Vida no Trabalho .....	15
2.3 Qualidade de Vida no Trabalho: Os Modelos Clássicos .....	16
2.4 Qualidade de Vida no Trabalho: Viés Assistencialista .....	19
2.5 Qualidade de Vida no Trabalho: Viés Preventivo .....	20
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	23
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa .....	23
3.2 Caracterização da organização pesquisada .....	23
3.3 Participantes do estudo .....	24
3.4 Instrumento .....	26
3.5 Procedimentos de coleta dos dados .....	29
3.6 Procedimentos de análise dos dados .....	30
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	31
4.1 Resultados Qualitativos .....	31
4.2 Resultados Quantitativos .....	35
4.2.1 Condições de Trabalho .....	35
4.2.2 Organização do Trabalho .....	37
4.2.3 Relações Socioprofissionais .....	39
4.2.4 Reconhecimento e Crescimento Profissional .....	41
4.2.5 Elo Trabalho-Vida Social .....	43
5 CONCLUSÃO .....	45
REFERÊNCIAS .....	48

ANEXOS .....	51
Anexo A – Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida (IA_QVT) .....	51

# 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção serão apresentados o objeto e o contexto de pesquisa, sendo dividida em cinco partes: contextualização, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativas.

## 1.1 Contextualização

“Mens Sana in Corpore Sano”. Esta famosa citação retirada dos escritos do poeta romano Juvenal, até hoje utilizada como mantra do bem estar físico e mental, nos mostra que a preocupação do ser humano em manter-se saudável e equilibrado não é algo recente. No mundo capitalista pós-moderno, onde o homem dedica, em média, um terço do seu dia ao trabalho, é fundamental que o conceito mente sã em corpo sã perpassa, também, o âmbito profissional dos indivíduos.

De acordo com a Organização Mundial de Saúde - OMS, Qualidade de Vida é: “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores em que vive e em relação à suas expectativas, seus padrões e suas preocupações” (OMS, 1995). Partindo do conceito amplo, definido pela OMS, podemos delimitar este estudo ao campo profissional do indivíduo, chegando assim ao conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que, segundo Ferreira (2006) é:

O conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) engloba duas perspectivas independentes. Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais que estes constroem sobre o contexto de trabalho no qual estejam inseridos, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.

Para Ferreira (2008), no Brasil, há duas abordagens de QVT. A abordagem assistencialista, hegemônica nas pesquisas e práticas organizacionais e a abordagem preventiva de QVT, de caráter contra-hegemônico.

Segundo o autor, a abordagem assistencialista de QVT possui três características básicas:

- a) Foco no indivíduo: O trabalhador é a variável de ajuste que deve ser adequada ao ambiente de trabalho, permanecendo inalteradas as fontes geradoras dos problemas;
- b) Caráter assistencialista: As atividades componentes dos programas de QVT funcionam, figurativamente, como um analgésico, desempenham papel curativo frente aos males causados;
- c) Ênfase na produtividade: Os programas de QVT são utilizados como ferramentas para melhoria da produtividade, a relação custo benefício deve ser amplamente favorável a empresa, o programa de QVT passa então a ser utilizado como arma de endomarketing.

Em contraposição, a abordagem preventiva consiste em remover os problemas geradores de mal-estar presentes nos contextos de produção de bens e serviços, atuando-se em cinco fatores interdependentes: a) condições de trabalho; b) organização do trabalho; c) relações socioprofissionais de trabalho; d) crescimento e reconhecimento profissional; e e) elo trabalho-vida social. Isto implica em conceber a QVT sob a ótica dos trabalhadores e partir do princípio de que as fontes de mal-estar estão no contexto de trabalho e não no indivíduo apenas. Assim, QVT é vista como uma tarefa de todos (e não uma responsabilidade exclusivamente individual) e uma busca permanente de harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais - e não no foco exacerbado da produtividade (FERREIRA, 2008; FERREIRA *et al.*, 2009;).

Para fins desta pesquisa, adotar-se-á a abordagem preventiva de QVT. É neste contexto teórico-empírico brevemente descrito que o estudo foi desenvolvido.

## 1.2 Formulação do problema

A atividade bancária é uma das mais tradicionais profissões existentes. Não é possível imaginar o sistema capitalista sem a existência de bancos. Entretanto, as últimas décadas, em especial a década de 90, foram um período de expressivas mudanças para os bancos: estabilização da moeda, abertura a bancos estrangeiros, privatização de bancos estatais e aumento de exigências regulatórias (TROSTER, 2003). Somado a isso, houve uma vertiginosa queda no número de trabalhadores no ramo; segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em janeiro de 1989 havia 812 mil trabalhadores bancários e, em dezembro de 1996, este número era de 497 mil. Pode-se hipotetizar, portanto, que, nos dias atuais, este número é ainda menor.

Estas profundas mudanças organizacionais e administrativas, ensejadas principalmente pela conjuntura econômica e pela reestruturação produtiva, acabaram por gerar grande impacto no bem-estar do trabalhador bancário, haja vista a exigência crescente por mais produtividade e qualidade de serviço sem, todavia, aumentar o contingente de trabalhadores. Grandes mudanças sem as devidas precauções são terreno fértil para problemas relacionados com a QVT, como aumento do nível do stress e o surgimento de Distúrbio Ósteo-musculares Relacionadas ao Trabalho - DORTS, que podem levar a problemas mais sérios. Um estudo publicado pela Universidade de Brasília - UnB mostra que entre, 1996 e 2005, 181 bancários cometeram suicídio no Brasil, por exemplo.

Dentre os motivos que podem gerar mal-estar no trabalhador bancário, se destacam: a constante realização de horas extras; falta de pausas durante o expediente; períodos de pico no atendimento; equipamentos inadequados (mobiliário físico e aparato tecnológico); desempenho de atividades repetitivas; trabalho sob pressão (exigência de metas e satisfação dos clientes); alto ritmo das atividades executadas; relações precárias de trabalho; regras, normas e processos inflexíveis.

Dado o contexto problematizado acima, este estudo se propõe a fazer um diagnóstico que identifique os fatores positivos e negativos que impactam a QVT de trabalhadores de uma agência do Banco do Brasil.

### **1.3 Objetivo Geral**

Identificar os fatores positivos e negativos que impactam a QVT de trabalhadores de uma agência do Banco do Brasil.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Delimitado o objetivo geral do estudo, as etapas para consecução deste são:

- a) Aplicar o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho em trabalhadores de uma agência do Banco do Brasil;
- b) Identificar os fatores positivos e negativos que impactam a QVT na percepção dos participantes;
- c) Propor ações de combate aos fatores negativos de QVT na agência
- d) Propor ações de consolidação dos fatores positivos de QVT na agência

### **1.5 Justificativa**

A realização deste trabalho tem a sua importância justificada em três esferas:

- a) Social: A realização do estudo, à medida que fornece subsídios para a melhoria da QVT dos trabalhadores da agência, pode melhorar os serviços prestados ao usuário-cidadão;
- b) Institucional: O estudo fornece bases para identificar fatores que impactam negativa e positivamente a QVT dos trabalhadores e, conseqüentemente, a produtividade da agência;

- c) Acadêmica: os estudos de QVT de viés preventivo ainda são diminutos na Administração. A abordagem proposta ainda carece da realização de pesquisas para seu fortalecimento.

Tais argumentos serão detalhados e suportados teoricamente na seção a seguir.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção tem como objetivo descrever as premissas teóricas que dão sustentação à pesquisa. Serão abordados: (a) Reestruturação Produtiva e o Contexto Bancário; (b) Qualidade de Vida no Trabalho: os Modelos Clássicos; (c) Qualidade de Vida no Trabalho: Viés Assistencialista; (d) Qualidade de Vida no Trabalho: Viés Preventivo.

### **2.1 Reestruturação Produtiva e o Contexto Bancário**

Ao final da década de 70 se inicia um processo de reestruturação com o objetivo de superar a crise existente no sistema produtivo dos países ocidentais. (BRAVERMAN apud FERREIRA, 2009). O influxo de diversos fatores como, fortalecimento das reivindicações sindicais, aumento do preço do petróleo, aumento das taxas de juros, entre outros, culminaram em uma crise no modelo de acumulação capitalista, (HOBBSAWN apud FERREIRA, 2009). De acordo com De Toni (apud FERREIRA 2009), foi instaurado um processo de reestruturação capitalista que modificou a forma de se produzir e organizar o trabalho. Foram registradas grandes reduções do emprego assalariado, especialmente na indústria, e a proliferação de atividades em serviços, além da ampliação do desemprego e sua manutenção em patamar elevado. Era o início da chamada reestruturação produtiva.

De acordo com Ferreira (2009), a reestruturação produtiva toma forma e conteúdo a partir da reestruturação econômica mundial que ganha força nas décadas de 80 e 90. Merecem destaque três características principais:

- Investimento intensivo em inovações tecnológicas, em especial a automação e a informatização do processo de produção de mercadorias e de serviços.
- A introdução de ferramentas informatizadas, que possibilitam o enfoque de gestão flexível da produção (fabricação com base na demanda) e do trabalho (gerenciamento mais eficaz do tempo e das performances dos trabalhadores). Essa

revolução informacional tem produzido estilos gerenciais diferenciados que reforçam o papel coadjuvante dos trabalhadores nos processos produtivos.

- Mudanças jurídicas na normatização das relações de trabalho e do próprio processo produtivo. Estas iniciativas manifestam-se em dois níveis. O primeiro nível, macro, ou seja, no âmbito dos Estados Nacionais e das relações econômicas internacionais. Trata-se da adoção de medidas para o estabelecimento de bases mais livres para as relações de compra e venda de mercadorias, geração de tecnologias e intensificação do processo de comunicação. O segundo nível, micro, ocorre no interior das próprias organizações por meio do estabelecimento de novas normas, papéis e atribuições aos seus membros, buscando-se acelerar o processo de reestruturação produtiva.

O processo efervescente de reestruturação produtiva também afetou o setor bancário. Isso se torna bastante evidente ao analisarmos as ferramentas de trabalho e o contexto social do trabalhador bancário. Nas décadas de 70 e 80, os bancários usavam, basicamente, calculadora e máquina de escrever para a execução de seu trabalho. Conforme Cenci (2001), naquela época, trabalhar em um banco implicava *status*, bons salários, estabilidade e prestígio social. No entanto, o período a partir dos anos 90 foi de transformações radicais no setor. A calculadora e a máquina de escrever, por exemplo, foram substituídas pelo computador.

Segundo o DIEESE, em 1990, os bancos empregavam quase um milhão de pessoas no país e em 1996 esse número era de 497 mil. As mudanças tecnológicas ocorridas no período revolucionaram a organização do trabalho bancário. De acordo com o DIEESE (2001), o processo de reestruturação ocorreu em duas etapas: a reestruturação para dentro (reorganização interna) e a reestruturação para fora (entre empresas). A reestruturação interna priorizou a incorporação de novas tecnologias o que desencadeou demissões em massa como uma das consequências dessa inserção tecnológica.

O setor sofreu ainda com as mudanças econômicas do início da década de 90, advindos, segundo Troster (2003), da estabilização da moeda, abertura a bancos estrangeiros, privatização de bancos estatais e aumento de exigências regulatórias. Para compensar as perdas e reduzir os custos, Barbachan e Fonseca (2004) destacam que os bancos investiram em tecnologia de informação e realizaram cortes de pessoal. No período entre 1994 e 1998 o número de agências foi reduzido

em 8%. Em contrapartida, os postos de auto-atendimento (atendimento eletrônico) quintuplicaram entre 1994 e 2001.

Em relação aos bancos públicos, caso da instituição objeto deste estudo, em agosto de 1996, o governo iniciou o Programa de Incentivo para a Reestruturação do Sistema Financeiro Estatal (PROES), que objetiva sanear o sistema financeiro estadual e, principalmente, diminuir a atuação do Estado no Sistema Bancário Brasileiro. Segundo Puga (1999) dos 35 bancos estaduais existentes em 1996, 10 foram extintos, 6 privatizados pelos governos estaduais, 7 federalizados para posterior privatização, 5 reestruturados com recursos do PROES e apenas 3 que não participaram do programa.

Esta descrição do processo de reestruturação produtiva serve como insumo para entendimento do contexto de trabalho no qual a pesquisa está inserida.

## **2.2 Histórico dos Estudos de Qualidade de Vida no Trabalho**

No fim da década de 20 a experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo, foi pioneira em estudar a influência do contexto de trabalho e aspectos psicológicos na produtividade do trabalhador. O experimento é considerado o marco inicial da abordagem humanística na Administração, surgindo em contraponto à escola clássica que, naquele momento, já estava bastante desgastada e criticada por pesquisadores, trabalhadores, sindicatos e pela sociedade em geral. Esta nova interpretação humanística, associada à “grande depressão” causada pela quebra da bolsa de Nova York em 1929, muda o enfoque que a Administração dá ao homem: do *Homo Economicus* passa-se para o *Homo Social*. Nessa perspectiva, o homem é visto como um ente muito mais complexo e suscetível a uma maior gama de fatores influenciadores, inclusive os que se relacionam com o seu bem-estar. Surgem então os primeiros estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho - QVT.

De acordo com Limongi-França (2002), durante as décadas de 1950 e 1960 as pesquisas em QVT tiveram rápida ascensão com enfoque associado a Psicologia, onde se considera a existência de uma correlação positiva entre bem-estar e produtividade e afirma-se que é possível melhorar estes indicadores

mediante ajustes no contexto de trabalho. Esse período coincide com o surgimento dos movimentos sindicais, que focaram-se na segurança e na insalubridade do trabalho, no tratamento dispensado ao trabalhador e no aumento de salários. Assim, pode-se dizer que a QVT, enquanto campo de conhecimento, nasce da junção desses movimentos reformistas mais as necessidades e aspirações humanas, como o desejo de trabalhar em um ambiente de maior sensibilidade social.

Nas duas décadas seguintes, surgem os modelos clássicos de QVT: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1981), que serão abordados no próximo tópico.

## 2.3 Qualidade de Vida no Trabalho: Os Modelos Clássicos

O modelo preconizado por Walton (1973) é um dos mais citados e utilizados como referência. Walton procura associar o máximo de variáveis que possam ser relacionadas ao trabalho, incluindo aquelas cuja influência na vida do trabalhador ocorra de forma indireta. O modelo preconiza a QVT nas organizações considerando-se as oito categorias conceituais a seguir:

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1- COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Equidade interna e externa;</li> <li>b) Justiça na compensação;</li> <li>c) Partilha dos ganhos de produtividade;</li> <li>d) proporcionalidade entre salários.</li> </ul>
2- CONDIÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Jornada de trabalho razoável;</li> <li>b) Ambiente físico seguro e saudável.</li> </ul>
3- USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Autonomia;</li> <li>b) Autocontrole relativo;</li> <li>c) Qualidades múltiplas;</li> <li>d) Informações sobre o processo total do trabalho.</li> </ul>
4- OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Possibilidade de carreira;</li> <li>b) Crescimento pessoal;</li> <li>c) Perspectiva de avanço salarial;</li> <li>d) Segurança de emprego.</li> </ul>

5- INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	a) Ausência de preconceitos; b) Igualdade; c) Mobilidade; d) Relacionamento; e) Senso comunitário
6- CONSTITUCIONALISMO	a) Direitos de proteção do trabalhador; b) Privacidade pessoal; c) Liberdade de expressão; d) Tratamento imparcial; e) Direitos trabalhistas.
7- O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	a) Papel balanceado no trabalho; b) Estabilidade de horários; c) Poucas mudanças geográficas; d) Tempo para lazer da família.
8- RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	a) Imagem da empresa; b) Responsabilidade social da empresa; c) Responsabilidade pelos produtos; d) Práticas de emprego.

**Quadro 1: Categorias conceituais do modelo de Walton (WALTON apud FERNANDES, 1996).**

Por outro lado, para Hackman e Oldham (1975), a QVT está associada a aspectos de motivação interna, satisfação no cargo e o seu enriquecimento. Com base nos seus estudos, pode-se afirmar que existem três fatores que influenciam a motivação no ambiente laboral, denominados Estados Psicológicos Críticos: conhecimento e resultados do seu trabalho; responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho e significância percebida do seu trabalho. Nesse modelo, as seguintes dimensões agem como determinantes do estado psicológico do indivíduo:

- a) Variedade de habilidades e talentos exigidos na realização das atividades;
- b) Identidade da tarefa: o nível em que é possível, na realização da tarefa, identificar a realização de um trabalho completo;
- c) Significado da tarefa: o grau de impacto que a tarefa tem na vida ou no trabalho de outras pessoas;
- d) Autonomia: liberdade concedida ao indivíduo para planejar a forma de realização das suas atribuições;
- e) Feedback extrínseco: a avaliação de desempenho realizada por terceiros;

- f) Feedback intrínseco: quando a própria atividade fornece ao indivíduo possibilidade de avaliar seu desempenho e interação com pessoas (colegas, clientes etc.) durante a execução de seu trabalho.

Westley (1979) considera, ainda, quatro indicadores para análise da QVT, que envolvem aspectos internos e externos à organização, a saber:

- a) Econômico: remuneração compatível e equânime, benefícios, carga horária, local de trabalho e ambiente externo;
- b) Político: segurança no emprego, atuação sindical;
- c) Psicológico: realização potencial, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, auto-avaliação, variedade de tarefa e identificação com a tarefa;
- d) Sociológico: participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade e valor pessoal.

Nessa perspectiva, a QVT é alcançada quando as condições de trabalho são humanizadas a ponto de minimizar as quatro questões-chave, acima colocadas. O autor destaca as ações cooperativas e a participação dos trabalhadores nas decisões e nos lucros, a adoção do trabalho auto-supervisionado e do enriquecimento de tarefas, a participação do trabalhador em associações de classe, sindicatos e partidos políticos como fundamentais para a melhoria da QVT.

De acordo com Werther e Davis (1983), muitos fatores afetam a QVT, como a supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e o projeto do cargo. No entanto, é o cargo que merece atenção especial. Por mais que os trabalhadores possuam um bom salário e boas condições de trabalho, as atividades desenvolvidas podem ser consideradas tediosas por estes.

Segundo os autores, para que haja a satisfação mútua na relação colaborador-organização e prevenir a criação de cargos que promovam elevado grau de insatisfação, os gestores não devem projetar cargos para suprir seus objetivos pessoais, mas sim, os objetivos organizacionais. É necessário que haja uma harmonização entre as exigências organizacionais, ambientais e comportamentais dentro de um projeto apropriado de cargo. Um projeto de cargo que considera tais elementos proporciona maiores índices de motivação e satisfação, e, por

consequência há um incremento da QVT aos ocupantes deste cargo. Entretanto, os elementos comportamentais do projeto de cargo prevêm que seja concedida maior autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação, enquanto os elementos organizacionais pregam o caminho inverso. Desta forma, os cargos mais eficientes serão insatisfatórios, por sua vez os cargos satisfatórios serão ineficientes. É preciso, portanto, equilibrar os elementos comportamentais e organizacionais, de forma que se equalizem os interesses organizacionais e índices satisfatórios de QVT.

Os modelos clássicos de QVT, focados, principalmente, no indivíduo como variável de ajuste, deram origem, no Brasil, a uma abordagem assistencialista de Qualidade de Vida no trabalho. No tópico seguinte o viés assistencialista de QVT será descrito.

## **2.4 Qualidade de Vida no Trabalho: Viés Assistencialista**

A produção científica em QVT vem crescendo expressivamente nos últimos anos, em especial na Psicologia e na Administração, com destaque para os seguintes temas e autores: conciliação dos interesses das organizações e dos indivíduos (FERNANDES, 1996); saúde, estilo de vida e ambientes de trabalho (SILVA; MARCHI, 1997); segurança e higiene no trabalho (SIGNORINI, 2000); conflitos decorrentes das relações interpessoais (BOMSUCCESSO, 2002); escolas de pensamento, indicadores empresariais (biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais) e os fatores críticos de gestão (LIMONGI-FRANÇA, 2003); conforto ambiental (PATTANAYAK, 2003); saúde mental, condições, organização e as relações de trabalho (SAMPAIO, 2004); metas individuais organizadas hierarquicamente (MARTEL; DUPUIS, 2006); equilíbrio entre trabalho e vida fora do trabalho (HUANG; LAWLER; LEI, 2007);

Todavia, Segundo Ferreira (2008), uma análise dos estudos e práticas dominantes de QVT, nos mostra certa deficiência e limitação de tais modelos. Isso se evidencia principalmente pela dificuldade em se conseguir, por parte dos trabalhadores, adesão duradoura aos programas propostos (ANTLOGA e LIMA, 2007; FERREIRA, 2006). Em geral, os programas de QVT que se baseiam nas

perspectivas teóricas hegemônicas, se apresentam como um cardápio de atividades anti-estresse, como: ginástica laboral, massagem, yoga, entre outros. Para ilustrar a situação, Ferreira (2009) faz analogia com um ofurô. O indivíduo, por um breve momento, passa por uma sessão de alívio e relaxamento; entretanto, logo em seguida, é reintroduzido no ambiente hostil de trabalho, sob a influência dos fatores causadores de mal-estar presentes no contexto laboral (e não no indivíduo). Assim, o mal-estar se reinstala e permanece inalterado à condição anterior à “sessão de relaxamento” proposta. Desta forma, a QVT se restringe apenas a uma espécie de “ofurô corporativo” (FERREIRA, 2009).

Ainda de acordo com Ferreira (2008), os modelos e práticas da concepção dominante de QVT possuem um viés assistencialista que pode ser caracterizado por meio de três perspectivas:

- a) Foco no indivíduo: O trabalhador é o responsável pela sua QVT, as fontes de mal-estar continuam permeando o ambiente de trabalho, o indivíduo se torna a variável de ajuste, devendo se adaptar ao ambiente organizacional hostil;
- b) Caráter Assistencial: As atividades programadas, apesar de válidas em sua essência, dentro do contexto organizacional servem para aumentar a resistência perante as adversidades, exercem um papel “curativo” dos males do trabalho;
- c) Ênfase na produtividade: A relação custo benefício das atividades de QVT deve ser sempre favorável frente à competitividade. Deste modo a produtividade se afasta de sua acepção saudável.

Em contraposição à abordagem assistencialista de QVT, surge, no Brasil, a abordagem preventiva, preconizada por Ferreira (2008), conforme será descrito a seguir.

## **2.5 Qualidade de Vida no Trabalho: Viés Preventivo**

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho de viés preventivo, segundo Ferreira (2008), pode ser entendido por meio de duas óticas diferentes: a da organização, na qual a QVT é encarada como um princípio de gestão formado por

um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visam à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Por outro lado, na perspectiva dos trabalhadores, a QVT se manifesta pelos juízos valorativos que estes atribuem às experiências vivenciadas no trabalho, também relacionadas às condições de trabalho, à organização do trabalho e às relações sócio-profissionais de trabalho.

Em oposição à abordagem dominante de QVT assistencialista, surge a abordagem de natureza preventiva (FERREIRA, 2008; FERREIRA *et al.*, 2009;), perspectiva escolhida para o presente trabalho. O seu foco está em remover os problemas geradores de mal-estar presentes no contexto organizacional atuando em cinco fatores interdependentes:

- a) Condições de trabalho;
- b) Organização do trabalho;
- c) Relações socioprofissionais de trabalho;
- d) Crescimento e reconhecimento profissional;
- e) Elo trabalho-vida social.

A premissa da abordagem preventiva de QVT está em partir de um diagnóstico sob a ótica dos trabalhadores e não de uma visão de QVT pré-concebida por dirigentes e gestores, conforme ocorre na abordagem assistencialista. A QVT torna-se, então, uma busca permanente de harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia no ambiente organizacional. Entretanto, a implantação de um programa de QVT nesta linha não é tarefa fácil. Faz-se necessário a adoção dos seguintes pressupostos:

- Mudança de mentalidade: as atividades de QVT, de viés preventivo requerem disposição de todos, principalmente dos gestores, para que velhas crenças e concepções não obstaculizem a mudança. Não se mudam práticas sem mudança de consciência.
- Indissociabilidade entre produtividade e bem-estar: a produtividade é encarada no seu aspecto positivo, ou seja, uma das fontes de bem-estar no trabalho.

- Modelo antropocêntrico de gestão do trabalho: o enfoque da gestão deve valorizar os trabalhadores como principais protagonistas dos resultados, promover o reconhecimento individual e coletivo e possibilitar sua participação efetiva nas decisões que afetam o bem-estar individual e coletivo.
- Cultura organizacional do bem-estar: é necessária a disseminação e consolidação de uma nova cultura organizacional, que tenha seus valores e crenças permeados pela idéia de QVT, bem-estar e produtividade indissociados.
- Sinergia Organizacional: o sucesso da implantação de um programa de QVT depende de um esforço coordenado para qual todas as áreas da organização se envolvam e se comprometam com a mudança.

Estes pressupostos são fundamentais para que se norteie o processo de implantação de um programa, e dessa forma operacionalizar uma política de QVT de caráter preventivo, que atue de maneira efetiva nos fatores geradores de mal-estar.

A seguir, serão descritos os métodos e técnicas de pesquisa.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

O objetivo geral da pesquisa é identificar os fatores positivos e negativos que impactam a QVT de trabalhadores de uma agência do Banco do Brasil. O método será detalhado nos tópicos subseqüentes.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A pesquisa a ser realizada é de natureza empírica e descritiva, uma vez que seu objetivo é descrever e analisar o fenômeno QVT da agência escolhida sob a ótica dos participantes. Ela tem caráter exploratório, uma vez que visa explorar e conhecer o campo, não se pautando em resultados empíricos ou hipóteses prévias. O recorte temporal é transversal e o levantamento de dados será feito pela técnica de *survey*. Os dados são de origem primária e a abordagem é mista (quantitativa e qualitativa).

#### **3.2 Caracterização da organização pesquisada**

O objeto deste estudo é uma agência do Banco do Brasil, empresa constituída sob a forma de sociedade de economia mista. O Banco do Brasil é uma instituição bicentenária e o maior banco do país, com 109.026 funcionários, 5.060 agências e lucro líquido registrado em 2010 de 11,7 bilhões de reais (BANCO DO BRASIL, 2010).

A agência escolhida tem mais de 20 anos de funcionamento, é de porte médio e é classificada como nível 1, o que significa que possui grande importância estratégica e grande volume de negócios para o banco. Está localizada na zona central de Brasília e sua estrutura física se divide em duas unidades: a agência propriamente dita e um posto de atendimento bancário (PAB) localizado em outro prédio na mesma vizinhança. Seu quadro funcional conta com 19 funcionários, 2 estagiários, 3 menores aprendizes e 8 funcionários terceirizados.

### 3.3 Participantes do estudo

A pesquisa foi feita junto aos 19 funcionários e 2 estagiários da agência.

Dentro do universo dos 21 participantes da pesquisa, a população se subdivide hierarquicamente (do menor para o maior) em: 2 estagiários; 3 escriturários; 4 caixas executivos; 3 assistentes de negócios; 5 gerentes médios, sendo 4 gerentes de contas e um gerente de suporte; 1 gerente de segmento e 1 gerente geral.

A amostra utilizada é não probabilística de conveniência. Todos os participantes concluíram ou estão cursando o ensino superior.

**Tabela 1 - Escolaridade dos Participantes**

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>2o grau completo</b>	0	0,00
<b>Graduação incompleta</b>	9	42,86
<b>Graduação completa</b>	6	28,57
<b>Especialização</b>	6	28,57
<b>Mestrado</b>	0	0,00
<b>Doutorado</b>	0	0,00
<b>Válidos</b>	21	100,00
<b>Missing</b>	0	0,00

Quanto ao gênero, a população se divide em 57% (12) de mulheres e 43% (9) de homens.

**Tabela 2 - Gênero dos Participantes**

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Masculino</b>	9	42,86
<b>Feminino</b>	12	57,14
<b>Válidos</b>	21	100,00
<b>Missing</b>	0	0,00

Em relação ao estado civil, 42% são casados e a faixa etária média é de 30 anos.

**Tabela 3 - Estado civil dos Participantes**

<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Casado</b>	9	42,86
<b>Divorciado</b>	0	0,00
<b>Companheiro</b>	1	4,76
<b>Separado</b>	0	0,00
<b>Solteiro</b>	11	52,38
<b>União estável</b>	0	0,00
<b>Viúvo</b>	0	0,00
<b>Válidos</b>	21	100,00
<b>Missing</b>	0	0,00

O tempo médio de banco é de 75 meses e o tempo médio na agência é de 16 meses.

**Tabela 4 - Tempo na agência dos Participantes**

<b>Tempo na Agência (em meses)</b>	<b>Descritiva</b>
<b>Média</b>	16
<b>Mediana</b>	12
<b>Moda</b>	22
<b>Desvio Padrão</b>	11
<b>Variância</b>	113
<b>Mínimo</b>	5
<b>Máximo</b>	48
<b>Amplitude</b>	43
<b>Válidos</b>	21
<b>Missing</b>	0

Tabela 5 - Tempo médio no banco dos Participantes

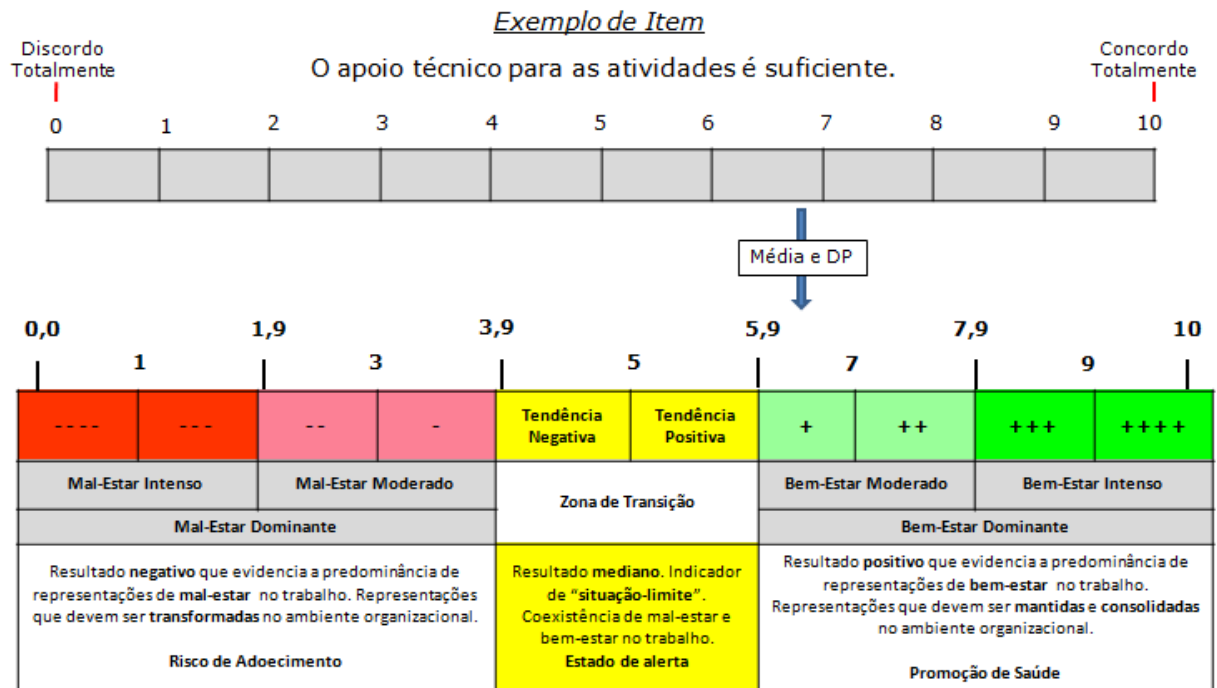
<b>Tempo no Banco (em meses)</b>	<b>Descritiva</b>
<b>Média</b>	75
<b>Mediana</b>	20
<b>Moda</b>	22
<b>Desvio Padrão</b>	119
<b>Variância</b>	14.241
<b>Mínimo</b>	6
<b>Máximo</b>	372
<b>Amplitude</b>	366
<b>Válidos</b>	21
<b>Missing</b>	0

### 3.4 Instrumento

Foi utilizado o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida (IA\_QVT), instrumento científico validado (FERREIRA, 2009). O instrumento tem por objetivo o diagnóstico e o monitoramento de QVT nas organizações.

O inventário se baseia no fundamento conceitual de que a QVT consiste nas representações que os trabalhadores manifestam sobre o contexto de produção no qual estão inseridos com base em um contínuo constituído por um pólo positivo (sentimentos expressos de bem-estar no trabalho) e um pólo negativo (sentimentos expressos de mal-estar no trabalho) (FERREIRA, 2009).

O instrumento é composto de 61 questões objetivas e 4 questões abertas. As questões objetivas estão associadas a uma escala do tipo Likert de 11 pontos (0 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente). Os resultados foram interpretados em intervalos, conforme a cartografia teórica abaixo:



**Figura 1: Adaptado de Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho - IA\_QVT: Instrumento de Diagnóstico e Monitoramento nas Organizações (FERREIRA, Mário César. Brasília, 2009).**

A cartografia deve ser interpretada da seguinte forma: os resultados entre 0,0 e 3,9 revelam a predominância de sentimento de mal-estar no trabalho, indicando a necessidade de intervenções no ambiente analisado; os resultados no intervalo entre 4,0 e 5,9 se encontram na zona de transição, indicando a coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho; o intervalo compreendido entre 6,0 e 10 é positivo e evidencia a predominância do sentimento de bem-estar no trabalho.

As questões objetivas são agrupadas em cinco fatores, os mesmos elencados no modelo teórico da abordagem preventiva de QVT:

- a) Condições de trabalho (alfa de cronbach = 0,90): Mensura a percepção acerca das condições físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos), suporte (apoio técnico):

- O fator é constituído de 12 assertivas, exemplo: *O espaço físico é satisfatório*;

- b) Organização do trabalho (alfa de cronbach = 0,73): Mensura as variáveis relacionadas a tempo (prazo e pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), característica das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição de normas:

- O fator é constituído de 9 assertivas, exemplo: *Há cobrança de prazos para o cumprimento de tarefas;*

- c) Relações Socio-profissionais de Trabalho (alfa de cronbach = 0,89): Verifica interações sócio-profissionais entre os pares (ajuda, harmonia, confiança), com a chefia (diálogo, acesso, interesse, cooperação, atribuição e conclusão de tarefas), comunicação (liberdade de expressão), clima organizacional e conflitos:

- O fator é constituído de 16 assertivas, exemplo: *É comum o conflito no ambiente de trabalho;*

- d) Reconhecimento e Crescimento Profissional (alfa de cronbach = 0,91): Mensura variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional, dedicação, resultado alcançado) e ao crescimento profissional (oportunidade, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento):

- O fator é constituído de 14 assertivas, exemplo: *As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos;*

- e) Elo Trabalho-Vida Pessoal (alfa de cronbach = 0,80): Expressa as percepções do trabalhador sobre a instituição, o trabalho (prazer, bem-estar, zelo, tempo gasto no trabalho, sentimento de utilidade, reconhecimento social) e as analogias que este faz com sua vida social (casa, família, amigos):

- O fator é constituído de 10 assertivas. Exemplo: *“Sinto-me mais feliz no trabalho do que em minha casa”.*

A parte qualitativa do inventário é constituída de quatro questões abertas que servem para complementar e melhor entender os dados quantitativos.

As questões são:

- a) *Questão 1: “Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...”;*

- b) *Questão 2: “Quando penso no meu trabalho, o que me causa mais bem-estar é”.*
- c) *Questão 3: “Quando penso no meu, o que me causa mais mal-estar é...”*
- d) *Questão 4: “Comentários e sugestões”.*

De acordo com Ferreira (2009), a validação (análise fatorial exploratória) do inventário foi feita da seguinte forma:

A parte qualitativa do inventário foi elaborada e validada com base em quatro questões abertas: 1. “Em minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...”; 2. “Quando penso no meu trabalho no [nome do órgão], o que me causa mais bem-estar é...”; 3. Quando penso no meu trabalho no [nome do órgão], o que me causa mais mal-estar é...”; 4. “Comentários e sugestões”. O aplicativo Alceste (Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte) fez o tratamento estatístico dos dados textuais. Nesta etapa, participaram 2105 sujeitos (casados 53,8%; nível superior de escolaridade 48,4%; faixa etária de 41 e 50 anos, 43,2%). No desenvolvimento da escala, a elaboração dos itens do IA\_QVT se baseou nos resultados obtidos nas questões 1, 2 e 3 da parte qualitativa. A análise de juízes (correspondência itens e os 5 fatores propostos), feita por 12 profissionais das ciências do trabalho, reduziu o inventário para 74 itens. Eliminaram-se os itens com concordância menor que 80%. A validação semântica do inventário permitiu avaliar a clareza das instruções e a compreensão dos itens. Na etapa de validação, a versão digital do inventário foi respondido por 404 sujeitos (sexo masculino, 53,4%; casados, 52,4%; nível superior de escolaridade, 33,8%; faixa etária entre 41 e 50 anos, 45%).

### **3.5 Procedimentos de coleta dos dados**

O instrumento foi avaliado e sua aplicação autorizada pelo gerente geral da agência em questão. A aplicação se deu por meio de formulário auto-administrado, impresso e entregue a cada um dos participantes, o tempo para a resposta do questionário foi de 48 horas, desta forma, os participantes tiveram a opção de responder ao inventário com mais tranquilidade, longe do ambiente de trabalho.

### **3.6 Procedimentos de análise dos dados**

Os dados quantitativos foram submetidos às técnicas de estatística descritiva: média, desvio padrão e frequência. O software utilizado para o tratamento dos dados foi o Excel.

As respostas dadas nas questões abertas foram submetidas à técnica baseada em análise de conteúdo e servirão para melhor compreender o significado subjetivo que cada funcionário atribui às experiências de bem-estar e mal-estar no contexto profissional e desta forma balizar melhor a análise de QVT da agência.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa. Inicialmente, serão descritos os resultados qualitativos (perguntas abertas) e, em seguida, serão apresentados os resultados quantitativos (escala de QVT).

### 4.1 Resultados Qualitativos

Quanto à primeira questão, pode-se resumir as respostas dos participantes conforme demonstra o Quadro 2.

Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>“Estabilidade, segurança com ambiente excelente de trabalho(bom clima)”</i></li> <li>2. <i>“Ter um bom salário que sirva de incentivo para realizar um bom trabalho; Ter um ambiente de trabalho adequado que vise minimizar o stress dos funcionários”</i></li> <li>3. <i>“Ter um bom ambiente de trabalho, poder ser criativo e reconhecido, ter chances de crescimento profissional e poder visualizar o investimento da empresa em mim”</i></li> <li>4. <i>“Bom ambiente de trabalho; organização; excelente comunicação”</i></li> <li>5. <i>Obter satisfação pessoal, conciliando o retorno financeiro com o conforto físico. E a realização com as tarefas executadas, e com o senso de desafios vencidos e superados.”</i></li> <li>6. <i>“Trabalhar com o que gosto, recebendo um salário justo e sendo respeitado no ambiente de trabalho.”</i></li> <li>7. <i>“Contar com um espaço para repouso/relaxamento após o almoço; Haver um clima harmonioso entre as equipes; as instalações serem adequadas à realização das atividades, sem barulho excessivo e com temperatura agradável”</i></li> <li>8. <i>“Trabalhar com prazer”</i></li> <li>9. <i>“Entrar na agência sorrindo, permanecer sorrindo durante o dia e, finalmente, sair sorrindo no final do dia; É ter uma equipe comprometida e feliz; É ter o apoio dos colegas; É ser reconhecido e valorizado; É não viver de cobrança e competição.”</i></li> </ol>

Quadro 2: Respostas à questão 1

Uma breve análise das respostas dadas à primeira pergunta, demonstra que para estes trabalhadores QVT está intimamente relacionado à: remuneração, reconhecimento e com um bom clima organizacional, um ambiente de trabalho confortável e harmonioso. Vale ressaltar que tais resultados dialogam claramente com as dimensões teóricas preconizadas na abordagem preventiva de QVT adotada na pesquisa.

No tocante à questão 2, os resultados são apresentados no Quadro 3, abaixo:

<b>Quando penso no meu trabalho na agência, o que me causa mais bem-estar é...</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>“Os colegas”</i></li> <li>2. <i>“Saber que consegui resolver algum problema de cliente; Saber que eu produzi alguma coisa, que meu dia foi útil para a empresa; Saber que meu salário vai estar dia 20 na conta”</i></li> <li>3. <i>“Conhecimento do trabalho”</i></li> <li>4. <i>“Saber que eu cumpro com minhas obrigações seguindo normativos, sem causar prejuízos à empresa.”</i></li> <li>5. <i>“O bom relacionamento com os colegas.”</i></li> <li>6. <i>“A convivência e as piadas com os colegas.”</i></li> <li>7. <i>“Estabilidade Profissional.”</i></li> <li>8. <i>“Meus colegas de trabalho.”</i></li> <li>9. <i>“O salário.”</i></li> <li>10. <i>“Saber que existe um ambiente amigável de trabalho e que existem boas ferramentas para a execução do serviço”</i></li> <li>11. <i>“Quando os clientes ficam satisfeitos com o banco/atendimento.”</i></li> </ol>

**Quadro 3: Respostas à questão 2**

As respostas dadas à segunda questão evidenciam que, a maior parte dos pesquisados relaciona as experiências de bem-estar no trabalho com a sensação de utilidade para a organização, o bom atendimento aos clientes, a remuneração, a

estabilidade profissional e com a boa convivência entre colegas. Aqui também cabe destacar que estes resultados já são previstos pelo modelo teórico de QVT preventiva adotado.

Quando penso no meu trabalho na agência, o que me causa mais mal-estar é...
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>“Ar-condicionado (Temperatura muito baixa).”</i></li> <li>2. <i>“Não ter como prever como será o dia, quais problemas irei encontrar.”</i></li> <li>3. <i>“Não cumprir as metas!!!”</i></li> <li>4. <i>“A carga de trabalho e o estresse.”</i></li> <li>5. <i>“Tarefas repetitivas.”</i></li> <li>6. <i>“O volume das pendências, as interrupções na execução das tarefas, e o medo de decepcionar o meu superior.”</i></li> <li>7. <i>“Não usar minhas habilidades e talentos. E atender clientes.”</i></li> <li>8. <i>“A sobrecarga de atividades, tanto rotineiras quanto eventuais; a sensação de que somente os funcionários que vendem produtos são lembrados nas premiações.”</i></li> <li>9. <i>“Ajudar uma pessoa e, em função disso, pedir algo em troca. Horrível!”</i></li> <li>10. <i>“Clientes e burocracia.”</i></li> </ol>

A respeito da questão 3, os resultados são sumarizados no Quadro 4, conforme é demonstrado a seguir. Quadro 4: Respostas à Questão 3

Na terceira pergunta, não houve um assunto que se destacasse com relativo consenso. Entretanto, verifica-se que as experiências de mal-estar relatadas estão relacionadas: ao volume, à natureza e à forma de execução do trabalho, sentir-se subutilizado pela organização, e à falta de reconhecimento.

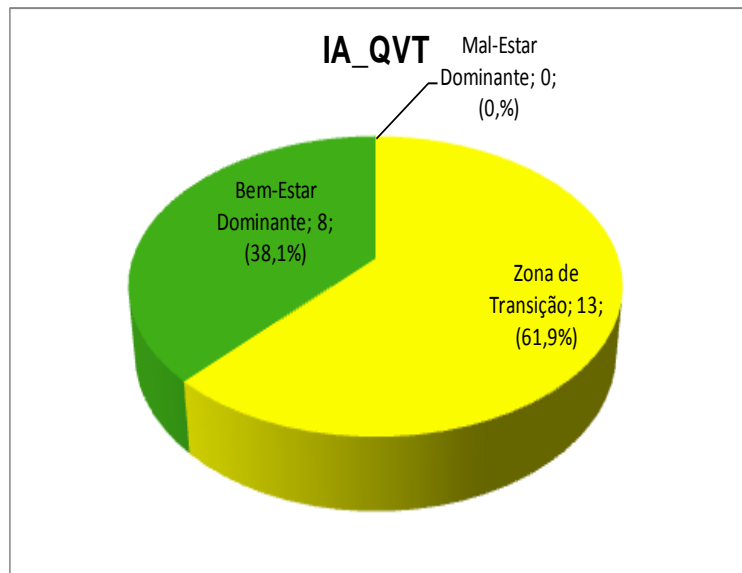
Não houve respostas à quarta questão: *“Críticas e sugestões sobre o levantamento.”* A seguir serão descritos os resultados quantitativos.

## 4.2 Resultados Quantitativos

O resultado global de QVT na agência apresentou os seguintes valores:

**Tabela 6 - Média global**

IA_QVT	Descritiva
<b>Média</b>	6,17
<b>Mediana</b>	5,92
<b>Moda</b>	5,69
<b>Desvio Padrão</b>	0,82
<b>Variância</b>	0,67
<b>Mínimo</b>	4,92
<b>Máximo</b>	8,18
<b>Amplitude</b>	3,26
<b>Contagem (n)</b>	21



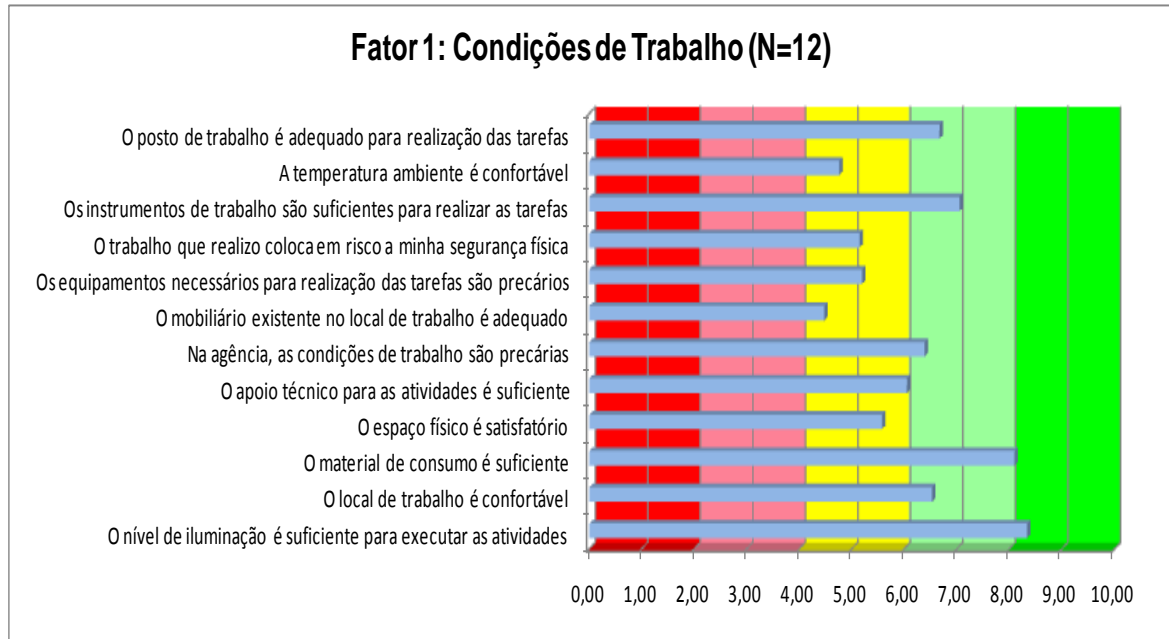
**Gráfico 1: Escala de QVT.**

A média das notas atribuídas aos itens foi de 6,17 e o desvio padrão ficou em 0,82; 38,1% dos avaliados se encontram na área de bem estar dominante e 61,9% se encontram na zona de transição. Nenhum avaliado se encontra na zona de mal estar dominante.

O resultado apresentado é bom. O fato de não haver pesquisados enquadrados na zona de mal-estar dominante indica que, de maneira geral, a agência pesquisada mantém um bom nível de QVT. Entretanto, faz-se necessário ir mais a fundo na análise, o que será feito nos tópicos a seguir por meio da investigação dos resultados dos fatores e dos itens de QVT.

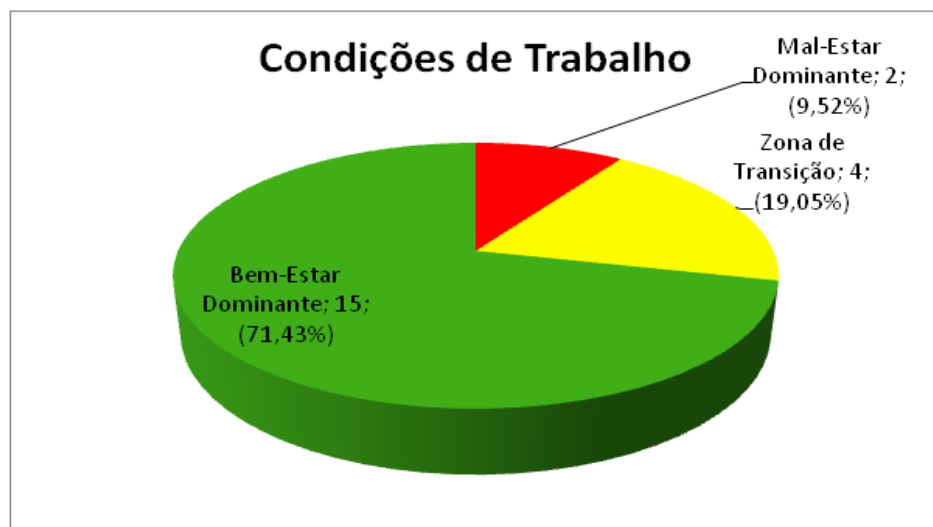
### 4.2.1 Condições de Trabalho

O Gráfico 2 mostra os resultados dos itens do fator Condições de Trabalho.



**Gráfico 2: Condições de trabalho.**

No fator condições de trabalho, 71,43% dos pesquisados se encontram na zona de bem estar dominante, enquanto 19,05% estão na zona de transição e 9,52% na zona de mal-estar dominante. Os dois itens melhor avaliados são: “O nível de iluminação é suficiente para executar as atividades” (média: 8,33 e desvio padrão: 1,46) e “O material de consumo é suficiente” (média: 8,10 e desvio padrão: 1,64) ambos na zona de bem-estar moderado.

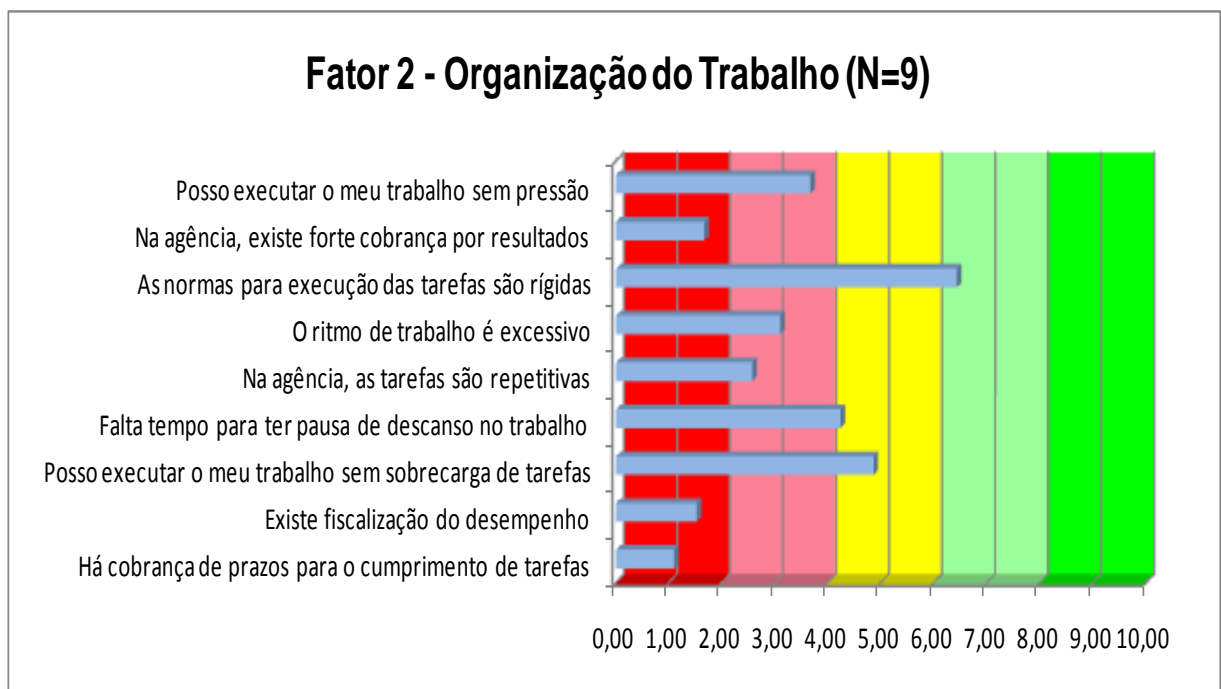


**Gráfico 3: Condições de trabalho.**

Já os itens pior avaliados neste fator são: “*O mobiliário existente no local de trabalho é adequado*” (média: 4,48 e desvio padrão: 2,93) e “*A temperatura ambiente é agradável*” (média: 4,76 e desvio padrão: 3,24), localizados na zona de transição negativa. Estes dois problemas podem ser solucionados com a implantação na agência do programa de reformulação do banco, o BB 2.0, que prevê a reformulação total do espaço físico das agências, incluindo a climatização das agências.

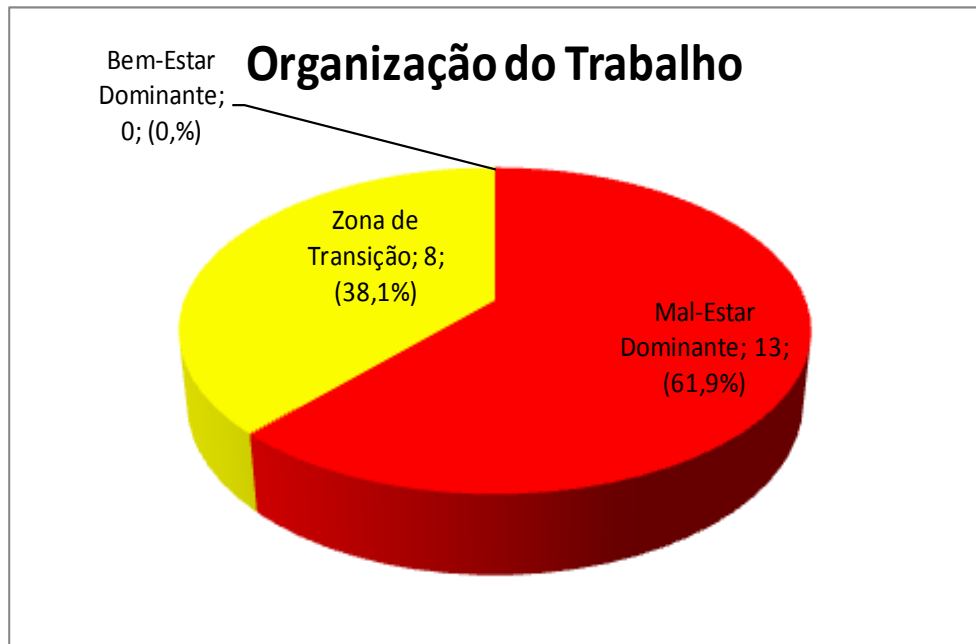
#### 4.2.2 Organização do Trabalho

O fator organização do trabalho apresentou os piores resultados: 38,1% na zona de transição e 61,9% na zona de mal-estar dominante.



**Gráfico 4: Organização do trabalho.**

Neste fator, os dois itens melhor avaliados são: “*As normas para execução das tarefas são rígidas*” (média: 6,43 e desvio padrão: 2,25) que se encontra na zona de bem-estar moderado e “*Posso executar o meu trabalho sem sobrecarga de tarefas*” (média: 3,67 e desvio padrão: 2,73) que se encontra na zona de transição positiva.

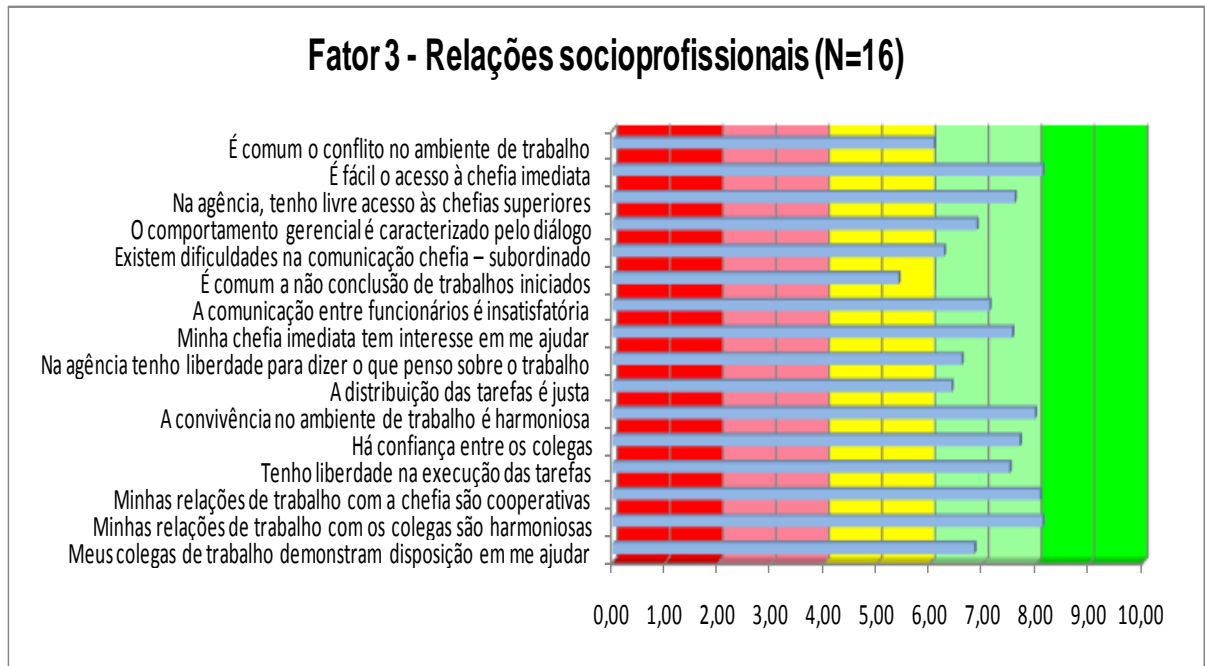


**Gráfico 5: Organização do trabalho.**

Os dois itens de pior avaliação são: “*Há cobrança de prazos para o cumprimento das tarefas*” (média: 1,52 e desvio padrão: 1,21) e “*Existe fiscalização do desempenho*” (média: 8,33 e desvio padrão: 1,46) ambos localizados na zona de mal-estar intenso. Entende-se os resultados obtidos por estes itens pela própria natureza da instituição, um banco. Este nicho de mercado é sabidamente um dos mais concorridos, desta forma é impossível que se elimine a cobrança por metas e desempenho de maneira mais incisiva. Porém, é possível e necessário que as metas e a forma de cobrança sejam periodicamente revisitadas, a fim de que se mantenham em um patamar de razoabilidade.

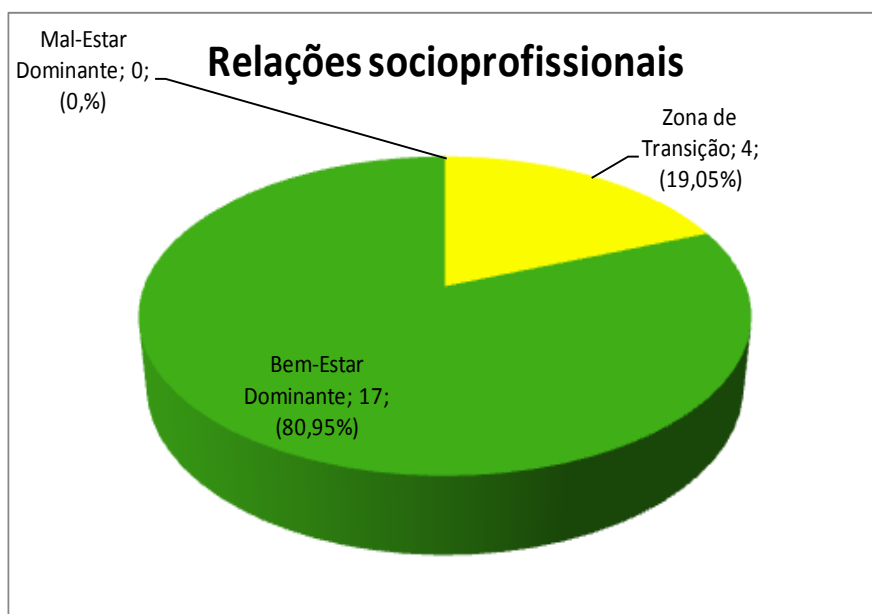
### 4.2.3 Relações Socioprofissionais

No tocante ao fator relações socioprofissionais, 80,95% da população se encontra na zona de bem-estar, 19,05% se encontram na zona de transição.



**Gráfico 6: Relações socioprofissionais.**

Dentro do fator, os dois itens melhor avaliados são: “*Minhas relações de trabalho com os colegas são harmoniosas*” (média: 8,10 e desvio padrão: 1,76) e “*É fácil o acesso à chefia imediata*” (média: 8,10 e desvio padrão: 2,26) ambos na zona de bem-estar intenso. Estes dados corroboram o que já havia sido dito na análise sobre as questões abertas acerca da importância do bom relacionamento entre colegas, como um grande influenciador da QVT. É comum na agência a realização de *happy hours* e confraternizações, estas práticas devem ser incentivadas a fim de que se mantenham os bons índices deste indicador.

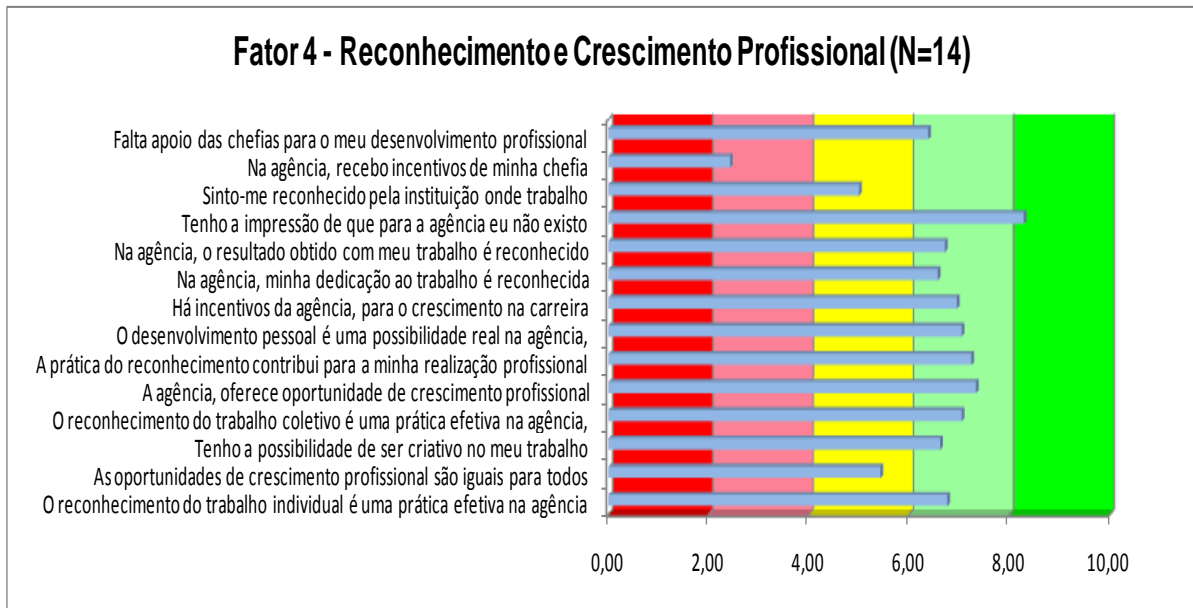


**Gráfico 7: Relações socioprofissionais.**

Os dois itens pior avaliados são: “*É comum a não conclusão de trabalhos iniciados*” (média: 5,38 e desvio padrão: 2,25) e “*É comum o conflito no ambiente de trabalho*” (média: 6,05 e desvio padrão: 2,50) ambos na zona de transição positiva, portanto, apesar de necessária sua monitoração, não inspiram grande preocupação.

#### 4.2.4 Reconhecimento e Crescimento Profissional

Quanto ao fator Reconhecimento e Crescimento profissional, 66,67% dos pesquisados se encontram na zona de bem-estar, 33,33% se encontram na zona de transição e ninguém se encontra na zona de mal-estar.



**Gráfico 8: Reconhecimento e crescimento profissional.**

Os dois itens melhor avaliados dentro do fator são: “*Tenho a impressão de que para a agência não existo*” (média: 8,29 e desvio padrão: 2,22) que se encontra na zona de bem estar intenso e “*A agência, oferece oportunidades de crescimento profissional*” (média: 5,38 e desvio padrão: 2,25) que se encontra na zona de bem-estar moderado.

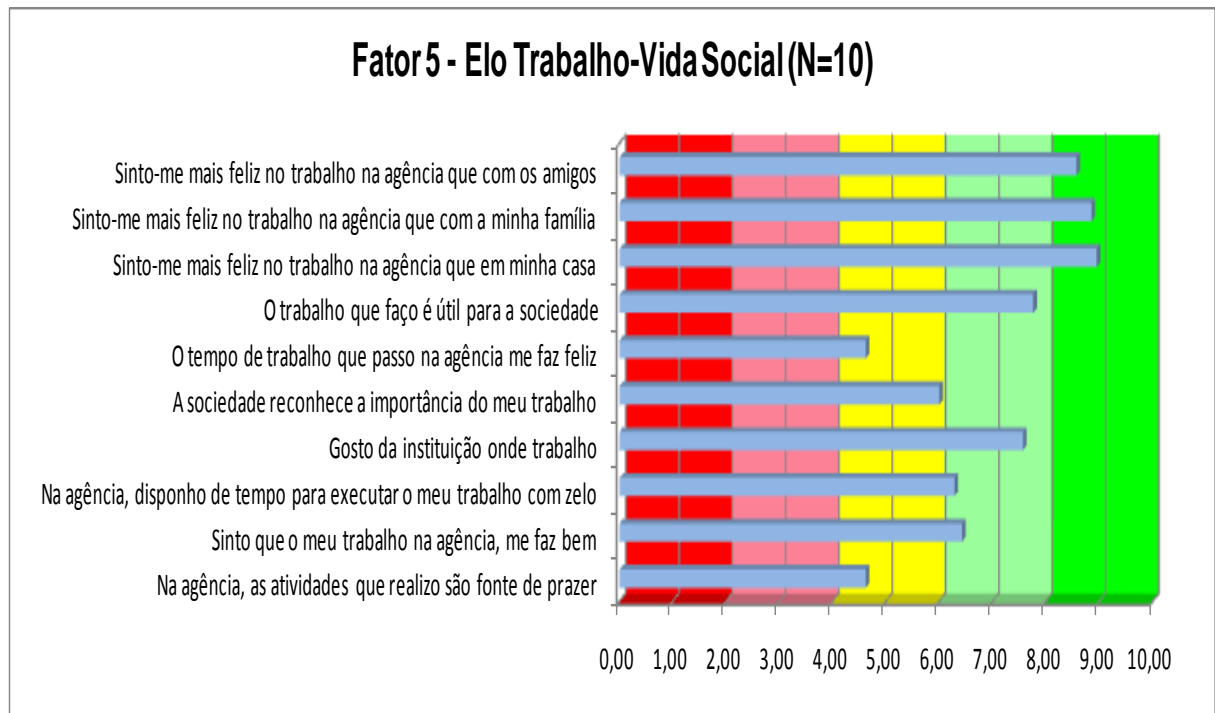


**Gráfico 9: Reconhecimento e crescimento profissional.**

Os dois itens pior avaliados são: “*Na agência, recebo incentivos da minha chefia*” (média: 2,43 e desvio padrão: 2,06) que se encontra na zona de mal estar moderado e “*Sinto-me reconhecido pela instituição onde trabalho*” (média: 5,00 e desvio padrão: 2,53) que se encontra na zona de transição negativa. Existem na agência diversas ações de reconhecimento, porém estas ações sempre têm um caráter “promocional”, premiando os funcionários que se destacam em campanhas de vendas e demais ações propostas. Entretanto, é necessário que se estabeleça um programa de reconhecimento permanente, com regras claras e que privilegie a potencialidade de cada indivíduo, tendo como reconhecimento principal aquilo que é valorizado pelo trabalhador, por meio de consulta direta a ele, e não o que é valorizado pelos gestores da agência.

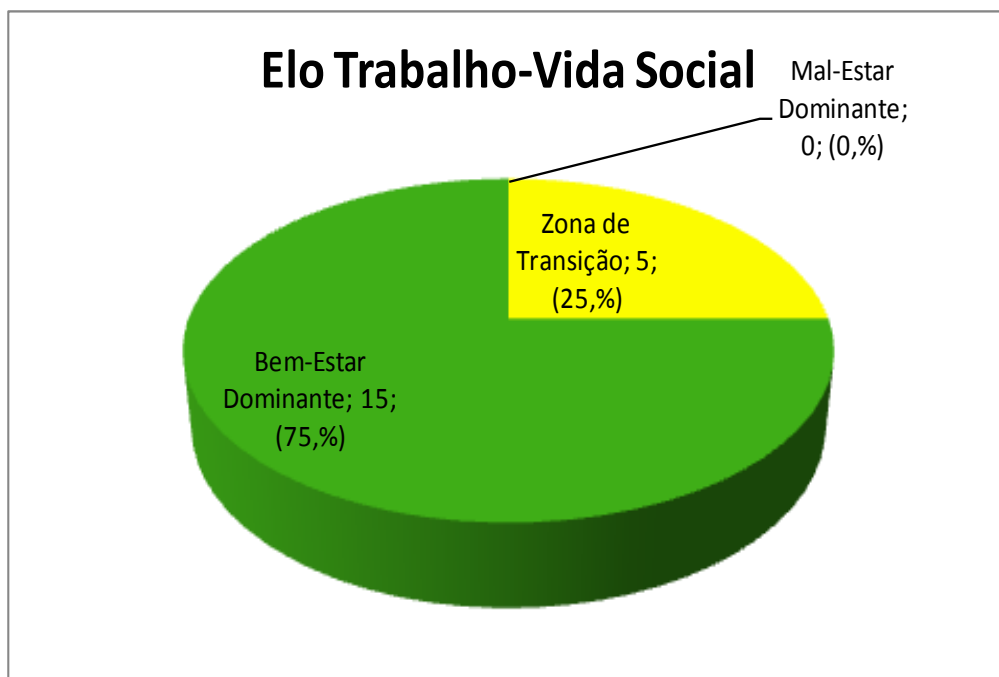
#### 4.2.5 Elo Trabalho-Vida Social

No fator Elo trabalho-Vida Social 75% dos pesquisados se encontram na zona de bem-estar, 25% na zona de transição.



**Gráfico 10: Elo Trabalho-vida social.**

Os dois itens melhor avaliados são: “*sinto-me mais feliz no trabalho na agência que em minha casa*” (média: 8,95 e desvio padrão: 1,47) e “*Sinto-me mais feliz no trabalho na agência que com minha família*” (média: 8,86 e desvio padrão: 1,98), que se encontram na zona de bem-estar moderada.



**Gráfico 11: Elo Trabalho-vida social.**

Os dois itens pior avaliados são: “*O tempo que passo na agência me faz feliz*” (média: 4,62 e desvio padrão: 2,71) e “*Na agência as atividades que realizo são fontes de prazer*” (média: 4,62 e desvio padrão: 3,04), que se encontram na zona de transição negativa.

## 5 CONCLUSÃO

A aplicação do IA\_QVT proporcionou um amplo panorama da QVT na agência estudada. Os resultados obtidos demonstram que o objetivo deste trabalho, identificar os fatores positivos e negativos que impactam a QVT de trabalhadores de uma agência do Banco do Brasil, foi satisfatoriamente alcançado.

As respostas dadas às questões abertas propiciaram extrair um juízo espontâneo dos pesquisados. Com suas próprias palavras puderam indicar os aspectos que lhes são relevantes, se expressar acerca do tema em geral e de como eles o percebem em seu cotidiano profissional. A análise destas questões mostrou que em diversos momentos o discurso dos pesquisados pode ser relacionado com o modelo preventivo de QVT:

- “O salário”; “... Saber que meu salário vai estar dia 20 na conta”; “Trabalhar com o que gosto, recebendo um salário justo...” demonstram a significância dada à remuneração como reconhecimento no trabalho e se enquadram no fator de Reconhecimento e Crescimento Profissionais proposto por Ferreira (2009).

- “Tarefas repetitivas.”; “O volume das pendências, as interrupções na execução das tarefas...” e “A *sobrecarga de atividades, tanto rotineiras quanto eventuais...*) refletem o impacto do volume e da natureza das tarefas realizadas, e se encaixam no fator Organização do Trabalho contemplado na abordagem preventiva de QVT.

- “Os colegas”; “O bom relacionamento com os colegas.”; “A convivência e as piadas com os colegas.” Foram respostas que realçam a importância das relações sociais no trabalho, reforçando a importância da dimensão relações sócio-profissionais de trabalho prescrita no modelo preventivo de QVT.

Por sua vez, os dados quantitativos mensuraram e colocaram de forma objetiva os indicadores que compõem a QVT, dentro do modelo teórico adotado para o estudo, e expôs os aspectos positivos e os pontos a melhorar do ambiente pesquisado. A partir daí foi possível realizar análise concisa e respaldada cientificamente, demonstrando que há uma grande gama de aspectos necessários para o alcance e manutenção da QVT. Estes aspectos vão muito além do cardápio de atividades anti-stress utilizado pela abordagem assistencialista, não sendo em

nenhum momento, estas atividades mencionadas por parte dos pesquisados, o que corrobora o seu frágil vínculo com a QVT. Desta forma o estudo contribuiu para a desconstrução da abordagem assistencialista e para a consolidação da abordagem preventiva de QVT.

Nota-se que a dimensão Organização do Trabalho foi a pior avaliada. Tal fato reflete a forte influência que a reestruturação produtiva, conforme descrito no referencial teórico tem nesta dimensão de QVT. As mudanças de expectativas dos usuários, a informatização dos serviços, a forte cobrança por resultados, a flexibilidade no trabalho, típicas do contexto de reestruturação, podem estar no cerne destes problemas.

O diagnóstico mostrou que de modo geral a agência em questão, no geral, possui um bom nível de Qualidade de Vida no Trabalho. Em alguns fatores específicos os dados apontaram um péssimo resultado, o que demonstra a existência de situações preocupantes de mal-estar no trabalho, em especial no tocante ao fator Organização do Trabalho em que nenhum dos pesquisados se encontra na zona de bem-estar. A correção de algumas destas situações, como por exemplo, os itens “Na agência, existe forte cobrança por resultados” e “Existe fiscalização do desempenho” envolve necessariamente profundas mudanças institucionais e culturais na organização. Para tanto é preciso que haja grande mobilização de todos os setores da empresa nas etapas de criação e implantação da Política e Programa de QVT, conforme os pressupostos preconizados por Ferreira (2006).

Outro importante ponto de reflexão levantando pela pesquisa é: Sabendo que a agência apresenta um perfil privilegiado e sabendo do tamanho da instituição Banco do Brasil e de sua capilaridade no território nacional, quais resultados o estudo obteria em unidades de estrutura física e de negócios menos favorecidas? Com base nos resultados apresentados, pode-se hipotetizar que a percepção de QVT em agências menos estruturadas pode ser pior.

As principais limitações do estudo se devem ao baixo número de pesquisados (n), que, apesar de representar a totalidade do ambiente pesquisado, não configura amostra relevante para o Banco do Brasil ou para o setor bancário como um todo. Faz-se necessário também uma análise mais profunda com a utilização de estatística inferencial, para a construção de recortes por variáveis de perfil: sexo, idade, tempo de banco entre outros. O estudo conduzido longitudinalmente possibilitaria diagnóstico ainda mais aguçado, analisando os mesmos indivíduos ao longo do

tempo e desta forma a variação de percepção sobre a QVT. Ademais, não foram incluídas no projeto as etapas posteriores ao diagnóstico: Política e Programa de QVT. Por se tratar de uma unidade de uma organização maior, se faz necessária uma amostra estatisticamente relevante, para o embasamento destas etapas e a sua construção a nível global na instituição.

Recomenda-se, portanto, que o estudo seja replicado em maior escala e de maneira longitudinal no maior número possível de unidades do Banco do Brasil, afim de que sejam viabilizadas as etapas de Política e Programa de QVT, fundamentais para que a Qualidade de Vida no Trabalho não fique circunscrita ao campo das relações teóricas.

## REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. **Grandes Números BB (Consolidado 2010)**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page20,138,5506,0,0,1,0.bb?codigoNoticia=23175&codigoMenu=1422>>. Acesso em: 26 mai. 2011.

BARBACHAN, J. S. F.; FONSECA, M. F. **Concentração Bancária Brasileira**: Uma Análise Microeconômica. Financelab Working Paper. IBEMEC. São Paulo. 2004.

CENCI, C. M. B.; **Sofrimento Psíquico no Trabalho Bancário**. Passo Fundo: Batistel, 2001.

DIEESE. **A situação do trabalho no Brasil**. São Paulo: DIEESE, 2001.

DIEESE. **Reestruturação Produtiva Reduz Emprego nos Bancos**. São Paulo: DIEESE, 2001.

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

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v.11, n.1, 2008.

\_\_\_\_\_. Inventário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT): Instrumento para diagnóstico e planejamento. In: 11º FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 2009, Porto Alegre. **Anais do 11º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho**, 2009.

\_\_\_\_\_. Ofurô corporativo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP**, São Paulo, v.44 n.2, jun. 2009. Disponível em: [http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S0080-21072009000200005&script=sci\\_arttext](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S0080-21072009000200005&script=sci_arttext). Acesso em: 14 de mai. 2011.

\_\_\_\_\_. Qualidade de Vida no Trabalho. In: A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

FERREIRA, R. R.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C.; BERGAMASHI, A. V. Concepção e implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT): no Setor Público: O papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**, São Paulo, v.44, n. 2, 2009.

HACKMAN, J.; OLDHAM, G. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of applied psychology**, v. 60, n.2, 1975.

HUANG, T.C.; LAWLER, J, LEI, C.Y. The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. **Social Behavior and Personality**, v.35, n.6, p. 735-750, 2007.

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

MARTEL, J. P.; DUPUIS, G.. Quality of work life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. **Journal Social Indicators Research**, v.77, n. 2, p. 333-368, Jun, 2006.

PATTANAYAK, B. **Towards Building a Better HRD Climate**: A study on organisational role stress and quality of work life. *International Journal of Human Resources Development and Management*, v.3, n.4, p. 371-378, 2003.

PUGA, F. P. **Sistema financeiro brasileiro**: reestruturação recente, comparações internacionais e vulnerabilidade à crise cambial. Rio de Janeiro. BNDES. 1999.

SAMPAIO, J.R. (org.). **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SIGNORINI, M. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Taba Cultural, 1999.

SILVA, Marco A. D.; MARCHI, Ricardo. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Best Seller, 1997.

TROSTER, Roberto Luis. **Concentração bancária**. São Paulo: FEBRABAN, 2003.  
Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Imprensa/Conc404.pdf>>  
Acesso em: 23 de jul. 2011

WALTON, R. Quality of working life: what is this?. **Sloan Management Review**, Cambridge, v.15, n.1, 1975.

WERTHER, B. W; DAVIS, K. Administração de Pessoal e Recursos Humanos: A Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solution in the quality of working life. **Human relations**, 32 (2), 1979.

## ANEXOS

### Anexo A – Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida (IA\_QVT)



O objetivo deste questionário é conhecer a sua opinião sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na agência.

Responda de forma SINCERA, assinalando, a direita de cada item, o grau de concordância que você tem com a afirmativa.

Esse levantamento de dados é de responsabilidade técnico-científica do Departamento de Administração da Universidade de Brasília. Os dados serão usados exclusivamente para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso.

A divulgação dos resultados será recomendada aos gestores da agência.

**MUITO IMPORTANTE:**

- Sua participação é voluntária.
- Não é necessário se identificar.
- Os dados serão tratados de forma agrupada, sem qualquer identificação individual.
- Fique tranquilo(a), a confidencialidade de suas respostas está garantida.

Agradecemos pela sua contribuição. Por favor, não deixe questões em branco. Se desejar receber outras informações sobre o levantamento, envie mensagem para [alexjansen@hotmail.com](mailto:alexjansen@hotmail.com). Obrigado.

Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
0 · · · 1 · · · 2 · · · 3 · · · 4 · · · 5 · · · 6 · · · 7 · · · 8 · · · 9 · · · 10	

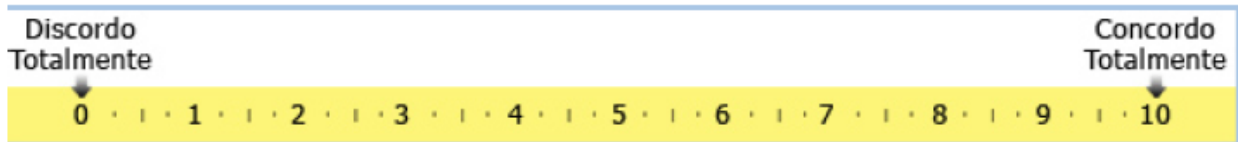
	Afirmativa												
1	Na Agência as atividades que realizo são fonte de prazer												
2	O nível de iluminação é suficiente para executar as atividades												
3	O reconhecimento do trabalho individual é uma prática efetiva na Agência												
4	Meus colegas de trabalho demonstram disposição em me ajudar												
5	Há cobrança de prazos para o cumprimento de tarefas												
6	As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos												
7	Tenho a possibilidade de ser criativo no meu trabalho												

**Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...**









	Afirmativa												0
51	Existem muitas dificuldades na comunicação chefia – subordinado												
52	O comportamento gerencial é caracterizado pelo diálogo												
53	Na Agência, tenho livre acesso às chefias superiores												
54	Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas												
55	É fácil o acesso à chefia imediata												
56	Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional												
57	Na Agência, existe forte cobrança por resultados												
58	A temperatura ambiente é confortável												
59	É comum o conflito no ambiente de trabalho												
60	Posso executar o meu trabalho sem pressão												
61	O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas												

### Críticas e sugestões sobre o levantamento:

**Idade:**

**Sexo:**

☐ Masculino    ☐ Feminino

**Estado Civil:**

☐ Casado(a)    ☐ Divorciado(a)    ☐ Companheiro(a)    ☐ Separado(a)    ☐ Solteiro(a)  
☐ União Estável    ☐ Viúvo(a)

**Escolaridade:**

☐ 2º grau completo    ☐ Graduação incompleta    ☐ Graduação Completa  
☐ Especialização    ☐ Mestrado    ☐ Doutorado

**Cargo:**

☐ Estagiário    ☐ Escriturário    ☐ Caixa-Executivo    ☐ Assistente de Negócio    ☐ Gerente

**Tempo na agência (em meses):**

**Tempo no Banco (em meses):**