

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação
Departamento de Administração

ALAN CLÁUDIO SOUZA DA SILVA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: a percepção
dos funcionários do Banco Beta de Rolim de Moura (RO)**

Brasília – DF
2011

ALAN CLÁUDIO SOUZA DA SILVA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: a percepção
dos funcionários do Banco Beta de Rolim de Moura (RO)**

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

Professor Supervisor: Tatiane Paschoal

Professor Orientador: Dra. Fabrícia Pimenta

Brasília – DF

2011

Silva, Alan Cláudio Souza.

Qualidade de Vida no Trabalho: a percepção dos funcionários do Banco Beta de Rolim de Moura (RO) / Alan Cláudio Souza da Silva – Brasília, 2011.

97 f.: il.

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

Orientador: Prof. Dra. Fabrícia Pimenta-, Departamento de Administração.

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Satisfação no trabalho. 3. Modelo de Walton. I. Título.

ALAN CLÁUDIO SOUZA DA SILVA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: a percepção
dos funcionários do Banco Beta de Rolim de Moura (RO)**

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

Alan Cláudio Souza da Silva

Prof^a. Dra. Fabrícia Pimenta
Professora-Orientador

Msc, Gemal Chaedo
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 03 de dezembro de 2011

DEDICATÓRIA

Dedico o presente estudo a minha esposa Ivone, aos meus filhos Ana Julia, Pedro Eduardo e Evelyn e aos meus Pais, que sempre me apoiaram a superar os desafios.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de algum modo contribuíram para a elaboração desse estudo, sobretudo os colegas do Banco Beta de Rolim de Moura (RO), que participaram da coleta de dados.

Agradeço também a minha família pela paciência durante todo o período que estive me dedicando ao curso.

“O trabalho agradável é o remédio da cansaço.”
(William Shakespeare).

RESUMO

O presente trabalho trata de uma pesquisa realizada no Banco Beta de Rolim de Moura (RO), que objetivou identificar a percepção dos funcionários quanto à qualidade de vida no trabalho, tendo como base o modelo proposto por Walton. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, tendo como método investigativo a abordagem qualitativa com a pesquisa descritiva e exploratória. A população alvo foi os 22 (vinte e dois) funcionários da empresa estudada, coletando-se os dados através de um questionário com 31 (trinta e uma) perguntas fechadas. Na análise dos dados coletados constatou-se que os funcionários respondentes possuem mais percepções discordantes do que concordante quando o assunto é Qualidade de Vida no Trabalho. Baseado nisso a pesquisa realizada permite concluir que a agência, através de seu representante, busque juntamente com a equipe meios para promover o melhor desempenho, levando-se em consideração que a Qualidade de Vida desenvolvida no ambiente de trabalho pode trazer melhores resultados para todos.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Percepção no Trabalho; Modelo de Walton.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil etário dos participantes da pesquisa	36
Tabela 2 – Sexo dos participantes da pesquisa	37
Tabela 3 – Escolaridade dos participantes da pesquisa	37
Tabela 4 – Tempo de empresa dos participantes da pesquisa	37
Tabela 5 – Setor de atuação dos participantes da pesquisa.....	38
Tabela 6 – Estado civil dos participantes da pesquisa	38
Tabela 7 – Suporte à execução do trabalho.....	39
Tabela 8 – Fator relacionamento.....	40
Tabela 9 – Fator respeito profissional	41
Tabela 10 – Fator programas de qualidade de vida	42
Tabela 11 – Fato recompensa.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do termo qualidade de vida no trabalho.....	20
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do problema	13
1.2	Objetivo Geral	13
1.3	Objetivos Específicos	14
1.4	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	A importância do trabalho e breves linhas sobre suas mudanças ao longo do tempo	15
2.2	Breve histórico sobre a administração de recursos humanos	17
2.3	Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, evolução e conceitos	19
2.4	O modelo de Qualidade de Vida no trabalho de Walton	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	27
3.2	Caracterização do objeto de estudo	28
3.3	População e amostra	29
3.4	Instrumento de pesquisa	29
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	31
3.6	O modelo de QVT de Walton	31
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	34
4.1	Descrição do perfil sócio-demográfico da amostra	36
4.2	Análise e interpretação geral dos resultados na dimensão QVT	39
4.2.1	Suporte à execução do trabalho	39
4.2.2	Fator Relacionamento	40
4.2.3	Fator Respeito Profissional	41
4.2.4	Fator Programas de Qualidade de Vida	42
4.2.5	Fator Recompensa	43
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44
	REFERÊNCIAS	47
	ANEXOS	50
	Anexo 1 – Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho	50

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo identificar sobre a percepção dos funcionários do Banco Beta no município de Rolim de Moura, Rondônia. O estudo desenvolvido nesta pesquisa foi baseado Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton (QVT), que consistem em oito critérios que buscam avaliar as condições físicas, aspectos relacionados à segurança e à remuneração, o relacionamento interpessoal. Em virtude da Instituição Financeira Nacional não autorizar a utilização de seu nome em trabalhos acadêmicos, conforme rege os normativos interno da empresa, decidiu-se utilizar o nome Beta para ser referir a tal instituição.

Neste trabalho entende-se por percepção a forma que as pessoas conseguem captar fatos e adquirir informações que servirão de base para as suas opiniões e decisões. É importante dizer que a percepção é única e de cunho particular, ou seja, cada pessoa tem uma visão particular das situações vivenciadas.

O modelo de QVT de Walton utilizado consiste em 8 (oito) critérios de avaliação com o levantamento de indicadores qualitativos, sendo avaliados 5 (cinco) fatores a saber: Suporte à execução do trabalho, fator relacionamento, fator respeito profissional, fator programas de qualidade de vida e fator recompensa.

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação humana desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, como por exemplo no ano 300 a.c onde os princípios de geometria serviram de inspiração para a melhoria do trabalho, mais sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar na ergonomia na execução de tarefas (MORRETI *apud* RODRIGUES, 1993, p. 3).

Sobre o surgimento do Tema QVT, Morreti (2004, p.3) ensina que ela surgiu nos anos 50, partindo da abordagem sócio-técnico que permitia a organização alcançar um mesmo objetivo a partir de diferentes caminhos e usando diferentes recursos, apresentando características como o desenvolvimento de trabalho em grupo, a preocupação com a evolução e o aprendizado dos funcionários.

Após isso, Vieira (1996, p.20) diz,

Que nos anos 60, a QVT passou a ser estimulada por meio das iniciativas de vários setores da sociedade como líderes sindicais, empresários e cientistas políticos, que buscaram através dela organizar a forma de trabalho e minimizar os efeitos negativos na questão da saúde e no bem estar dos funcionários. Mas somente na década 70 que o trabalho foi incluído na questão de qualidade de vida, motivada pela a crescente concorrência mundial e pela forma de produção japonesa, buscando garantir a integração dos funcionários.

É importante frisar que os japoneses implantaram naquela época um sistema organizacional de produção, onde possibilitava as montadoras a produzir no mesmo local, mas obtendo uma maior produtividade e qualidade dos produtos.

Atualmente a preocupação com ser humano no ambiente de trabalho tem sido considerada um assunto crucial para as empresas, pois para elas a qualidade de vida no trabalho pode promover tanto impacto positivo (ganho de produtividade, diminuição de custos, melhoria no bem-estar dos funcionários) como negativo (desmotivação, rotatividade de pessoas, perda de produtividade).

Albuquerque e Limongi-França (2003, p. 2) definem QVT como um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho. Dentro desse contexto, verifica-se que a Qualidade de Vida no Trabalho busca o alinhamento e a conciliação dos objetivos da empresa com os objetivos profissionais e pessoais dos funcionários, onde cada um tem um papel importante na consolidação da estratégia QVT perante a concorrência.

Para Chiavenato (2010, p. 487) o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. O mesmo autor destaca que existe de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a profundidade e a qualidade. É importante salientar, a partir da definição do autor acima que, no ambiente de trabalho, se encontram percepções distintas sobre QVT, onde cada um, tanto empregado como empregador busca obter benefícios que satisfaçam as suas necessidades.

Embora a QVT apresente diversos conceitos, como será visto na discussão teórica deste trabalho, para esta pesquisa entende-se a QVT como modo de proporcionar um ambiente de trabalho saudável e de valorização, onde as pessoas possam se sentir capazes de trabalhar com segurança e satisfação.

Dessa forma, ao buscar identificar a percepção dos funcionários da agência da instituição financeira mencionada, o presente trabalho apresenta sua relevância acadêmica ao apresentar dados que podem ser utilizados tanto para o bem-estar dos trabalhadores quanto para resultados da empresa.

1.1 Formulação do problema

A Qualidade de Vida no Trabalho, desde a definição do seu conceito na década 70, como pode ser observado na introdução deste trabalho, tem promovido expressivas mudanças na relação entre empresários e trabalhadores, tais como reconhecimento profissional, melhoria na remuneração, melhores condições no ambiente de trabalho, entre outros.

Entende-se que o fator humano é considerado como um importante diferencial de sucesso nas organizações e que o seu desempenho depende do comprometimento e motivação proporcionada através de uma boa qualidade de vida no trabalho.

Com base nos argumentos levantados, esta pesquisa tem por objetivo o seguinte questionamento:

Qual a percepção dos funcionários do Banco Beta do município de Rolim de Moura (RO) no que tange aos indicadores de QVT elencados no modelo de investigação de Walton?

1.2 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos funcionários do Banco Beta do município de Rolim de Moura (RO) no que tange aos indicadores de QVT elencados no modelo de investigação de Walton.

1.3 Objetivos Específicos

- a. Identificar quais as categorias de QVT elencadas por Walton tem maior impacto no desempenho dos funcionários;
- b. Identificar se o programa de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvido no Banco estudado está contribuindo para o aumento da produtividade dos funcionários.
- c. Apresentar algumas sugestões à administração do Banco estudado como forma de melhorar a qualidade de vida no trabalho.

1.4 Justificativa

A partir das experiências deste pesquisador na área de instituições financeiras, observou-se que o mercado financeiro altamente competitivo tem motivado as empresas a buscarem a excelência nos serviços prestados e na comercialização de produtos, proporcionando lucros cada vez maiores.

Baseado nesse contexto, o presente estudo se justifica em virtude da agência bancária escolhida atuar em um mercado competitivo, que possuem outros quatro bancos concorrentes, fazendo com que seus funcionários estejam expostos a execução de suas atividades com esforço máximo, tornando essa mão-de-obra um diferencial competitivo.

Conforme observam Santos e Souza (2007, p. 1),

nos últimos anos são cada vez maiores os investimentos e a preocupação das organizações para satisfazer seus clientes, buscando constantemente a diferenciação de suas marcas e produtos, com o objetivo de se tornarem cada vez mais competitivas. Sendo as pessoas o “ativo” mais importante das empresas, as mesmas devem ser valorizadas como tal, nesse ponto torna-se relevante a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que pode ser vista como um indicador de qualidade da experiência humana no ambiente de trabalho.

Deste modo, acredita-se que o desenvolvimento deste estudo acadêmico irá identificar informações que poderão possibilitar eventuais ajustes nas ações desenvolvidas pela agência bancária no município de Rolim de Moura (RO), contribuindo para a melhoria na QVT dos seus funcionários.

Finalmente, em virtude da grande relevância que o tema Qualidade de Vida no trabalho tem no atual contexto, esse estudo poderá servir de subsídio a trabalhos futuros como fonte de consultas para estudos semelhantes ao ora desenvolvido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado no presente capítulo pretende abordar os seguintes temas: a importância do trabalho e breves linhas sobre suas mudanças ao longo do tempo, Breve histórico sobre administração de recursos humanos, a Qualidade de Vida no Trabalho, sua evolução e conceitos, a QVT no banco estudado e finalmente a definição do Modelo desenvolvido por Walton.

2.1 A importância do trabalho e breves linhas sobre suas mudanças ao longo do tempo

O trabalho, segundo Chiavenato (2010, p. 34), “desde que o nosso velho ancestral Adão resolveu atropelar as recomendações do Criador, tem sido uma constante na existência do ser humano”. Ainda segundo o mesmo autor “é a partir da Revolução Industrial que surge o atual conceito de trabalho”.

De acordo com Araújo e Sachuk (2006, p.55):

Entende-se que é por meio do trabalho que o homem se autoproduz: desenvolve habilidades e imaginação, aprende a conhecer as forças da natureza e a desafiá-las, conhece as próprias forças e limitações, relaciona-se com os companheiros e vive o afeto de toda relação, impõe-se uma disciplina.

Essa autoprodução humana, pode-se dizer que é estimulada pela necessidade de auto-satisfazer, ou seja, prover sua subsistência por meio de produção de vida.

Sobre a evolução do trabalho, Toffler (1980 *apud* ARAÚJO E SACHUK, 2006, p. 55) supõe que a humanidade passou por três grandes ondas de mudanças, cada uma obliterando extensamente culturas ou civilizações e substituindo-as por modos de vida inconcebíveis para os que vieram antes. Foram as “ondas” mencionadas por Toffler:

A Primeira Onda de mudança está relacionada à revolução agrícola, que predominou por milhares de anos. A Segunda Onda diz respeito ao desenvolvimento industrial, que, de acordo com o autor, durou por volta de 300 anos. A Terceira Onda é a da revolução tecnológica, predominante nos dias atuais. (Toffler, 1980 *apud* ARAÚJO E SACHUK, 2006, p. 55)

Acredita-se que a partir da Revolução Industrial no século XVII, o mundo conheceu um novo modo de produção social, onde a força de trabalho era utilizada em novos meios de produção, promovendo já naquela época a especialização das tarefas e a divisão do trabalho.

Entende-se, nesse contexto apresentado, que o ser humano sempre acompanhou as constantes mudanças do trabalho, adaptando-se aos modos de produção, buscando satisfazer as suas necessidades. De acordo com Heloani e Capitão (2003, p. 102-103):

Atualmente, observa-se uma pressão constante contra a grande massa de trabalhadores existente em quase todo o mundo. Uma ameaça com objetivo certo faz com que milhares de pessoas sintam-se sobressaltadas, pois a única ferramenta de que dispõem sua força de trabalho, pode ser dispensada a qualquer momento. O desprezo assola o universo do trabalho e traz consequências drásticas para todos os que têm em seu trabalho sua única forma de sobrevivência.

Acredita-se, então, que em vez do trabalhador se sentir, ao ir para o trabalho, motivado, satisfeito, em algumas situações a pressão de perder o emprego faz com que o mesmo sinta problemas quanto a sua qualidade de vida no trabalho. Afirmam Heloani e Capitão que é nesse contexto que os trabalhadores passam a não mais

estarem preocupados com o significado do seu trabalho ou com a oportunidade de vivência e troca coletiva (HELOANI-CAPITÃO, 2003, p.103).

2.2 Breve histórico sobre a administração de recursos humanos

Neste trabalho entende-se que a administração de recursos humanos consiste em um elo conciliador entre empregado e empregador, cujo objetivo seria resguardar os interesses de cada um, respeitando-se os limites da organização.

Segundo Torres¹ (2005):

A administração de recursos humanos é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam ao início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação inicial de **Relações Industriais**, que era uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas com o objetivo de reduzir os conflitos existentes entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 41), a administração de recursos humanos atravessou três etapas distintas ao longo do século XX: 1. Industrialização clássica, caracterizada pela a criação dos departamentos de pessoal e, posteriormente, os de relações industriais; 2. Industrialização neoclássica, etapa que surgem os departamentos de recursos humanos; 3. Era da informação, que tem como principal característica o surgimento das equipes de gestão com pessoas.

Entende-se que a principal diferença entre departamento de pessoal e recursos humanos foi a mudança na forma reconhecer o trabalhador, deixando de ser um fornecedor de mão de obra, para ser considerado parceiro das organizações. (CHIAVENATO, 2010, p. 43)

As práticas de Recursos Humanos também estavam estruturadas de forma mais simplificada e atrelada aos aspectos técnicos das funções. Os programas de treinamento eram funcionais - o chamado “treinamento *on-the-job*” – que consistia

¹ Disponível em: <http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm> Acessado em: 09 outubro 2011

em “um dia de aprendizagem para executar corretamente as tarefas demandadas” (FLEURY, 1999, p.21). Quanto ao sistema de remuneração, este era simples, incluindo, geralmente “pagamento por peça” (WOOD, PICCARELLI, 1999, p. 32).

No início da XVIII com o advento da revolução industrial existiam poucas empresas atuando no mercado, produzindo uma pouca variabilidade de mercadorias, o que gerava competitividade. Mas ao longo do tempo, surgiram novas empresas e a competição entre elas passou a ser mais acirrada e isso provocou mudanças importantes na administração de recursos humanos. De acordo com Chiavenato (2010, pag. 37) “a velha concepção de relações industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar pessoas, a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos”.

Após esse momento houve uma mudança na ênfase nos recursos humanos, deixando de ser reconhecido com um mero departamento de pessoal, tornando-se elemento principal de transformação dentro das organizações. Surge-se então uma nova abordagem na Administração chamada de Gestão de Pessoas. Nessa nova abordagem, de acordo com Chiavenato (2010, p. 39):

As pessoas deixam de serem simples recursos (humanos) organizacionais para se tornarem como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares.

Baseado nessa nova abordagem, as organizações passaram a reconhecer os trabalhadores como diferencial competitivo, sendo a sua mão de obra considerada recurso fundamental para obtenção de melhores resultados.

A Gestão de Pessoas atualmente busca valorizar o profissional, enquanto a antiga visão de Administração de Recursos Humanos valoriza a técnica e o mecanicismo dos profissionais. Para Chiavenato (2010, p. 42):

As equipes de RH livram-se de atividades operacionais para proporcionar consultoria interna, para que a área possa assumir atividade estratégicas de orientação global, visando ao futuro e ao destino da organização e seus membros.

Dessa forma, acredita-se que a partir do momento de reconhecimento dos indivíduos como diferencial competitivo, as organizações se preocuparam em

investir mais nas áreas de recursos humanos, como forma de se adequar a nova abordagem da administração, anteriormente citada.

Baseado no exposto até aqui, crê-se que a administração de recursos humanos, por mais que tenha passado por vários momentos distintos, teve e tem um papel fundamental para as organizações e para os trabalhadores, permitindo um melhor relacionamento entre ambos, resultando em melhores resultados.

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, evolução e conceitos

Sobre a origem de QVT, Heloani e Capitão (2003, p. 105) afirmam que:

Embora não exista uma definição consensual sobre a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)”, o termo vem sendo utilizado com diferentes conteúdos e significados – sua origem, segundo Trist (1981), concerne a uma conferência internacional sediada em Arden House, em 1972, cujo tema principal versava sobre os “Sistemas Sociotécnicos”. Não obstante, já no final da década de 50, quando o capital americano promove uma recessão para organizar o seu parque industrial, observa-se certa preocupação com esse assunto nos países que ditavam a política do capitalismo.

É importante salientar que QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas tendo sempre como o foco facilitar ou trazer a satisfação e bem estar das pessoas (RODRIGUES, 1994, p.76)

Neste trabalho entende-se por QVT a maneira encontrada pela Gestão de Pessoas de proporcionar ao trabalhador um ambiente de bem-estar geral, com melhores condições no exercício das atividades, respeitando os seu limites físicos, psicológicos, buscando melhor a qualidade e produtividade no desempenho.

Para Guimarães e Macedo (2005), a QVT teve como base de estudo as teorias administrativas voltadas para as pessoas. Tendo como base a perspectiva de Merino (2000), é apresentado o quadro 1 que demonstra, em breves linhas, a evolução dos entendimentos a respeito do conceito de QVT.

1930	ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS	Aspectos psicossociais e motivacionais, na busca do maior bem estar e adaptação à tarefa.
	ESCOLA COMPORTAMENTAL	Herzberg – Destaca-se como pioneira da QVT, ao propor a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais e a abordagem do enriquecimento da tarefa
1950	ORIGEM DO QVT (LITERATURA)	Eric Trist – junto com o surgimento da abordagem sócio-técnico (Tavistock Institute – Londres)
1960	PREOCUPAÇÃO COM OS TRABALHADORES	Cientistas sociais, líderes sindicais – organizar o trabalho com a finalidade de minimizar os efeitos negativos na saúde e bem estar geral dos trabalhadores
1970	SE TORNA PÚBLICA (INÍCIO)	A QVT foi introduzida publicamente
1974	QVT – PERDE TERRENO	Crise energética + inflação: funcionários num segundo plano
1979	RESSURGIMENTO DO QVT	Foi constatada a diminuição do compromisso dos empregados com os seus trabalhos – novos estilos gerenciais (japoneses).
1980	PARTICIPAÇÃO (DÉCADA)	Maior participação dos trabalhadores nas decisões das organizações – busca de soluções participativas
1990	SAÚDE NA ORGANIZAÇÃO	Resgatando os valores ambientais e humanísticos negligenciados em favor do avanço tecnológico – tentativa de definir QVT não mais como um modismo e sim com um processo necessário e conceitualmente considerado pelos gerentes e trabalhadores das organizações.
1993	ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO: CORRÊA (BRASIL)	Condições de subsistências (salário, segurança, prevenção de acidentes, aposentadoria, etc.) – Século XIX Incentivos salariais + participação nos lucros + eficiência administrativa Reconhecimento social, liderança, democracia, treinamento, participação e moral de grupo (a partir da Escola das relações Humanas, 1930) Autodesenvolvimento, criatividade, flexibilidade do horário de trabalho, pequenos grupos de meio ambiente (Teorias comportamentais e movimento de QVT – 1960)
Hoje	DIFUNDIDA	Visando atender as necessidades psicossociais dos trabalhadores, de forma de elevar seus níveis de satisfação no trabalho.

Quadro1. Evolução do termo qualidade de vida no trabalho

Fonte – Adaptado de Merino (2000 p.17-18).

De acordo com Merino (2000), percebe-se que a evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho tem como ponto central o trabalhador, que busca atender as suas necessidades e melhorar as condições de trabalho.

Analisando a visão de Merino, concorda-se que o ser humano é a base principal da Qualidade de Vida no Trabalho, pois a partir do momento que mesmo autor

percebeu que a satisfação das pessoas poderiam refletir no desempenho da organização, buscou-se investir em melhorias nas condições de trabalho.

Mas o Termo QVT, de acordo com Chiavenato (2010, p.487), surgiu na década dos anos 70, onde Louis Davis (*apud* Chiavenato, 2010, p.487) definiu como “a preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades”. Observa-se que naquela época já existia uma preocupação com a qualidade de vida do trabalhador, levando-se em conta que o bem-estar tem impacto direto no desempenho e conseqüentemente nos resultados.

Com a reestruturação produtiva na década de 80 e a sua intensificação na década de 90, segundo Ruas e Antunes (1997, p.169-170), surgiu uma nova forma de gestão, a de qualidade total, que surgiu como estratégia muito difundida entre as organizações que deveriam envolver e comprometer o trabalhador, levando-o a assumir a multifuncionalidade, a polivalência e a responsabilidade. De acordo com Matos (1997, p. 40):

Não há Qualidade de Vida no Trabalho sem Qualidade Total, ou seja, sem que a empresa seja boa. Não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividade festivas de conagraçamento, embora essas sejam importantes em uma estratégia global. A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa – empregado. O ser humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias.

Atualmente, o conceito de QVT envolve tantos os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade. (CHIAVENATO, 2010, p. 487).

Assim, percebe-se que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho busca o respeito ao trabalhador e, baseado nisso as organizações, de acordo com Chiavenato (2010, p. 487) “precisam de pessoas motivadas que participem

ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições”.

No atual cenário, a QVT tem desempenhado um papel fundamental no dia-a-dia das organizações devido à intensidade e à velocidade das mudanças do ambiente de trabalho no qual o trabalho está inserido. A ausência de qualidade de vida no trabalho tem provocado nos trabalhadores danos de cunho psicológico, físico e emocional, o que pode estar impactando negativamente no desempenho e na produtividade.

Segundo Abreu² (2008):

As organizações estão sempre em busca de melhores resultados e existem diversas formas para se alcançar resultados expressivos e com qualidade, uma delas é através da implantação de um rígido modelo baseado na Q.V.T (Qualidade de Vida no Trabalho), onde todas as tarefas são voltadas a contemplar requisitos que tragam satisfação em se trabalhar, um ambiente propício ao desenvolvimento de tarefas, enfim, um profissional motivado e integrado, relacionando-se bem com todos da equipe de trabalho, sendo que uma boa aplicação da Q.V.T pode propiciar à empresa uma maior produtividade e também baixos índices de absenteísmo e presenteísmo.

Focalizando o setor bancário, segmento esse que tem grande papel no desenvolvimento e no crescimento da economia do país, a cada dia que se passa a competitividade entre as empresas tem deteriorado a qualidade de vida dos bancários. Segundo Baú (2005, p.31):

Assim, com o rápido desenvolvimento tecnológico, a qualidade de vida bancário foi se deteriorando. As empresas, devido à preocupação demasiada com os avanços tecnológicos, deixaram de focar o elemento humano, criando, muitas vezes, situações paradoxais: postos de trabalho ergonomicamente corretos em relação ao mobiliário, porém com trabalhadores não treinados para utilizar esses recursos em seu próprio benefício, condições sócias econômicas injustas, sistemas administrativos com muita cobrança por metas, tarefas monótonas, rotineiras e alienantes.

2

Disponível

em:

http://ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=6&canallocal=53&canalsub2=177&id=2155

Acesso em: 13 outubro 2011

Mas se percebe no atual cenário que as empresas, no caso as dos sistemas financeiros, começaram a entender que é necessário participar da transformação dessa realidade. Para isso, verificaram a importância de desenvolver programas de conscientização e apoio com o objetivo de buscar o equilíbrio entre trabalho e melhoria na qualidade de vida, uma vez que dificuldades podem prejudicar o desempenho profissional e ter impacto negativo na relação entre satisfação e produtividade e, conseqüentemente, nos resultados.

A valorização da Qualidade de Vida no Trabalho tem proporcionado elevação na satisfação dos funcionários, motivando-os e permitindo melhorias tanto na produtividade como no desempenho.

2.4 O modelo de Qualidade de Vida no trabalho de Walton

No que tange estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, encontram-se na literatura vários modelos que se propõe a descrever conjuntos de ações visando à melhoria na qualidade de vida no trabalho, tais como Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther, Davis (1983), Nadler e Lawler (1983), sendo o modelo de Richard WALTON (1973) o mais utilizado em pesquisas relacionadas à investigação do grau de satisfação das pessoas em seu ambiente de trabalho.

Por esse motivo que se escolheu, nesse estudo, utilizar o modelo de Richard WALTON como método de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. Para Walton (1973, p. 11):

A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico

Acredita-se que fatores como tecnologia, produtividade e crescimento econômico, tem grande influência no desempenho dos trabalhadores, e leva acreditar que a Qualidade de vida no Trabalho tem um papel importante na atuação das organizações perante o mercado.

Baseado nesse contexto que Walton (1973), percebendo a influência que a Qualidade de Vida no Trabalho tem na relação empregado e empregador, fez uma adaptação da avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, estabelecendo oito categorias.

No presente trabalho, essas oito categorias foram demonstradas por Mônico e Guimarães (2000, p.76 *apud* OLIVEIRA, 2006, p. 40-43), sendo o seu detalhamento realizado por Lopes³ (2006), a saber:

- **Compensação justa e adequada:** Justa, se o que é pago ao empregado é apropriado para o trabalho executado se comparado a outro trabalho. Adequada, se a renda é suficiente quando comparada com os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado. Segundo Walton (1973), não há nenhum consenso em padrões objetivos ou subjetivos para julgar a compensação adequada, afirmando serem questões parcialmente ideológicas. A avaliação do trabalho especifica relacionamentos entre o pagamento e os fatores tais como a responsabilidade requerida, treinamento do trabalho e a nocividade de condições de funcionamento. Por outro lado, a compensação justa pode estar associada à capacidade de pagar (empresas mais lucrativas deveriam pagar mais) e também quando mudanças nas formas de trabalhar ocasionam aumento de produtividade (é justo que os ganhos obtidos sejam divididos com os funcionários envolvidos).
- **Segurança e saúde nas condições de trabalho:** Para Walton (1973 *apud* OLIVEIRA, 2006, p.66) as condições do ambiente de trabalho são fatores fundamentais para uma QVT. Esses fatores envolvem variáveis como horas razoáveis de trabalho, pagamento de horas extras requeridas, condições físicas do trabalho que minimizem risco de doenças relacionadas ao trabalho e acidentes de trabalho, imposição de limite de idade quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de certa idade.
- **Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana:** Cinco variáveis são necessárias para que haja este desenvolvimento, afetando a

³ Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Alizandra%20Cristina%20de%20Oliveira.pdf>. Acesso 13, outubro, 2011.

participação, a auto-estima e mudanças no trabalho: (a) **autonomia** (quando o trabalho permite a autonomia e autocontrole das atividades); (b) **habilidades múltiplas** (quando o trabalho permite o empregado usar suas habilidades); (c) **informação e perspectiva** (está relacionado à obtenção de informações significativas sobre o processo total do trabalho e os resultados de sua própria ação, tal que permita o funcionário apreciar a relevância e as conseqüências destas ações); (d) **tarefas completas**: se o trabalho envolve uma tarefa completa ou é apenas uma parte significativa desta); e, (e) **planejamento**: se o trabalho envolve o planejamento e implementação do próprio trabalho.

- **Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados**: Walton (1973, *apud* OLIVEIRA, 2006, p.70) destaca que a empresa dando oportunidade de crescimento e de segurança no trabalho promoverá um desempenho favorável à mesa. Os aspectos observados referem-se a oportunidade de carreira no emprego, como: (a) **desenvolvimento** (intensidade com que as atividades atuais - atribuições de trabalho e atividades educacionais); (b) **aplicação futura** (a expectativa de utilizar conhecimentos avançados ou novos conhecimentos e habilidades em futuros trabalhos); **oportunidades de progresso** (disponibilidade de oportunidades de avançar em termos organizacionais ou de carreira reconhecidos por pares, por membros da família, ou por associados); e, **segurança** (emprego ou renda segura associada ao trabalho).
- **Integração social na organização do trabalho**: Walton (1973 *apud* OLIVEIRA, 2006, p.72), considera que essa categoria dificulta qualquer que seja o tipo de discriminação, valoriza o respeito as diferenças e que esse respeito será fundamental para um clima organizacional satisfatório. Os seguintes atributos são considerados no ambiente de trabalho: (a) **ausência de preconceitos** (aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial independente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física); (b) **igualitarismo** (ausência de divisão de classes dentro da organização em termos de *status* traduzido por símbolos e/ou por estrutura hierárquica íngreme); (c) **mobilidade** (mobilidade ascendente como, por exemplo, empregados com potencial que poderiam se qualificar para níveis mais elevados); (d) **grupos preliminares de apoio** (grupos caracterizados pela ajuda recíproca, sustentação sócio-emocional e

afirmação da unicidade de cada indivíduo); (e) **senso comunitário** (extensão do senso comunitário além dos grupos de trabalho); e, (f) **abertura interpessoal** (forma com que os membros da organização relatam entre si suas idéias e sentimentos).

- **Constitucionalismo na organização do trabalho:** está relacionado aos direitos e deveres que um membro da organização tem quando é afetado por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sobre seu *status* na organização, e a maneira como ele pode se proteger. Os seguintes aspectos são elementos chaves para fornecer qualidade de vida no trabalho: (a) **privacidade** (direito de privacidade pessoal, por exemplo, não revelando informações do comportamento do empregado fora do trabalho ou de membros da sua família); (b) **liberdade de expressão** (direito de discordar abertamente da visão de seus superiores, sem medo de represálias); (c) **eqüidade** (direito a tratamento igual em todos os aspectos, incluindo sistema de compensação, premiações e segurança no emprego); e, (d) **processo justo** (uso da lei em caso de problemas no emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações).
- **O trabalho e o espaço total de vida:** a experiência individual no trabalho pode trazer efeitos positivos ou negativos na vida pessoal e nas relações familiares. Prolongados períodos de trabalho podem causar sérios danos na vida familiar. O trabalho encontra-se em seu papel de maneira equilibrada quando as atividades e cursos requeridos não excedem ao tempo de lazer e o tempo com a família.
- **A relevância social do trabalho na vida:** a auto-estima do trabalhador pode ser afetada quando a organização em que trabalha não é socialmente responsável, causando uma depreciação do próprio trabalho ou de sua carreira.

De acordo com Freitas e Souza (2008, p.6) por este modelo, os critérios apresentados são intervenientes na qualidade de vida no trabalho de modo geral. Sendo tais aspectos determinantes dos níveis de satisfação experimentados pelos clientes internos, repercutindo nos níveis de desempenho.

Entende-se que o programa de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvido por Walton tem como objetivo dar origem a uma organização mais humanizada, para

que o trabalho possa ser desempenhado com responsabilidade e autonomia (MÔNACO; GUIMARÃES *apud* OLIVEIRA, 2006, p. 42).

Buscou-se ao utilizar o modelo especificado acima ter um direcionamento voltado para os principais aspectos básicos encontrados pelo o funcionário no seu ambiente de trabalho, como forma de contribuir para facilitar na identificação das perspectivas dos entrevistados.

É importante salientar que apesar de não ter uma ordem de prioridade, o modelo de Walton orienta de forma clara e flexível ao pesquisador a buscar respostas aos seus questionamentos.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Método científico é um instrumento utilizado pela ciência na sondagem da realidade; um instrumento formado por um conjunto de procedimentos, mediante os quais os problemas científicos são formulados e as hipóteses são examinadas (GALLIANO, 1986, p. 6).

Este capítulo descreverá os métodos adotados neste trabalho, onde será apresentado o tipo e descrição geral de pesquisa, levando em conta as técnicas de pesquisa - ou estratégias - escolhidas para coletar dos dados; a caracterização do objeto de estudo; a população e amostra; os instrumentos de pesquisa utilizados e, por fim, os procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O presente trabalho apresenta como metodologia o estudo de caso, tendo como método investigativo a abordagem qualitativa, que de acordo com Maanen (1979a, p.520) “tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social”.

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória que tem a finalidade de observar, registrar e analisar os fenômenos, onde o papel do investigador é apenas procurar perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece (ANDRADE, 1999, p.12).

Para esse estudo foram coletados dados de fontes primárias, através de questionário elaborado por Ribeiro (2010), que se encontra em validação (disponível no Anexo 1), constituído por uma série de perguntas fechadas, baseadas no modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton (1973).

3.2 Caracterização do objeto de estudo

A organização escolhida para o estudo foi o Banco Beta, uma instituição financeira respeitada em todo mundo e reconhecida como um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do país.

Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, a instituição demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre diferenciou da concorrência.

Ela possui atualmente em seu quadro mais de 110 mil funcionários, com presença em todo o Brasil e no mundo. No Brasil já são mais de 4 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos, localizados em quiosques, shoppings, aeroportos, rodoviárias, etc.

A instituição financeira também vem ampliando sua presença internacional, e conta hoje com mais de 40 pontos de atendimento no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias.

O Banco escolhido para o estudo de caso desta pesquisa foi a do município de Rolim de Moura, situado na zona da mata do Estado de Rondônia, que teve o início de suas atividades no dia 24 de abril de 1987.

O Banco em questão atende clientes pessoas físicas e pessoas jurídicas, sendo que se destaca no atendimento, em sua maioria, a clientes agropecuaristas e produtores rurais, pois essa atividade é a principal geradora de fonte de recursos da região.

3.3 População e amostra

O presente estudo, com a participação voluntária, teve como população os funcionários pertencentes ao quadro efetivo, de um total de 22 funcionários, englobando tanto o nível operacional como o nível gerencial, onde 50% respondeu o questionário.

Foi identificada neste estudo a percepção que cada funcionário tem sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, tendo por base o modelo de Walton, cujo objetivo é tentar compreender e avaliar os aspectos relativos ao seu bem-estar, buscando assim, informações que auxiliem na melhoria do processo de gestão de pessoas da organização.

3.4 Instrumento de pesquisa

Para obtenção de coleta de dados primários foi utilizado como instrumento de pesquisa o questionário de Ribeiro (2010), que contém 31 (trinta e uma) perguntas fechadas, baseado no modelo de QVT elaborado por Walton , que se encontra em processo de validação.

Foi utilizada uma escala de resposta intervalar, contínua, crescente e de cinco pontos, representada da seguinte maneira: (0= Discordo, 1= Concordo pouco, 2= Concordo razoavelmente, 3= Concordo muito e 4= Concordo totalmente).

Os itens do questionário foram submetidos à validação semântica pelo autor, e após análise dos conteúdos dos itens, chegou-se a cinco fatores:

1. **Suporte à execução do trabalho:** Nesse fator se inclui os seguintes itens: 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);
2. **Fator relacionamento:** 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);
 3. **Fator respeito profissional:** 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);
 4. **Fator programas de qualidade de vida:** 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);
 5. **Fator recompensa:** 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).

É importante frisar que a escolha do Modelo desenvolvido por Walton, para análise da Qualidade de Vida no Trabalho, deu-se em virtude de tal modelo ser “considerado na literatura corrente o mais amplo, contemplando processos de diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho, levando-se em conta fatores intra e extra-organização” (MÔNACO; GUIMARÃES, 2000).

Além dos 31 itens do instrumento, como forma de qualificar o pesquisado, foram incluídas as seguintes perguntas demográficas: Idade, sexo, escolaridade, tempo de empresa, setor de atuação e estado civil.

Após a coleta, os dados foram analisados por meio do programa Excel, sendo realizada análise descritiva como a média. Foi feita uma análise em conjuntos de todos os dados obtidos nos questionários, baseados nos critérios apresentado por Walton, com o objetivo de trazer resultados consolidados de todos e verificar se a perspectivas das pessoas sobre o assunto estudado é semelhante.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Em virtude da distância entre o Banco estudado e a residência do pesquisador (45 km) e a falta de tempo do mesmo, os questionários foram entregues a um funcionário da mesma agência no dia 09 de agosto de 2011, que atuou como colaborador na entrega e recolhimento dos questionários aos funcionários, enviando-os preenchidos ao pesquisador no dia 28 de agosto de 2011, via correio.

Foram enviados 22 (vinte e dois) questionários ao Banco estudado, para que fossem respondidos e somente 11 (onze) funcionários retornaram preenchidos, representando uma taxa de resposta de 50%.

É importante salientar que não houve nenhum problema ou interferência no momento do preenchimento dos questionários e a respostas foram efetuadas de forma voluntária.

3.6 O modelo de QVT de Walton

- **Compensação justa e adequada:** Justa, se o que é pago ao empregado é apropriado para o trabalho executado se comparado a outro trabalho. Adequada, se a renda é suficiente quando comparada com os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado. Segundo Walton (1973), não há nenhum consenso em padrões objetivos ou subjetivos para julgar a compensação adequada, afirmando serem questões parcialmente ideológicas. A avaliação do trabalho especifica relacionamentos entre o pagamento e os fatores tais como a responsabilidade requerida, treinamento do trabalho e a nocividade de condições de funcionamento.

Por outro lado, a compensação justa pode estar associada à capacidade de pagar (empresas mais lucrativas deveriam pagar mais) e também quando mudanças nas formas de trabalhar ocasionam aumento de produtividade (é justo que os ganhos obtidos sejam divididos com os funcionários envolvidos).

- **Segurança e saúde nas condições de trabalho:** Para Walton (1973 *apud* OLIVEIRA, 2006, p.66) as condições do ambiente de trabalho são fatores fundamentais para uma QVT. Esses fatores envolvem variáveis como horas razoáveis de trabalho, pagamento de horas extras requeridas, condições físicas do trabalho que minimizem risco de doenças relacionadas ao trabalho e acidentes de trabalho, imposição de limite de idade quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de certa idade.
- **Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana:** Cinco variáveis são necessárias para que haja este desenvolvimento, afetando a participação, a auto-estima e mudanças no trabalho: (a) **autonomia** (quando o trabalho permite a autonomia e autocontrole das atividades); (b) **habilidades múltiplas** (quando o trabalho permite o empregado usar suas habilidades); (c) **informação e perspectiva** (está relacionado à obtenção de informações significativas sobre o processo total do trabalho e os resultados de sua própria ação, tal que permita o funcionário apreciar a relevância e as conseqüências destas ações); (d) **tarefas completas**: se o trabalho envolve uma tarefa completa ou é apenas uma parte significativa desta); e, (e) **planejamento**: se o trabalho envolve o planejamento e implementação do próprio trabalho.
- **Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados:** Walton (1973, *apud* OLIVEIRA, 2006, p.70) destaca que a empresa dando oportunidade de crescimento e de segurança no trabalho promoverá um desempenho favorável à mesa. Os aspectos observados referem-se a oportunidade de carreira no emprego, como: (a) **desenvolvimento** (intensidade com que as atividades atuais - atribuições de trabalho e atividades educacionais); (b) **aplicação futura** (a expectativa de utilizar conhecimentos avançados ou novos conhecimentos e habilidades em futuros trabalhos); **oportunidades de progresso** (disponibilidade de oportunidades de avançar em termos organizacionais ou de carreira reconhecidos por pares, por

membros da família, ou por associados); e, **segurança** (emprego ou renda segura associada ao trabalho).

- **Integração social na organização do trabalho:** Walton (1973 *apud* OLIVEIRA, 2006, p.72), considera que essa categoria dificulta qualquer que seja o tipo de discriminação, valoriza o respeito as diferenças e que esse respeito será fundamental para um clima organizacional satisfatório. Os seguintes atributos são considerados no ambiente de trabalho: (a) **ausência de preconceitos** (aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial independente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física); (b) **igualitarismo** (ausência de divisão de classes dentro da organização em termos de *status* traduzido por símbolos e/ou por estrutura hierárquica íngreme); (c) **mobilidade** (mobilidade ascendente como, por exemplo, empregados com potencial que poderiam se qualificar para níveis mais elevados); (d) **grupos preliminares de apoio** (grupos caracterizados pela ajuda recíproca, sustentação sócio-emocional e afirmação da unicidade de cada indivíduo); (e) **senso comunitário** (extensão do senso comunitário além dos grupos de trabalho); e, (f) **abertura interpessoal** (forma com que os membros da organização relatam entre si suas idéias e sentimentos).
- **Constitucionalismo na organização do trabalho:** está relacionado aos direitos e deveres que um membro da organização tem quando é afetado por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sobre seu *status* na organização, e a maneira como ele pode se proteger. Os seguintes aspectos são elementos chaves para fornecer qualidade de vida no trabalho: (a) **privacidade** (direito de privacidade pessoal, por exemplo, não revelando informações do comportamento do empregado fora do trabalho ou de membros da sua família); (b) **liberdade de expressão** (direito de discordar abertamente da visão de seus superiores, sem medo de represálias); (c) **eqüidade** (direito a tratamento igual em todos os aspectos, incluindo sistema de compensação, premiações e segurança no emprego); e, (d) **processo justo** (uso da lei em caso de problemas no emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações).
- **O trabalho e o espaço total de vida:** a experiência individual no trabalho pode trazer efeitos positivos ou negativos na vida pessoal e nas relações familiares. Prolongados períodos de trabalho podem causar sérios danos na vida familiar. O

trabalho encontra-se em seu papel de maneira equilibrada quando as atividades e cursos requeridos não excedem ao tempo de lazer e o tempo com a família.

- **A relevância social do trabalho na vida:** a auto-estima do trabalhador pode ser afetada quando a organização em que trabalha não é socialmente responsável, causando uma depreciação do próprio trabalho ou de sua carreira.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Este capítulo apresentará os dados coletados e seus respectivos resultados e por seguinte a discussão dos mesmos, analisando-os em busca de possíveis interpretações e resposta para os questionamentos mencionados anteriormente.

O Banco Beta nos últimos anos vem intensificando ações voltadas especificamente à questão da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, buscando melhorar a qualidade de vida de seu funcionário e com isso aumentar a produtividade individual e da equipe, proporcionando melhores resultados para empresa.

Em 2004, foi realizado o 4º Fórum Gestão de Pessoas e Responsabilidades Socioambiental com a participação de funcionários escolhidos pelos os próprios colegas, com o intuito de discutir e reconstruir a gestão de pessoas e responsabilidades socioambiental.

Nesse fórum ficou evidente que mesmo com os benefícios oferecidos até aquele momento pela a empresa, os funcionários deixaram claro, em suas discussões, que era necessário que o Banco realizasse mais investimento em Qualidade de Vida no Trabalho.

Surgiu então a partir daí um programa estruturado de qualidade de vida, que tinha como principal objetivo a promoção da saúde de seus funcionários. Em 2004, o Banco Beta desenvolveu o “Programa QVT”, inicialmente um projeto piloto, envolvendo funcionários de sua sede em Brasília e mais 32 agências de outros estados, abrangendo 3 mil pessoas, entre funcionários, estagiários e menores adolescentes.

Nesse programa eram desenvolvidas atividades de ginástica laboral, caminhadas nos finais de semana, massagem expressa individual, criação de uma página de Qualidade de Vida na intranet da empresa, que continham informações sobre saúde, alimentação, atividade física, práticas anti-estresse, que servem para atenuar a pressão do dia-a-dia no trabalho.

Verificou-se que a implantação do programa QVT, através de pesquisa realizada junto aos funcionários que participaram do Piloto, proporcionou impacto positivo, onde as ações empreendidas serviram para despertar o interesse pelo o tema e provocar algumas mudanças, como por exemplo a melhoria no clima organizacional, maior disposição e motivação.

Baseado nisso que o Banco decidiu em julho de 2007 estender para todas as suas agências o Programa QVT que visava promover qualidade de vida no trabalho dos funcionários e colaboradores (estagiários e menor aprendiz), com foco no estímulo aos cuidados com a saúde e na adoção de hábitos saudáveis e possui as seguintes ações:

- Comunicação: tem por objetivo dar visibilidade às políticas, programas e benefícios existentes na Empresa que contribuem para a qualidade de vida no trabalho, bem como, às novas ações que integram esse programa;
- Educação: contempla iniciativas que possuem como fio condutor a capacitação do funcionário para os cuidados com a saúde e segurança no trabalho e elevação de sua qualidade de vida;
- Experimentação: refere-se a iniciativas realizadas no ambiente de trabalho que estimulam a adoção de hábitos saudáveis, como ginástica laboral, inclusão de frutas no café da manhã.
- Suporte: trata de iniciativas que proporcionem aos funcionários e colaboradores acesso a cuidados com a saúde fora do horário de expediente, a preços diferenciados.

A primeira ação do Programa foi a disponibilização, a partir de agosto de 2007, de verba específica para cada dependência do Banco para a realização de práticas que visem a promoção e a proteção da saúde, como ginástica laboral, relaxamento, alongamento, eutonia, ioga no trabalho, liang gong, tai chi chuan e massagem

expressa. Essas ações vão ao encontro aos anseios dos funcionários obtidos no 4º Fórum Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental e dão continuidade a um projeto piloto implementado no decorrer de 2004.

De lá para cá o Banco Beta tem investido anualmente cada vez mais na qualidade de vida no trabalho de seus funcionários, como disponibilização de uma verba para ser utilizada na melhoria da QVT, aquisição de materiais ergométrico para melhorar o dia a dia do funcionário, etc.

Nesse contexto, pretendeu-se mostrar que o Banco Beta tem buscado através do processo de sustentabilidade da empresa investir na gestão da Qualidade de Vida de seus funcionários e que a sua atuação poderá refletir na identificação das perspectivas proposta pelo presente estudo.

4.1 Descrição do perfil sócio-demográfico da amostra

A apresentação dos dados demográficos dos pesquisados possibilitou conhecer as particularidades em relação à faixa etária, sexo, escolaridade, tempo de empresa, setor de atuação e o estado civil.

Idade: dos 11 funcionários que responderam o questionário, 5 (45%) possuem idade entre 26 a 35 anos, 4 (36%) entre 18 e 25 anos e apenas 2 (18%) acima de 35 anos.

TABELA 1 – Perfil etário dos participantes da pesquisa. Rolim de Moura, 2011

IDADE	RESPOSTAS	PERCENTUAL
18 a 25	4	36%
26 a 35	5	45%
Acima 35	2	18%
Total	11	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

SEXO: de um total de 11 funcionários que responderam o questionário, 6 (55%) são do sexo feminino e 5(45%) são de sexo masculino.

TABELA 2 – Sexo dos participantes da pesquisa. Rolim de Moura, 2011

SEXO	RESPOSTAS	PERCENTUAL
Feminino	6	55%
Masculino	5	45%
Total	11	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

Escolaridade: verifica-se em relação à escolaridade dos respondentes que 6 (55%) possuem superior completo, 2 (18%) possuem superior incompleto e 3 (27%) tem apenas o ensino médio. Isso demonstra que 73% dos entrevistados estão cursando um nível superior.

TABELA 3 – Escolaridade dos participantes da pesquisa. Rolim de Moura, 2011

ESCOLARIDADE	RESPOSTAS	PERGUNTAS
Ensino Médio	3	27%
Superior Incompleto	2	18%
Superior Completo	6	55%
Total	11	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

Tempo de Empresa: Com relação a esse item verifica-se que a grande maioria dos entrevistados possui entre 3 a 7 anos de empresa, ou seja, 6 (55%), 2 (18%) possuem acima de 8 anos e 3 (9%) possuem até 2 anos de empresa.

TABELA 4 – Tempo de empresa dos participantes da pesquisa. Rolim de Moura, 2011

TEMPO DE EMPRESA	RESPOSTAS	PERCENTUAL
Até 2 anos	3	27%
3 a 7 anos	6	55%
Acima de 8 anos	2	18%
Total	11	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

Setor de Atuação: quanto a esse item verifica-se que dos que responderam o questionário 7 (64%) atua no atendimento, 2 (18%) no gerenciamento e 2(18%) no apoio. Isso demonstra que 82%, ou seja, 9 funcionários entrevistados estão na função operacional.

TABELA 5 – Setor de atuação dos participantes da pesquisa. Rolim de Moura, 2011

Setor de Atuação	Respostas	Percentual
Gerenciamento	2	18%
Atendimento	7	64%
Apoio ⁴	2	18%
Total	11	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

Estado Civil: Constatou-se que de um total de 11 pessoas, 7 (64%) dos respondentes são solteiros e 4 (36%) são casados.

TABELA 6 – Estado Civil dos participantes da Pesquisa. Rolim de Moura, 2011

ESTADO CIVIL	RESPOSTAS	PERCENTUAL
Casado	4	36%
Solteiro	7	64%
Outros	0	0%
Total	11	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

Portanto, a partir dos dados coletados, pode-se observar que a maioria dos respondentes é mulher entre 26 e 35 anos, onde a grande maioria tem curso superior completo, o que pode levar a crê que essa característica possa influenciá-los na respostas, já que durante o período acadêmico o discente adquiri um grande bagagem de conhecimento, o que poderia influenciá-lo no sua percepção sobre o tema em questão

⁴ retaguarda

4.2 Análise e interpretação geral dos resultados na dimensão QVT

Dentre as oito categorias estabelecidas pelo modelo de Walton (1973), os quais foram descritos no referencial teórico deste trabalho, escolheu-se fazer análise e a interpretação de cinco fatores relacionados ao modelo em questão, a saber:

4.2.1 Suporte à execução do trabalho

TABELA 7 - SUPORTE À EXECUÇÃO DO TRABALHO						
	Discordo	Concordo pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente	Total Questionário
Item	0	1	2	3	4	
1. Valoriza o trabalho dos funcionários	0	2	8	1	0	11
3. Dá liberdade para o funcionário executar o trabalho com seu estilo pessoal	0	4	6	1	0	11
4. Fornece infra-estrutura material necessária para execução do trabalho	0	1	4	5	1	11
7. Fornece um bom suporte tecnológico para o desempenho do trabalho	0	0	3	8	0	11
12. Investi para que o ambiente físico de trabalho seja saudável	0	1	4	5	1	11
13. Assegura uma adequada jornada de trabalho	0	2	3	5	1	11
21. Oferece Treinamento para os funcionários	0	0	4	6	1	11
23. Tem um sistema de comunicação claro	0	0	5	6	0	11
Total	0	10	37	37	4	88
% respostas/total	0%	11%	42%	42%	5%	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

O fator em questão representa 88 (26%) respostas de um total de 341 respostas coletadas. Verificou-se que mais da metade das respostas, ou seja, 47 (53%) apresentaram discordância total ou parcial, conforme pode ser observado na tabela acima.

Baseado nesses dados foi possível verificar que o maior índice de resposta discordante, ou seja, 20 (43%) respostas, referem-se ao item 1. valoriza o trabalho dos funcionários e o item 3. Dá liberdade para o funcionário executar o trabalho com o seu estilo pessoal.

Os dados obtidos permitem afirmar que a percepção da maioria dos entrevistados leva a crer que a não delegação da autonomia poderá está afetando negativamente na participação, na auto-estima e na mudança no trabalho, proporcionando queda no desempenho e conseqüentemente na produtividade, que terá reflexo negativo

nos resultados financeiros da agência. Para Chiavenato (2010, pg. 487) “as empresas precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições”.

Seguindo esse pressuposto, sugere-se à administração do Banco Beta que faça uma análise dos pontos que mais houve discordância entre os entrevistados e que, juntamente com a equipe, busque soluções para melhorar a participação ativa de todos na execução dos trabalhos, proporcionando um melhor desempenho da equipe.

4.2.2 Fator Relacionamento

TABELA 8 - FATOR RELACIONAMENTO						
	Discordo	Concordo pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente	Total Questionário
Item	0	1	2	3	4	
8. Possibilita relações sociais agradáveis entre os funcionários	0	0	3	7	1	11
9. Estimula o bom relacionamento entre chefias e funcionários	0	0	7	3	1	11
16. Exige respeito dos superiores para com seus colaboradores	0	0	4	7	0	11
17. Estimula o apoio dos superiores a seus colaboradores	0	0	7	4	0	11
18. Exige respeito dos colaboradores para com seus superiores	0	0	5	6	0	11
Total	0	0	26	27	2	55
% s/ nº respostas	0%	0%	47%	49%	4%	100%

Fonte – Dados da pesquisa

Esse fator representa 55 (16%) respostas de um universo de 341 coletadas. Verificou-se que a concordância apresentou 100% das respostas, conforme pode ser observado na tabela 8.

Os dados permitem afirmar que na percepção do funcionário, o relacionamento interpessoal tem sido um diferencial no ambiente de trabalho, levando a acreditar que existe um nível de relacionamento saudável entre funcionários, favorecendo um clima organizacional satisfatório, podendo refletir em melhores resultados financeiros como profissional.

Essa afirmação vai de encontro com a visão de Abreu (2008), quando ele diz que “... um profissional motivado e integrado, relacionando-se bem com todos da equipe pode proporcionar à empresa uma maior produtividade...”

Sugere-se a partir do contexto apresentado que a equipe, juntamente com a Administração da agência, continue valorizando o fator relacionamento como maneira de obter melhores desempenhos.

4.2.3 Fator Respeito Profissional

TABELA 9 - FATOR RESPEITO PROFISSIONAL						
	Discordo	Concordo pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente	Total Questionário
item	0	1	2	3	4	
5. Apóia o desenvolvimento pessoal	0	0	3	7	1	11
6. Investe para que o funcionário não mude de empresa	1	3	4	3	0	11
11. Faz os funcionários se sentirem orgulhosos por trabalhar ne	0	2	6	3	0	11
25. Respeita os direitos trabalhistas	0	0	4	4	3	11
26. Respeita a liberdade de expressão	0	1	8	1	1	11
27. Respeita a privacidade	0	0	6	4	1	11
29. Possibilita a realização profissional dos seus funcionários	0	0	7	4	0	11
30. Investe na segurança dos funcionários	0	3	5	2	1	11
Total respostas	1	9	43	28	7	88
% s/ nº respostas	1%	10%	49%	32%	8%	100%

Fonte – Dados coletados pelo o autor.

O fator aqui apresentado representa 88 (26%) respostas de um universo de 341 coletadas, sendo observado que a grande maioria dos respostas, ou seja, 53 (60%) apresentaram algum tipo de discordância, conforme pode ser observado na tabela 9.

A partir dos dados coletados, afirma-se que o nível de discordância percebido pelos os entrevistados está mais relacionado às questões voltadas a oportunidade de crescimento e segurança no emprego e o direito de discordar abertamente, o que poderá desfavorecer o desempenho da equipe.

Como maneira de reduzir o índice de discordância apresentado, sugere-se à administração do Banco estudado que reveja a sua atuação perante a equipe com o intuito de melhorar os aspectos relacionados às categorias acima mencionadas.

4.2.4 Fator Programas de Qualidade de Vida

TABELA 10 - FATOR PROGRAMAS QV						
	Discordo	Concordo pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente	Total Questionário
Item	0	1	2	3	4	
14. Oferece assistência médica	0	3	1	7	0	11
15. Oferece assistência odontológica	0	3	3	5	0	11
20. Oferece bolsas de estudo para os funcionários	0	0	3	5	3	11
28. Promove eventos de recreação e lazer	1	2	3	4	1	11
31. Desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho	0	2	2	6	1	11
Total	1	10	12	27	5	55
% s/ nº respostas	2%	18%	22%	49%	9%	100%

Fonte – Dados coletados pelo o autor.

O fator “programas de qualidade de vida” representou 55 (16%) respostas de um total de 341 coletadas dos entrevistados. Nesse fator, analisando o total de respostas, destaca-se que o nível de concordância foi superior a discordância de percepções, onde 44 (80%) respostas concordam (concordo razoavelmente (12), concordam muito (25) e concordam totalmente (5), que a agência apresenta um programa de qualidade de vida, ou seja, a grande maioria, conforme pode ser observado na tabela 10.

Os dados permitem afirmar que a qualidade de vida no Banco estudado está recebendo o investimento devido e a valorização da empresa, já que o percentual apresentado de concordantes foi muito superior ao de não concordantes.

Mas em relação ao item específico 31, desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho, os dados mostraram que os entrevistados, em sua maioria, ou seja, 7 (64%) das respostas concordam que na agência é desenvolvido algum programa voltado para QVT.

Baseado na opinião de Merino (2000, p. 17) onde o autor concorda que “o ser humano é a base principal da QVT”, pode-se afirmar que o desenvolvimento de

programas de QVT poderá proporcionar melhores desempenhos e conseqüentemente o aumento da produtividade.

4.2.5 Fator Recompensa

TABELA 11 - FATOR RECOMPENSA						
	Discordo	Concordo pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente	Total Questionário
Item	0	1	2	3	4	
2. Recompensa a competência no trabalho	0	2	7	2	0	11
10. Paga salários justos	0	2	6	3	0	11
19. Reconhece os bons funcionários	0	0	9	2	0	11
22. Tem um sistema de promoção justo	0	5	4	2	0	11
24. Reconhece os funcionários leais	0	0	8	2	1	11
Total	0	9	34	11	1	55
% s/ nº respostas	0%	16%	62%	20%	2%	100%

Fonte – Dados coletados pelo o autor.

O Fator recompensa representou 55 (16%) respostas, de uma população amostral de 341 respostas coletadas. O que mais chamou atenção foi que esse fator obteve o mais elevado índice de discordância, entre todos os fatores até aqui analisado, 43 (78%) das respostas coletadas, conforme verificado na tabela 11.

Esses dados permitem afirmar que a maioria dos entrevistados tem a percepção de insatisfação quanto ao item recompensa, mais especificamente no reconhecimento de bons funcionários, dos funcionários leais e de um sistema de promoção justo.

Crê-se ainda que essa discordância se mantida, prejudicará o desempenho dos funcionários, e promoverá uma queda na produtividade e conseqüentemente redução nos resultados.

Como maneira de melhorar a percepção dos entrevistados em relação a esse fator, sugere-se que administração do Banco estudado reveja a forma de reconhecimento dos bons e leais funcionários, com o intuito de melhorar o desempenho da equipe.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Como se pode observar nesta pesquisa, a Qualidade de Vida no Trabalho tem tido importante papel na relação empregado e empregador, o que torna inevitável que sejam realizadas pesquisas com funcionários sobre as percepções sobre o tema.

No objetivo geral do estudo, tinha-se como objetivo identificar a percepção dos funcionários do Banco Beta do município de Rolim de Moura (RO) levando-se em consideração aos indicadores de QVT de Walton, tendo a pesquisa revelado a existência de mais percepções não-concordantes do que concordantes quando o assunto é Qualidade de Vida no Trabalho.

Pode-se afirmar que tais percepções não-concordantes poderão estar interferindo no desempenho dos funcionários e prejudicando a produtividade e os resultados.

A partir da investigação realizada com base no modelo de Walton, pode-se notar que no aspecto suporte à execução do trabalho, os funcionários entrevistados mostraram que existem questões a serem melhoradas no ambiente de trabalho, tendo como destaque a valorização do funcionário e sua liberdade de execução no trabalho, em virtude de repostas discordantes serem maiores que concordantes.

Com relação ao fator relacionamento, a percepção dos funcionários mostrou que o clima no ambiente de trabalho pode proporcionar melhores desempenhos e conseqüentemente melhores resultados.

No que tange ao aspecto fator profissional, os entrevistados demonstraram insatisfação principalmente na questão da liberdade de expressão, o que pode gerar ao funcionário constrangimento, e na questão do investimento na segurança do emprego, que pode provocar no funcionário desmotivação e conseqüentemente impacto negativo no desempenho.

Sobre o fator programas de qualidade de vida, os entrevistados demonstraram existe uma valorização pela qualidade de vida do funcionário, o que tem influencia direta no desempenho.

Em relação ao fator recompensa, notou-se sendo esse o aspecto que tem maior influência no desempenho dos funcionários, pois é através dela que se busca a motivação e a satisfação das necessidades.

Identificou-se no Banco estudado, que a categoria compensação justa e adequada, o uso e desenvolvimento de capacidades e o constitucionalismo proporcionam um maior impacto no desempenho dos funcionários, baseado na análise realizada da respostas relacionadas aos cinco fatores.

Foi possível identificar que o programa de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvido no Banco estudado tem influência direta no aumento da produtividade, já que a grande maioria das respostas relacionadas ao fator qualidade de vida mostraram que existem um alto grau de concordância quando o assunto é QVT.

Os dados permitem que se sugira que a administração do Banco Beta busque valorizar mais o funcionário, possibilitando o desenvolvimento de ações que contribuam para autonomia na execução do trabalho. Sugere-se ainda que se reavalie o sistema de promoção e o reconhecimento dos bons e leais funcionários, com o intuito de melhorar a satisfação no local de trabalho.

Sugere-se ainda, como maneira de melhorar a percepção dos entrevistados em relação ao fator recompensa, administração do Banco estudado reveja a forma de reconhecimento dos bons e leais funcionários, com o intuito de melhorar o desempenho da equipe

É importante frisar que se deve ainda cultivar na equipe a questão do respeito profissional, principalmente no que tange a liberdade de expressão, ao sentimento de orgulho de trabalhar na empresa e segurança do seu emprego.

Recomenda-se que a administração do banco estudado procure junto aos funcionários sugestões de como melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho, e outras ações que possam melhorar o desempenho e a produtividade.

Uma limitação encontrada no desenvolvimento da presente pesquisa está relacionado à impossibilidade de se generalizar as percepções identificadas para toda a organização, pois cada unidade tem a sua forma de gestão e de desenvolvimento do programa QVT.

Sugere-se que para pesquisas futuras o estudo seja realizada em uma parcela maior de unidades do Banco, com mais funcionários, onde possibilitaria de fazer outras comparações sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, e podendo abordar regiões geográficas.

Finalmente o presente trabalho poderá contribuir como fonte de consultas para estudos semelhantes e possibilitará possíveis ajustes nas ações desenvolvidas no banco estudo e em outras empresas.

REFERÊNCIAS

ABREU, Valter Serra de. Disponível em:

<http://oggerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=6&canallocal=53&canalsub2=177&id=2155/>. Acesso em: 13 out. 2011.

ABREU, Valter Serra de. Disponível em: <<http://mail.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-q-v-t-para-uma-maior-satisfacao-e-productividade/27177/>>. Acesso em: 09 set. 2011.

ANDRADE, M.M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BANCO DO BRASIL. Disponível em:

<<http://www.bb.com.br/portallbb/page22,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=691&codigoMenu=3095>>. Acesso em: 05 out. 2011.

BAÚ, Lucy Mara da Silva. **Intervenção ergonômica e fisioterápica como fator de redução de queixas musculoesqueléticas em bancários**. 2005. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia- Ênfase em Ergonomia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUCKER, P.F. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DIEL, A. A, TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.168p.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Casa da Qualidade, 2002.

FLEURY, M. T. L. – **Modelo de Gestão de Pessoas por Competências**. *Anais*. Curso aberto PROGEP FIA / FEA-USP. São Paulo: 1999.

FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B.. **Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas**. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2008, Niterói. Anais. Niterói: IV CNEG, 2008.

GALLIANO, A. G.. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harbra, 1986. 200 p.

MAANEN, John, Van. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, vol. 24, no. 4, December 1979 a, pp 520-526. The fact of fiction in organizational. Tradução própria

MARCONI, M. A; e LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATOS, F. G. **Fator QF: Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MERINO, E. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos básicos**. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2000. p.17-18. (Apostila do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/UFSC).

MIRANDA, A. R. A; GOMES, F. C; GOMES, M. A. N. Uma avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho dos gerentes da construção civil. Em: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2006, Bauru. **Anais...** São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 2006.

MONACO, F. de F. e GUIMARÃES, V.N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. **RAC**, v.4, n.3, set./dez., p.67-88, 2000.

MORETTI, Silvinha. Qualidade de vida no trabalho humano x auto-realização humana. **ICPG**, Blumenau, rev. 3, artigo 12, jul.2004. Disponível em:<<http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2011.

OLIVEIRA, A.C. **Qualidade de Vida no Trabalho segundo o modelo de Walton: um estudo de caso frente à percepção dos funcionários da Imperador Calçados**. 2006. 91 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade do Vale do Itajaí, São Jose, 2006,

RIBEIRO, P. E. C.D (2010). manuscrito não publicado

RODRIGUES, M. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1994.

TIMOSSI, L. S; PEDROSO, B; PILATTI, L. A; FRANCISCO, A. Carlos. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho, **Maringá**, v20, n. 3, 2009. Disponível em:

<<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/RevEducFis/article/view/5780>>. Acesso em: 10 set. 2011.

SANTOS, K. A; SOUZA, W. A. R. ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA AGÊNCIA X, DO BANCO TRÊS – ESTUDO DE CASO. **QUALIT@S Revista Eletrônica**, João Pessoa, v6, n. 3, 2007. Disponível em:

<<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/94/88>>. Acesso em: 17 out. 2011.

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

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Rio de Janeiro: Insular, 2002.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**, Cambridge, v. 15, no. 1, p. 11-21, 1973. Tradução própria

WOOD, T. Jr; PICARELLI, V. F. – **Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ANEXOS

Anexo 1 – Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho

Este instrumento pretende avaliar se a sua empresa está preocupada com a qualidade de vida dos 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

1	Valoriza o trabalho dos funcionários	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	Fornecer a infra-estrutura material necessária 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	Fornecer 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	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 os 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 superiores a seus colaboradores	0	1	2	3	4
19	Reconhece os bons funcionários	0	1	2	3	4
20	Oferece bolsa 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	Reconhece os funcionários leais	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 de seus funcionários	0	1	2	3	4
31	Desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho	0	1	2	3	

Chegamos ao final deste momento, e para melhor qualificar esta pesquisa solicito que você responda a mais 6 itens:

1.Idade	<input type="checkbox"/> 18 a 25	<input type="checkbox"/> 26 a 35	<input type="checkbox"/> Acima 35
2.Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	
3.Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo	<input type="checkbox"/> Superior Incompleto	<input type="checkbox"/> Superior Completo
4.Tempo de Empresa	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> 1 a 7 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 8 anos
5.Setor de atuação	<input type="checkbox"/> Gerenciamento	<input type="checkbox"/> Atendimento	<input type="checkbox"/> Apoio
6.Estado civil	<input type="checkbox"/> casado	<input type="checkbox"/> solteiro	<input type="checkbox"/> outros _____