



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

HÉLIO LIMA DOS ANJOS

**Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo de caso em
uma Instituição Financeira Federal de Alta Floresta do
Oeste - RO**

Brasília – DF

2011

HÉLIO LIMA DOS ANJOS

**Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo de caso em
uma Instituição Financeira Federal de Alta Floresta Doeste
RO**

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

Professor Orientador: Profa. Dra. Fabrícia Pimenta

Brasília – DF

2011

Dos Anjos, Hélio Lima.

Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo de caso, em uma Instituição Financeira Federal de Alta Floresta Doeste RO/ Hélio Lima dos Anjos – Brasília, 2011.

47 fl. il.

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

Orientador: Profa. Dra. Fabrícia Pimenta, Departamento de Administração.

1. Qualidade de Vida no Trabalho 2. Satisfação/Insatisfação. 3. Instituições Financeiras.

HÉLIO LIMA DOS ANJOS

**Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de caso em
uma Instituição Financeira Federal de Alta Floresta Doeste
RO**

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

Nome do Aluno: Hélio Lima dos Anjos

Profa. Dra. Fabrícia Pimenta
Professora-Orientadora

Msc. Gemael Chaebo
Professor-Examinador

Prof. Wolney Resende
Professor-Orientador

Brasília DF, 03 de Dezembro de 2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os orientadores e professores da UNB, que desde o início contribuíram para a conclusão deste trabalho, e aos funcionários da agência que se colocaram á disposição para responder esta pesquisa.

RESUMO

A pesquisa foi realizada com o objetivo principal identificar quais fatores causam a insatisfação/satisfação no desempenho do trabalho, através de um estudo de caso, realizado na agência do Banco Y, de Alta Floresta Doeste (RO). Conceituou-se o tema Qualidade de Vida no Trabalho baseado nas principais teorias das Escolas Administrativas, fato que nos permitiu escolher modelo de Walton (1983), para o desenvolvimento e conclusão da pesquisa. Os métodos de pesquisa selecionados como ferramentas para realizar a coleta de dados foram o quantitativo e qualitativo. A conclusão da pesquisa nos mostrou que o principal fator que mais causa insatisfação na Agência do Banco Y, de Alta Floresta Doeste (RO) é o fator recompensas, seguido do fator Qualidade de Vida Trabalho. Diante do quadro de notória insatisfação dos funcionários com fatores que influenciam diretamente na Qualidade de Vida a pesquisa realizada permite sugerir ao gestor daquela agência, a proposta de inserção de mudanças no sentido de melhorar a Qualidade de Vida dos funcionários.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação/Insatisfação, Instituição Financeira

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Hierarquia das necessidades segundo Maslow (1954).....	19
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição dos fatores por itens	31
Quadro 2 – Fator suporta á realização do Trabalho.	32
Quadro 3 – Fator relacionamento.	33
Quadro 4 – Fator respeito profissional.	33
Quadro 5 – Fator qualidade de vida	34
Quadro 6 – Fator recompensas.	35
Quadro 7 – Ítem Investe para que o funcionário não mude de empresa	37
Quadro 8 – Ítem possibilita relações agradáveis entre os funcionários.	37
Quadro 9 – Ítem paga salários justos	38
Quadro 10 –Ítem reconhece os bons funcionários	38
Quadro 11 –Ítem tem um programa de promoção justo.	38
Quadro 12 –Ítem desenvolve programas de qualidade de vida	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho.

PQVT – Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do problema	13
1.2	Objetivo Geral	14
1.3	Objetivos Específicos	14
1.4	Justificativa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Teoria da Administração Científica	16
2.2	Teoria das Relações Humanas	18
2.3	Teoria da Escola Comportamental.....	19
2.4	Principais conceitos sobre QVT	22
2.5	Principais Modelos de QVT.....	23
2.6	Considerações Atuais sobre QVT	25
2.7	Modelo de QVT adotado na Instituição Financeira Federal	27
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	28
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	28
3.2	Caracterização da organização.....	29
3.3	População e amostra	31
3.4	Caracterização do instrumentos de pesquisa	31
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	35
4.1	Resultados da Pesquisa Quantitativa	35
4.2	Resultados da Pesquisa Qualitativa.....	41
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	43
	REFERÊNCIAS.....	45
	ANEXOS	47
	Anexo – Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho.....	47

1 INTRODUÇÃO

As evidências de grandes exigências, em processos produtivos tornaram-se mais acentuadas a partir do início do século XX, de acordo com Maximiano (2007, p.54) “uma das preocupações marcantes dos administradores dessa época era a eficiência dos processos de fabricação”, imperava o movimento da Administração Científica liderada por Taylor.

Segundo o mesmo autor (2007, p.54):

Taylor e seus colegas do movimento acreditavam que a prosperidade econômica somente seria conseguida com a maximização da produtividade dos trabalhadores. “Isso, por sua vez, só se conseguiria se os trabalhadores fossem mais eficientes”

Nesse período percebe-se claramente que a preocupação era exclusiva com a produção, e o homem apenas fazia parte do processo produtivo como se fosse uma máquina, o qual deveria sempre produzir mais com a máxima eficiência. Assim, os trabalhadores se curvavam diante dos princípios da administração científica.

Por serem muito criticadas, essas teorias perderam espaço para a Escola de Relações Humanas que tem por principal característica o relacionamento, o comportamento e as atitudes que os indivíduos mantêm com o grupo dentro do trabalho.

Maximiano (2010, p.62) salienta que “as conclusões de Mayo lançaram as bases de uma nova filosofia de administração: a filosofia das relações humanas”.

A Escola das Relações Humanas colocou o Homem no centro das atenções, considerando principalmente seus sentimentos frente aos resultados econômicos e contribuiu definitivamente para a melhoria da satisfação no trabalho.

Conforme lembra Ferreira:

No século XX, muitos pesquisadores contribuíram para o estudo sobre a satisfação no trabalho. Entre eles destacamos o Elton Mayo, cujas pesquisas, são altamente relevantes para o estudo do comportamento humano, da motivação dos indivíduos para a obtenção das metas organizacionais e da Qualidade de Vida do trabalhador, principalmente a partir das pesquisas e estudos na

empresa Western Electric Company (Hawthorne, Chicago) no início dos anos 20 que culminaram com a escola das Relações Humanas. (FERREIRA, 1999, p.01)

Apesar dos avanços após os estudos de Elton Mayo, o interesse pelo bem estar do trabalhador em suas funções laborais, ou Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), demorou um pouco para ganhar importância. De acordo com Tolfo (2001, p.166-167):

Os estudos ligados à qualidade de vida no trabalho foram iniciados nos anos nos anos 50 e apresentaram diversas fases. Eric Trist e seus colaboradores do *Tavistok Institute, Londres*, são apontados como os precursores, das pesquisas ligadas á qualidade de vida no trabalho, na década citada, eles iniciaram de estudos que deram origem a uma abordagem mais voltada com preocupações relacionadas com a satisfação e o bem estar do trabalhador.

Ainda de acordo com Tolfo (2001, p.167)

Esse movimento estendeu-se até 1974, quando decaiu o interesse pela Qualidade de Vida no Trabalho em função da preocupação com questões econômicas, como a crise energética e a crescente inflação. A necessidade de sobrevivência das empresas fez com que os interesses dos funcionários passassem a ter uma importância secundária.

Tolfo (2001) salienta ainda que o tema Qualidade de Vida no Trabalho ficou meio esquecido entre os anos de 1974 e 1979, no início dos anos de 1980 voltou a ganhar importância novamente, principalmente devido à perda de competitividade das indústrias norte-americanas em face de suas concorrentes japonesas. Segundo a autora, essa perda de competitividade levou os gestores americanos a investigarem como os estilos gerenciais estavam sendo praticados em outros países e a relacionar os programas de produtividade aos esforços com a melhoria da QVT.

Por fim, veio a globalização dos mercados, que forçou as empresas a serem mais competitivas e definitivamente levou-as a investirem em novas tecnologias. As novas tecnologias, juntamente com a globalização, levaram o trabalhador a desempenhar a

tarefa de duas ou mais pessoas, afetando sua qualidade de vida. Cenci (2001, *apud*, RISSON, 2004, p.3): salienta que “o funcionário precisa, além do conhecimento específico sobre sua função, ser um generalista, ter familiaridade com o computador, ser um negociador e ter potencial para dar conta das demandas do banco”.

Como conseqüência da informatização em Instituições Financeiras as tarefas passaram a ser realizadas com o uso de equipamentos como os computadores, e-mails, faxes, telefones dentre outros, reduzindo a quantidade de vagas em vários setores da economia, principalmente nas Instituições Financeiras. (RISSON 2004 p. 3).

Os principais fatores que sobrecarregam o funcionário em Instituições Financeiras de acordo com Carvalho e Serafim (1995 *apud* RISSON, 2004, p.7), são:

Aumento do volume de trabalho: quando a carga de trabalho excede á condição de resistência do indivíduo.

Pressões para cumprimento de metas: quando ocorrem cobranças que o indivíduo não consegue dar conta.

Incompreensão da chefia: quando o chefe distribui mal as tarefas e função inadequada: quando o indivíduo se vê na obrigação de exercer uma função que não se adapta ao ritmo.

Essa sobrecarga de trabalho e de tarefas desencadeia uma série de conseqüências ao indivíduo, elevando o nível de estresse e a fadiga, além de prejudicar seu desempenho e sua qualidade de vida.

1.1 Formulação do problema

Diante do universo de competitividade e a globalização dos mercados, novas tecnologias e redução de mão de obra em instituições financeiras, muitas empresas ainda consideram o trabalhador apenas como parte do processo produtivo. Aktouf (1996 *apud* RISSON, 2004, p.191) destaca que “as mudanças no mundo do trabalho e as novas formas de organizá-las, escondem o fato de que continuam a tratar o ser humano como custo e como recurso”.

É fato que se deseja cada vez mais pessoas comprometidas com a empresa e que carregam consigo o lema da produtividade e da eficiência; isso acaba agravando de

forma nociva a saúde física e mental do trabalhador, que se vê a todo instante pressionado por melhores resultados.

Nesse contexto, o problema de investigação proposto para esta pesquisa é: Quais fatores causam satisfação/insatisfação nos funcionários da agência do Banco Y, localizada na cidade de Alta Floresta Doeste - RO, no desempenho de suas atividades?

1.2 Objetivo Geral

O escopo principal deste trabalho é identificar quais fatores causam satisfação/insatisfação no trabalho dos funcionários da agência do Banco Y em Alta Floresta Doeste - RO.

1.3 Objetivos Específicos

Especificamente a pesquisa tem por objetivos:

- Identificar os fatores que mais impactam positiva e negativamente na Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários.
- Identificar qual a visão dos funcionários em relação ao Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Banco.
- Diagnosticar se o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho contribui para a Qualidade de Vida dos funcionários.

1.4 Justificativa

Aspectos como a globalização e avanços tecnológicos facilitaram o comércio a nível mundial, fato que aumentou a rivalidade entre as empresas de todas as partes do mundo. Inserido nesse novo cenário, o bancário teve que ir se adaptando, em face

das mudanças que eram visíveis e exigiam uma nova postura diante da nova realidade e de acordo com Grisci (2003, *apud*, RISSON, 2004, p.1-2):

Essa atividade, assim como qualquer outra, exige muita atenção e responsabilidade, aliadas á ética e ao sigilo. Além disso, pressão para cumprimento de metas, aumento da carga de trabalho, formalidades em conjunto com a informatização, telefones que tocam o tempo todo são fatores que podem contribuir para que o ambiente de trabalho torne cada vez mais propicio ao desenvolvimento de doenças, como o estresse.

Nesse ambiente de extrema competição, poderão surgir doenças que comprometerão a Qualidade de Vida dos trabalhadores, além de prejudicar a própria empresa com o alto percentual de absenteísmo em decorrência desses malefícios. (RISSON 2004 p.2).

Considerando esses aspectos e no intuito de evitar alta rotatividade e o absenteísmo de funcionários, as empresas tentam encontrar uma forma de proporcionar a realização pessoal do trabalhador.

Nesse sentido, muitas organizações, implantam Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, visando melhorar a satisfação de seus funcionários e conseqüentemente manter sua competitividade.

Nesse contexto, torna-se de grande relevância a realização deste estudo científico, que vai identificar e diagnosticar a real situação da Qualidade de Vida no Trabalho na agencia pesquisada.

Espera-se que o diagnóstico possa colaborar e mostrar, qual o melhor caminho que deverá ser seguido, corrigindo os pontos falhos e contribuir eficazmente para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho daqueles funcionários.

Esses resultados poderão ainda ser uteis e embasar futuras pesquisas relacionadas ao mesmo tema, tendo em vista que o universo que serviu de amostra é pequeno, diante da grandiosidade e importância do assunto.

È importante que se realize esta pesquisa, para que possamos ter uma idéia da realidade atual; se o pensamento humanístico da escola das relações humanas prosperou, ou ainda a ênfase é voltada apenas no processo produtivo de Taylor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, serão abordados tópicos conceituais importantes para o desenvolvimento da pesquisa ora apresentada. Iniciaremos apresentando alguns conceitos das principais escolas e suas teorias, com a finalidade de mostrar como foi a evolução do pensamento administrativo em relação ao tema Qualidade de Vida no Trabalho. Depois apresentaremos os principais conceitos e modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, as considerações atuais e o modelo implantado no Banco Y.

2.1 Teoria da Administração Científica

Segundo Maximiano (2007, p.54) “o século XX, logo em seu início, foi um momento muito importante para a produção industrial da época, onde os administradores se depararam com transformações tecnológicas, econômicas e sociais”. De acordo ainda com Maximiano (2007, p. 54):

Foi a época em que surgiram e cresceram empresas para fornecer, em grandes quantidades os novos produtos que haviam sido criados e que as pessoas desejavam: automóveis, lâmpadas elétricas, aparelhos de som, cinema e telefone. Nos Estados Unidos e na Europa, as empresas industriais expandiram-se aceleradamente para fornecer esses produtos e serviços. Nasceu daí a necessidade de estudar formas de lidar com enormes quantidades de recursos humanos e materiais de todos os tipos, que essas empresas e os governos passaram a mobilizar.

Como podemos observar pelas colocações de Maximiano, a necessidade do aumento da produção era evidente, assim como era preciso novos conhecimentos para lidar cada vez mais com um número muito maior de funcionários. Diante desse quadro, Taylor divulgou o estudo “*Shop Management*”, em 1903, que se tornou a base teórica da Escola de Administração Científica. Esse estudo era fundamentado em quatro pilares, conforme destaca Maximiano (2007, p.55):

1. O objetivo da boa administração era pagar salários altos e ter baixos custos de produção;

2. Com esse objetivo, a administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar tarefas;
3. Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis;
4. Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios.

De acordo com os fundamentos supracitados a Escola Científica de Taylor, sempre procurava a melhor maneira de executar uma tarefa; para isso desenvolvia métodos de pesquisa com essa finalidade.

Com essa fundamentação a Escola de Administração Científica, segundo Taylor, o homem apenas trabalhava para cumprir seu horário e receber seus proventos ao final do mês; e não se preocupava com a produção, ou seja, era movido apenas por interesses pecuniários. Nesse contexto, e de acordo com Taylor (1990 p.133):

A organização racional do trabalho era baseada na divisão de tarefas, na extrema especialização do operário, em hierarquias severas e na padronização da mão-de-obra, buscando maior eficiência e produtividade através do controle e do oferecimento de recompensas monetárias.

Essa racionalidade de Taylor consistia em uma rotina diária, na qual o funcionário executava a mesma tarefa todos os dias, devendo executá-la na menor quantidade de tempo possível e ainda com boa qualidade. O objetivo dessa forma de organizar o trabalho era produzir mais em menos tempo, ou seja, mais eficiência e mais eficácia.

Caravantes (1998, p. 26), afirma que “em função do aumento da produção nas organizações, surgiu a escola de Administração Científica no final do século XIX e início do século XX, com o objetivo de melhorar a organização do trabalho”.

Preocupados com a eficiência e com a eficácia, visando o aumento da produção, os administradores da época aumentavam a fiscalização e a cobrança por mais produtividade.

Foram tempos difíceis para os trabalhadores, pois a demanda da época para produzir cada vez mais era crescente, e os administradores preocupavam-se única e exclusivamente com os resultados, sem se importar com o bem estar do empregado.

Desta forma, observa-se que o Administrador da Escola Científica de Taylor não se preocupava com o bem estar e com a Qualidade de Vida no Trabalho de seus empregados, pois o mais importante era atender a demanda de produção, que havia aumentado consideravelmente em função de avanços tecnológicos, que proporcionaram inventos como o automóvel, a lâmpada elétrica, aparelhos de som, cinema e telefone. (MAXIMIANO (2007, p. 54).

2.2 Teoria das Relações Humanas

O Departamento de Pesquisa da Harvard Business Chorou, entre os anos de 1927 e 1932, foi contratado por uma fábrica pertencente a *Western Electric Company*, situada em Chicago, para realizar uma pesquisa. Essa pesquisa tinha como objetivo principal descobrir se a quantidade de luz no ambiente de trabalho e os benefícios oferecidos influenciavam na produção dos operários. (MAXIMIANO (2010, p. 62)

Maximiano (2007, p.62), descreve que a pesquisa foi realizada da seguinte forma:

Aumentava-se a intensidade da luz e a produção aumentava, diminuía-se a luz e a produção aumentava-se também! Em seguida, os pesquisadores ofereceram benefícios: lanches e intervalos de descanso. A produção continuou aumentando. Finalmente todos os benefícios foram retirados, a produção ao invés de cair, subiu para uma quantidade espantosa.

Após concluírem que não existia nenhuma relação entre a quantidade de luz no ambiente de trabalho e os benefícios a empresa resolveu contratar Elton Mayo, para ajudar a explicar o que estava acontecendo.

De acordo com MAXIMIANO (2007, p.62):

As conclusões de Elton Mayo em essência, diziam que o desempenho das pessoas era determinado não apenas pelos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, mais também pelo comportamento.

Segundo o mesmo autor (2007, p.62), “a conclusão mais importante que Elton Mayo, chegou está relacionada com a qualidade do tratamento pela gerência aos

trabalhadores, isso influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento, bom desempenho”.

Podemos inferir que toda essa evolução no pensamento administrativo favoreceu o trabalhador, que passou a fazer parte do processo produtivo não apenas como uma máquina e sim como parte produtiva, onde era considerado mais o indivíduo social, ou seja, o indivíduo era visto como a parte mais importante dentro das organizações. Em relação a essa nova maneira de enxergar as pessoas dentro das organizações, Martins (2006, p. 5) afirma que:

Pela primeira vez, a organização é descrita como uma realidade sistêmica, onde o indivíduo mais do que extensão da máquina, complementa-a, onde a importância do grupo de trabalho se sobrepõe ao indivíduo, valorizando-se a supervisão interna pelo grupo e não a supervisão do indivíduo pelo supervisor.

Como se pode observar, essa nova maneira de pensar colocou o homem no centro das atenções; considerando principalmente seus sentimentos frente aos resultados econômicos.

Essa conclusão de Elton Mayo favoreceu e proporcionou o nascimento da Escola das Relações Humanas, que trouxe consigo uma nova filosofia de administrar, mais voltada para o homem, contribuindo de maneira significativa para futuras melhorias na satisfação e na Qualidade de Vida dos Trabalhadores, como veremos adiante.

2.3 Teoria da Escola Comportamental

A Teoria da Escola Comportamental fundamentou-se principalmente no estudo da motivação e no comportamento do indivíduo. De acordo com Chiavenato (1983, p.364):

A abordagem comportamental marca a mais forte ênfase das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais. Enquanto o estruturalismo foi profundamente influenciado pela sociologia - e mais especificamente pela sociologia organizacional -, a abordagem comportamental originou-se das ciências comportamentais - e, mais especificamente, da psicologia organizacional.

Segundo o mesmo autor (1983, p 364), “a abordagem comportamental surgiu como oposição a Teoria da Escola Científica e da Escola das Relações Humanas em meados de 1947, e seus principais colaboradores foram Abraham Maslow e Frederick Herzberg”

Maslow (1954 *apud* CHIAVENATO, 1983, p.367), identificou cinco formas distintas de necessidades dispostas em uma hierarquia de importância, do nível mais baixo ao mais elevado, dispondo-as e apresentando-as em forma de uma pirâmide, conforme figura abaixo:



Figura 01: Hierarquia das necessidades segundo Maslow (1954)
 Fonte: http://www.merkatus.com.br/10_boletim/112.htm. Acesso em 03/11/2011.

Como se pode observar, na base dessa pirâmide, encontra-se as necessidades fisiológicas do indivíduo, relacionadas à essência do organismo em sobreviver, como por exemplo, alimentar-se e respirar. Depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas, o indivíduo busca pela necessidade de segurança, como por exemplo, residir em um local mais seguro, ou seja, proteção contra algum tipo de ameaça. Atendidas a necessidade de segurança, vêm as necessidades sociais, pois o indivíduo busca aceitação de um determinado grupo de pessoas e a convivência em sociedade.

Satisfeita a necessidade social, o indivíduo busca a auto-afirmação e a estima, e por fim, as necessidades de auto-realização que é o reconhecimento do indivíduo perante a sociedade.

Dessa forma, pode-se concluir que a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow contribuiu de forma decisiva para o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho, pelo fato de considerar que o indivíduo possuía não somente necessidades de ordem econômica, mas também sociais e psicológicas.

Já Herzberg (1968, *apud* CHIAVENATO, 1983, p.398), desenvolveu sua teoria sobre dois fatores: **motivacionais** e **higiênicos**, onde procurou identificar, através de uma pesquisa realizada com 200 empregados em uma indústria de Pittsburgh, quais fatores levam um empregado se sentir bem e quais os faziam se sentirem infelizes no trabalho.

Para Bergamini (1987 *apud* CHIAVENATO, 1983, p.398):

Herzberg usou em sua pesquisa uma entrevista como técnica de coleta de dados, na qual o tema principal consistia em identificar uma ocasião onde o entrevistado teria se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho; não somente no atual, mas também noutro qualquer.

A amostragem da pesquisa era formada por 715 indivíduos, entre os quais se encontravam cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos e montadoras diaristas. Envolveu-se, então, toda a organização em seus diferentes níveis.

Por fim, Herzberg concluiu que os fatores motivacionais ou intrínsecos como crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento e realização causam satisfação. Já os fatores higiênicos ou extrínsecos representados pelas políticas da empresa, condições do ambiente de trabalho, relacionamento com outros funcionários, segurança e trabalho levam a insatisfação (CHIAVENATO, 1983, p.361).

As teorias de Maslow e Herzberg foram essenciais para a construção da Teoria da Escola Comportamental, pelo fato de seus princípios serem mais voltados para o empregado, caracterizando-se pela democracia centro das organizações, ou seja, mais voltada para o trabalhador, como deve ser as ações de QVT dentro de uma empresa.

2.4 Principais conceitos sobre QVT

Segundo Chiavenato (2010, p.487), o termo Qualidade de Vida no Trabalho foi expresso por Louis Davis na década de 1970, quando este desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para Davis (1996 *apud* CHIAVENATO, 2010, p. 487), “o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem estar geral e saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades”.

Para Limongi-França (1998, p.40):

Qualidade de Vida no Trabalho é 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, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Segundo Hackman e Oldhan (1977 *apud* CHIAVENATO, 2010, p.489):

As dimensões do cargo são determinantes da QVT, por oferecerem recompensas intrínsecas que produzem satisfação no cargo e automotivam as pessoas para o trabalho.

Evidentemente, o cargo que o indivíduo ocupa dentro de uma organização está disposto em uma hierarquia e dependendo do cargo exercido, existem fatores que afetam a Qualidade de Vida do funcionário, quanto maior a importância do cargo maior é a cobrança.

Para Davis (1981 p.70-87):

A QVT é um dos grandes desafios da administração e do desenvolvimento de pessoal que é afetada por fatores como: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargo (...) uma boa vida no trabalho significa um cargo interessante, desafiador e compensador, que leva ao comprometimento e à produtividade.

Conhecer os principais conceitos atribuídos a respeito do tema QVT foi de grande relevância para a realização deste trabalho, pois possibilitou formar nosso próprio conceito em relação ao assunto. Assim, entende-se por Qualidade de Vida no Trabalho a satisfação do empregado no desempenho de suas atividades, com seus

colegas de trabalho, com seus superiores e, é claro, com seu salário, ou seja, o indivíduo tem que ter prazer e orgulho de trabalhar em sua empresa.

2.5 Principais Modelos de QVT

De acordo com Chiavenato (2010) existem três modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, que são considerados os mais importantes, sendo: o de Nadler e Lawler, de Hackman e Oldman e o de Walton.

O modelo de Qualidade de Vida elaborado por Nadler e Lawler (1983) está fundamentado em quatro aspectos:

- 1– Participação e envolvimento de todos os níveis hierárquicos; na solução de problemas e tomada de decisões na organização;
- 2– Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos;
- 3 – Inovação no sistema de recompensas, influenciando o clima da organização;
- 4 – Melhoria do ambiente de trabalho (no que se refere à jornada de trabalho, normas, ambiente físico, etc.), para tornar o trabalho mais compatível e produtivo com as necessidades individuais.

Já o modelo de Hackman e Oldhan (1975), apresenta Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvido a partir do desenho de cargos. Segundo os autores, as dimensões do cargo são: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, retroação do próprio trabalho, retorno e inter-relacionamento. Assim, para Hackman e Oldhan (1975 *apud* CHIAVENATO, 2010, p.489): “as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT”. Essas dimensões são:

- Variedade de habilidades: o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências;
- Identidade de tarefa: o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável;
- Significado de tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz conseqüências e impactos sobre o trabalho das outras;

- Autonomia: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal própria e independência, para desempenhar suas tarefas;
- Retroação do próprio trabalho: a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto-avaliar seu desempenho;
- Retroação extrínseca: deve haver o retorno proporcionado pelos superiores a respeito do desempenho na tarefa;
- Inter-relacionamento: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com o cliente interno e externo.

Já o modelo Walton (1973), nos apresenta oito categorias que afetam a Qualidade de Vida no Trabalho:

1. Compensação justa e adequada;
2. Condições de trabalho;
3. Uso e desenvolvimento de capacidades;
4. Oportunidade de crescimento e segurança;
5. Integração social na organização;
6. Constitucionalismo;
7. Trabalho e espaço total da vida;
8. Relevância do trabalho na vida.

Os modelos apresentados retratam as principais características de Qualidade de Vida no Trabalho e por apresentarem quais são as variáveis que interferem no bem estar do empregado, e serem mais fáceis de serem entendidos, são os mais utilizados como base para implantação de PQVT em várias empresas.

A Teoria Clássica tinha como preocupação os métodos e os processos de trabalho dos operários, já a Teoria da Escola das Relações Humanas e a Escola Comportamental, preocuparam-se com o indivíduo, como parte do processo produtivo.

Segundo Chiavenato (1983, p.12):

A administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização e cada empresa requerem a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados, a obtenção e alocação de diferentes recursos etc. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por diversos administradores, voltadas para tipos específicos de áreas e de problemas, precisam ser realizadas em cada organização ou empresa.

Apesar dos avanços do pensamento administrativo, através das teorias das escolas, os gerentes ainda não percebiam que o trabalhador possuía seu lado emocional. Porém as perspectivas e as tendências modernas força as empresas a criarem sua própria maneira de administrar, fato que leva as organizações tratar seus empregados com aquela visão mecanicista de Taylor.

2.6 Considerações Atuais sobre QVT

Para Chiavenato (2010, p.497):

O conceito de QVT implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade de vida e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. A competitividade organizacional – é obviamente, a qualidade e produtividade – passa obrigatoriamente pela QVT.

Chiavenato (2010, p. 487-488), define QVT como um construto que envolve uma constelação de fatores como:

- Satisfação com o trabalho executado;
- As possibilidades de futuro na organização;
- O reconhecimento pelos resultados alcançados;
- O salário percebido;
- Os benefícios auferidos;
- O relacionamento humano dentro da equipe e da organização;
- O ambiente psicológico e físico do trabalho;
- A liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões;
- As possibilidades de se estar engajado e de participar ativamente.

Maximiano (2007, p.87) define QVT “como uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística (sistêmica), do ser humano”.

Para Maximiano (2007, p.87):

O conceito de QVT baseia-se em uma visão ética da condição humana. A ética, como base da QVT, procura identificar, eliminar ou, pelo menos, minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais. Isso envolve desde a segurança do ambiente físico, até o controle do esforço físico e mental requerido para cada atividade, bem como a forma de gerenciar situações de crise que comprometam a capacidade de manter salários e empregos.

Além de definir e conceituar Qualidade de Vida no Trabalho, os autores supracitados trazem consigo aquela visão humanística da Escola das Relações Humanas e os fatores comportamentais destacados com bastante ênfase na Escola Comportamental. Interessante registrar que, além disso, valorizaram questões como a ética e o respeito pelas pessoas, ingredientes essenciais para a Qualidade de Vida de qualquer trabalhador.

Para Chiavenato (2010, p.487):

O conceito de QVT implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. A competitividade organizacional é obviamente, a qualidade e produtividade, passam obrigatoriamente pela QVT.

Segundo ainda Chiavenato (2010, p.497) “para atender ao cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno”

A crescente demanda por serviços bancários de melhor qualidade forçou as instituições financeiras a informatizar todas as suas agências no intuito de acompanhar a concorrência.

Evidentemente, essa evolução tecnológica, provocou uma série de reações para o trabalhador bancário; que se viram obrigados a realizar tarefas com uso de diversos equipamentos que não dominavam.

Essa nova maneira de trabalhar prejudicou sensivelmente a Qualidade de Vida no Trabalho dentro das instituições financeiras, que continuam á exigir cada vez mais de seus empregados.

2.7 Modelo de QVT adotado na Instituição Financeira Federal ¹

O Banco Y, possui um Programa de Qualidade de Vida baseado em quatro eixos, a saber:

- **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 devida.
- **Experimentação:** refere-se a iniciativas realizadas no ambiente de trabalho que estimulam a adoção de hábitos saudáveis.
- **Suporte:** trata de iniciativas que proporcionam aos funcionários e colaboradores acesso a cuidados com a saúde fora 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 gonf, tai Chi chuan e massagem expressa.

Essas ações vão ao encontro aos anseios dos funcionários obtidos no 4º fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental e dão continuidade a um projeto implementado no decorrer de 2004. Após esse período não houve nenhuma

¹ Informações extraídas do sítio eletrônico do Banco do Brasil, disponível em WWW.bb.com.br Acesso em, 26 de Março de 2011.

evolução ou melhora no Programa de Qualidade de Vida lançado em 2007, conforme consulta ao site daquela instituição.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo estão apresentadas as ferramentas que serviram de fundamento para a elaboração desta pesquisa: Tipo e descrição geral da pesquisa; Caracterização da Organização; População e Amostra; Participantes do Estudo; Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa e Procedimentos de Coleta de Análise de Dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

De acordo com o objetivo geral e específico propostos para esta pesquisa, utilizamos a aplicação de um questionário (Anexo I) para coletar as informações necessárias para a realização das análises.

Após o estudo de alguns modelos apresentados no referencial teórico, foi escolhido o modelo de Walton (1983), por ser o mais abrangente e de fácil compreensão, sendo o questionário baseado em seus indicadores com seguinte escala:

0) discordo; 1) concordo pouco; 2) concordo razoavelmente; 3) concordo muito e 4) concordo.

Terence (2006, p.6) destaca a importância da pesquisa qualitativa, enfatizando que esta permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes no universo a ser pesquisado. Já a pesquisa descritiva de acordo com Gil (2008, p.28):

Pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Conforme destacam MINAYO e SANCHES, (1993, p.247):

A relação entre quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade não se reduz a um *continuum*, ela não pode ser pensada como oposição contraditória. Pelo contrário, assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice versa.

Portanto, o método de abordagem escolhido para a realização da pesquisa foi o quantitativo/descritivo e o qualitativo/exploratório, considerando a importância e a relevância dos dois métodos que se complementam em relação à compreensão da realidade da amostra, objeto foi pesquisa.

3.2 Caracterização da organização²

O Banco Y, nasceu com o propósito de auxiliar o Governo do Império criado em 12 de Outubro de 1.808 por D. João VI, uma vez que a demanda por capital crescia devido à intensificação do comércio que exigia mais investimentos, e não existia um sistema financeiro que pudesse ditar regras monetárias para o desenvolvimento do comércio local.

Ao longo da história passou por algumas crises, logo no início de suas atividades em 25 de abril de 1821, D. João VI, e a corte retornou, a Portugal, levando os recursos depositados no Banco, já em crise devido à sua profunda vinculação com os interesses da coroa.

Alguns anos mais tarde em 1833 o Banco Y, sofreu novamente saques da Corte Portuguesa em seu retorno a Lisboa, esses desmandos administrativos levaram a liquidação da Instituição em 1833.

Em 8 de Outubro do mesmo ano o Banco Y, foi restabelecido através de uma Lei promulgada pela Assembléia do império que visava coibir definitivamente a

² Informações extraídas do sítio eletrônico do Banco do Brasil, disponível em WWW.bb.com.br
Acesso em, 15 de Novembro de 2011.

desordem financeira que então se instaurara no País, fixando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda.

Até o ano de 1986 o Banco Y, era detentor de uma conta denominada “conta movimento”, mantida pelo Banco Central do Brasil, na qual era obrigatória a transferência de repasses de recursos por parte dos Governos Estaduais, Municipais e Federal exclusivamente nessa conta.

Esta conta garantia ao Banco Y, certa tranqüilidade em relação à captação de recursos, que por imposição do Governo Federal, toda movimentação financeira deveria passar pelo Banco Y, que atuava como agente financeiro do Governo.

Em 1986 o Governo Federal decidiu extinguir a conta movimento e o Banco Y, além de perder sua maior fonte de captação de recursos, também se viu limitado, pois, esses recursos lhe permitiam suprir as demais instituições financeiras.

Com o fim desta conta, a partir de 1986, Banco Y, foi autorizado a agir como um Banco Comercial, deixando de ser um agente exclusivo do Governo Federal.

Com a criação do Plano real em 1994 o Banco Y, voltou a se equilibrar, fato que proporcionou e garantiu mais estabilidade a todos os setores da economia.

Nos anos seguintes após a criação do Plano Real a instituição se fortaleceu, investiu em novas tecnologias e se posicionou como o maior banco do País.

A partir de 2001, o Banco Y, adotou nova configuração segmentada para atendimento dos clientes em três setores comerciais, sendo: atacado, varejo e Governo, constituindo-se na maior Instituição Financeira do País, estando presente na maioria dos municípios brasileiros.

Em relação ao objeto de análises desta pesquisa, a agência do Banco Y, sediada em Alta Floresta Doeste - RO, foi inaugurada em Agosto de 1998, após a extinção do Banco do Estado de Rondônia (BERON).

A agência citada atende a todos os tipos de clientes: desde aposentados, pequenos e grandes produtores rurais e empresários.

Sua estrutura de atendimento esta dividida em três setores de segmentação sendo:

- **Cientes varejo:** carteira composta pela maioria dos clientes com renda inferior a R\$4.000.00;

- **Cliente Pessoa Jurídica:** onde são atendidas as empresas do Município;
- **Cientes Pessoa Física Personalizados:** carteira composta por cliente com renda acima de R\$4.000.00.

A distribuição dos funcionários está assim disposta:

A) Setor de suporte operacional: responsável pelo processamento dos caixas, balancetes e terminais de auto-acendimento, com 03 funcionários,

B) Setor de negócios: atende tanto pessoa física, quanto pessoa jurídica, com 09 funcionários.

3.3 População e amostra

Conforme já salientado, a pesquisa foi realizada na agência do Banco Y, de Alta Floresta Doeste – RO. Dos doze funcionários existentes, dez responderam a pesquisa e dois se encontravam de férias. Portanto, o universo pesquisado teve como amostra a participação de 83,33% dos trabalhadores.

3.4 Caracterização do instrumentos de pesquisa

A população pesquisada respondeu a um questionário composto por 31 perguntas fechadas, duas abertas e ainda seis itens referentes ao perfil sócio-econômico.

O questionário da pesquisa quantitativa descritiva foi elaborado com base nos indicadores de qualidade de vida proposto por Walton (1989), adaptado por Ribeiro (2010). A escala do questionário foi composta por 31 itens e que se encontra em processo de validação estatística por Ribeiro (2010) e foi elaborado com base na teoria de Walton (1999).

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 cinco fatores decorrentes da análise de conteúdo dos itens são:

1. Suporte à execução do trabalho;
2. Relacionamento;
3. Respeito profissional;
4. Programas de qualidade de vida;
5. Recompensas.

Permaneceram nos fatores os itens com índice de concordância acima de 70%.

No fator 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).

Esse instrumento ainda está em processo de validação, e é composto de 31 afirmativas, onde os funcionários responderão baseados em uma escala Likert de cinco pontos, variando de 0 “discordo” a 4 “concordo totalmente”.

No questionário os fatores estão dispostos conforme quadro abaixo:

FATORES	ITENS
Suporte à Execução do Trabalho	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; 23 - Tem um sistema de comunicação claro.
Relacionamento	8 – Possibilita Relações sociais agradáveis entre funcionários; 16 – Exige respeito dos superiores para com seus colaboradores; 17- Estimula o apoio dos superiores a seus colaboradores; 18- Exige respeito dos colaboradores
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; 30 – Investe na segurança dos funcionários.
Qualidade de Vida	14 – Oferece assistência médica; 15 – Oferece assistência odontológica; 20 – Oferece bolsas de estudos para os funcionários. 28 - Promove eventos de recreação e lazer; 31–Desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho
Recompensas	2 – Recompensa a competência no trabalho; 10 – Paga salários justos; 22 têm um programa de promoção justo; 19 – reconhece os bons funcionários; 24 – reconhece os funcionários leais.

Quadro 01: Distribuição dos Fatores por itens

Fonte: Ribeiro, (2010, p.15)

Fizeram parte ainda da pesquisa quantitativa perguntas demográficas: Idade, sexo, escolaridade, tempo de empresa, setor de atuação e estado civil com o intuito de melhor qualificar os pesquisados. Na pesquisa qualitativa foram incluídas duas

questões exploratórias com a finalidade de complementar a análise final e saber quais os pontos positivos do PQVT implantado no banco e o que poderia ser melhorado no PQVT do banco.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O questionário foi entre os dias 31 de Agosto e 09 de Setembro de 2011, que foi impresso e entregue pessoalmente a cada funcionário. Depois que todos responderam, recolhemos em envelope fechado. O próximo passo foi uma conferência criteriosa de todo o material e os dados nele contidos, com a finalidade de saber se todos haviam respondido de forma correta.

Após o recolhimento e o fim da coleta dos dados, passamos a tabular e explicar os resultados. Para apresentar os resultados da pesquisa quantitativa, foi utilizado o programa World 2007. Através dele elaboramos cinco quadros, onde os dados estão inseridos em forma de porcentagem.

Já no resultado da pesquisa qualitativa foi empregada a técnica de análise de conteúdo, onde estão descritas as respostas das perguntas abertas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados da Pesquisa Quantitativa

Através do questionário, os funcionários responderam 31 questões fechadas relativas à Qualidade de Vida no Trabalho, conforme modelo de Walton, cujos resultados estão dispostos em cinco quadros, abaixo apresentados e comentados.

ITEM	DISCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO RAZOAVEL	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
	00	01	02	03	04	
01	-	01	05	03	01	10
03	-	01	02	06	01	10
04	-	-	-	06	04	10
07	-	-	03	06	01	10
12	-	-	01	09	-	10
13	-	01	04	03	02	10
21	-	-	05	01	04	10
23	-	02	02	06	-	10
TOTAL	-	05	22	40	13	80
%	00	6,25	27,50	50,00	16,25	100

Quadro 02 - FATOR Suporte a Realização do Trabalho

FONTE: DADOS DA PESQUISA

Neste fator houve um percentual menor de insatisfeitos, com 33,75% dos entrevistados que não concordam totalmente, e 66,25% que concordam com o que o Banco disponibiliza referente aos itens: 01) valoriza o trabalho dos funcionários, 03) dá liberdade para o funcionário executar o trabalho com seu estilo pessoal, 04) fornece a infra-estrutura material necessária para a execução do trabalho, 07) investe para que o ambiente físico de trabalho seja saudável, 12) 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.

Assim sendo, pela análise dos dados coletados, os números nos permitem afirmar que na agencia do Banco Y, de Alta Floresta, a empresa fornece condições e suporte para que o funcionário possa desempenhar seu trabalho de forma satisfatória, dando o devido valor aos funcionários.

ITEM	DISCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO RAZOAVEL	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
	00	01	02	03	04	
08	05	03	01	01	-	10
16	-	02	01	05	02	10
17	-	01	01	07	01	10
18	-	01	01	06	02	10
TOTAL	05	07	04	19	05	40
%	12,50	17,50	10,00	47,50	12,50	100

Quadro 03 - FATOR Relacionamento

FONTE: DADOS DA PESQUISA

No fator relacionamento, apuramos que 40% dos funcionários não concordam totalmente e 60% concordam com o que é oferecido pelo Banco, os itens deste fator são: 08) possibilita relações sociais agradáveis entre 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.

Pela análise dos dados coletados, nos revelou que neste fator o Banco respeita os colaboradores e promove relações que ajudam a socialização entre os funcionários.

ITEM	DISCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO RAZOAVEL	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
	00	01	02	03	04	
05	-	-	01	06	03	10
06	04	03	03	-	-	10
11	-	02	04	03	01	10
25	01	02	01	05	01	10
26	01	01	03	04	01	10
27	-	01	02	05	02	10
29	-	02	03	05	-	10
30	01	01	02	05	01	10
TOTAL	07	12	19	33	09	80
%	8,75	15,00	23,75	41,25	11,25	100

Quadro 04 - FATOR Respeito Profissional

FONTE: DADOS DA PESQUISA

Com relação ao fator Respeito Profissional observamos que 47,50% dos funcionários não concordam totalmente, e 52,50% concordam que o Banco trata os empregados com o devido respeito, de acordo com os itens da escala do questionário: 05) oferece apoio ao desenvolvimento pessoal; 06) 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.

Com base na análise dos dados coletados, os números permitem afirmar que a grande maioria concorda que o Banco respeita seus funcionários e os direitos trabalhistas.

ITEM	DISCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO RAZOAVEL	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
	00	01	02	03	04	
14	-	-	03	06	01	10
15	01	02	03	03	01	10
20	-	02	02	03	03	10
28	-	02	07	-	01	10
31	-	02	07	-	01	10
TOTAL	01	08	23	12	06	50
%	2,00	16,00	46,00	24,00	12,00	100

Quadro 05 - FATOR Qualidade de Vida

FONTE: DADOS DA PESQUISA

Chegamos ao fator Qualidade de Vida e o quadro 05 nos mostra que 64% dos funcionários não concordam muito ou totalmente com as práticas oferecidas pela empresa em relação a política de Qualidade de Vida e apenas 36% concordam muito e totalmente.

Vale ressaltar que dos 64% que não concordam muito ou totalmente 2% discordam, 16% concordam pouco e 46% concordam apenas razoavelmente.

Os itens são: 14) oferece assistência médica; 15) oferece assistência odontológica; 20) oferece bolsas de estudos para os funcionários; 28) promove eventos de recreação e lazer e 31) desenvolve programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Visível é a insatisfação dos funcionários com o Programa de Qualidade de Vida oferecido pela empresa com um percentual de 64% dos entrevistados que não acreditam totalmente no desenvolvimento de ações no sentido de melhorar a Qualidade de Vida.

A situação encontrada na agencia pesquisada, é reflexo da competitividade que impera no mundo dos negócios, especialmente nas instituições financeiras que exigem cada vez mais de seus funcionários, com foco apenas na qualidade do atendimento, na produtividade e no cumprimento de suas metas, visando a satisfação do cliente em primeiro lugar.

Chiavenato (2010) alertou que “a QVT deve implicar em profundo respeito pelas pessoas e que para atender ao cliente externo a organização não deve esquecer o cliente interno.”

Isso significa que a organização tem que priorizar o funcionário, que motivados colocarão o cliente em primeiro lugar e para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas. CHIAVENATO 2010).

Uma empresa deve criar um conjunto de ações que possa envolver; diagnosticar e implantar melhorias dentro e fora do ambiente de trabalho, visando condições de desenvolvimento humano para a realização do trabalho. (LIMONGI-FRANÇA 2005).

ITEM	DISCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO RAZOAVEL	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
	00	01	02	03	04	
02	-	03	04	03		10
10	02	02	05	01	-	10
22	05	02	02	01	-	10
19	03	02	03	01	01	10
24	03	02	02	02	01	10
TOTAL	13	11	16	08	02	50
%	26,00	22,00	32,00	16,00	4,00	100

Quadro 06 - FATOR Qualidade de Vida

FONTE: DADOS DA PESQUISA

Na análise do quadro 06, verificamos que 80% dos funcionários não concordam totalmente e apenas 20% concordam com a política relacionada aos salários e outras formas de promover melhorias em relação a remuneração, conforme os itens da escala de QVT: 02) que a empresa recompensa a competência no trabalho; 10) paga salários justos; 22) têm um programa de promoção justo; 19) reconhece os bons funcionários e 24) reconhece os funcionários leais.

Assim sendo, pela análise dos dados coletados, os números permitem afirmar que os funcionários não estão satisfeitos com os salários, o que desmotiva sensivelmente o indivíduo.

Essa insatisfação esta relacionada com os fatores higiênicos ou extrínsecos representados pelas políticas da empresa, condições do ambiente de trabalho, relacionamento com outros funcionários, segurança e trabalho levam a insatisfação (CHIAVENATO, 1983, p.361).

Além da análise dos fatores, alguns itens que apresentaram um percentual muito alto de insatisfação, merecem ser destacados, considerando a importância, que eles possuem em relação á Qualidade de Vida.

Apresentaremos os resultados dos itens também em quadros:

ITEM	DISCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO RAZOAVEL	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
06	04	03	03	-	-	10
%	40,00	30,00	30,00			100

Quadro 07 Item – Investe para que o funcionário não mude de empresa

FONTE: DADOS DA PESQUISA

O quadro 07 nos mostra que o item seis, pertence ao Fator Respeito Profissional, e pelos dados coletados os numeros nos permitem afirmar que 100% dos funcionários não acreditam que a empresa investe para que o funcionário se sinta em casa.

ITEM	DISCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO RAZOAVEL	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
08	05	03	01	01	-	10
%	50,00	30,00	10,00	10,00		100

Quadro 08 Item – Possibilita relações agradáveis entre os funcionários

FONTE: PESQUISA EXPLORATÓRIA

O item 08 em destaque no quadro oito, faz parte do fator Relacionamento, importantíssimo para que qualquer organização tenha um clima organizacional favorável à execução das tarefas, o que possibilita melhor Qualidade de Vida. Entretanto, os números, em termos percentuais, são desfavoráveis, totalizando 90% dos empregados que não concordam que a empresa promova alguma melhoria para que as relações entre os funcionários tornem-se agradáveis.

ITEM	DISCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO RAZOAVEL	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
10	02	02	05	01	-	10
%	20,00	20,00	50,00	10,00		100

Quadro 09 Item – Paga salários justos.

FONTE: DADOS DA PESQUISA

Este item representado no quadro 09 faz parte do fator Recompensas e de acordo com o modelo de Walton (compensação justa e adequada) os resultados nos permitem afirmar que 90% dos funcionários estão insatisfeitos com a política salarial adotada pela empresa.

ITEM	DISCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO RAZOAVEL	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
19	03	02	03	01	01	10
%	30,00	20,00	30,00	10,00	10,00	100

Quadro 10 Item – Reconhece os bons funcionários.

FONTE: DADOS DA PESQUISA

O quadro 10, nos traz outro do fator Recompensas e mais uma vez os dados coletados deixam claro que 80% dos funcionários, não acreditam que a empresa reconhece seus melhores funcionários.

ITEM	DISCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO RAZOAVEL	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
22	05	02	02	01	-	10
%	50,00	20,00	20,00	10,00		100

Quadro 11 Item – Tem um programa de promoção justo.

FONTE: PESQUISA EXPLORATÓRIA

Outro item do fator Recompensas e os dados coletados novamente são desfavoráveis a QVT, onde 90% dos funcionários não concordam na política de crescimento e ascensão profissional adotada pela empresa.

ITEM	DISCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO RAZOAVEL	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
31	-	02	07	-	01	10
%	0	20,00	70,00	0		100

Quadro 12 Item – Desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho

FONTE: PESQUISA EXPLORATÓRIA

O quadro 12 nos mostra o item 31 que pertence ao fator Qualidade de Vida no Trabalho e os dados coletados nos mostra que 90% dos funcionários não estão satisfeitos com o Programa de Qualidade de Vida desenvolvido pela empresa.

Traçando um paralelo entre os itens e os fatores que apresentaram maior percentual de insatisfeitos, os dados coletados comprovaram e nos permitem afirmar que o item 10 (paga salários justos) com 90% de funcionários que não concordam com a política salarial do banco, foi o maior responsável pelos 80% de insatisfeitos do fator Recompensas.

Já o item 31 (desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho) com 90% de funcionários que desacreditam no Programa de Qualidade de Vida adotado pelo Banco, foi o grande responsável pelos 64% de funcionários insatisfeitos com o fator Qualidade de Vida no Trabalho.

Desta forma o resultado analítico dos itens estão condizentes com a síntese dos fatores, que analisados individualmente, mostram o real quadro de insatisfação em quesitos que interferem diretamente na Qualidade de Vida no Trabalho.

4.2 Resultados da Pesquisa Qualitativa

A pesquisa contou ainda com duas questões abertas que os entrevistados responderam junto com as perguntas fechadas, todos responderam as perguntas abertas do questionário.

A primeira pergunta foi: Em sua opinião, quais os pontos positivos do PQVT, implantado no Banco? O primeiro funcionário afirmou que não vê muitos pontos positivos; o segundo não sabe se existe algo positivo, o terceiro não viu funcionar; o quarto o banco apenas tenta melhorar; o quinto não tem conhecimento mais acredita que não está resolvendo o problema do funcionário; o sexto não conhece; o sétimo também não conhece; o oitavo sabe que existe, mais não é muito bem informado; o nono sabe que tem mais não tem informação e o décimo não tem nada de excepcional.

A pergunta de número: Em sua opinião, o que poderia ser melhorado no PQVT do Banco? O funcionário número um disse que o programa é muito restrito, ao local de trabalho e com pouca verba, onde há pouco tempo para realização dos exercícios, ficando um trabalho deficitário; o segundo acha que o Banco deveria olhar o funcionário com outros olhos e investir mais recursos; o terceiro acredita que o PQVT deveria sair do papel, se funcionasse na prática já estaria ótimo; o quarto diz que não dá pra ser feito nada, mais poderiam contratar mais funcionários; porque todo mundo esta sobrecarregado de serviço chegando a fazer o serviço de muitas pessoas, isso estressa qualquer um; o quinto espera eficiência e funcionamento na prática; o sexto acredita que não tem o que possa resolver nossa situação; o sétimo não conhece o programa; o oitavo em minha opinião não há nada que vai funcionar porque a gente trabalha de mais, o que você fez ontem tem o dobro pra fazer hoje, isso faz muito mal pra gente; o nono não sabe muita coisa, mais a culpa é do banco que não se preocupa de verdade com o funcionário e o décimo enfatiza que o banco deveria melhorar o valor disponibilizado para ginástica laboral.

O resultado das perguntas abertas possibilitou concluir que a maioria dos funcionários da agência do Banco Y, de Alta Floresta Doeste RO, não acredita nas ações do Programa de qualidade de Vida implantada e não vêem perspectivas de

melhora.

Interessante destacar o relato do funcionário 08 resposta que transcrevemos na íntegra: Em sua opinião, o que poderia ser melhorado no PQVT do Banco?

Resposta: “Em minha opinião não há nada que vai funcionar porque a gente trabalha de mais e nunca está bom para o banco, o que você fez ontem tem o dobro pra fazer hoje, isso faz muito mal pra gente”

Outra resposta que chamou muito a atenção foi a do funcionário 04: Pergunta 02: Em sua opinião, o que poderia ser melhorado no PQVT do Banco? Resposta: “No PQVT, acho que não dá pra ser feito nada, mais no nível de Diretoria sim, eles poderiam nos ajudar contratando mais funcionários porque todo mundo está sobrecarregado de serviço chegando a fazer o serviço de muitas pessoas isso estressa qualquer um”.

A entrevista ainda contou com seis questões que retratou o perfil socioeconômico da população que serviu como amostra:

- Caracterização por idade: 20% estão com idade entre 18 e 25 anos; 40% entre 26 a 35 anos e 40% acima de 35 anos.
- Por sexo: 70% são homens e 30% mulheres.
- Escolaridade: 1% ensino médio; 30% superior incompleto e 60% nível superior.
- Tempo de empresa: menos de 01 ano 10%; de 01 a 07 anos 50% e acima de 08 anos 40%.
- Setor de atuação: 30% Gerenciamento; 70% atendimento.
- Estado cível: 70% casados e 30% solteiros.

Podemos considerar diante do resultado do perfil sócio-econômico, que a agência dispõe de funcionários jovens, tendo em vista que 60% possuem idade inferior a 35 anos.

Verificamos ainda, que a grande maioria são homens, com 70% pertencentes ao sexo masculino, em relação ao grau de instrução 60% possuem nível superior, sendo que mais de 50% estão na empresa a mais de oito anos.

Em relação aos cargos 30% pertencem a gerencia e o restante são escriturários e 70% são casados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar quais fatores que causam satisfação/insatisfação no trabalho na agência pesquisada.

Iniciamos este trabalho trazendo a realidade competitiva em que se encontram as organizações, em especial as instituições financeiras, que travam verdadeiras batalhas na disputa por clientes e melhores resultados financeiros.

Diante desse cenário está o trabalhador, que tem que se desdobrar no dia a dia para conseguir cumprir as obrigações impostas pela organização.

Para subsidiar e dar suporte à realização de nosso trabalho; elaboramos o referencial teórico, onde expusemos de forma clara e objetiva toda a evolução do pensamento administrativo, em relação a Qualidade de Vida no Trabalho. Com a finalidade de melhor conceituar o tema QVT, nos orientamos nas principais teorias das Escolas Administrativas.

Dentre os modelos de Qualidade de Vida no Trabalho apresentados no referencial teórico, e após a definição de vários conceitos sobre QVT, escolhemos o modelo de Walton (1983), que serviu como base para nossa pesquisa, o método qualitativo e quantitativo foi selecionado para realizar este trabalho.

Em seguida caracterizamos a organização e a população, bem como explicamos a caracterização dos instrumentos e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

Com o resultado final da pesquisa foi possível encontrar a resposta do problema da pesquisa proposto neste trabalho.

O resultado apontou que os fatores que causam insatisfação são: 1º) Fator Recompensas foi o que apresentou maior percentual, com 80% de funcionários insatisfeito. 2º) Fator Qualidade de Vida no Trabalho com 64% de insatisfeitos.

Já os fatores satisfatórios foram: 1º) Fator Respeito Profissional 52,50% de funcionários satisfeitos; 2º) Fator Relacionamento 60% de satisfeitos e o 3º) Suporte a Realização do Trabalho 66,25% satisfeitos.

Nosso primeiro objetivo específico foi identificar o percentual dos fatores que mais impactam negativamente a QVT dos funcionários. De acordo com os resultados obtidos, constatamos que os dois fatores que sinalizam impacto negativo, são os dois fatores identificados no objetivo geral.

O primeiro o fator recompensas possui 80% de funcionários insatisfeitos e que não concordam com as praticas do Banco. O segundo o fator qualidade de vida no trabalho com 64% de insatisfeitos.

O segundo objetivo específico deste trabalho teve como propósito identificar qual a visão dos funcionários em relação ao Programa de Qualidade de Vida no trabalho. Fizemos uma descrição da maioria das respostas dos dez funcionários referente às duas questões subjetivas, e analisamos as respostas do questionário.

Diante das respostas, percebe-se que eles não acreditam nas ações do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho implantado na agência.

Nosso terceiro e último objetivo específico foi diagnosticar se o PQVT contribui para a Qualidade de Vida dos funcionários.

Considerando que os fatores higiênicos ou extrínsecos, são representados pelas políticas da empresa e que estes levam a insatisfação, conforme resultado da pesquisa de Herzberg.

De acordo com os resultados obtidos nesta pesquisa e diante do quadro de total insatisfação em fatores estritamente motivacionais, por parte dos funcionários, percebe-se que o Programa de Qualidade de Vida não esta surtindo os efeitos esperados, e não está contribuindo de forma eficaz para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Diante do quadro de notória insatisfação dos funcionários com fatores que influenciam diretamente na Qualidade de Vida a pesquisa realizada permite sugerir ao gestor daquela agência, a proposta de inserção de mudanças no sentido de melhorar a Qualidade de Vida dos funcionários.

Para tanto o gestor dever buscar informações mais atualizadas a respeito do Programa de Qualidade de Vida, uma vez que o PQVT não é percebido pelos funcionários e em nada está contribuindo para melhorar a satisfação e a Qualidade de Vida no Trabalho.

Considerando que o capital humano é o mais importante ativo e o mais difícil de ser administrado, o gestor deve olhar com mais carinho e atenção, seu principal ativo.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CARAVANTES, G. R. **Teoria Geral da Administração: pensando e fazendo**. 2. ed, Porto Alegre: Age, 1998.

CARVALHO, A.V; SERAFIM, O. G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.v. 2.

CENCI, C. M. B. **Sofrimento psíquico no trabalho bancário**. Passo Fundo: Batistel, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CRISCI, Dos Corpos em Rede às Máquinas em Rede: Reestruturação do Trabalho Bancário e Constituição do sujeito. Revista de Administração Contemporânea – **RAC**, Curitiba, - v.7, n.1, p.87-108, jan/mar.2003.

DAVIS, K. H. **Behavior at Work**. New York: McGraw Hill, 1981.

FERREIRA, A. A., REIS, A. C. F. PEREIRA, Maria I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Pioneira 1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

HACKMAN, R. J. e OLDHAN, L. J. **Improving Life at Work: behavioral science approaches to organizational change**. Santa Monica: Goodyear, 1977.

HERZBERG, F. M, B. SNYDERMAN, B. "One more time: how do you motivate employees?" **Harvard Business Review**, v 46, n. 1, p.53-62, 1968.

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

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality New York**: Haper e Row, 1954.

MARTINS, Abordagem Sócio-Técnica, Publicação: [Http://doramartins.com/doc/](http://doramartins.com/doc/), vol. 1, p.1-14, 2006, acesso em: 07 mai.2011.

MAXIMIANO, **Introdução à Administração**-6. ed.rev.e ampl. -5. reimp- São Paulo: Atlas,2007.

MINAYO, S.; SANCHES, Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, set. 1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1993000300002&lng=pt&nrm=iso>, acesso em 01 jun. 2011.

RIBEIRO, (2010). Manuscrito, não publicado

RISSON, HOMEM, Artigo: **Estresse ocupacional entre trabalhadores bancários: um estudo de caso**, Disponível em: www.upf.br/semgiest/download/artigos/area2/13.pdf, pg. 1-17, jul 2004, acesso em 26/03/2011.

TERENCE, “Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais”, Publicação: <http://www.abepro.org.br/biblioteca?ENEGEP2006/pdf/ptp>, XXVI ENEGEP - fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006, Acesso em 07/06/2011

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. Traduzido por Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1990. Tradução de The Principle of Scientific Management.

TOLFO, PICCININI, As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Rev. adm. contemp.** Curitiba, v. 5, n. 1, abr. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000100010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 16 jun. 2011.

ANEXOS

Anexo – 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	Fornece 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	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			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	Estimulo 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	4

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 _____

Além das perguntas fechadas a entrevista também contou com duas perguntas abertas:

(1ª) Em sua opinião, o que poderia ser melhorado no PQVT do Banco?

(2ª) Em sua opinião o que poderia ser melhorado no PQVT do banco?