



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

OMAR SORIANO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Brasília – DF

2011

OMAR SORIANO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Uma avaliação no
setor bancário**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: Dr^a Gisela Demo Fiuza

Professor Orientador: MSc. Magdalena Anunciato Depieri

Brasília – DF

2011

Soriano, Omar.

Qualidade de Vida no Trabalho/ Omar Santos. – Brasília, 2011.
36 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração - EaD, 2011.

Supervisor: Prof^a Gisela Demo Fiuza

Orientador: Prof^a. M.Sc. Magdalena Anunciato Depieri,
Departamento de Administração.

1. Qualidade de Vida.

OMAR SORIANO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Uma avaliação no
setor bancário.**

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

Omar Soriano

Dr^a Gisela Demo Fiuza

Professor-Supervisor

MSc. Magdalena Anunciato Depieri
Professor-Orientador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 11 de junho de 2011

AGRADECIMENTOS

Aos tutores e orientadores Magdalena Anunciato Depieri e Willier do Nascimento Assis, pelas recomendações importantes, dedicação e estímulo.
Ao Banco do Brasil pela oportunidade de realização desta pesquisa.

RESUMO

Nos tempos atuais, o homem conta com entraves em sua qualidade de vida oriundas da forma como a sociedade vem operando. No trabalho, a qualidade de vida também é importante e deve ser promovida. A qualidade e de vida no trabalho, quando insuficiente ou inexistente, pode gerar problemas, envolvendo danos físicos e psicológicos ao funcionário, bem como danos às organizações. Surge daí a importância da abordagem do tema. O presente estudo busca avaliar a percepção dos funcionários de uma agência bancária do Banco do Brasil a cerca de seus níveis de Qualidade de Vida no Trabalho. O método empregado para o estudo foi de pesquisa descritiva de natureza quantitativa e a ferramenta pra levantamento de dados um questionário validado baseado no modelo de Walton (1999). A análise dos questionários apontou a tendência mediana na percepção da qualidade de vida pelos funcionários.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Setor bancário.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Suporte à execução do trabalho - média 2,3	39
Figura 2 - Relacionamento - média 2,43	44
Figura 3 - Respeito profissional - média 2,28	47
Figura 4 - Programas de qualidade de vida - média 2,47.....	51
Figura 5 - Recompensas a competência no trabalho - média 1,76	53
Figura 6 – Fatores cujos itens apresentaram abaixo da média intervalar	534
Figura 7 – Percepção geral da QVT. Média 2,26	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Histórico da QVT	15
2.2	Abordagens	17
2.3	Estudos relacionados	19
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	34
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
	REFERÊNCIAS	58
	ANEXO A	60

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Assunto

Em tempos onde a vida contemporânea é tomada pela cultura da globalização, o ritmo intenso de todas as atividades é notável, e com o trabalho não seria diferente.

O indivíduo contemporâneo, principalmente o urbano, tem no trabalho uma forma de não somente se sustentar, mas também afirmar-se. Na cultura atual, já não mais se questiona quem é e sim o que é ou o que faz determinada pessoa. Nesse contexto, nota-se um valor dado ao trabalho, que é instrumento de dignidade e construção da identidade, presente no cotidiano da maioria dos indivíduos. O trabalho consiste numa forma de realização pessoal tanto material quanto abstrata, individual e social.

Nutrindo-se e coordenando todo esse processo estão as organizações, que são as provedoras das vagas no mercado, podendo ou não assumir uma postura positiva e ética para com os seus funcionários. Com um mercado tão exigente e repleto de profissionais cada vez mais especializados e, portanto competitivos, é comum verificar situações em que os funcionários aceitam conviver em ambiente organizacional que os prejudique de alguma forma, visto que não encontrarão alternativas de emprego em abundância, frente à tamanha concorrência.

No entanto, ouve-se falar de maneira crescente do tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tendência que deriva da atual valorização do tema Qualidade de Vida. Muitas organizações demonstram preocupação com o assunto apenas por modismo, porém, é possível que ainda assim os funcionários desfrutem das suas intervenções nesse sentido.

Observa-se as discussões acerca do assunto no âmbito de incentivar que as organizações não utilizem as intervenções e avaliações da QVT como uma força amenizadora dos prejuízos já causados pela falta de qualidade de vida no trabalho e sim como uma forma de controle e prevenção a tais prejuízos.

A intenção é responder tal pergunta de maneira clara, através da pesquisa que será realizada. A hipótese considerada é de que os funcionários do setor bancário desfrutam de maneira positiva de Qualidade de Vida no Trabalho.

Será exposto ao longo da pesquisa o referencial teórico com base em revisão de literatura, a fim de esclarecer os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho, suas teorias, aspectos, formas de avaliação criadas pelos estudiosos no assunto e fundamentar o questionário a ser aplicado.

A metodologia que se pretende utilizar para coleta e análise de dados é da mesma forma explicitada, para que o leitor compreenda as técnicas utilizadas e os objetivos da pesquisa.

Espera-se contribuir com o incentivo a uma maior atenção acadêmica e do mercado para com o tema, tendo em vista o modo de vida do homem contemporâneo, tão comumente afetado pelo trabalho e suas conseqüências.

1.2 Formulação do problema

Os prejuízos causados pela falta de QVT podem ser dos mais variados, afetando a vida social do indivíduo, seu bem-estar, disposição, e até mesmo sua saúde física e mental. Pode originar-se de questões relativas à própria atividade realizada, convivência com os colegas e chefia, local, carga horária, turno, fatores ambientais, entre tantos outros.

Considerando tal cenário, o presente estudo analisa o ambiente de trabalho do setor bancário. Sabe-se que tal ambiente comumente apresenta características hostis. Há a exposição acentuada à violência, no caso dos estabelecimentos bancários pode ser maior do que nos demais ambientes de trabalho e à natureza da própria rotina, tão suscetível ao estresse diário da vida contemporânea.

O estudo se propõe a analisar a forma com que os funcionários desse setor entendem e consideram a sua qualidade de vida no trabalho e como as variáveis às quais este ambiente está exposto podem influenciar no nível desta qualidade. Diante disso, surge a pergunta que dá origem à problematização: Como os funcionários do

Banco do Brasil, lotados na agência Asa Sul 507, percebem sua qualidade de vida no trabalho?

1.3 Objetivo Geral

O estudo objetiva avaliar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil, lotados na agência Asa Sul 507, a respeito da sua qualidade de vida no trabalho.

1.4 Objetivos Específicos

O estudo pretende responder a pergunta avaliando a percepção dos funcionários do Banco do Brasil, contando com tais funcionários como participantes da pesquisa, visando à avaliação do nível da sua Qualidade de Vida no Trabalho, a qual será feita pelos próprios participantes.

Sendo assim, os objetivos específicos consistem em:

- identificar a percepção dos funcionários quanto aos fatores de QVT:

- suporte e execução do trabalho;
- relacionamento;
- respeito profissional;
- programas de qualidade de vida;
- recompensas.

1.5 Justificativa

O estudo realizado tem sua relevância fundamentada na forte presença que o assunto explorado vem ganhando na sociedade contemporânea. Falar de QVT significa abordar um dos assuntos que mais interessam ao homem da contemporaneidade.

Acredita-se que os resultados da pesquisa serão úteis ao meio acadêmico, para que percebam a necessidade de maior atenção ao tema; aos atuantes do meio mercadológico (líderes, donos de corporações, gestores de recursos humanos, administradores, entre outros), para que além de atenção, imprimam disposição às atitudes e decisões que envolvam a QVT, às próprias organizações, sejam estas do setor público, privado ou não governamentais, para que percebam o quanto a Qualidade de Vida no Trabalho é fundamental ao crescimento e produtividade de todos, e por fim, à sociedade como um todo, permeada de cidadãos trabalhadores, em sua maioria empregados, e que por isso têm seus níveis de qualidade de vida no trabalho mais vinculados às atitudes dos seus empregadores.

Os prejuízos causados aos funcionários com baixo nível de QVT pela falta de conhecimento dos seus conceitos, forma de avaliação e falta de investimento no assunto vêm, juntamente com o estresse inevitavelmente intrínseco ao trabalho, justificar a pesquisa realizada. Percebe-se o quanto a Qualidade de Vida no Trabalho pode interferir na Qualidade de Vida como um todo, já que aquela é um dos aspectos desta.

A pesquisa poderá influenciar no ambiente dos participantes de maneira positiva, pois através da avaliação da qual participarão, estes poderão ter uma visão mais clara acerca do que pode estar realmente influenciando a sua Qualidade de Vida no Trabalho. O resultado será orientado para criar potencial relevante o suficiente a ponto de proporcionar comoção dos gestores envolvidos, para que estes venham a adotar atitudes que solucionem os possíveis problemas encontrados relacionados à QVT relatados nos questionários pelos participantes.

É notável nos tempos atuais o quanto é importante a mensuração constante da QVT, já que grande parte da vivência e convivência humana se dá em ambiente profissional. Tal mensuração, obviamente, não deverá ter fim em si mesma e sim, orientar de maneira mais clarificada os agentes de mudança.

Quanto ao setor bancário, a escolha feita deve-se ao fato deste ser um ambiente hostil por natureza. O ambiente bancário é local de exposição a situações fatigantes, como a formação das filas, pagamentos, momentos de espera por vezes longa, horário de funcionamento restrito e, portanto disputado. Além destas questões, não se pode deixar de observar a exposição à violência, que tanto

usuários do sistema quanto funcionários estão expostos. Estes últimos mais ainda, em função da sua maior permanência no local.

Torna-se, assim, evidente a relevância da pesquisa proposta, que visa avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho de indivíduos expostos a tais fatores e aos fatores relacionados aos outros critérios escolhidos para o questionário, que serão posteriormente descritos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Histórico da QVT

O interesse pela QVT tem origem no pós-guerra (LACAZ, 2000; FERREIRA *et al*, 2009). Nessa época, muitos fatores econômicos, políticos e sociais apontavam para a necessidade de mudança no tratamento aos trabalhadores. Era necessário garantir a produtividade dos colaboradores de qualquer maneira. As preocupações acerca dos trabalhadores ocorriam, obviamente, muito mais sob o olhar econômico do que sob o ético. (FERREIRA *et al*, 2009)

Em 1930 e 1940 criou-se e difundiu-se os primeiros programas de segurança no trabalho, uma das principais mudanças relacionadas ao bem-estar dos trabalhadores. (FERREIRA *et al*, 2009)

A QVT é estudada desde a década de 1950 e passou por várias modificações em seu conceito. Priorizava, inicialmente, disciplinas da saúde, mas foi absorvendo, com o passar do tempo disciplinas como psicologia, sociologia e administração. (GUIDELLI; BRESCIANI, 2010)

É nesta mesma década que surge o primeiro modelo de QVT, na Inglaterra, que teve como suporte os estudos de Eric Trist e colaboradores. (FERREIRA *et al*, 2009)

Lacaz (2000) fala da trajetória da QVT no mundo, lembrando que esta passou por diversos enfoques, como resultado da implantação do Plano Marshall para a reconstrução da Europa:

Uns enfatizam aspectos da reação individual do trabalhador às experiências de trabalho (década de 1960); outros, aspectos de melhoria das condições e ambientes de trabalho, visando maior satisfação e produtividade (década de 1970). Articulada a esta última abordagem, a QVT também é vista como um movimento, no qual termos como gerenciamento participativo e democracia industrial são adotados freqüentemente, como seus ideais (meados da década de 1970). Por fim, nos anos 80, adquire importância como um conceito globalizante, na busca de enfrentar as questões ligadas à produtividade e à qualidade total. (LACAZ, 2000, p.1)

O autor comenta que o movimento sindical (chamado novo sindicalismo), ocorrido do final dos anos 70 e início dos anos 80, não tinha exatamente como luta

de maior enfoque a qualidade de vida no trabalho, mas a melhoria das condições deste e a defesa da saúde enquanto um direito cidadão. (LACAZ, 2000)

A abordagem da QVT, na verdade, é recente na história da Administração. Dos anos 1970 em diante, o tema ganhou força no meio acadêmico, sendo objeto de estudos específicos. O primeiro autor a abordar os critérios da QVT foi Walton (1975), que considerava os “valores ambientais e humanos relegados pela Revolução Industrial devido ao avanço tecnológico, à produtividade e ao crescimento econômico” (GUIDELLI; BRESCIANI, 2010, p. 59)

O clássico estudo de Walton, um dos mais citados na literatura, propunha o equilíbrio entre vida e trabalho, destacava o papel social das organizações e a importância de uma boa relação entre produtividade e os programas de QVT. (FERREIRA *et al*, 2009)

Hackman, Oldham (1975) e Westley (1979) também publicaram estudos em defesa da humanização da gestão do trabalho. (FERREIRA *et al*, 2009)

Valores humanísticos e ambientais, antes deixados de lado devido à evolução da tecnologia, foram evidenciados numa nova fase da análise da QVT, que se deu na década de 1990. Os modismos administrativos eram criticados e a QVT ganhava a atenção dos gerentes e trabalhadores, além dos teóricos da ciência comportamental, que entendiam a QVT como um “sistema integrado de gestão nas organizações com o objetivo de promover o bem-estar do trabalhador” (GUIDELLI; BRESCIANI, 2010, p. 59)

Nesta mesma década a produção científica brasileira a respeito da QVT ganhou crescimento, com maior destaque na Administração e Psicologia. De 1990 até os tempos atuais, os aspectos enfatizados pelas pesquisas são muitos, entre eles:

Conciliação dos interesses das organizações e dos indivíduos; saúde, estilo de vida e ambientes de trabalho; segurança e higiene no trabalho; conflitos decorrentes das relações interpessoais; escolas de pensamento, indicadores empresariais (biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais) e os fatores críticos de gestão; saúde mental, condições, organização e relações de trabalho. (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p. 1)

Segundo Lacaz (2000), nos dias atuais no Brasil, os programas de QVT e suas políticas empresariais têm caráter controlador e busca mecanismos que enquadrem os trabalhadores nas normas e metas da organização.

2.2 Abordagens

Ferreira *et al* (2009) afirmam que podem ser identificadas duas formas diferentes de se abordar a QVT. A primeira é clássica e tem caráter assistencialista, a segunda é contra-hegemônica e visa à prevenção.

A abordagem assistencialista é a mais farta em estudos.

Essa abordagem tem como principais características: responsabilização do trabalhador por sua QVT, atividades de QVT de natureza compensatória do desgaste que os trabalhadores vivenciam e ênfase na produtividade, levada ao extremo em função da competitividade globalizada, tornando-se, então, produtivismo. Entre as principais variáveis trabalhadas nas organizações, com base nessa abordagem, destacam-se o enriquecimento do cargo e das tarefas, a motivação, a satisfação pessoal, o comprometimento, a realização de atividades de lazer, físicas e culturais. (FERREIRA *et al*, 2009, p.149)

Tal abordagem, porém, tem os seus limites. Existe uma dificuldade de se conseguir uma adesão duradoura dos colaboradores aos programas. As atividades normalmente são orientadas para o bem-estar físico, contanto com atividades como, por exemplo, ginástica laboral, massagens, cursos de dança etc. (FERREIRA *et al*, 2009)

A proposta pode ser também de equilíbrio de aspectos emocionais, onde se realiza, por exemplo, *tai chi chuan*, ioga, coral etc. tais atividades são, na verdade, paliativos, ainda que não sejam inúteis. “O problema começa quando são utilizadas como forma de mascarar a perspectiva ideológica de trabalho e de ser humano que lhes são subjacentes.” (FERREIRA *et al*, 2009, p. 149)

Nessa concepção, o trabalhador é a variável de ajuste, e não o ambiente, concluindo-se que não há a necessidade de modificá-lo, já que nesse pensamento, não é ele o responsável pelas dificuldades que os trabalhadores vivenciam. (FERREIRA *et al*, 2009)

A concepção contra-hegemônica da QVT aborda uma perspectiva preventiva e contrapõe-se ao assistencialismo. Vem emergindo nos últimos anos fundamentada em estudos, pesquisas e intervenções apoiadas na ergonomia da atividade voltada à qualidade de vida no trabalho. (FERREIRA *et al*, 2009)

Os primeiros estudos que fundamentam a abordagem preventiva de QVT foram realizados por Ferreira (2006a, 2006b, 2007) e vêm sendo complementados por pesquisas realizadas por Carneiro e Ferreira (2007), Antloga e Lima (2007) e Lima (2008). O foco da abordagem está em remover os problemas geradores de mal-estar no trabalho nos contextos de produção, atuando em três dimensões interdependentes: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho. (FERREIRA *et al*, 2009, p.149)

Na perspectiva dessa abordagem, a QVT é responsabilidade de todos da organização, onde a busca constante por harmonia entre bem-estar, eficácia e eficiência nos ambientes organizacionais deve ser feita. Assim, a produtividade já não é o objetivo, mas a consequência da QVT. (FERREIRA *et al*, 2009)

O viés preventivo da QVT relaciona-se fortemente com a ergonomia da atividade, por terem ambos objetivos comuns e afinidades em suas teorias. (FERREIRA *et al*, 2009)

A principal diferença entre os dois campos consiste no fato de que as abordagens de QVT, de modo geral, filiam-se a uma perspectiva analítica de natureza macroprocessual (foco no estudo da organização como um todo), enquanto a tradição de estudos e pesquisas em Ergonomia da Atividade alinha-se em uma perspectiva de natureza microprocessual (foco em setores específicos da organização nos quais se manifestam determinados problemas). (FERREIRA *et al*, 2009, p.149)

Bartoski e Stefano (2007) apresentam um quadro que sintetiza os autores mais destacados e os estudos e modelos de QVT entre 1973 a 2005.

Principais Autores	Pressupostos e fatores dos modelos para análise de QVT
Walton (1973)	Compensação justa, uso das capacidades, possibilidade de crescimento e segurança, integração social, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida, importância do trabalho na vida social.
Belanger (1973)	Para analisar a QVT, é preciso considerar o trabalho em si, o crescimento pessoal e profissional, as tarefas com significado e a abertura das funções e estrutura.
Hackman e Oldham (1975)	Estados psicológicos: significância percebida, responsabilidade percebida quanto a resultados alcançados e conhecimento dos resultados do trabalho.

Lippitt (1978)	Fatores individual, função, produção de trabalho e estrutura organizacional.
Westley (1979)	Fatores econômico, político, psicológico e sociológico.
Thériault (1980)	Variáveis econômica, sociológica, psicológica e política/ética.
Denis (1980)	Variáveis ambiente físico de trabalho e dimensões básicas da tarefa.
Werther e Davis (1983)	Variáveis: supervisão, condições de execução do trabalho, pagamento, benefícios e projetos de cargos.
Nadler e Lawler (1983)	Aborda quatro aspectos: participação dos funcionários nas decisões, reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho.
Huse e Cummings (1985)	Fatores: participação de trabalhadores, projeto de cargo, inovação no sistema de recompensas e melhoria no ambiente organizacional.
Eda Fernandes (1996)	Fatores que tornam cargos satisfatórios: condições de limpeza, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe subordinado e organização do trabalho.
Gonçalves (1998)	Caracteriza a QVT em dois grandes grupos: condições ambientais e organizacionais de trabalho
Limongi-França (1996, 2004 e 2005)	Fatores interdependentes: biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais.

Quadro 1: Principais autores e modelos de QVT
 Fonte: BARTOSKI; STEFANO, 2007.

2.3 Estudos relacionados

Para fundamentar o estudo feito, é necessário primeiramente definir alguns conceitos acerca de Qualidade de Vida no Trabalho.

Antloga e Mendes (2009) definem trabalho com base na psicodinâmica do trabalho como o espaço onde o sujeito concretiza motivações e desejos criados ao longo de sua vida, de acordo com sua personalidade. A realidade de trabalho é interpretada por esse indivíduo, que não age indiferentemente a ela, pois por causa desta tem reações físicas, mentais e afetivas. Os autores afirmam que a realidade de trabalho produz alterações no sujeito, dando origem a um processo onde realidade psíquica e de trabalho formarão a subjetividade do trabalhador, estando esta entre o psíquico e o social.

O trabalho, para estes autores, é lugar do trabalhador desfazer-se de cargas psíquicas da energia, que por sua vez já fluem no campo social através de outros processos. No trabalho existe um caminho certo para essa descarga. Nesse caminho, o sujeito tem a possibilidade de reconhecer sua identidade através do fazer, adquirindo um meio de satisfação concreta e simbólica. As satisfações concretas referem-se à proteção à vida, bem-estar físico, biológico, nervoso. As simbólicas referem-se à realização pessoal, relacionada à atribuição de significado ao trabalho. (ANTLOGA e MENDES, 2009)

A saúde do trabalhador é compreendida como “um estado de conquista e de construção, na medida em que o trabalhador se depara com uma realidade nem sempre adequada às suas perspectivas e necessidades”. Os trabalhadores possuem suas fragilidades psíquicas e somáticas que podem ou não favorecer a saúde psíquica no contexto do trabalho. (ANTLOGA e MENDES, 2009, p. 256)

Bem estar, conforme Ryan e Deci (2001 apud GOUVEIA *et al*, 2008, p. 465) é “um estado de satisfação do indivíduo com ele mesmo e com o seu meio.” Relaciona-se com o que as pessoas pensam e como se sentem acerca das suas vidas. É constituído por dois componentes principais, que são o cognitivo e o afetivo. O primeiro consiste na satisfação com a vida e envolve a avaliação global que as pessoas fazem da sua própria vida. O segundo relaciona-se com componentes emocionais e através dele o indivíduo vivencia emoções de prazer e desprazer. (DIENER; SUH; OISHI, 1997 *apud* GOUVEIA *et al*, 2008)

É importante também definir cultura organizacional. Geertz (1989 apud TOLFO; SILVA e LUNA, 2009, p.8) diz que a cultura de uma organização “se expressa na atribuição de significados compartilhados pelos próprios participantes.” Os significados construídos através do processo histórico da organização são

formados gradativamente e reafirmados nas relações estabelecidas entre os participantes da organização.

Pettigrew (1979 apud TOLFO; SILVA e LUNA, 2009, p.8) afirma que cultura pode ser vista como um sistema de significados aceitos pelo público ou coletivo de um grupo num certo momento de sua história. “Esse universo de expressões, formas, categorias e imagens localizaria para as pessoas o sentido atribuído às circunstâncias nas quais as mesmas estariam envolvidas no dia-a-dia da organização.” Beyer e Trice (1986 apud TOLFO; SILVA e LUNA, 2009) definem cultura organizacional como uma rede de conceitos normas, valores tidos como inquestionáveis e fixos na vida organizacional.

A Qualidade de Vida no Trabalho consiste num “indicador da qualidade da experiência humana no ambiente de trabalho”. (ROSA e PILATTI, 2009, p.4) Está relacionada à satisfação dos funcionários quanto à sua capacidade produtiva em local com garantia de segurança, respeito, que promova aprendizagem, dotado de equipamento e facilidades adequadas para o desempenho de suas atividades. (ROSA e PILLATTI, 2009)

Rosa e Pilati (2009, p.4) afirmam que:

alguns conceitos fundamentais à QVT são: participação do empregado nas decisões que afetam o desempenho de suas funções; reestruturação de tarefas, estruturas e sistemas para que estas ofereçam maior liberdade e satisfação no trabalho; sistemas de compensações que valorizem o trabalho de modo justo e de acordo ao desempenho; adequação do ambiente de trabalho às necessidades individuais do trabalhador; satisfação com o trabalho.

Conforme Walton (1973 apud TOLFO; SILVA e LUNA, 2009, p.10),

QVT compreende o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo por meio da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliadas à construção de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e uma melhoria do meio organizacional.

QVT funciona como um indicador da qualidade da experiência humana vivenciada no ambiente de trabalho. Está relacionada à satisfação dos funcionários com sua capacidade produtiva, segurança e respeito em ambiente de trabalho, oportunidades de crescimento, facilidade no realizar das suas funções. (ROSA e PILATTI, 2009)

Existem conceitos ligados à QVT, tidos como fundamentais. São a participação do empregado nas decisões da quais depende o desempenho da sua função, reestruturação de tarefas, estruturas e sistemas, proporcionando-lhe liberdade e satisfação, compensações justas e adequadas, ambiente de trabalho conforme as necessidades do trabalhador, satisfação com o trabalho. (PILATTI; BEJARANO, 2005 apud ROSA e PILATTI, 2009)

Os objetivos das iniciativas de QVT podem abranger o aumento da produtividade ou a melhoria da QVT e satisfação com o trabalho. Vários autores supõem estarem os dois objetivos ligados, pois uma forma direta de melhorar a produtividade seria investindo na melhora das condições e de satisfação com o trabalho, no entanto, a satisfação e a produtividade do funcionário nem sempre caminham paralelamente. Não há exatamente uma incompatibilidade entre os dois objetivos, mas, em alguns momentos, as melhorias nas condições de trabalho poderão resultar na melhora da produtividade. (ROSA e PILATTI, 2009)

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho - entre elas as inovações tecnológicas, o conteúdo crescente de conhecimento, a redução da vida útil dos produtos, a mudança rápida dos processos de produção – aumentam a necessidade de atenção aos programas de QVT. A demanda atual é por profissionais cada vez mais qualificados, com habilidades atualizadas. As organizações têm buscado transformar-se em instituições de maior eficiência, porém, reduzindo o seu quadro de pessoal. (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009)

Isto faz com que os profissionais agreguem às suas funções tarefas novas e mais complexas e tornem-se mais polivalentes. A expectativa das organizações é de um trabalhador que seja capaz de utilizar as novas ferramentas tecnológicas, lidar com problemas pouco estruturados, relacionar-se sociamente, trabalhar em equipe, assumir novas responsabilidades, sendo preparado para trabalhar em ambiente de incertezas, com papéis definidos de maneira incerta e ferramentas tecnológicas complexas. (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009)

Dentro desse contexto, garantir a qualidade dos produtos/serviços oferecidos não é tudo. É necessário garantir também a Qualidade de Vida no Trabalho de quem o torna possível, que são os colaboradores. Por causa disto é que a QVT pode ser vista como uma evolução, um desenvolvimento. (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009)

O tema vem ganhando atenção conforme as mudanças acima citadas ocorrem. Ferreira, Alves, Tostes (2009) observam a preocupação com a abordagem do tema QVT pelos estudiosos:

Do ponto de vista acadêmico, a QVT (e suas variantes estrangeiras *Quatality of Life at Work*, *Qualité de Vie au Travail*, *Calidad de Vida Laboral*) tem sido objeto de interesse crescente de pesquisadores que atuam no campo das ciências do trabalho. Embora, como dito antes, a preocupação com o tema tenha mais de meio século, só nos últimos 30 anos constata-se um crescimento de estudos e, em consequência, formulações teóricas e metodológicas mais consistentes. Historicamente, a QVT tem sido abordada com base em diferentes perspectivas analíticas expressas por distinções com base em pressupostos norteadores, visão de ser humano, concepção de trabalho, diversidade de indicadores e enfoques de gestão. (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p.1)

Para Lacaz (2000), entre os elementos capazes de explicitar e definir a Qualidade de Vida no Trabalho, o controle é o que mais determina esta qualidade. Ele relaciona-se com autonomia e poder do trabalhador sobre o seu processo de trabalho, o que, por sua vez, relaciona-se com questões de saúde, segurança, organização do trabalho. O autor acredita que as condições, ambientes e organização do processo de trabalho devem respeitar a individualidade existente em cada pessoa.

Lacaz (2000) entende esse controle como uma possibilidade que os trabalhadores têm de conhecer a razão do seu incômodo, sofrimento e adoecimento no trabalho e assim, interferir nessas questões. Quando o trabalhador pode controlar as condições e organização do trabalho ele é, para Lacaz, sujeito da situação. “O exercício do controle tem tanto uma face objetiva (poder e familiaridade com o trabalho), como uma face subjetiva, ou seja, o limite que cada um suporta das exigências do trabalho” (LACAZ, 2000, p.1)

O autor fala do controle disfarçado de busca pela qualidade do produto:

Com o aprofundamento da automação e o avanço das novas tecnologias de informática, que passam a definir os níveis da produção a serem alcançados, houve uma clara sofisticação do disciplinamento que veio acompanhada de uma dissimulação do controle, sob o manto da idéia da qualidade e da competitividade. Tais mudanças na organização do trabalho levam ao abandono relativo as idéias de tarefas e postos de trabalho, tão caros da organização taylorista/fordista. Daí decorrem os modos de polivalência, a articulação das atividades de operação e o controle de qualidade e manutenção; (LACAZ, 2000, p.1)

A possibilidade de organização no local de trabalho é, para Lacaz (2000), requisito fundamental na busca pela QVT. Porém, pouco se vê quanto a essas iniciativas, sendo às vezes indesejável ou ilegal na opinião do patronato, com repulsa histórica às manifestações trabalhistas de independência e autonomia.

Tolfo, Silva e Luna (2009, p.10) afirmam haver ainda incertezas em relação ao sentido do termo Qualidade de Vida no Trabalho. É certo, para estes autores, que ela engloba aspectos como saúde, motivação, satisfação, condições de trabalho, stress, estilos de liderança, atividade física, entre outros. “Variedade, autonomia, identidade da tarefa e presença de *feedback*, aliados à convivência com os outros e a oportunidade de amizade” estão associados, segundo os autores, à satisfação significativa dos indivíduos no trabalho.

A humanização do trabalho, as questões ligadas à reformulação de cargos, participação nas decisões e nos problemas do trabalho, no bem-estar e na satisfação do trabalhador, juntamente com o aumento de produtividade, eficácia e efetividade organizacional consistem nas principais vertentes de abordagem dos grandes autores para QVT, segundo Tolfo (2008 *apud* TOLFO; SILVA e LUNA, 2009)

O estudo de Tolfo, Silva e Luna em 2009, relacionando cultura, identidade, cultura organizacional e QVT, ressalta a forma como é vivenciada a QVT nas empresas no contexto capitalista. Afirmam existir uma tendência mundial dos países capitalistas centrais de exclusão, precarização e informalização do trabalho, que se associa a exigências de forte comprometimento por parte dos empregados, como uma parceria capital-trabalho.

Nesse contexto, a percepção de QVT caminha junto com políticas organizacionais que visam qualidade, baixo custo de produção e melhoria contínua, afirmando-se a idéia de que o que é bom para a empresa é também para os empregados, funcionando como instrumento de controle.

Os autores explicam que é por esta causa que é tão vital às organizações contemporâneas o investimento na identificação dos trabalhadores com os objetivos organizacionais, como se houvesse uma parceria (daí o termo “funcionários”). Esse investimento tem por finalidade a redução de conflitos entre capital e trabalho.

Segundo Rosa e Pillati (2009, p.4), a Qualidade de Vida no Trabalho, consiste num “indicador da qualidade da experiência humana no ambiente de trabalho”. Relaciona-se com a satisfação dos funcionários quanto à sua capacidade produtiva em local com garantia de segurança, respeito, que promova aprendizagem, dotado de equipamento e facilidades adequadas para o desempenho de suas atividades.

Para Rosa e Pilatti (2009, p.4),

alguns conceitos fundamentais à QVT são: participação do empregado nas decisões que afetam o desempenho de suas funções; reestruturação de tarefas, estruturas e sistemas para que estas ofereçam maior liberdade e satisfação no trabalho; sistemas de compensações que valorizem o trabalho de modo justo e de acordo ao desempenho; adequação do ambiente de trabalho às necessidades individuais do trabalhador; satisfação com o trabalho.

De acordo com estes autores, os objetivos das iniciativas de QVT são aumento da produtividade e desempenho e melhoria da QVT e satisfação com o trabalho. É comum a suposição de ligação entre os dois objetivos pela maioria dos autores, como se a melhoria na produtividade dependesse da melhoria das condições e satisfação do trabalhador com o trabalho. No entanto, a trajetória de tais fatores nem sempre será paralela, observam, lembrando que isto não é sinal de incompatibilidade ou independência entre eles. “A idéia de QVT é uma idéia dinâmica e que vem sendo permeada por evoluções processadas em diferentes campos”, afirmam Rosa e Pilatti (2009, p. 4).

Os autores tratam da importante questão da Ergonomia no trabalho, mostrando a relevância da maneira legal de lidar com o assunto. A ergonomia abrange, na atualidade, cinco grandes áreas de estudo com aplicação no trabalho: ergonomia na organização do trabalho pesado; biomecânica aplicada ao trabalho; prevenção da fadiga no trabalho; prevenção do erro humano e adequação ergonômica do posto de trabalho. A Norma Regulamentadora 17 – Ergonomia, instituída pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social em 1990, preocupa-se com a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, buscando conforto, segurança e desempenho eficiente, observando o posto e a organização do trabalho.

A Norma objetiva a economia de movimentos, redução de manipulações e repetições, melhora do ritmo do trabalho, adequação do formato ao operador, diminuição da atividade muscular como pré-requisitos para o conforto físico e

psicológico do empregado. Cabe ao empregador, segundo a norma, realizar a análise ergonômica do trabalho para empregar as devidas adaptações. (ROSA e PILATTI, 2009)

De forma pontual, os principais fatores ergonômicos, de saúde e de segurança, com suas respectivas metas e indicadores estabelecidos na NR-17 são:

- levantamento, transporte e descarga individual de materiais;
- mobiliário dos postos de trabalho;
- equipamentos dos postos de trabalho;
- condições ambientais de trabalho, e
- organização do trabalho.

Ruído, temperatura, umidade, iluminação, ambiente físico, ergonomia, ritmo repetitivo e estresse são fatores avaliados e que devem servir para a efetivação de ações de melhoria nas instalações da empresa e na prevenção de doenças ocupacionais de seus empregados. A idéia nuclear da norma é a promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável. (ROSA e PILATTI, 2009, p.2)

No entanto, Rosa e Pilatti (2009, p.5) mostram-se conscientes de que a Norma não é o suficiente, e sim apenas um dos componentes e formas de melhorar a QVT. “Qualidade de vida é mais que o cumprimento de uma norma”, afirmam os autores.

Algumas abordagens, observando questões menos concretas e pontuais, envolvem o aspecto emocional e sua interferência na percepção do indivíduo quanto à sua qualidade de vida no trabalho. Gouveia *et al* (2008) observam que as emoções, principalmente as advindas do trabalho causam efeitos positivos e negativos à saúde do trabalhador. Os trabalhadores que sofrem de exaustão emocional, ansiedade e depressão no trabalho normalmente mostram insatisfação com suas próprias vidas e não desempenham bem as suas atividades profissionais.

Ryan e Deci (2001 *apud* GOUVEIA *et al* 2008) afirmam que o bem estar consiste num estado de satisfação do indivíduo acerca dele mesmo e do seu meio, relacionado com o que as pessoas pensam e ao que sentem sobre suas vidas. Diener, Suh, e Oishi (1997 *apud* GOUVEIA *et al* 2008) citam que os dois componentes principais do bem estar são o cognitivo e o afetivo. O cognitivo envolve a satisfação com a vida e avaliação global desta pelas pessoas. O segundo relaciona-se com componentes emocionais e vivência de emoções de prazer e desprazer (positivas ou negativas)

As empresas têm buscado realizar programas de prevenção de doenças e de promoção da saúde e bem-estar dos empregados em função do crescimento do número desses problemas nos últimos anos, conforme observam Gouveia *et al* (2008). Os autores afirmam que essas questões passaram a receber maior atenção de pesquisadores, que passaram a considerar as emoções enquanto indicadores de tensão ou bem estar no trabalho.

Gouveia *et al* (2008) citam a *teoria dos dois fatores*, de Herzberg (1959), que defende que satisfação e insatisfação no trabalho constituem dimensões separadas, na qual a ausência de algo não implica a presença do outro. Assim, a ausência de fatores de trabalho como salário, benefícios sociais, políticas da empresa, clima de relações, pode resultar em insatisfação, mas isso não significa que a presença de tais fatores não causaria satisfação, tendo apenas a capacidade de evitar a insatisfação.

Ocorre que, segundo a teoria de Herzberg, é no ambiente de trabalho que o sujeito procura suporte para satisfazer suas necessidades diversas (fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização) e adquirir o bem-estar mínimo necessário à realização das atividades laborais com prazer. Buscando o bem-estar, os indivíduos percebem que o trabalho atende o seu desejo de sentir-se membro produtivo da sociedade beneficiando-se ao mesmo tempo, enquanto atinge seus objetivos individuais. Assim, o indivíduo adquire auto-estima, saúde mental e bom convívio social. (HERZBERG, 1959 *apud* GOUVEIA *et al*, 2008).

Porém, os autores ressaltam que existem os ambientes de trabalho onde as pessoas sofrem pressão, convivem com o fracasso constante, ameaças de desemprego. E em tais ambientes é que as necessidades dos indivíduos não são satisfeitas, gerando aumento nas emoções negativas a ponto da satisfação com a tarefa inexistir, diminuindo o bem-estar. (GOUVEIA *et al*, 2008).

Devido a tais análises e considerações é que Gouveia *et al* (2008) ressaltam a importância do bem-estar no trabalho e sua extrema vulnerabilidade ao estado emocional, no sentido positivo e negativo:

Parece evidente, pois, que ter em conta o bem-estar pode ser importante para explicar e compreender a satisfação que as pessoas têm com seu trabalho. Pode igualmente ser útil para estimar o seu desempenho e potencial envolvimento em acidentes laborais. Deste

modo, constitui-se etapa fundamental contar com instrumentos psicometricamente adequados para avaliar o bem-estar afetivo no trabalho. (GOUVEIA *et al*, 2008, p.465)

Os estudos de Siqueira e Padovam (2008) analisam a QVT sob a ótica da saúde e do bem-estar. Aplicado ao estudo que fizeram, os autores abordam bem-estar no trabalho como “conceito integrado por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.” A Psicologia Organizacional e do trabalho abrange esses três conceitos, que representam vínculos positivos entre indivíduo e trabalho e indivíduo e organização, envolvendo satisfação e envolvimento e comprometimento afetivo. (SIQUEIRA e PADOVAM, 2008)

A satisfação no trabalho é definida no estudo de Siqueira e Padovam (2008, p.206) como um “vínculo afetivo positivo com o trabalho”. As satisfações proporcionadas pelo salário, oportunidades de promoção, satisfações com as atividades realizadas e com os relacionamentos com chefias e colegas de trabalho são definidas como aspectos específicos desse vínculo afetivo.

O envolvimento com o trabalho é definido a partir da noção de estado de fluxo, que ocorre em “momentos em que o que sentimos, desejamos e pensamos se harmonizam”. Tais momentos ocorrem quando o indivíduo se depara com metas que exigem respostas apropriadas. (SIQUEIRA e PADOVAM, 2008, p. 206)

Para as experiências de fluxo acontecerem é necessário concentração em metas, *feedback* imediato e altos desafios respondidos por altas habilidades individuais. Com estes elementos presentes, os pensamentos e sentimentos contraditórios desaparecem, junto com a falta de noção de tempo, o que parece satisfazer á definição de um empregado envolvido com o trabalho. (SIQUEIRA e PADOVAM, 2008)

O comprometimento organizacional afetivo representa a ligação positiva entre empregado e empregador e identificação do empregado com os objetivos da organização, além de reconhecimento da positividade da ligação com a mesma. O trabalhador pode vir a sentir orgulho, entusiasmo, contentamento, confiança, apego e dedicação, sentimentos que se traduzem através das experiências emocionais oriundas da ligação afetiva com uma empresa. (SIQUEIRA, 1995 *apud* SIQUEIRA e PADOVAM, 2008) Assim, o conceito de bem-estar no trabalho relaciona-se com as

vivências positivas e prazerosas proporcionadas pela interação empresa x indivíduo. Quando essas sensações não ocorrem, as sensações negativas e de desprazer tomam o seu lugar, resultando na ausência do compromisso afetivo e em experiências negativas no cotidiano do trabalhador.

Para que se possa observar entre trabalhadores um nível elevado de bem-estar no trabalho, seria necessário que eles relatassem estar satisfeitos com o trabalho, reconhecessem envolvimento com as tarefas que realizam e, finalmente, revelassem que mantêm compromisso afetivo com a organização empregadora. (SIQUEIRA e PADOVAM, 2008, p.207)

Paschoal e Tamayo (2004), em posicionamento nem tão concreto e pontual quanto o de Rosa e Pilatti (2009) e Siqueira e Padovam (2008) e nem tão abstrato quanto o de Gouveia *et al* (2008), abordam a influência de componentes estressores já estabelecidos na Qualidade de Vida no Trabalho e a resposta dos indivíduos a essas variáveis.

Os autores informam que estes estressores podem ser de natureza física, como o barulho, ventilação, iluminação do local ou psicossociais, como aqueles baseados em papéis, fatores intrínsecos ao trabalho, aspectos ligados ao relacionamento interpessoal no trabalho, autonomia e controle, desenvolvimento da carreira. Os fatores psicossociais despertam maior interesse nos psicólogos organizacionais.

Paschoal e Tamayo (2004) observam ainda que os fatores intrínsecos ao trabalho possam consistir em estressores, como a repetição de tarefas, pressões de tempo e a sobrecarga, fator que tem recebido maior atenção dos pesquisadores. A sobrecarga pode ser quantitativa ou qualitativa. A primeira refere-se à quantidade excessiva de tarefas a realizar, estando além da disponibilidade do trabalhador, enquanto a segunda refere-se àquelas demandas que vão além das suas habilidades e aptidões.

O relacionamento interpessoal no trabalho também é considerado um estressor. As interações entre pessoas permeiam a maioria das ocupações de trabalho. Entre colegas de mesmo nível hierárquico superiores e subordinados, empregados e clientes, sempre que resultam em conflitos, transformam-se numa origem de estresse. A falta de estabilidade no trabalho, o medo da obsolescência

própria, a escassez de perspectivas promocionais e de crescimento da carreira é outro fator listado como estressor por Paschoal e Tamayo (2004).

A falta de autonomia em relação às decisões e aos métodos e problemas relacionados aos papéis no trabalho são fatores adicionados aos estressores pelos autores supracitados.

Dependendo de suas percepções, o indivíduo pode reagir aos estressores organizacionais de forma positiva ou negativa. Neste último caso, tem-se o fenômeno de *strain*, termo que abrange a diversidade de respostas negativas que são emitidas como consequência da exposição aos estressores. As categorias de resposta aos estressores podem ser divididas em: psicológicas, fisiológicas e comportamentais. (PASCHOAL e TAMAYO, 2004, p.47)

No seu estudo, Paschoal e Tamayo (2004) citam estudos de outros autores acerca das variáveis:

Iwata e Suzuki (1997) estudaram a relação do suporte social de supervisores, colegas, de membros da família e de outras pessoas significativas com o estresse ocupacional e observaram que o suporte dos supervisores e dos outros significativos se relacionou negativamente ao estresse. Quanto às variáveis pessoais que influenciam o estresse ocupacional, o estilo de enfrentamento (estilo de *coping*) do empregado frente aos eventos estressores consiste na principal variável individual, representando ainda, um ponto central de muitos estudos. Outras variáveis, como o padrão de comportamento tipo A, o *locus* de controle e a auto-estima, aparecem com relativa frequência entre as variáveis pessoais apontadas como capazes de influenciar o processo de estresse (PASCHOAL e TAMAYO, 2004, p.47)

O objetivo do estudo de Paschoal e Tamayo (2004), como já foi citado, consiste em construir e validar um instrumento de avaliação de estresse geral no trabalho. Os autores observam que “o problema da medida ou avaliação do estresse ocupacional tem constituído um dos grandes desafios dos pesquisadores” e que “numerosas preocupações têm sido manifestadas por diversos autores em relação aos instrumentos de medida existentes e aos modelos utilizados na sua construção.”

Quanto à metodologia utilizada para aplicação de tais instrumentos de medida, observa-se que predomina a aplicação de questionários. Segundo os autores, a característica principal da investigação através de questionários de modo geral, é a capacidade de conseguir captar informações de um grande número de pessoas, produzindo resultados quantificáveis, permitindo comparações mais

objetivas. (QUICK; QUICK; NELSON e HURRELL, 1997 *apud* PASCHOAL e TAMAYO, 2004).

No entanto, independente da abordagem dos vários autores e das escalas criadas e utilizadas, é necessária disposição dos gestores para que as atitudes de promoção à QVT ocorram e tenham propósito real de melhorias. Cabe aqui a citação de Tolfo, Silva e Luna (2009, p.14), muito apropriada e por vezes condizente com a realidade: “A qualidade de vida no trabalho, na perspectiva gerencialista, mostra-se inconsistente e os trabalhadores identificam que há muito discurso e pouca prática em relação à constituição de um bom ambiente para trabalhar.”

Tendo em vista o propósito do presente trabalho, relacionado à promoção de uma atitude em QVT - a de avaliação -, percebe-se a necessidade de apresentar o modelo de avaliação proposto por Walton em 1973, que fundamentou o questionário a ser aplicado na pesquisa exploratória.

2.3.1 O Modelo de Walton

“Para Walton, a QVT depende estreitamente do equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida, do papel social da organização e da importância de se conciliar produtividade com QVT” (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p. 1)

Walton criou o modelo adotado mais frequentemente para avaliação dos níveis de QVT, identificado entre as diversas abordagens na literatura como a perspectiva de análise mais abrangente da temática. No modelo proposto é contemplado os princípios de humanização do trabalho e responsabilidade social das organizações, como observam Tolfo, Silva e Luna (2009)

O modelo é composto por oito dimensões e seus indicadores e permite que o conjunto de condições e práticas organizacionais no qual o indivíduo está inserido seja analisado, além de questões relacionadas à satisfação e percepção dos empregados sobre aspectos positivos no trabalho e a relação das políticas organizacionais com o processo de construção da identidade dos trabalhadores (SILVA e TOLFO, 2009 *apud* TOLFO; SILVA e LUNA, 2009)

As oito dimensões interrelacionadas formam um conjunto que possibilita ao pesquisador apreender os pontos percebidos pelos trabalhadores como positivos ou negativos na sua situação de trabalho (Silva e Tolfo, 1999) e orientam sua identificação com a organização. Todavia, conforme salienta Walton (1973), os indicadores propostos não são definitivos e genéricos, no sentido de contemplar todos os aspectos relativos à questão; no que concorda Fernandes (1996) que os amplia ao incluir demandas relativas à saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia. (TOLFO; SILVA e LUNA, 2009)

A seguir os oito critérios e seus indicadores:

1) Compensação justa e adequada

- eqüidade salarial interna (compatibilidade interna);
- equidade salarial externa (compatibilidade externa);
- benefícios (renda salarial adequada ao trabalho);

2) Condições de trabalho

- condições físicas seguras e salutaras;
- jornada de trabalho;

3) Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades

- autonomia e autocontrole;
- aplicação de habilidades variadas;
- significado da tarefa;
- identidade da tarefa;
- retroação e retroinformação;

4) Oportunidade de crescimento contínuo e segurança

- oportunidade de desenvolver carreira;
- segurança no emprego;
- crescimento profissional;

5) Integração social no trabalho

- apoio dos grupos primários
 - igualitarismo;
 - ausência de preconceitos;
-

6) Constitucionalismo

- normas e regras;
- respeito à privacidade pessoal;
- adesão a padrões de igualdade;

7) Trabalho e espaço total da vida

- relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado;

8) Relevância social da vida no trabalho

- relevância social da organização frente ao ambiente.

Quadro 1 – Os oito critérios de Walton e seus indicadores
Fonte: Walton, 1973 *apud* TOLFO; SILVA e LUNA, 2009

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Método é o processo sistemático que permite ordenar procedimentos na execução de um trabalho. Segundo Hegenberg (apud LAKATOS; MARCONI, 1995), método é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho tenha sido fixado e antemão, de modo refletido e deliberado.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Sob a taxinomia de Vergara (2004), a pesquisa esta classificada quanto sua natureza em quantitativa por traduzir em números as informações levantadas; quanto aos fins trata-se de pesquisa descritiva, pois usa da analise de documentos e fontes bibliográficas e, expõe as características de certa população; quantos aos meios a pesquisa é bibliográfica, pois se valeu da consulta de outros trabalhos realizados sobre o tema em questão.

3.2 Caracterização da organização

De acordo com informações obtidas no site da instituição, o Banco do Brasil foi o primeiro banco a funcionar no País, tornando-se atualmente a maior instituição financeira do Brasil. Com mais de 200 anos de existência e experiência, criado em 12 de outubro de 1808, adquiriu importância na história e cultura brasileira. Sua marca, conhecida e valiosa no país, transmite atributos como “confiança, segurança, modernidade e credibilidade”.

Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco do Brasil demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência. (BANCO DO BRASIL, 2010)

A missão da empresa consiste em

ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre

os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País. (BANCO DO BRASIL, 2010)

3.3 População e amostra

Os participantes da pesquisa foram os 29 funcionários de uma agência do banco do Brasil localizada em Brasília, escolhida por conveniência dado a facilidade de acesso para aplicação do questionário, sendo destes retornados 22 (setenta e seis%). Os funcionários entrevistados pertenciam a ambos os sexos, sem critério de idade, cargo e tempo de serviço.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

O questionário, validado, de autoria de PAZ, M. G. T. Escala de Qualidade de Vida no Trabalho - Não publicada - disposto em anexo no presente projeto, foi respondido por 22 funcionários de uma agência do Banco do Brasil localizada em Brasília. Foi elaborado por com base na teoria de Walton, como exposto anteriormente em referencial teórico, composto por 31 itens, os quais, devidamente agrupados traduzem os cinco fatores de qualidade de vida no trabalho –Trata-se de uma escala intervalar, contínua, crescente e de cinco pontos (0 = Discordo, 1 = Concordo pouco, 2 = Concordo razoavelmente, 3 = Concordo muito, 4 = Concordo totalmente).

Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho:

Em suporte à execução do trabalho estão inseridos os seguintes itens do questionário:

- 1 Valoriza o trabalho dos funcionários;
- 3 Dá liberdade para o funcionário executar o trabalho com seu estilo pessoal;
- 4 Fornece a infra-estrutura material necessária para a execução do trabalho;
- 12 Investe para que o ambiente físico de trabalho seja saudável;

- 7 Fornece um bom suporte tecnológico para o desempenho do trabalho;
- 13 Assegura uma adequada jornada de trabalho;
- 21 Oferece treinamento para os funcionários; e
- 23 Tem um sistema de comunicação claro.

O fator relacionamento engloba os itens:

- 8 Possibilita relações sociais agradáveis entre os funcionários;
- 9 Estimula o bom relacionamento entre chefias e funcionários;
- 16 Exige respeito dos superiores para com seus colaboradores;
- 17 Estimula o apoio dos superiores a seus colaboradores; e
- 18 Exige respeito dos colaboradores para com seus superiores.

No fator respeito profissional são contemplados os itens:

- 5 Apóia o desenvolvimento pessoal ;
- 6 Investe para que o funcionário não mude de empresa;
- 11 Faz os funcionários se sentirem orgulhosos por trabalhar nela;
- 25 Respeita os direitos trabalhistas;
- 26 Respeita a liberdade de expressão;
- 27 Respeita a privacidade;
- 29 Possibilita a realização profissional dos seus funcionários; e
- 30 Investe na segurança dos funcionários.

Inseridos no fator programas de qualidade de vida estão os itens:

- 14 Oferece assistência médica;
- 15 Oferece assistência odontológica;
- 20 Oferece bolsas de estudo para os funcionários;
- 28 Promove eventos de recreação e lazer; e
- 31 Desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho.

E, por sua vez, o fator recompensas envolve os itens seguintes:

- 2 Recompensa a competência no trabalho;

- 10 Paga salários justos;
- 22 Tem um sistema de promoção justo;
- 19 Reconhece os bons funcionários; e
- 24 Reconhece os funcionários leais.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A análise estatística descritiva simples foi usada para o tratamento dos dados, apurando as frequências, médias intervalares para exibição dos resultados. Assim, a satisfação dos funcionários quanto à sua QVT são observadas e expostas no presente estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O relato, a seguir, faz uma breve análise descritiva sobre as escalas de Qualidade de Vida no Trabalho. As tabelas foram filtradas por cargo (chefe e subordinado). Os dados possuem 22 observações, pela tabela abaixo, podemos observar a frequência de cada cargo:

Distribuição da frequência segundo cargo

Cargo	Total	%
Chefe	10	45,45%
Subordinado	12	54,55%
Total geral	22	100,00%

A média de anos de trabalho para os Chefes é de 12,07 anos e para os subordinados é de 5,95 anos. A média geral é de 8,73 anos.

Nas tabelas foram feitas observando a divisão dos fatores de QVT: Suporte à execução do trabalho; Relacionamento; Respeito profissional, Programas de Qualidade de Vida; e Recompensas.

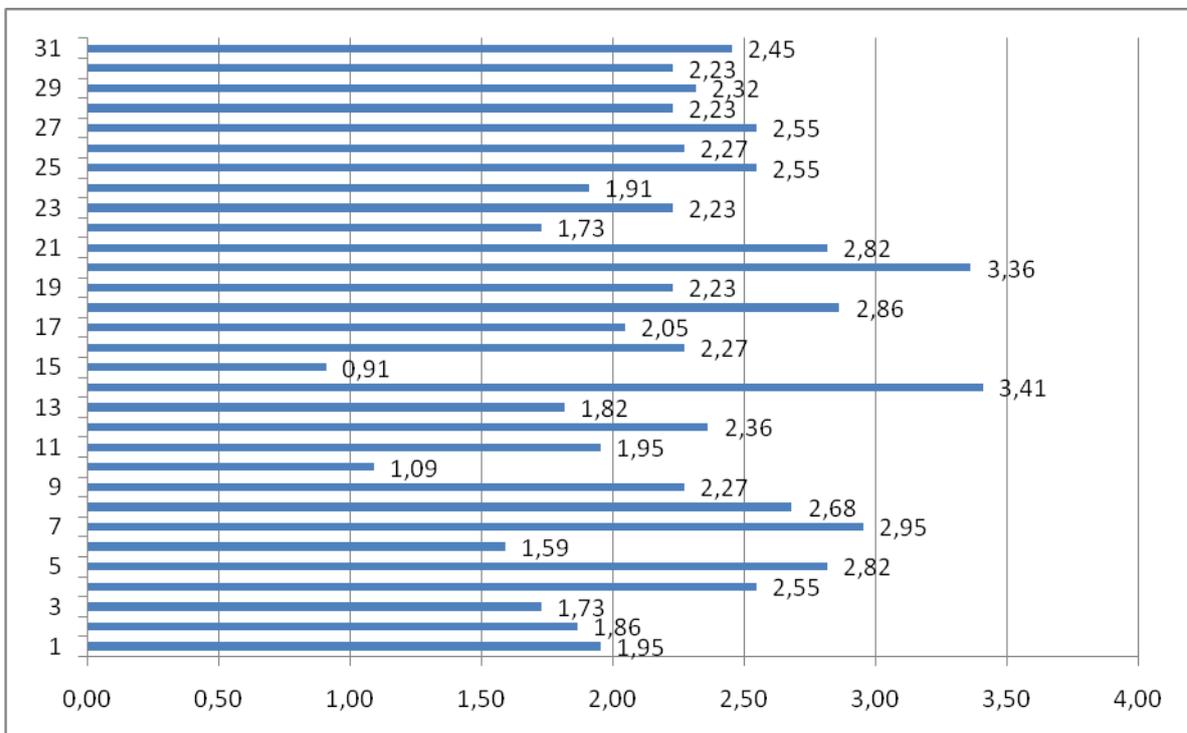


Figura 7 – Percepção geral da QVT. Média 2,26
Fonte: Elaboração própria

4.1 Suporte à execução do trabalho

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	0	0,00%	1	8,33%	1	4,55%
Concordo pouco	4	40,00%	4	33,33%	8	36,36%
Concordo razoavelmente	2	20,00%	4	33,33%	6	27,27%
Concordo muito	2	20,00%	3	25,00%	5	22,73%
Concordo totalmente	2	20,00%	0	0,00%	2	9,09%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Tabela 1 - Questão 1: Valoriza o trabalho dos funcionários

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que quanto à valorização do trabalho dos funcionários pela instituição, ainda que para os subordinados a resposta “Concordo Razoavelmente” tenha percentagem igual à resposta “Concordo Pouco”, a maior frequência no total de funcionários entrevistados é da resposta “Concordo Pouco”.

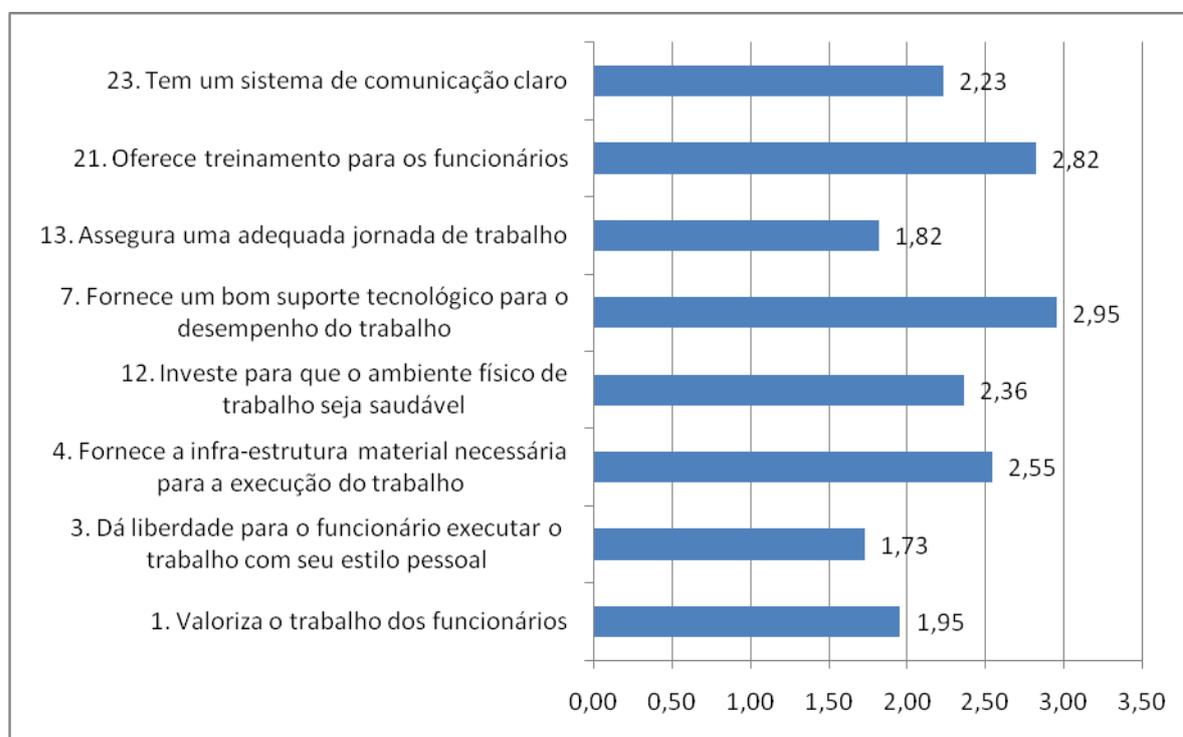


Figura 1 - Suporte à execução do trabalho - média 2,3

Sabe-se que a valorização do trabalho pode ser algo subjetivo, de dimensionamento complexo. No entanto, é no sentimento do funcionário de estar sendo valorizado que esta valorização poderia ter a sua existência confirmada. Se os próprios funcionários afirmam não possuir tal sentimento, esta valorização pode estar sendo insuficientemente praticada.

O funcionário que se sente valorizado certamente desfrutará de mais satisfação no trabalho, fator evidenciado por Antloga e Mendes (2009), que classificam, conforme já visto no referencial teórico do presente estudo, a satisfação em simbólica e concreta.

Tabela 2 – Questão 3 : Dá liberdade para o funcionário executar o trabalho com seu estilo pessoal

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequênci		Frequênci		Frequênci	
	a	%	a	%	a	%
Discordo	2	20,00%	2	16,67%	4	18,18%
Concordo pouco	3	30,00%	3	25,00%	6	27,27%
Concordo razoavelmente	3	30,00%	3	25,00%	6	27,27%
Concordo muito	1	10,00%	3	25,00%	4	18,18%
Concordo totalmente	1	10,00%	1	8,33%	2	9,09%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

A maioria dos funcionários concorda pouco ou razoavelmente quanto à liberdade que possuem na execução do seu trabalho, como se pôde observar nas tabelas anteriores, referentes à questão 3, estando as respostas distribuídas de maneira parecida entre chefes e subordinados.

A importância da liberdade como fator fundamental de QVT é ressaltada por Rosa e Pillati (2009), bem como por Lacaz (2000), que reforça o respeito à individualidade. Paschoal e Tamayo (2004) observam que a falta de autonomia em relação às decisões e métodos no trabalho constituem-se em fator estressor que diminui a QVT.

Tabela 3 – Questão 4: Fornece a infraestrutura material necessária para a execução do trabalho

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequênci		Frequênci		Frequênci	
	a	%	a	%	a	%
Discordo	1	10,00%	0	0,00%	1	4,55%

Concordo pouco	1	10,00%	1	8,33%	2	9,09%
Concordo razoavelmente	1	10,00%	6	50,00%	7	31,82%
Concordo muito	4	40,00%	4	33,33%	8	36,36%
Concordo totalmente	3	30,00%	1	8,33%	4	18,18%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Os funcionários, em sua maioria, concordam muito acerca do fornecimento da infraestrutura material necessária à execução das tarefas. Relaciona-se com esse quesito a importância da ergonomia no trabalho, muito ressaltada por Rosa e Pillati (2009), que discorrem sobre as normas que podem melhorar as condições de trabalho.

A norma estudada por Rosa e Pillati (2009) também está muito ligada à questão 12 - mostrada na tabela a seguir - que trata de um ambiente de trabalho seguro e saudável. Lacaz (2000) também entende a segurança como fator fundamental da QVT. Não se pode esquecer de Walton (1973), que possui entre seus oito critérios, no que tange às condições de trabalho, o quesito “condições físicas seguras e salutaras”.

Estas questões são de grande relevância, pois suporte físico, adequação e segurança da saúde do trabalhador estão diretamente relacionadas à QVT, já que com tais requisitos presentes no ambiente de trabalho, as tarefas fluirão mais facilmente, assim como muitos problemas originam-se da sua falta.

Tabela 4 – Questão 12: Investe para que o ambiente físico de trabalho seja saudável

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	0	0,00%	1	8,33%	1	4,55%
Concordo pouco	1	10,00%	0	0,00%	1	4,55%
Concordo razoavelmente	4	40,00%	7	58,33%	11	50,00%
Concordo muito	3	30,00%	4	33,33%	7	31,82%
Concordo totalmente	2	20,00%	0	0,00%	2	9,09%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Como se pôde observar, na questão 12, 50% dos funcionários concordam razoavelmente a respeito do investimento em segurança e salubridade por parte da empresa. A maior parte deles, conforme demonstrado na tabela, não ocupa cargos de chefia.

Tabela 5 – Questão 7: Fornece um bom suporte tecnológico para o desempenho do trabalho

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Concordo pouco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Concordo razoavelmente	2	20,00%	5	41,67%	7	31,82%
Concordo muito	3	30,00%	6	50,00%	9	40,91%
Concordo totalmente	5	50,00%	1	8,33%	6	27,27%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Os funcionários acreditam que a empresa fornece bom suporte tecnológico para a realização do trabalho, o que na opinião de Rosa e Pillati (2009) é importante, pois a adequação do ambiente de trabalho às necessidades dos funcionários consiste em conceito fundamental à QVT.

Os mesmos autores tratam da Ergonomia e sua normatização, que muito atenta para uma jornada de trabalho adequada, já que visa à segurança e salubridade. Este ponto está relacionado à questão a seguir, que trata da jornada adequada.

Tabela 6 – Questão 13: Assegura uma adequada jornada de trabalho

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	3	30,00%	2	16,67%	5	22,73%
Concordo pouco	1	10,00%	2	16,67%	3	13,64%
Concordo razoavelmente	2	20,00%	4	33,33%	6	27,27%
Concordo muito	3	30,00%	4	33,33%	7	31,82%
Concordo totalmente	1	10,00%	0	0,00%	1	4,55%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Fonte: Elaboração própria

Como se pode notar, a maioria dos funcionários respondeu que possui uma jornada de trabalho adequada, tanto funcionários subordinados, quanto os que ocupam cargos de chefia.

Adequação da jornada de trabalho é uma questão de respeito ao trabalhador, tanto no sentido legal quanto pessoal. O respeito, como visto em referencial teórico, é um fator que aumenta os níveis de QVT, segundo estudos feitos por Rosa e Pillati (2009).

Tabela 7 – Questão 21: Oferece treinamento para os funcionários

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Concordo pouco	0	0,00%	2	16,67%	2	9,09%
Concordo razoavelmente	1	10,00%	4	33,33%	5	22,73%
Concordo muito	6	60,00%	4	33,33%	10	45,45%
Concordo totalmente	3	30,00%	2	16,67%	5	22,73%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Os funcionários afirmam, em sua maioria, que recebem treinamento da empresa. Isto relaciona-se com o critério de Walton (1973), “Oportunidade de crescimento contínuo e segurança”, que envolve oportunidade de desenvolver carreira e crescimento profissional.

Rosa e Pillati (2009) também destacam a oportunidade de crescimento como fator relacionado à QVT, afirmando que o trabalho deve constituir-se um local de aprendizagem. O treinamento que a empresa oferece aos funcionários, obviamente, configura-se numa oportunidade de crescimento e desenvolvimento da carreira.

O desenvolvimento da carreira e a oportunidade de crescimento, por sua vez, geram motivação e satisfação, dois fatores extremamente ligados à QVT, conforme Tolfo, Silva; Luna (2009), Rosa e Pillati (2009).

Tabela 8 – Questão 23: Tem um sistema de comunicação claro

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	1	10,00%	0	0,00%	1	4,55%
Concordo pouco	1	10,00%	3	25,00%	4	18,18%
Concordo razoavelmente	3	30,00%	4	33,33%	7	31,82%

Concordo muito	4	40,00%	5	41,67%	9	40,91%
Concordo totalmente	1	10,00%	0	0,00%	1	4,55%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Grande parte dos funcionários, chefes e subordinados, concorda muito com a clareza do sistema de comunicação da empresa, questão que se relaciona com o critério “retroação e retroinformação” de Walton (1973).

4.2 Relacionamento

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Concordo pouco	2	20,00%	0	0,00%	2	9,09%
Concordo razoavelmente	3	30,00%	4	33,33%	7	31,82%
Concordo muito	3	30,00%	6	50,00%	9	40,91%
Concordo totalmente	2	20,00%	2	16,67%	4	18,18%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Tabela 9 – Questão 8: Possibilita relações sociais agradáveis entre os funcionários.

Fonte: Elaboração própria

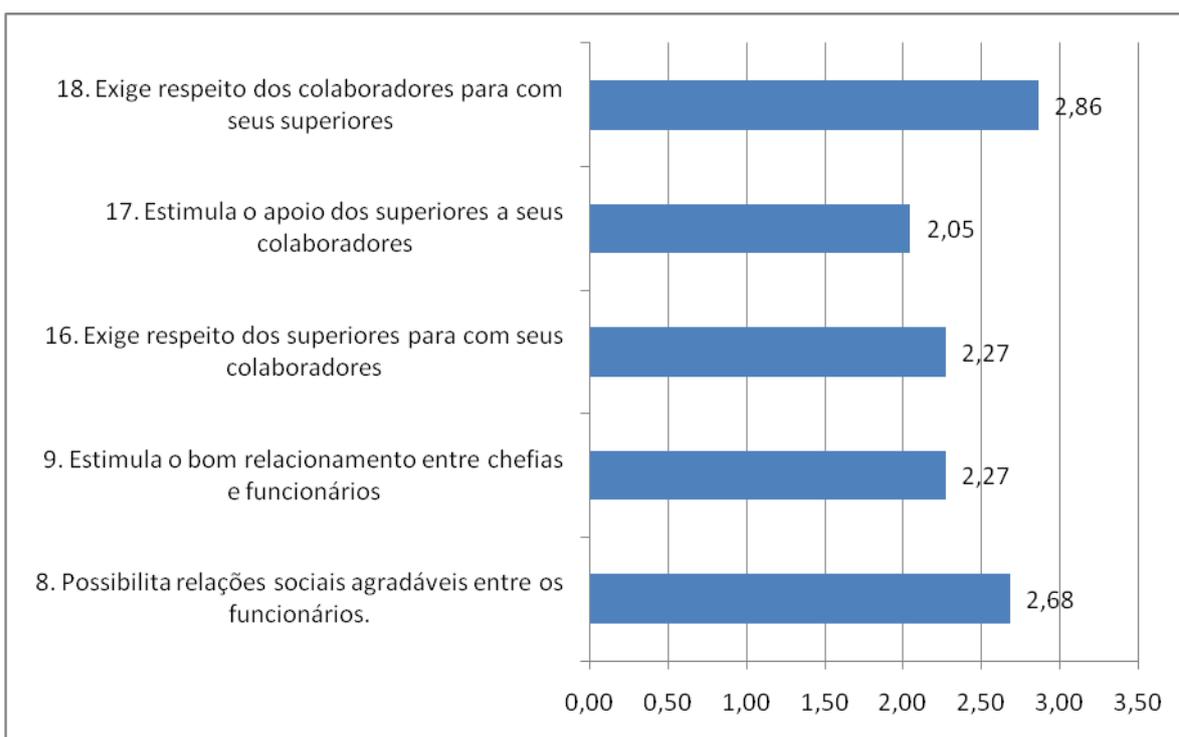


Figura 2 - Relacionamento - média 2,43 - Fonte: Elaboração própria

A integração social no trabalho é um dos critérios de Walton (1973) para a QVT. Os funcionários entrevistados concordam muito com a facilidade que a empresa oferece para as relações sociais agradáveis entre eles, como se vê nos registros anteriores.

Tolfo, Silva e Luna (2009) acreditam que a convivência com outros indivíduos e as oportunidades de construção de amizades estão associadas à satisfação significativa dos indivíduos no trabalho.

Paschoal e Tamayo (2004) consideram um fator estressor o relacionamento interpessoal no trabalho, que deve sempre ser saudável para aumentar os níveis de QVT, evitando-se os conflitos.

Da mesma maneira, a questão 09, exposta na tabela a seguir, trata do bom relacionamento entre os funcionários, onde a maioria dos entrevistados concorda que a empresa não apenas possibilita, mas estimula este bom relacionamento.

Siqueira e Padovam (2008) afirmam que um vínculo positivo entre indivíduo e organização poderá ser criado se em meio aos funcionários houver bom relacionamento entre chefias e colegas de trabalho.

Tabela 10 – Questão 9: Estimula o bom relacionamento entre chefias e funcionários

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	1	10,00%	1	8,33%	2	9,09%
Concordo pouco	3	30,00%	1	8,33%	4	18,18%
Concordo razoavelmente	1	10,00%	4	33,33%	5	22,73%
Concordo muito	4	40,00%	4	33,33%	8	36,36%
Concordo totalmente	1	10,00%	2	16,67%	3	13,64%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 11 – Questão 16: Exige respeito dos superiores para com seus colaboradores

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	1	10,00%	1	8,33%	2	9,09%
Concordo pouco	1	10,00%	1	8,33%	2	9,09%
Concordo razoavelmente	5	50,00%	4	33,33%	9	40,91%
Concordo muito	2	20,00%	4	33,33%	6	27,27%

Concordo totalmente	1	10,00%	2	16,67%	3	13,64%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Os funcionários concordam razoavelmente com a exigência de respeito dos superiores para com os colaboradores (os chefes em maior número do que os subordinados). Walton (1973), ao estabelecer o critério da “Integração social no trabalho”, inclui nele o igualitarismo e ausência de preconceitos, o que muito se relaciona com a questão do respeito entre superiores e demais colaboradores.

Cabe lembrar que um ambiente onde haja o exercício do respeito será sempre favorável à Qualidade de Vida no Trabalho, seja nas relações horizontais (entre subordinados), seja nas verticais (entre chefes e subordinados).

Tabela 12 – Questão 17: Estimula o apoio dos superiores a seus colaboradores

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	1	10,00%	2	16,67%	3	13,64%
Concordo pouco	1	10,00%	1	8,33%	2	9,09%
Concordo razoavelmente	4	40,00%	4	33,33%	8	36,36%
Concordo muito	4	40,00%	5	41,67%	9	40,91%
Concordo totalmente	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

A maioria dos funcionários concorda muito com o estímulo por parte da empresa ao apoio dos superiores a seus colaboradores, o que facilita a integração social na empresa, critério estabelecido por Walton (1973), que inclui o quesito “apoio dos grupos primários”.

Da mesma forma, grande parte dos funcionários confirma a exigência de respeito dos colaboradores para com os seus superiores, mais da metade, com os subordinados em maior número, como se vê na tabela a seguir, que mostra os resultados da questão 18.

Tabela 13 – Questão 18: Exige respeito dos colaboradores para com seus superiores

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Concordo pouco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Concordo razoavelmente	3	30,00%	3	25,00%	6	27,27%
Concordo muito	5	50,00%	8	66,67%	13	59,09%
Concordo totalmente	2	20,00%	1	8,33%	3	13,64%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

4.2 Respeito profissional



Figura 3 - Respeito profissional - média 2,28

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Concordo pouco	1	10,00%	0	0,00%	1	4,55%
Concordo razoavelmente	0	0,00%	6	50,00%	6	27,27%
Concordo muito	7	70,00%	4	33,33%	11	50,00%
Concordo totalmente	2	20,00%	2	16,67%	4	18,18%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Tabela 14 – Questão 5: Apóia o desenvolvimento pessoal - Fonte: Elaboração própria

Os funcionários acreditam que a empresa apóia o seu desenvolvimento pessoal, respondendo “concordo muito” para esta afirmativa em 50% da amostra. Estas afirmações possuem relação com o critério de Walton (1973), Oportunidade de crescimento contínuo e segurança, que envolve oportunidade de desenvolver carreira e crescimento profissional.

Já na tabela a seguir, que mostra a opinião dos funcionários acerca do investimento por parte da empresa para que estes não mudem de organização, a concordância com a afirmativa é pouca em sua maioria, contando com maior participação da opinião dos funcionários subordinados.

Tabela 15 – Questão 6: Investe para que o funcionário não mude de empresa

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	2	20,00%	2	16,67%	4	18,18%
Concordo pouco	2	20,00%	5	41,67%	7	31,82%
Concordo razoavelmente	3	30,00%	3	25,00%	6	27,27%
Concordo muito	2	20,00%	2	16,67%	4	18,18%
Concordo totalmente	1	10,00%	0	0,00%	1	4,55%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 16 – Questão 11: Faz os funcionários se sentirem orgulhosos por trabalhar nela

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	0	0,00%	2	16,67%	2	9,09%
Concordo pouco	4	40,00%	1	8,33%	5	22,73%
Concordo razoavelmente	2	20,00%	5	41,67%	7	31,82%
Concordo muito	3	30,00%	4	33,33%	7	31,82%
Concordo totalmente	0	10,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Tolfo, Silva e Luna (2009) ressaltam que aspectos como motivação e satisfação estão diretamente ligados à QVT. Quando o funcionário sente-se orgulhoso por trabalhar numa empresa, motivação e satisfação são sentimentos que

estão envolvidos e podem estar presentes. A maioria dos funcionários afirma concordar razoavelmente e concordar muito com a iniciativa da empresa para despertar orgulho nos seus empregados por fazer parte dela. Em ambas as escalas (“concordo razoavelmente” e “concordo muito”), os funcionários subordinados participam em maior número

Tabela 17 – Questão 25: Respeita os direitos trabalhistas

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Concordo pouco	2	20,00%	2	16,67%	4	18,18%
Concordo razoavelmente	4	40,00%	2	16,67%	6	27,27%
Concordo muito	1	10,00%	7	58,33%	8	36,36%
Concordo totalmente	3	30,00%	1	8,33%	4	18,18%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Os funcionários acreditam que a empresa respeita os seus direitos trabalhistas, o que se relaciona com os critérios de Walton (1973) Compensação justa e adequada; Condições de trabalho e Constitucionalismo.

O respeito no ambiente de trabalho, seja ele em que aspecto for, é qualificado por Rosa e Pillati (2009) como indicador da qualidade da experiência humana vivenciada num ambiente de trabalho.

Os mesmos autores afirmam ser a liberdade um importante fator nos conceitos fundamentais ligados à QVT. Na questão que aborda a liberdade de expressão, os funcionários mostram-se mais divididos em suas opiniões, concordando razoavelmente em sua maioria com este quesito, como se vê nos registros a seguir, acerca da questão 26.

Tabela 18 – Questão 26: Respeita a liberdade de expressão

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Concordo pouco	4	40,00%	2	16,67%	6	27,27%
Concordo razoavelmente	4	40,00%	3	25,00%	7	31,82%
Concordo muito	1	10,00%	5	41,67%	6	27,27%
Concordo	1	10,00%	2	16,67%	3	13,64%

totalmente					
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22 100,00%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 19 – Questão 27: Respeita a privacidade

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Concordo pouco	3	30,00%	1	8,33%	4	18,18%
Concordo razoavelmente	3	30,00%	2	16,67%	5	22,73%
Concordo muito	3	30,00%	7	58,33%	10	45,45%
Concordo totalmente	1	10,00%	2	16,67%	3	13,64%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Conforme se pôde verificar nas tabelas anteriores, referentes à questão 27, a maioria dos funcionários concorda muito com o respeito à privacidade que a empresa lhes dirige. O respeito à privacidade pessoal é um dos critérios de Walton (1973) para a QVT.

4.3 Programas de qualidade de vida

Tabela 20 – Questão 15: Oferece assistência odontológica

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	6	60,00%	6	50,00%	12	54,55%
Concordo pouco	2	20,00%	2	16,67%	4	18,18%
Concordo razoavelmente	0	0,00%	3	25,00%	3	13,64%
Concordo muito	2	20,00%	0	0,00%	2	9,09%
Concordo totalmente	0	0,00%	1	8,33%	1	4,55%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

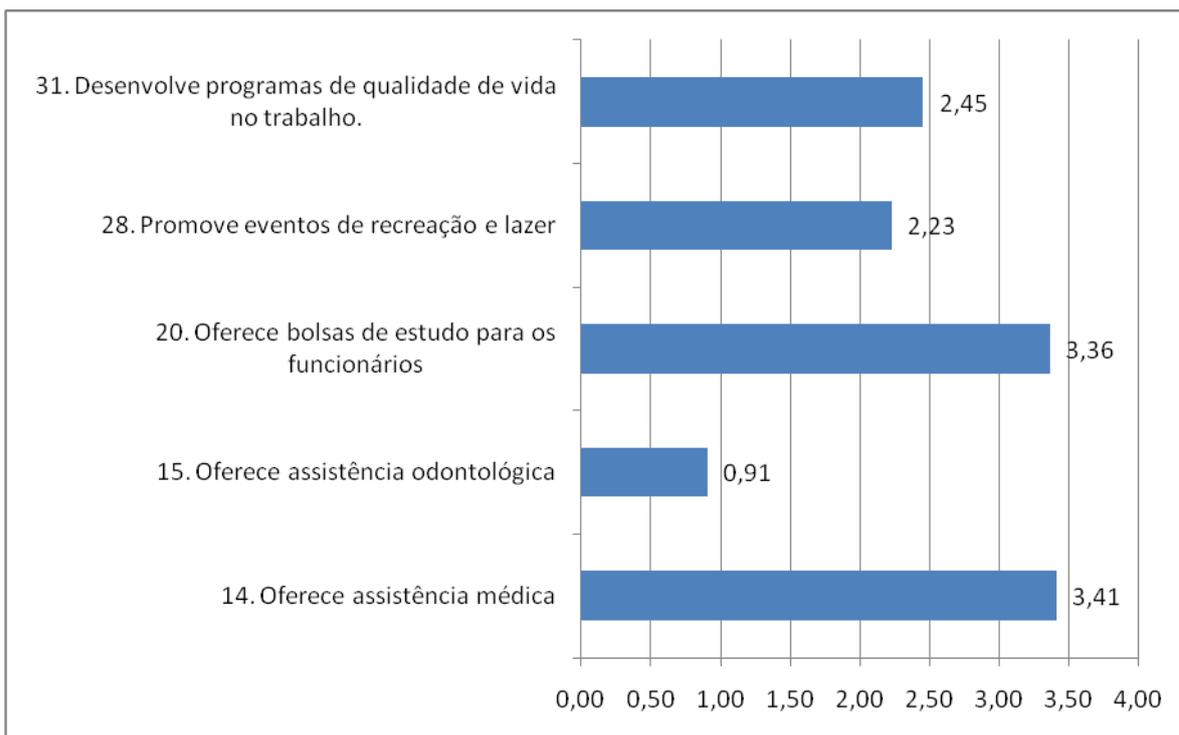


Figura 4 - Programas de qualidade de vida - média 2,47

Fonte: Elaboração própria

Conforme se pode observar, metade dos funcionários entrevistados afirma que a empresa não oferece assistência odontológica.

Já no caso das bolsas de estudo oferecidas pela empresa, o resultado observado foi o contrário: metade dos funcionários afirma que a empresa oferece tais bolsas, estando a escala “Concordo totalmente” em maior percentagem tanto para funcionários subordinados quanto para chefes. Os registros a seguir, a respeito da questão 20, demonstram os resultados.

Tabela 21 – Questão 20: Oferece bolsas de estudo para os funcionários

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Concordo pouco	0	0,00%	1	8,33%	1	4,55%
Concordo razoavelmente	0	0,00%	2	16,67%	2	9,09%
Concordo muito	3	30,00%	4	33,33%	7	31,82%
Concordo totalmente	7	70,00%	5	41,67%	12	54,55%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 22 – Questão 28: Promove eventos de recreação e lazer

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	2	20,00%	0	0,00%	2	9,09%
Concordo pouco	1	10,00%	2	16,67%	3	13,64%
Concordo razoavelmente	4	40,00%	2	16,67%	6	27,27%
Concordo muito	2	20,00%	8	66,67%	10	45,45%
Concordo totalmente	1	10,00%	0	0,00%	1	4,55%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Segundo os resultados das tabelas anteriores, os funcionários concordam que a empresa oferece momentos de recreação e lazer. Nota-se que a frequência foi maior em meio aos funcionários subordinados. Os momentos de lazer são importantes, porque podem proporcionar sensações como satisfação e motivação no ambiente de trabalho, conceitos ligados à QVT conforme os autores estudados.

Tabela 23 – Questão 31: Desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho.

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	0	0,00%	1	8,33%	1	4,55%
Concordo pouco	1	10,00%	1	8,33%	2	9,09%
Concordo razoavelmente	4	40,00%	5	41,67%	9	40,91%
Concordo muito	3	30,00%	3	25,00%	6	27,27%
Concordo totalmente	2	20,00%	2	16,67%	4	18,18%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

A questão 31 é importante porque mostra a opinião dos funcionários acerca de iniciativas concretas quanto à QVT por parte da empresa. A maior parte dos funcionários entrevistados respondeu que concorda razoavelmente que a organização oferece programas de Qualidade de Vida no Trabalho. Esta escala foi maioria tanto nas respostas dos funcionários subordinados quanto dos que ocupam cargos de chefia.

4.5 Recompensas

Tabela 24 – Questão 2: Recompensa a competência no trabalho

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	1	10,00%	2	16,67%	3	13,64%
Concordo pouco	2	20,00%	3	25,00%	5	22,73%
Concordo razoavelmente	3	30,00%	5	41,67%	8	36,36%
Concordo muito	2	20,00%	2	16,67%	4	18,18%
Concordo totalmente	2	20,00%	0	0,00%	2	9,09%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

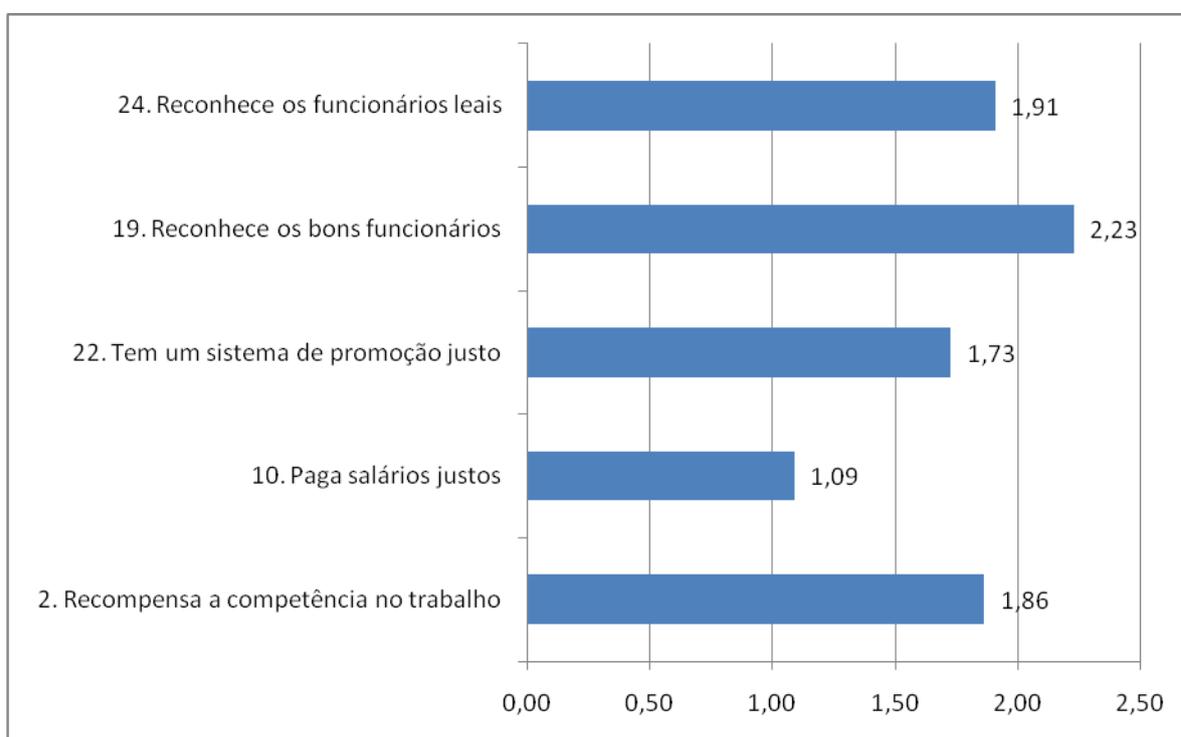


Figura 5 - Recompensas a competência no trabalho - média 1,76

A questão 2 se refere às recompensas a trabalho. Os funcionários concordam razoavelmente quanto a esse quesito, segundo as tabelas anteriores.

A tabela a seguir também envolve recompensa e aborda o pagamento de salários justos. A escala foi a mesma; a maioria dos funcionários respondeu que concorda razoavelmente.

O pagamento de salários justos é de extrema relevância e está relacionado ao critério de Walton (1973) “Compensação justa e adequada”, que envolve equidade salarial interna e externa e renda salarial adequada ao trabalho exercido.

A mesma escala se mantém na tabela 26, que tratam do sistema de promoção da empresa, na questão 22, que pergunta aos funcionários se este sistema é justo. Mais funcionários subordinados do que chefes concordam com a justiça do sistema de promoção da empresa. Esta questão também está associada ao critério de Walton (1973) que envolve justiça e adequação das compensações.

Tabela 25 – Questão 10: Paga salários justos

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	3	30,00%	6	50,00%	9	40,91%
Concordo pouco	3	30,00%	1	8,33%	4	18,18%
Concordo razoavelmente	4	40,00%	3	25,00%	7	31,82%
Concordo muito	0	0,00%	2	16,67%	2	9,09%
Concordo totalmente	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 26 – Questão 22: Tem um sistema de promoção justo

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	1	10,00%	2	16,67%	3	13,64%
Concordo pouco	4	40,00%	1	8,33%	5	22,73%
Concordo razoavelmente	4	40,00%	6	50,00%	10	45,45%
Concordo muito	0	0,00%	3	25,00%	3	13,64%
Concordo totalmente	1	10,00%	0	0,00%	1	4,55%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Sobre o reconhecimento dos bons funcionários, a maioria das respostas correspondeu à escala “concordo razoavelmente”. O mesmo se deu quanto ao reconhecimento dos funcionários leais, questão com a qual 50% dos funcionários concorda razoavelmente. Ambas as questões são apresentadas a seguir através de tabelas.

Tabela 27 – Questão 19: Reconhece os bons funcionários

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%

Discordo	1	10,00%	0	0,00%	1	4,55%
Concordo pouco	3	30,00%	1	8,33%	4	18,18%
Concordo razoavelmente	2	20,00%	6	50,00%	8	36,36%
Concordo muito	2	20,00%	5	41,67%	7	31,82%
Concordo totalmente	2	20,00%	0	0,00%	2	9,09%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

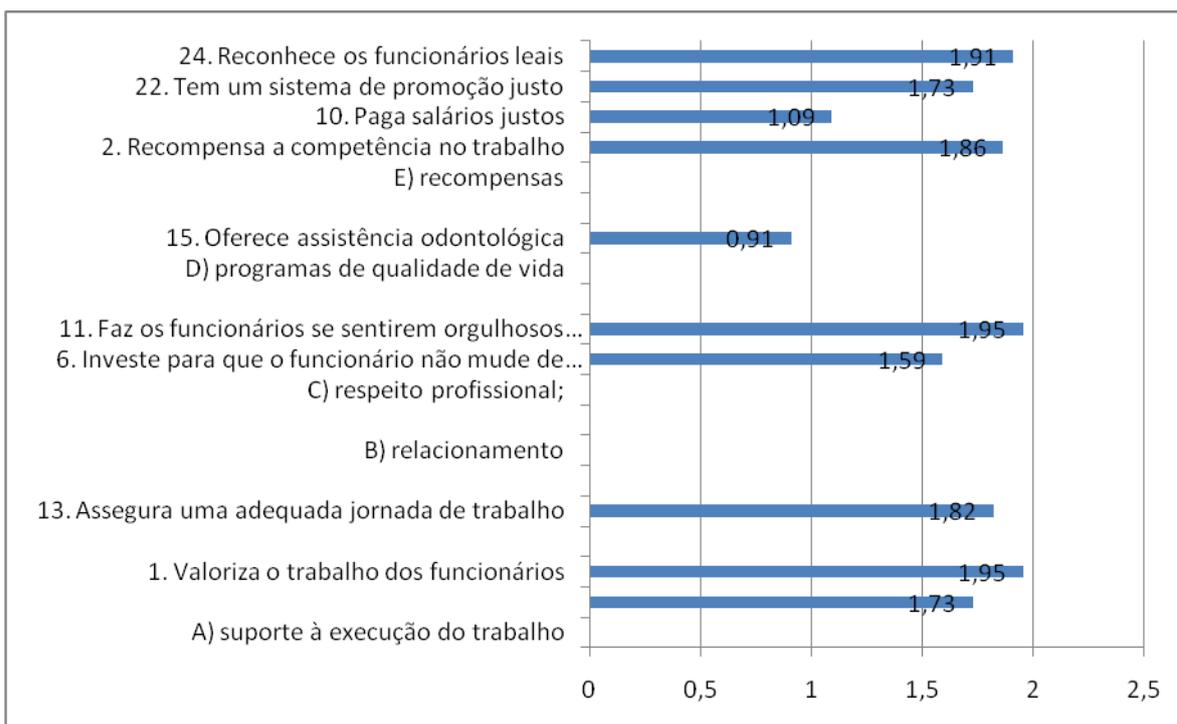


Figura 6 – Fatores cujos itens apresentaram abaixo da média intervalar.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 28 – Questão 24: Reconhece os funcionários leais

Escala	Chefe		Subordinado		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo	2	20,00%	1	8,33%	3	13,64%
Concordo pouco	2	20,00%	1	8,33%	3	13,64%
Concordo razoavelmente	5	50,00%	6	50,00%	11	50,00%
Concordo muito	0	0,00%	3	25,00%	3	13,64%
Concordo totalmente	1	10,00%	1	8,33%	2	9,09%
Total geral	10	100,00%	12	100,00%	22	100,00%

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo avaliar a percepção dos funcionários de uma agência do Banco do Brasil a respeito de sua qualidade de vida no trabalho, baseado no modelo de Walton (1973), por meio de questionário validado por PAZ, M. G. T, ainda não publicado.

O objetivo apresentado por este estudo foi alcançado, sendo que 76% dos questionários distribuídos foram respondidos, refletindo o ambiente atual de trabalho no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho (QVT). Em observação aos resultados obtidos, podemos inferir que a QVT apresenta, predominantemente, avaliação mediana, sobretudo nos itens que dizem respeito às relações informais entre gerência e subordinados e valorização do trabalho dos últimos pela agência. Fato que deve ser observado com maior relevância, pois insatisfações dos colaboradores em grande escala comprometem as atividades em curto e médio prazo.

Tendo em vista que os funcionários são concursados, a instituição deve trabalhar incisivamente na melhora dessas relações entre gerência e subordinados, evitando conflitos internos no curto prazo e rotatividade de pessoal em médio prazo, gerando dispêndios em treinamentos e comprometimento dos resultados.

Entretanto, a agência foi muito bem avaliada no fornecimento de recursos materiais e tecnológicos, provendo um excelente ambiente de trabalho aos funcionários, sobretudo nos aspectos ergonômicos, os quais contribuem significativamente para a execução das tarefas. Renovações constantes no *layout* de trabalho, manutenção de equipamentos que influem diretamente na qualidade de saúde dos colaboradores, manterá esses índices.

No quesito desenvolvimento pessoal outro fator de importância para a QVT, a agência se apresentou positivamente, tanto com os seus gerentes quanto para os seus subordinados. O desenvolvimento intelectual e profissional são fatores que contribuem para eficácia das atividades, onde conhecimento adquiridos pelos colaboradores poderão contribuir para a eficiência dos processos diários em todas as áreas. Para tanto, a instituição deverá promover e manter incentivos à

capacitação profissional dos funcionários e incentivos apropriados àqueles que já a possuem.

Embora este estudo levante dados relevantes referentes à percepção que os funcionários têm de sua qualidade de vida no ambiente em que estão inseridos, há que ressaltar as limitações da pesquisa, sobretudo por se tratar da avaliação de apenas uma das cerca de cinco mil unidades de negócio da organização pesquisada, restringindo, assim, a projeção de seus resultados às demais unidades bem como possível influência no planejamento estratégico, política e prática de gestão de pessoas tão importantes neste dias de extrema concorrência para se atingir os objetivos da organização.

Ressalta-se ainda a necessidade de maior exploração da literatura existente sobre o tema, bem como novas pesquisas com inserção de outras variáveis como, estresse, cultura organizacional, clima organizacional, vida pessoal, etc.

REFERÊNCIAS

- ANTLOGA, Carla Sabrina; MENDES, Ana Magnólia. Sofrimento e adoecimento dos vendedores de uma empresa de material de construção. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 25, n. 2, Junho 2009 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722009000200014&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01 dez 2010.
- BARTOSKI, Cristiane; STEFANO, Silvio Roberto. Qualidade de Vida no Trabalho em agências bancárias de Laranjeiras do Sul: um estudo de múltiplos casos. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 2, nº1, julho de 2007. ISSN 1980-6116. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/2%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/24-Ed2_CS-Qualida.pdf> Acesso em: 01 dez. 2010.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa**: Monografia, Dissertação, Tese. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CONTANDRIOPOULOS, A.-P.; CHAMPAGNE, F.; POTVIN, L.; DENIS, J.-L. BOYLE, P. **Saber preparar uma pesquisa**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994.
- FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natália. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. .25 n.3 Brasília, Jul/Set 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722009000300005> Acesso em: 05 nov. 2010.
- FERREIRA, Rodrigo R.; FERREIRA, Mário César; ANTLOGA, Carla Sabrina; BERGAMASCHI, Virgínia. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração.**, São Paulo, v.44, n.2, p.147-157, abr./maio/jun. 2009. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rausp/v44n2/v44n2a05.pdf>> Acesso em: 12 nov. 2010.
- GOUVEIA, Valdiney Veloso *et al.* Escala de Bem-Estar Afetivo no Trabalho (Jaws): Evidências de Validade Fatorial e Consistência Interna. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 21, n.3, p. 464-473. Universidade Federal da Paraíba, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/prc>>. Acesso em: 10 jun 2010.
- GUIDELLI, Nilo Sérgio; BRESCIANI, Luis Paulo. Inovação e Qualidade de Vida no Trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC. **Revista de Administração.**, São Paulo, v.45, n.1, p.57-69, jan./fev./mar. 2010 61. Disponível em: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=v4501057.pdf> Acesso em: 15 nov. 2010.
- LACAZ, Francisco Antônio de Castro. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência e saúde coletiva** v.5 n.1 Rio de Janeiro 2000. Disponível

em: <http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232000000100013&lng=pt> Acesso em: 18 nov. 2010

MATIAS, Pereira, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. **Validação da escala de estresse no trabalho. Estudos de Psicologia**, 45-52. Universidade de Brasília, 2004.

PAZ, M. G. T. **Escala de Qualidade de Vida no Trabalho** - Não publicada

PAZ, M. G. T. **Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho** - Não publicada

ROSA, Marco Antonio Salles; PILATTI Luiz Alberto. **Qualidade de Vida, Qualidade de Vida no Trabalho e a NR-17: para além do apenas legal**. Disponível em:

<<http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20nr17.pdf>> Acesso em: 10 jun 2010

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquíria Aparecida Rossi. Bases teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho.

Psicologia: Teoria e Pesquisa, v..24, n.2. 201-209. Universidade Metodista de São Paulo, 2008.

TOLFO, Suzana da Rosa; NARBAL, Silva; LUNA Iúri Novaes. Cultura

Organizacional, Identidade e Qualidade de Vida no Trabalho: Articulações e

Sugestões de Pesquisas em Organizações. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**

4(1), São João Del-Rei, Dez. 2009. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/revistalapip/volume4_n1/tolfo_e_outros.pdf> Acesso em: 15 jun 2010

ANEXO A

Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho

Este instrumento pretende avaliar se a sua empresa esta preocupada com a qualidade de vida de seus funcionários. Para tal, você deve avaliar cada uma das 31 afirmativas abaixo, indicadoras de qualidade de vida no trabalho, marcando com um X conforme os códigos seguintes:

Discordo	Concordo pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente
0	1	2	3	4

A minha organização:

1. Valoriza o trabalho do funcionário	0	1	2	3	4
2. Recompensa a competência no trabalho	0	1	2	3	4
3. Dá liberdade para o funcionário executar o trabalho com seu estilo pessoal	0	1	2	3	4
4. Fornece a infraestrutura material necessário para a execução do trabalho	0	1	2	3	4
5. Apóia o desenvolvimento pessoal	0	1	2	3	4
6. Investe para que o funcionário não mude de empresa	0	1	2	3	4
7. Fornece um bom suporte tecnológico para o desempenho do trabalho	0	1	2	3	4
8. Possibilita relações sociais agradáveis entre os funcionários	0	1	2	3	4
9. Estimula o bom relacionamento entre chefias e funcionários	0	1	2	3	4
10. Paga salários justos	0	1	2	3	4
11. Faz os funcionários se sentirem orgulhosos por trabalhar nela	0	1	2	3	4
12. Investe para que o ambiente físico de trabalho seja saudável	0	1	2	3	4
13. Assegura uma adequada jornada de trabalho	0	1	2	3	4
14. Oferece assistência médica	0	1	2	3	4

15. Oferece assistência odontológica	0	1	2	3	4
16. Exige respeito dos superiores para com seus colaboradores	0	1	2	3	4
17. Estimula o apoio dos superiores a seus colaboradores	0	1	2	3	4
18. Exige respeito dos colaboradores para com seus superiores	0	1	2	3	4
19. Reconhece os bons funcionários	0	1	2	3	4
20. Oferece bolsas de estudo para os funcionários	0	1	2	3	4
21. Oferece treinamento para os funcionários	0	1	2	3	4
22. Tem um sistema de promoção justo	0	1	2	3	4
23. Tem um sistema de comunicação claro	0	1	2	3	4
24. Respeita os direitos trabalhistas	0	1	2	3	4
25. Respeita os direitos trabalhistas	0	1	2	3	4
26. Respeita a liberdade de expressão	0	1	2	3	4
27. Respeita a privacidade	0	1	2	3	4
28. Promove eventos de recreação e lazer	0	1	2	3	4
29. Possibilita a realização profissional dos seus funcionários	0	1	2	3	4
30. Investe na segurança dos funcionários	0	1	2	3	4
31. Desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho.	0	1	2	3	4

Chegamos ao final deste momento, e para melhor qualificar esta pesquisa solicito que você responda a mais 2 itens, com a maior precisão possível:

1. Há quanto tempo você trabalha nesta organização? _____
2. Status: () chefia () subordinado

Muito obrigada pela sua valiosa colaboração!

PAZ, M. G. T. Escala de Qualidade de Vida no Trabalho. Não publicada

ANEXO B

Escala de Qualidade de Vida no Trabalho - Fatores

Elaborada com base na teoria de Walton (1999), composto por 31 itens – com validação estatística por Paz. Trata-se de uma escala intervalar, contínua, crescente e de cinco pontos (0 = Discordo, 1 = Concordo pouco, 2 = Concordo razoavelmente, 3 = Concordo muito, 4 = Concordo totalmente). Os itens foram submetidos a uma validação semântica e, posteriormente, com os resultados da aplicação, foram identificados cinco fatores decorrentes da análise de conteúdo dos itens, realizada por sete juízes.

São eles: 1) suporte à execução do trabalho; 2) relacionamento; 3) respeito profissional; 4) programas de qualidade de vida; e 5) recompensas. Permaneceram nos fatores os itens com índice de concordância acima de 70%.

Em suporte à execução do trabalho estão inseridos os seguintes itens do questionário:

- 1 (Valoriza o trabalho dos funcionários);
- 3 (Dá liberdade para o funcionário executar o trabalho com seu estilo pessoal);
- 4 (Fornece a infra-estrutura material necessária para a execução do trabalho);
- 12 (Investe para que o ambiente físico de trabalho seja saudável);
- 7 (Fornece um bom suporte tecnológico para o desempenho do trabalho);
- 13 (Assegura uma adequada jornada de trabalho);
- 21 (Oferece treinamento para os funcionários); e
- 23 (Tem um sistema de comunicação claro).

O fator relacionamento engloba os itens:

- 8 (Possibilita relações sociais agradáveis entre os funcionários);
- 9 (Estimula o bom relacionamento entre chefias e funcionários);
- 16 (Exige respeito dos superiores para com seus colaboradores);
- 17 (Estimula o apoio dos superiores a seus colaboradores); e
- 18 (Exige respeito dos colaboradores para com seus superiores).

No fator respeito profissional são contemplados os itens:

- 5 (Apóia o desenvolvimento pessoal) ;
- 6 (Investe para que o funcionário não mude de empresa);
- 11 (Faz os funcionários se sentirem orgulhosos por trabalhar nela);
- 25 (Respeita os direitos trabalhistas);
- 26 (Respeita a liberdade de expressão);
- 27 (Respeita a privacidade);
- 29 (Possibilita a realização profissional dos seus funcionários); e
- 30 (Investe na segurança dos funcionários).

Inseridos no fator programas de qualidade de vida estão os itens:

- 14 (Oferece assistência médica);
- 15 (Oferece assistência odontológica);
- 20 (Oferece bolsas de estudo para os funcionários);
- 28 (Promove eventos de recreação e lazer); e
- 31 (Desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho).

E, por sua vez, o fator recompensas envolve os itens seguintes:

- 2 (Recompensa a competência no trabalho);
- 10 (Paga salários justos);
- 22 (Tem um sistema de promoção justo);
- 19 (Reconhece os bons funcionários); e
- 24 (Reconhece os funcionários leais).

PAZ, M. G. T. Escala de Qualidade de Vida no Trabalho. Não publicada