

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO
E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo Sobre a
Percepção dos Funcionários de uma Sociedade
de Economia Mista

Denys Coelho

2007



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO SOBRE A
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA SOCIEDADE
DE ECONOMIA MISTA**

DENYS COELHO

Sob a Orientação da Professora
Ana Alice Vilas Boas

Dissertação submetida como requisito
parcial para obtenção do grau de **Mestre
em Gestão e Estratégia em Negócios.**

Seropédica, RJ
Agosto de 2007

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS**

DENYS COELHO

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 27 / 08 / 2007

Ph.D. Ana Alice Vilas Boas, UFRRJ
Orientadora

Dr. Silvestre Prado de Souza Neto, UFRRJ

Dr^a. Maria Luisa Mendes Teixeira, MACKENZIE

Aos meus pais
Ideir Coelho e Marina de Mattos Coelho
pelo incentivo constante à aprendizagem.
À minha esposa Viviane Maia Neiva Coelho
pelo amor, carinho, paciência e compreensão
demonstrados durante a realização do curso.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me conceder saúde e perseverança para alcançar meus objetivos, inclusive o privilégio de terminar este trabalho.

À toda minha família e amigos por acreditarem sempre.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), especialmente ao Departamento de Administração e Ciências Contábeis (DCAC), pela oportunidade concedida para a realização do curso.

À professora e orientadora Ana Alice Vilas Boas, pela disposição, simplicidade, competência e paciência para me orientar durante este trabalho.

À Coordenação do PPGEN, funcionários, e todos os professores que contribuíram para minha formação compartilhando suas experiências e conhecimentos.

Aos meus colegas do curso de Mestrado, pelo convívio nos longos dias de sábado, do qual guardo ótimas lembranças de descontração e alegria e das horas de estudo compartilhadas. Sem vocês esta jornada teria sido menos proveitosa e interessante. Agradecimento especial ao Rodrigo, representante da turma, por sua incansável ajuda durante todo o curso.

Aos colegas de trabalho, em especial ao Amarildo Medina Furlan, Orpheu Rabello Júnior e Rodrigo Antônio Alves Lopes, por apoiarem e compreenderem a importância desse desafio para meu crescimento profissional e pessoal.

Enfim, a todos que de uma forma ou outra contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

COELHO, Denys. **Qualidade de vida no trabalho: estudo sobre a percepção dos funcionários de uma sociedade de economia mista**. 2007. 70 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2007.

A gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem ganhando importância no âmbito das organizações e espaços nas discussões acadêmicas e empresariais. O presente trabalho teve como objetivo pesquisar qual a percepção sobre a QVT dos funcionários admitidos pós-1998, de uma sociedade de economia mista denominada aqui pelo nome-fantasia *Banco da Praça*. Para identificar a percepção e o grau de satisfação em relação ao tema, esta pesquisa posiciona, do ponto de vista teórico, as origens da qualidade de vida no trabalho nas teorias administrativas e apresenta sua diversidade de conceitos e modelos de QVT. A metodologia utilizada foi um estudo de caso com aplicação de questionário estruturado a partir dos critérios e indicadores propostos no modelo de Walton (1973). A população referência do estudo foram os funcionários lotados em nove agências bancárias localizadas em cidades que fazem parte de duas microrregiões do estado do Rio de Janeiro. A amostra foi composta por 58 funcionários, representando 84% (oitenta e quatro por cento) do universo pesquisado. Ao fim do estudo, de um modo geral, observou-se que existe uma percepção favorável dos funcionários quanto a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa pesquisada. Os resultados revelam que, dos pontos fortes pode-se destacar no critério Integração Social na Organização especialmente o indicador Relacionamento, e no critério Relevância Social da Vida no Trabalho, o indicador Imagem da Instituição. Já os indicadores que merecem melhor atenção estão relacionados com os critérios da Compensação Justa e Adequada, especificamente na questão da Remuneração Adequada, e também no critério Condições de Trabalho, especialmente nas questões da Jornada de Trabalho, Carga de Trabalho e Estresse.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; satisfação; humanização do trabalho.

ABSTRACT

COELHO, Denys. **Quality of work life: study on the perception of the employees of a mixed capital company.** 2007. 70p. Dissertation (Master Science in Management and Strategy in Business). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2007.

The management of the Quality of Work Life (QWL) comes to gaining importance in the scope of the organizations and spaces in the academic and enterprise quarrels. The aim of this present study was to search the perception on QWL of the employees admitted after-1998 of a mixed capital company, called here for the name-fancy *Banco da Praça*. To identify to the perception and the level of satisfaction in relation to the subject, this research locates, of the theoretical origin, point of view of the quality of work life in the administrative theories and presents its diversity of concepts and models of QWL. The used methodology was a case study with application of questionnaire structuralized from the major conceptual categories or criteria relating to QWL proposed by Walton (1973). The population reference of the study had been the employees crowded in nine located bank agencies in cities that are part of two micro regions of the state of Rio de Janeiro. The sample was composed for 58 employees, representing 84% (eighty and four percent) of the searched universe. To the end of the study, in a general way, it was observed a favorable perception of the employees about the Quality of Work Life in the searched company. The results disclose in them that, of the strong points can especially detach in the criterion Social Integration in the Work Organization the indicating Interpersonal Relationship, and in the criterion Social Relevance of Work Life, the indicating Image of the Company. Already the pointers that deserve better attention are related with the criteria of the Adequate and Fair Compensation, specifically in the question of the Fair and Reasonable Pay, and also in the criterion Safe and Healthy Working Conditions, especially in the questions of Reasonable Hours of Working, Job Demands and Level of Stress at Work.

Key-words: quality of work life; satisfaction; humanization of the work.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do conceito de QVT	14
Quadro 2 – Categorias Conceituais de QVT	20
Quadro 3 – Origens da qualidade de vida no trabalho	21
Quadro 4 – Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa	22
Quadro 5 – Elementos de QVT	24

LISTA DE ABREVIATURAS

- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- PDV – Plano de Demissão Voluntária
- QVT – Qualidade de Vida no Trabalho
- RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Formulação do Problema	1
1.2	Objetivos	2
1.2.1	Objetivo Geral	2
1.2.2	Objetivos específicos	2
1.3	Justificativa	2
1.4	Delimitações do Estudo	2
1.5	Estruturação do trabalho	3
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	4
2.1	A evolução das Teorias da Administração	4
2.2	Origem e evolução dos estudos sobre a qualidade de vida no trabalho	12
2.3	Os conceitos de qualidade de vida no trabalho	14
2.4	Os principais modelos de QVT	17
2.4.1	Modelo de Walton	17
2.4.2	Modelo de Westley	20
2.4.3	Modelo de Hackman e Oldham	21
2.4.4	Modelo de Huse e Cummings	23
2.4.5	Modelo de Nadler e Lawler	23
2.4.6	Modelo de Werther e Davis	24
2.5	QVT: a experiência brasileira	24
3	METODOLOGIA	27
3.1	Classificação do Estudo	27
3.2	Modelo de QVT utilizado na Pesquisa	28
3.3	Caracterização da empresa	28
3.4	População e Amostra	28
3.5	Pré-Teste e Instrumento de Pesquisa	29
3.6	Questões de Pesquisa	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
4.1	Compensação Justa e Adequada	33
4.1.1	Remuneração adequada	33
4.1.2	Eqüidade interna	35
4.1.3	Eqüidade externa	36
4.2	Condições de Trabalho	36
4.2.1	Jornada de trabalho	36
4.2.2	Carga de trabalho	37
4.2.3	Ambiente físico	38
4.2.4	Material e equipamento	38
4.2.5	Ambiente saudável	39
4.2.6	Estresse	39
4.3	Uso e Desenvolvimento de Capacidades	40
4.3.1	Autonomia	40
4.3.2	Significado da tarefa	41
4.3.3	Identidade da tarefa	42
4.3.4	Variedade da habilidade	42

4.3.5	Retroinformação	43
4.4	Oportunidade de Crescimento e Segurança	44
4.4.1	Possibilidade de carreira	44
4.4.2	Crescimento profissional	45
4.4.3	Segurança de emprego	46
4.5	Integração Social na Organização	46
4.5.1	Igualdade de oportunidades	46
4.5.2	Relacionamento	47
4.5.3	Senso comunitário	48
4.6	Constitucionalismo	49
4.6.1	Respeito às leis e direitos trabalhistas	49
4.6.2	Privacidade pessoal	50
4.6.3	Liberdade de expressão	50
4.6.4	Normas e rotinas	52
4.7	Trabalho e Espaço Total da Vida	52
4.7.1	Papel balanceado do trabalho	52
4.7.2	Horário de entrada e saída do trabalho	53
4.8	Relevância Social da Vida no Trabalho	54
4.8.1	Imagem da instituição	54
4.8.2	Responsabilidade social da instituição	54
4.8.3	Responsabilidade social pelos serviços	55
4.8.4	Responsabilidade social pelos empregados	55
5	CONCLUSÕES	57
5.1	Sugestões para futuras pesquisas	58
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
7	ANEXOS	62
	Anexo A - Questionário para avaliação da QVT	63
	Anexo B - Frequência absoluta e relativa das respostas	67

1 INTRODUÇÃO

Grandes transformações marcaram o final do século passado em praticamente todos os setores da economia mundial. Com as instituições bancárias não foi diferente. Os impactos da globalização, a rapidez das inovações tecnológicas, as mudanças nos modelos de gestão e a alta competitividade do setor financeiro fizeram com que as instituições bancárias mudassem seu perfil e seus conceitos, investindo pesadamente em tecnologia e tornando-se as principais peças do sistema financeiro e de prestação de serviços.

Neste novo quadro de constante inovação e mudança, extremamente competitivo e com as margens de lucro ficando cada vez menores, o comprometimento dos colaboradores e seu desempenho operacional tornam-se fundamentais para manter uma adequada performance e competitividade da empresa.

Nesse ambiente, os funcionários tendem a ficar inseguros e seu comprometimento, por conseqüência, será menor, sendo extremamente prejudicial à empresa. Nunca o capital humano foi tão valorizado e exigido. Dessa forma, programas e atividades ligadas à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a fim de adquirir comprometimento e motivação dos colaboradores, se apresentam como uma parte importante de uma estratégia de gestão de pessoas.

Segundo Limongi-França (2004), o caminho natural para uma maior competitividade empresarial consiste em promover esforços para melhorar a qualidade de vida do colaborador, tendo como objetivo aumentar sua satisfação no trabalho, sua motivação e comprometimento a fim de aumentar o posicionamento competitivo da empresa.

Esse estudo foi elaborado a partir de revisão bibliográfica e pesquisa de campo dentro de uma instituição bancária utilizando as variáveis propostas no Modelo de Walton (1973). A pesquisa de campo teve como objetivo pesquisar a percepção dos funcionários em relação à Qualidade de Vida no Trabalho.

1.1 Formulação do Problema

Desde o fim do século passado, o sistema financeiro brasileiro vem se tornando intensamente competitivo. Não só em função de profundas mudanças que vêm ocorrendo na economia mundial, mas também, nas relações sociais e políticas, na tecnologia e nos recursos humanos. Os estudos mostram que a capacidade das organizações de permanecerem e competirem no disputado mercado bancário depende muito de como estas lidarão com seus recursos tecnológicos, de informação e principalmente com seus recursos humanos

Porém é necessário refletir sobre este acirramento da competitividade a qualquer custo e de seus impactos dentro das organizações. As inúmeras mudanças que estão ocorrendo no sistema bancário nacional e que estão relacionadas à globalização, às privatizações e fusões no sistema financeiro têm gerado demissão em escala, promoção de PDV e conseqüente diminuição do quadro de funcionários, aumentando significativamente a carga de trabalho imposta aos bancários. Estas modificações podem produzir repercussões na qualidade de vida dos trabalhadores dos bancos.

Considerando o contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) precisa ser tratada como fundamental. A identificação dos aspectos presentes no trabalho, que estão relacionados com a percepção da existência da Qualidade de Vida no Trabalho, constitui-se em um ponto importante à medida que o bom desempenho organizacional está relacionado à melhoria das condições de trabalho e à formulação de ações que objetivem a eficácia organizacional. Para

tanto se faz necessário um levantamento criterioso dos fatores que poderão vir a influenciar positiva ou negativamente sua situação de trabalho.

A partir do tema em destaque, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual o grau de concordância e satisfação dos novos funcionários do *Banco da Praça* em relação aos critérios e indicadores de QVT relacionados com o modelo de investigação adotado?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo foi pesquisar qual a percepção dos novos funcionários do *Banco da Praça* sobre a QVT em relação aos critérios propostos no Modelo de Walton (1973).

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral pretende-se especificamente:

- levantar junto à literatura especializada os fundamentos básicos acerca da qualidade de vida no trabalho discutidos pelos estudiosos da área;
- verificar o grau de concordância e satisfação dos novos funcionários, relativamente a um conjunto de fatores que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho, definidos a partir do modelo de Walton;
- desenvolver e testar um instrumento de coleta e análise de dados apropriados para verificar o grau de satisfação dos novos funcionários sobre os vários fatores que interferem na situação de trabalho;
- apresentar propostas, se for o caso, visando à melhoria contínua da Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa.

1.3 Justificativa

A presente pesquisa se justifica devido às suas possíveis contribuições para a discussão teórico-empírica sobre Qualidade de Vida no Trabalho, apesar da rica literatura existente.

A pesquisa é uma contribuição para os estudos sobre QVT e procura mostrar de que maneira o modelo de Walton pode ser utilizado para investigar o grau de satisfação dos funcionários de uma grande empresa do setor financeiro, o *Banco da Praça*, dado um conjunto de variáveis, caracterizadas por perguntas diretas aos próprios funcionários. Torna-se relevante este estudo em virtude da possibilidade de analisar um segmento específico do funcionalismo do *Banco da Praça* e a percepção que tal segmento apresenta sobre a questão da qualidade de vida no trabalho, devido ao fato de tal pesquisa ainda não ter sido realizada nesta empresa.

A partir do conhecimento da percepção dos trabalhadores quanto aos fatores que influenciam sua qualidade de vida como um todo, a empresa pode agir sobre os principais aspectos que causam insatisfação, contribuindo para a melhoria da QVT, e, conseqüentemente, para um melhor desempenho organizacional.

1.4 Delimitações do Estudo

O estudo da qualidade de vida no trabalho fornece importantes dados para subsidiar a gestão de recursos humanos, porém devem ser ressaltadas as limitações do trabalho.

Por se tratar de um estudo de caso, é importante lembrar que a pesquisa será realizada com apenas um segmento específico do *Banco da Praça*, no caso os funcionários admitidos em concurso público pós-1998, pertencentes ao quadro de agências situadas em algumas cidades do interior do estado do Rio de Janeiro. Assim, as conclusões do estudo não podem ser generalizadas, estando restritas à realidade investigada.

Outra limitação concerne ao fato de que mudanças significativas no ambiente interno e externo da empresa devem levar a novas análises, a fim de verificar se as conclusões da pesquisa permanecem válidas, pois estas estão vinculadas a um contexto organizacional que sofre influência das políticas, estratégias e do clima da organização, bem como do mercado externo.

No que diz respeito à metodologia da pesquisa, o uso do questionário, para investigar a percepção dos respondentes, representa outra restrição, pois o uso de um instrumento padronizado e de escala de intensidade para apreender percepções e julgamentos subjetivos dificulta o tratamento mais aprofundado dos dados.

1.5 Estruturação do trabalho

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

No primeiro capítulo procura-se descrever a introdução, onde é apresentado o tema de pesquisa, a formulação do problema, os objetivos propostos, a justificativa bem como as delimitações do estudo.

O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica percorrendo suas principais teorias e renomados autores sobre a evolução das Teorias da Administração, a origem e evolução dos estudos sobre a qualidade de vida no trabalho, os conceitos de qualidade de vida no trabalho, os principais modelos de QVT e por último, a experiência brasileira sobre a qualidade de vida no trabalho.

Já o capítulo terceiro trata da abordagem metodológica do trabalho, a classificação do estudo, o modelo de QVT utilizado na pesquisa, a caracterização da empresa, população e amostra, pré-teste e instrumento de pesquisa, e por fim, todas as questões da pesquisa.

No capítulo quarto apresentam-se os resultados obtidos com a pesquisa.

No quinto capítulo apresentam-se as conclusões e sugestões para futuras pesquisas.

Finalizando, o capítulo seis encerra o trabalho com a apresentação das referências bibliográficas utilizadas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O século XX caracterizou-se pelo desenvolvimento e preocupações com o binômio indivíduo X trabalho. Na década inicial do século, a racionalização do trabalho a partir de métodos científicos foi predominante, onde o objetivo maior era a elevação da produtividade e por consequência de ganhos maiores para aqueles que detinham o capital. Contudo, nas três décadas seguintes, a preocupação básica foi o estudo do comportamento do indivíduo e sua satisfação no ambiente de trabalho. Assim, essa primeira metade do século XX apresentou dois momentos distintos: de um lado uma concepção voltada para a produtividade e de outro a preocupação com a satisfação do trabalhador. A partir da segunda metade do século é que surgem as primeiras teorias que associavam esses dois elementos.

Neste capítulo é feita uma análise de momentos marcantes da evolução das áreas de Gestão de Pessoas e mais especificamente de Qualidade de Vida no Trabalho, com base em destacados autores desses campos.

2.1 A Evolução das Teorias da Administração

Compreender as pessoas sempre foi uma tarefa difícil, e, partindo desta premissa, os estudos das teorias comportamentais têm procurado conhecer como a pessoa realiza determinada ação em um certo contexto. Desse modo, o comportamento é oriundo de ações e reações que foram estimuladas no meio ambiente e que atuam no indivíduo, grupos e na organização.

Na visão de Robbins (2002), três momentos marcaram a evolução histórica do comportamento organizacional. O primeiro, chamado de Práticas Iniciais, teve a contribuição de Adam Smith, Charles Babbage e Robert Owen que foram particularmente importantes com suas idéias, tendo grande influência na determinação da direção e das fronteiras do estudo do comportamento organizacional. O segundo momento foi marcado pela Era Clássica da Administração, na qual as primeiras teorias da administração começaram a evoluir, surgindo a Administração Científica criada por Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, e pela Teoria do Homem Social representada por Mary Parker Follet e Chester Barnard. O terceiro momento, chamado de Era Comportamental, foi marcado pelo reconhecimento do lado humano das organizações, na qual podemos citar estudiosos como Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg.

Nesta viagem ao passado remoto da história dos pensadores, encontramos nos economistas clássicos, talvez a maior contribuição à Administração como ciência. A começar por Adam Smith, que em seu livro “A Riqueza das Nações”, publicado em 1776, afirmou que a riqueza era derivada do trabalho. Nesta obra Smith concluiu que a divisão do trabalho, também chamada de especialização, aumentava a produtividade porque melhorava as habilidades e a agilidade de cada trabalhador, economizava o tempo perdido nas mudanças de tarefas e encorajava a criação de equipamentos mecânicos e outras invenções que ajudariam a mão-de-obra no processo de produção. O desenvolvimento extensivo do processo de produção em linha de montagem, durante o século XX, foi inegavelmente estimulado pelas vantagens econômicas da especialização do trabalho, citadas dois séculos antes por Adam Smith. (ROBBINS, 2002, p. 581).

Em 1789, quando tinha apenas 18 anos, Robert Owen comprou sua primeira fábrica. Ele foi importante para a história do comportamento organizacional por reconhecer como o crescimento do sistema de produção era exigente para os trabalhadores. Owen acusou os

proprietários das fábricas de se preocuparem mais com as máquinas do que com os trabalhadores. Chocado com as práticas desumanas que observava nas fábricas, o emprego de crianças, a jornada de trabalho diário de 13 horas e as péssimas condições de trabalho, defendeu a idéia de que mostrar preocupação com os funcionários era o melhor investimento que os donos das fábricas podiam fazer. Para sua época, Owen era uma idealista. Acreditava ser possível um ambiente de trabalho capaz de amenizar o sofrimento da classe trabalhadora com a regulamentação das horas de trabalho para todos, criação de leis específicas para os menores de idade, promoção da educação pública, refeitório nas fábricas e envolvimento das empresas em projetos para o bem da comunidade (ROBBINS, 2002, p.582). Para Rodrigues (2002), Owen aparece como o pioneiro de métodos para humanizar as condições de trabalho no interior da fábrica.

Charles Babbage sugeriu que a divisão detalhada do trabalho é em geral estabelecida para minimizar o aprendizado, a força e a destreza requeridas pelos diferentes trabalhos, ou seja, quanto mais detalhada a divisão do trabalho e quanto mais o trabalho for subdividido, menor o nível de habilidade requerido pela maioria das tarefas. Em 1832, Babbage expandiu a lista de vantagens da divisão do trabalho articulada por Adam Smith em 1776, incluindo os seguintes itens: a diminuição do tempo necessário para o aprendizado da função; redução do desperdício de material durante o período de aprendizado; a obtenção de altos níveis de habilidades; a melhoria na adequação entre as habilidades e as capacidades físicas das pessoas às tarefas específicas e elucidou que as economias advindas da especialização seriam tão relevantes para o trabalho mental quanto para o físico. (ROBBINS, 2002, p.581-582).

No início do século XX surgem as abordagens do campo da racionalização do trabalho, onde começaram a evoluir as primeiras teorias gerais da Administração fundando a que foi chamada de Era Clássica da Administração.

Frederick W. Taylor foi o fundador da Administração Científica e baseou seu estudo em métodos científicos ao invés de métodos empíricos através da racionalização do trabalho. Principalmente pelo estudo de Tempos e Movimentos, Taylor (1987) efetuou um trabalho minucioso de acompanhamento de todos os movimentos executados pelos operários siderúrgicos, racionalizando-os, tornando os processos mais eficientes e rápidos, eliminando os desperdícios, e, conseqüentemente, aumentando a produtividade assustadoramente. Também valorizou os trabalhadores através de incentivos salariais, possibilitando-lhes condições de ganhar proporcionalmente à sua produção. Na visão de Rodrigues (2002, p.30),

“Taylor valorizou o trabalhador e lhe deu condições de ganhar proporcionalmente a sua produção. A forma racional de execução das tarefas, apresentadas pelo taylorismo, levou o trabalhador a um desgaste físico quase desumano, numa visão atual, mas, sem dúvida, tornou a tarefa mais significativa. Os valores introduzidos por Taylor aparentemente proporcionaram ao trabalhador, na época, uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho e serviram de base para o atual estudo do comportamento humano no trabalho”.

Segundo Drucker (1972 *apud* RODRIGUES, 2002, p.30) “a Administração Científica foi, assim, uma das idéias pioneiras, libertadoras. Sem ela, seria impossível o verdadeiro estudo dos seres humanos no trabalho”. E complementa Rodrigues (2002, p.30-31) dizendo que,

“assim as idéias de Taylor ainda estão vivas. Com outros títulos ou rótulos ou inseridas nas diversas escolas sociais ou de produção. Logo não podemos desprezá-las ao analisarmos, hoje, a Qualidade de Vida no Trabalho. Qualidade esta deflagrada no início do século, provavelmente

pela expectativa de maiores recompensas ou mesmo pelo fato de se manter ou conseguir um emprego”.

Por volta de 1915, novos estudos e experiências são apresentados no sentido de se ampliar a abrangência e a importância das tarefas nas organizações. Henri Fayol (1981) é fundador da Teoria Clássica. Para o autor, toda empresa possui seis funções básicas: funções técnicas (relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa); funções comerciais (relacionadas com a compra, venda e permutação); funções financeiras (relacionadas com a procura e gerência de capitais); funções de segurança (relacionadas com a proteção e preservação dos bens das pessoas); funções contábeis (relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas); funções administrativas (relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas). A Teoria da Administração descreve os esforços em definir as funções universais que os administradores desempenham e os princípios que constituem os métodos adequados de administração. Fayol dizia que as funções administrativas são aquelas desempenhadas por todos os administradores e que englobam os chamados elementos da administração, que são: Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar. Preocupava-se com a empresa como um todo, com intenção de aumentar a eficiência através de sua organização e da aplicação de princípios gerais de Administração. Os princípios de Fayol são: divisão de trabalho (especialização de tarefas e pessoas), autoridade e responsabilidade (direito de dar ordens e esperar obediência), disciplina, unidade de comando (cada empregado deve ter um superior), unidade de direção (um mesmo superior e plano de ação para grupos que executem a mesma atividade), subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais, remuneração do pessoal (instrumento de satisfação), centralização (autoridade no topo da hierarquia), cadeia escalar (o comando vem de cima para baixo), ordem (material e humana), equidade (estratégia para alcançar lealdade dos operários), estabilidade e duração no cargo (evitar rotatividade), iniciativa, espírito de equipe (promover para fortalecer a organização) (CHIAVENATTO, 1993, p.108-109).

Max Weber (*apud* ROBBINS, 2002) desenvolveu a teoria da administração burocrática e descrevia as atividades organizacionais como sendo baseadas em relações de autoridade. Com uma visão mecanicista e impessoal da organização, Weber foi o primeiro a olhar para a administração e para o comportamento organizacional através de uma perspectiva estrutural. Para uma maior compreensão do modelo burocrático de gestão, Weber enumerou uma série de características importantes, que quando presentes, formariam a estrutura burocrática: ênfase nas normas e regulamentos, caráter racional e divisão do trabalho, ênfase na hierarquia de autoridade, relações impessoais, especialização da administração, formalidade das comunicações, valorização e especialização da competência técnica, meritocracia, rotinas e procedimentos, procura pela previsibilidade de funcionamento (CHIAVENATO, 1993). Estas características proporcionaram à burocracia um papel fundamental em nossa sociedade, destacando-se com um recurso essencial em todas as administrações. Seu caráter racional, contribuiu para elevar ao máximo a eficiência organizacional e individual. Em resumo, a burocracia assumiu um papel grandioso na sociedade, transformando-se em um dos mais poderosos instrumentos de gestão, onde sua influência acabou modificando e transformando ambientes desordenados, em sistemas organizados e racionalmente estruturados. Contudo, evidencia-se claramente nas dimensões burocráticas, a preocupação apenas com o sistema estrutural da organização e o seu conjunto de cargos e funções. Não há a menor preocupação com o comportamento individual das pessoas. Tudo na burocracia é fixado de forma racional no sentido de prever antecipadamente as reações humanas (CHIAVENATO, 1993). Verifica-se também que a dignidade pessoal e o

potencial de valores humanos são perdidos em favor de uma ética organizacional, que dita a racionalidade da organização atribuída por Weber. Ao ignorar os sentimentos e a motivação humana, a burocracia aborda as organizações como se nelas não existissem seres humanos, e por onde os processos restringem o empreendimento do potencial inteligente do indivíduo, sua razão, sensibilidade e criatividade.

Enquanto se desenvolvia e avançava a Escola da Administração Científica de Taylor e Fayol, cuja motivação e felicidade do indivíduo eram atribuídas somente às questões econômicas, e também crescia paralelamente e de forma complementar a esta Escola o modelo burocrático de Weber, com seu estruturalismo organizacional dominante e de princípios comportamentais rígidos, surgia já na terceira década do século XX, um outro grupo de autores dispostos a democratizar e humanizar a administração das empresas e fortalecer e reforçar seus pontos de vista, nascendo daí a Escola das Relações Humanas, negando ou omitindo todos os conceitos desenvolvidos e afirmados pela Administração Científica (como os de organização formal, autoridade e responsabilidade, hierarquia, estudos de tempos e movimentos, eficiência, departamentalização, princípios gerais de administração, etc.), para substituí-los por outros conceitos desenvolvidos a partir das Ciências Sociais e da Psicologia Industrial (tais como organização informal, motivação, incentivos sociais, dinâmica de grupo, comunicação, liderança, etc.). O paradigma da Administração alterava-se novamente, da estrutura para as pessoas. De acordo com Drucker (2000) o papel do gerente passou a ser o de conduzir as pessoas rumo à eficiência empresarial. Para Etzioni (1989), o surgimento da Escola de Relações Humanas constituiu-se em uma forma de oposição ao formalismo clássico e reconhece em Elton Mayo como o pai desta escola. Um grupo de professores chefiados por Elton Mayo desenvolveu seus estudos entre 1924 e 1932 e realizaram suas pesquisas na fábrica de equipamentos eletrônicos Western Electric localizada em Hawthorne, próxima a Chicago, Estados Unidos. O trabalho ficou conhecido como a experiência de Hawthorne e foi a partir destas pesquisas que o movimento de relações humanas cresceu. Contudo, dois eventos anteriores merecem ser mencionados por terem desempenhado um papel importante no envolvimento das relações humanas nas organizações. De acordo com Robbins (2002, p.585-586), Mary Parker Follet e Chester Barnard foram dois teóricos que perceberam a importância dos aspectos sociais nas organizações. Os estudos realizados por Mary Parker Follet, antes da experiência de Hawthorne, demonstram seu pioneirismo e a credenciam como sendo a precursora da escola humanista e uma das primeiras autoras a reconhecer que as organizações podiam ser vistas da perspectiva do comportamento individual ou do grupo. Em uma época dominada pela Administração Científica, Follet era uma filósofa social que pregava idéias mais orientadas para as pessoas. Defendia que a pessoa tinha que fazer parte de um grupo, e que as pessoas compartilham de algo em comum quando fazem parte de uma organização. Suas idéias foram muito importantes para o comportamento organizacional, pois achava que as organizações deveriam se basear em uma ética de grupo e não de individualismo, onde administradores e trabalhadores deveriam se ver como parceiros, enfatizando o esforço de equipe e a unidade grupal. O trabalho do administrador era harmonizar e coordenar os esforços do grupo. Chester Barnard era um executivo que havia lido Weber, e, mesmo tendo sido influenciado por seus livros, teve uma posição contrário à de Weber (que tinha uma visão mecanicista e impessoal da organização), vendo as organizações como sistemas sociais que requeriam a cooperação humana e ressaltando a necessidade de interação com o ambiente externo da organização. Para Barnard, as organizações eram constituídas de pessoas que tinham relações sociais interativas. Os principais papéis dos administradores eram comunicar e estimular os subordinados a conseguir níveis mais altos de esforços. Na visão dele, uma grande parte do sucesso de uma organização dependia de conseguir cooperação de seu pessoal. Barnard afirma que uma empresa só pode operar com eficiência e sobreviver quando os objetivos da

organização são mantidos em equilíbrio com os objetivos e as necessidades dos indivíduos que para ela trabalham. Barnard introduziu a idéia de que os administradores precisavam analisar o ambiente e ajustar a organização a ele, para manter um estado de equilíbrio. Independente da eficiência da produção de uma organização, se seus dirigentes não conseguiram assegurar um fluxo constante de insumos ou encontrar mercados para a colocação de produtos, sua sobrevivência estava ameaçada. Boa parte do interesse atual sobre como o ambiente afeta a organização e seus funcionários tem suas origens nas idéias de Barnard. A experiência de Hawthorne desenvolvida por Mayo e seus colaboradores (*apud* CHIAVENATO, 1993) provocaram transformações profundas na teoria da administração, pois surgiram de seus trabalhos várias conclusões importantes, tais como: a motivação e a satisfação no trabalho; a dinâmica de grupo; a formação da liderança democrática e o estudo das comunicações como canal indispensável para disseminação de informações. Para Etzioni (1989), as grandes descobertas de Mayo e seus colaboradores foram: a qualidade do trabalho não é determinada pela capacidade física, mais sim pela capacidade social do indivíduo; a motivação está diretamente relacionada com outros fatores não-econômicos; a departamentalização por especialização não se caracteriza pela forma mais eficiente de divisão do trabalho e os grupos são utilizados pelos operários como elementos de pressão à administração e suas normas e recompensas. De acordo com Rodrigues (2002, p.39), apesar de algumas falhas nos experimentos de Hawthorne, não podemos nos esquecer que foram pesquisas pioneiras e que construíram uma nova escola de pensamento. “As contribuições de Mayo são de grande relevância para o estudo do comportamento humano e qualidade de vida do trabalhador. Fatores introduzidos ou descobertos na fábrica da Western Electric são hoje analisados e estudados nos grupos sociais”. Chiavenato (1993) afirma que reconhecer que a Escola de Relações Humanas foi inegavelmente a grande responsável pela identificação e envolvimento das relações humanas nas organizações, com a determinação de encontrar os valores grupais, objetivando satisfazer suas necessidades e desta forma diminuir os conflitos parece ser um tributo merecido. Porém, alguns críticos consideraram que a Escola de Relações Humanas visualizou os problemas de relações no trabalho de forma inadequada e distorcida, com interpretações errôneas quanto aos conflitos entre os interesses dos trabalhadores e da organização. Esta escola desenvolveu algumas críticas, tais como: a idealização de uma concepção ingênua e romântica do operário, imaginando-o feliz, produtivo e completamente envolvido no ambiente organizacional; ambiente restrito do campo de pesquisa, deixando de fazer experimentações em outros tipos de organizações; escassez de variáveis, limitando as conclusões somente num ambiente formal. “Ao final da década de 50, a Teoria das Relações Humanas entrou em declínio, passando a ser intensamente criticada, a tal ponto que suas concepções passaram a ser profundamente revistas e alteradas” (CHIAVENATO, 1993, p.199).

A Escola de Relações Humanas foi um marco a partir do qual surgiram vários autores que contribuíram de forma significativa para a evolução da discussão sobre a motivação do homem no trabalho e, conseqüentemente, sobre as formas de se organizar o trabalho.

Abraham H. Maslow foi o primeiro a relacionar as necessidades humanas num quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas (RODRIGUES, 2002). Os estudos da satisfação do indivíduo no trabalho fazem o contraponto com a era clássica da administração, sendo o marco do início da valorização humana. Maslow (1971) afirma que o ser humano é dotado de várias necessidades, obedecendo a uma classificação hierárquica: à medida que uma é satisfeita, automaticamente surge outra em seu lugar.

“As necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia

geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades” (MASLOW, 1971, p.338).

A hierarquia das necessidades de Maslow é composta por cinco degraus: a) fisiológicas: estas necessidades estão no nível inferior da pirâmide hierárquica, dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie e são relativos à alimentação, sono e repouso, abrigo, desejo sexual, e constituem pressões que levam o indivíduo a buscar a sua satisfação; b) segurança: necessidade relacionada com segurança, estabilidade e proteção contra perigos físicos e econômicos; c) sociais: necessidades relacionadas com a vida social do indivíduo com outras pessoas (desejo de associação, participação, aceitação pelo grupo dos companheiros, amizade, afeto); d) reconhecimento ou estima: referem-se à maneira como o indivíduo se vê e se avalia, envolvendo auto-estima, independência e status; e) auto-realização: localizada no topo da pirâmide, representa a necessidade do indivíduo de aperfeiçoar-se, de evoluir, de se realizar plenamente como pessoa no plano de suas aspirações e potencialidades (CHIAVENATO, 1993). Maslow (1971) também admite que sua hierarquia não é tão rígida, pois sugere que as necessidades podem estar parcialmente satisfeitas quando surge uma nova necessidade. Os seres humanos, de uma forma geral, possuem várias necessidades, e não apenas uma. De acordo com Rodrigues (2002, p.42),

“a satisfação de uma necessidade é induzida pelo comportamento individual, que serve como apoio para explicar as reações das pessoas às diversas forças motivacionais. É evidente que o ciclo necessidade/comportamento é apenas um dos fatores que influenciam as ações individuais, mas também é um dos pontos mais significativos na análise da qualidade de vida no trabalho”.

Na evolução histórica, houve um crescimento de valorização do trabalho de um modo geral, porque não somente a produção era importante, mas a essência do movimento das relações humanas estava na convicção de que a chave para uma produtividade maior nas organizações era o aumento da satisfação dos funcionários.

As teorias de Douglas McGregor (1992) foram desenvolvidas durante a década de 60, tendo sido inspiradas nas idéias sobre a satisfação de necessidades propostas por Maslow. Elucidou as motivações extrínseca e intrínseca através das teorias X e Y e defendeu a importância da liberdade para que os funcionários pudessem realizar totalmente seu potencial criativo e produtivo. De acordo com o autor, o trabalho, com base na administração científica, atende as necessidades básicas do indivíduo, mas oferece “poucas oportunidades de satisfação das necessidades egoístas, principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia” (McGREGOR, 1992, p.45). Entendia por necessidades egoístas aquelas que englobam a auto-estima (auto-respeito e confiança, autonomia, realização, competência e conhecimento) e a própria reputação (status, reconhecimento e aprovação). Conforme afirma Rodrigues (2002, p.42),

“a não oportunidade de satisfação das necessidades egoístas tem graves conseqüências comportamentais. O indivíduo no trabalho atende, na administração tradicional, apenas as suas necessidades básicas, sistematizadas por Maslow, ficando as necessidades egoístas a serem atendidas fora do local de trabalho”.

Assim, “para muitos assalariados o trabalho é uma forma de punição, o preço a ser pago pelos vários tipos de satisfação obtidas fora do trabalho” (McGREGOR, 1992, p.47). Desse modo, a organização não cria uma estrutura para que o indivíduo tenha um bom nível de qualidade de vida no trabalho. Isto faz com que as pessoas, privadas da oportunidade de satisfazer, no trabalho, as necessidades que consideram mais importantes, comportem-se “com indolência, passividade, má vontade em aceitar responsabilidade, resistência à mudança, tendência a aderir aos demagogos, exigências exageradas de benefícios econômicos” (McGREGOR, 1992, p.48). McGregor (1992, p.41-42) agrupou todas as idéias relacionadas a indivíduos e trabalho humano, decorrentes da Administração Científica, e a denominou de Teoria X, que corresponde a uma visão tradicional do trabalhador. São elas: a) o ser humano, em geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível; b) considerando esta aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais; c) o ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo. Segundo Chiavenato (1993, p.550),

“A Teoria X representa o estilo de administração tal como foi definido pela Administração Científica de Taylor, pela Teoria Clássica de Fayol e pela Teoria da Burocracia de Weber em diferentes estágios da teoria administrativa: o bitolamento da iniciativa individual, o aprisionamento da criatividade do indivíduo, o estreitamento da atividade profissional através do método preestabelecido e da rotina de trabalho”.

McGregor (1992, p.53) propôs uma outra forma de ver o indivíduo no trabalho e a denomina como a Teoria Y, estabelecendo novos pressupostos. São eles: a) o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso. O ser humano comum não detesta, por natureza, o trabalho. Dependendo das condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou uma fonte de punição; b) o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho, em vista dos objetivos organizacionais. O indivíduo está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar, a serviço dos objetivos a que se comprometeu; c) o compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas é a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação; d) o ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades, como também a procurá-las. A recusa de responsabilidades e a falta de ambição estão relacionadas a conseqüências da experiência, e não características humanas inatas; e) a capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade nas soluções de problemas organizacionais é amplamente distribuída na população mais do que geralmente se pensa; f) nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas. O importante não é que a Administração aceite as pressuposições da Teoria Y. São interpretações do conhecimento atual da Ciência Social que poderão ser modificadas – e até suplantadas – por novos conhecimentos dentro de pouco tempo. O importante é que a Administração abandone pressuposições limitadas como as da Teoria X, para que as futuras inovações relativas ao lado humano da empresa sejam mais do que alterações insignificantes nas concepções, já ultrapassadas, a respeito de esforço humano organizado (McGREGOR, 1992, p.223-225). Rodrigues (2002, p.44) afirma que McGregor propôs com sua Teoria Y,

“que se ofereça condições ao indivíduo para que as necessidades atendidas só fora do local de trabalho passem também a ser satisfeitas no mesmo. A

proposta de McGregor explicita que o trabalho não precisa ser um mal. E a Teoria Y foi a forma encontrada pelo autor para operacionalizar sua proposta que, sem dúvida, constituiu-se em um grande avanço para a qualidade de vida do indivíduo no trabalho. Ainda hoje, várias das dimensões destacadas por McGregor são analisadas e consideradas em um programa ou estudo de Qualidade de Vida no Trabalho”.

Constata-se que a Teoria Y de McGregor estimula aspectos como autodesenvolvimento, criatividade, autonomia, recompensas, satisfação no trabalho e necessidades do ego. Estes aspectos são, entre outros, determinantes para a Qualidade de Vida no Trabalho.

A teoria da motivação de Frederick Herzberg foi formulada com base em um estudo empírico e após uma revisão e análise de teorias e pensamentos relacionados com o comportamento do indivíduo no trabalho. Herzberg (1968) levantou a hipótese que existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Quanto a isto, Herzberg diz: “o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional e, da mesma forma, o oposto da insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação” (*apud* CHIAVENATO, 1993, p.544). Os fatores capazes de produzir insatisfação foram denominados de higiênicos. Para Herzberg (1968, p.56-57) estes fatores expressam o “impulso natural para evitar o sofrimento, causado pelo meio ambiente, mais os impulsos adquiridos que se tornam condicionados às necessidades biológicas básicas”. Os fatores higiênicos são: política e administração da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, supervisão, condições de trabalho, salários, status, segurança no trabalho (RODRIGUES, 2002, p.45). Os fatores que produzem satisfação foram chamados de motivadores. Segundo Herzberg (1968, p.57) estes fatores “relacionam-se com aquela característica humana singular que é a capacidade de realizar e, através da realização, desenvolver-se psicologicamente”. Os fatores motivadores compreendem: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso ou desenvolvimento (RODRIGUES, 2002, p.45).

“Tradicionalmente, contudo, as tarefas e os cargos têm sido arranjados e definidos com a única preocupação de atender aos princípios de eficiência e de economia, esvaziando os aspectos de desafio e oportunidade para a criatividade individual. Com isto, perdem o significado psicológico para o indivíduo que os executa e passam a ter um efeito de ‘desmotivação’, provocando a apatia, o desinteresse e a falta de sentido psicológico, já que a empresa nada mais oferece além de um lugar decente para trabalhar” (CHIAVENATO, 1993, p.544).

Herzberg (1968, *apud* RODRIGUES, 2002) propõe que os fatores motivacionais sejam implantados nas organizações a partir do “enriquecimento do cargo”, propiciando a utilização eficiente do trabalhador. Esta proposição é totalmente contrária à racionalização do trabalho como meio para aumentar a eficiência, pensamento este muito divulgado na época. Podemos dizer que Herzberg deu uma grande contribuição ao desenvolvimento das organizações não só devido ao desenvolvimento de sua teoria dos fatores higiênicos e motivacionais mas também pela sua proposta de enriquecimento de cargos, a fim de que o trabalhador seja estimulado pela riqueza e pelos desafios das atividades como forma de se reduzir a alienação no trabalho e com isto aumentar a produtividade. “Logo a reestrutura do cargo, tornando-o mais enriquecido, é um dos pontos fundamentais com vistas a proporcionar ao trabalhador uma melhor QVT” (RODRIGUES, 2002, p.47).

Ao fim do século XX, outras propostas desenvolveram-se, sendo chamadas de Abordagens Contemporâneas. Durante a década de 80, difundiram-se várias teorias enfocando Qualidade Total, Capacitação Profissional, valorização da Qualidade de Vida no Trabalho, Gestão Participativa, entre outros (Vieira, 1996). O movimento pela Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tem sua origem identificada em 1950 com o surgimento das abordagens humanísticas. Foi um objetivo de pesquisa e luta de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, com a intenção de melhorar a organização do trabalho sem afetar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. As transformações ocorridas com a modernização dos processos produtivos, da abordagem de mercado, do aumento da competitividade internacional e, principalmente, das novas formas de gerenciamento das pessoas, provocaram grandes alterações nas empresas. Assim, vários modelos surgiram, apresentando os principais fatores que deveriam ser prioritários à administração de pessoas, processos e produtos.

2.2 A Origem e a Evolução dos Estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho apresenta-se como uma preocupação do homem, desde o início de sua existência, com o objetivo de trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas. (RODRIGUES, 2002).

Na década de 50, Eric Trist (*apud* FERNANDES, 1996) e seus colaboradores do Tavistock Institute deram origem ao termo “Qualidade de Vida no Trabalho”. Eles contribuíram com a idéia em termos de uma abordagem sócio-técnica, calcadas na relação indivíduo, trabalho e organização, baseado na análise e reestruturação das tarefas, com objetivo de melhorar a produtividade e tornar a vida dos trabalhadores menos penosa. Nessa abordagem sócio-técnica, as organizações deveriam ser entendidas como uma relação muito estreita e em constante interação entre os sistemas sociais representado pelas pessoas, pela cultura organizacional, valores e os sistemas técnicos representados pela estrutura organizacional, instalações físicas, equipamentos e tecnologia. Ainda nesse período, segundo Huse e Cummings (1985), foram realizados estudos numa “linha de montagem” nos Estados Unidos com a intenção de tornar o trabalho agradável.

Nos Estados Unidos, na década de 60, as preocupações com a qualidade de vida no trabalho foram impulsionadas com a criação da National Commission on Productivity, que visava analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias. Em seguida, a criação pelo Congresso Americano do National Center for Productivity and Quality of Working Life, para realizar estudos sobre a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador nas atividades de produção (HUSE e CUMMINGS, 1985).

De acordo com Rodrigues (2002, p.78),

“a crise energética e alta inflação que acometeram as grandes potências do Ocidente e, em particular, os Estados Unidos, no início dos anos 70, desaceleraram e mudaram os rumos da QVT. A crescente competição nos mercados internacionais, com o surgimento de novas forças industriais/comerciais, principalmente o Japão, fez com os norte-americanos repensassem seus modelos organizacionais e principalmente de gerenciamento”.

Com o advento da recessão, até o final da década de 70 a Qualidade de Vida no Trabalho deixa de ser uma preocupação importante, em virtude dos custos da crise energética do petróleo e da elevação de custos, o que levou dirigentes empresariais a instituírem políticas destinadas à sobrevivência das empresas, colocando os interesses dos trabalhadores em plano secundário (RODRIGUES, 2002).

A partir de 1979, entra-se numa nova fase de interesse na Qualidade de Vida no Trabalho. Ocorreu a partir do declínio da postura competitiva dos Estados Unidos e do seu estilo gerencial. Nesta época, o pensamento era de que os concorrentes internacionais estariam fazendo algo diferente na gestão das empresas que influenciasse sua eficácia na produtividade.

Nos primeiros anos da década de 80, este novo ciclo de interesse pela QVT ressurgiu especialmente vinculado ao sucesso do modelo japonês de gestão. Os japoneses despontaram no cenário econômico internacional com resultados positivos de produtividade obtidos via implementação de técnicas de reestruturação de processos, centradas na automação, e adotando um esquema valorizador do indivíduo e do trabalho em equipe, e que acabou disseminando-se nas organizações do Ocidente, especialmente nas norte-americanas (HUSE e CUMMINGS, 1985). Este cenário proporcionou um interesse renovado pela importância da qualidade de vida dos empregados, principalmente na relação entre os programas de produtividade e os esforços da Qualidade de Vida no Trabalho.

Os anos 80 foram marcados fortemente pela ideia de uma maior participação dos trabalhadores nos processos decisórios das empresas. Isso levou os trabalhadores a questionarem seus direitos trabalhistas, acarretando, dessa forma, o repensar das organizações na forma de conduta para com seus empregados (NADLER e LAWLER, 1983).

Na década de 90, o termo qualidade de vida passou a invadir todos os espaços e integrar os discursos acadêmicos, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, os programas de qualidade total. Nesta década, destaca-se a preocupação para aqueles que procuram a qualidade de vida no trabalho no sentido de que ela não seja tratada como um modismo administrativo, mas absorvida como um processo necessário e conceitualmente considerado pelos gerentes e trabalhadores das empresas (FERNANDES, 1996).

Atualmente a qualidade de vida no trabalho está bastante difundida nos principais países da Europa, além dos Estados Unidos, Canadá, México e Índia, visando atender uma maior satisfação do indivíduo no trabalho (RODRIGUES, 2002). No Brasil, algumas pesquisas vêm sendo desenvolvidas no sentido de ampliar o conhecimento sobre a QVT. Dos trabalhos realizados que se destacam podemos citar a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) (RODRIGUES, 2002, p.103). Podem ser citados, também, alguns autores brasileiros que têm contribuído para o avanço da pesquisa sobre a QVT como Limongi-França (2004), Rodrigues (2002) e Fernandes (1996), entre outros.

Quadro 1 – Evolução do conceito de QVT

Concepções Evolutivas do QVT	Características ou Visão
1- QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2- QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3- QVT com um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4- QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5- QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6- QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passarão de apenas um "modismo" passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler (apud Fernandes, 1996, p.42)

2.3 Os Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho

A definição do termo Qualidade de Vida no Trabalho, na visão de diversos autores é apresentada a seguir:

Para Walton (1973), a idéia de Qualidade de Vida no Trabalho é calcada na humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa, envolvendo o atendimento de necessidades e aspirações do indivíduo e melhoria do meio ambiente organizacional. Walton (apud FERNANDES, 1996, p.36-37) ressalta que qualidade de vida no trabalho tem como meta

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

Westley (1979, p.33) aborda os fatores humanos como a base do relacionamento afirma que “as melhorias voltadas para a qualidade de vida no trabalho decorrem dos esforços voltados para a humanização do trabalho, que buscam solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial”.

A concepção de Hackman e Oldham (apud FERNANDES, 1996), considera que a qualidade de vida no trabalho se apóia em características objetivas das tarefas realizadas no ambiente organizacional. Os autores propuseram o modelo das dimensões básicas da tarefa, onde pressupõem que as dimensões da tarefa influenciam os estados psicológicos críticos que, por sua vez, determinam os resultados pessoais e de trabalho. Porém, a necessidade individual de crescimento exerce forças em toda essa cadeia de fatores determinantes de QVT.

Segundo Huse e Cummings (1985, p.81), o fator humano é destacado com ponto fundamental da relação trabalho e organização, sendo um forte pensamento que envolve pessoas no entendimento das relações. Os autores entendem a qualidade de vida no trabalho como: “[...] uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, destacando-se dois pontos distintos: (a) a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficiência organizacional, e (b) a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho”. Para Huse e Cummings, (*apud* FERNANDES, 1996, p.41) “a filosofia de QVT, visa atender às necessidades psicossociais dos trabalhadores, elevando seus níveis de satisfação no trabalho”.

Existe uma outra vertente que afirma que QVT é um processo em que as organizações procuram incentivar e desenvolver o potencial criativo dos trabalhadores, através do seu envolvimento com questões de cunho decisivo em seu trabalho. Definições evolutivas de QVT na visão de Nadler e Lawler (1983, p.38):

“(...) a qualidade de vida no trabalho é um modo de pensar sobre pessoas, trabalho e organização. Seus elementos distintivos são: (1) a preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas e (2) a participação das pessoas na solução de problemas organizacionais e na tomada de decisões”.

Segundo Fernandes (1996), os autores identificaram, de uma forma mais específica, tipos de atividades como representativas dos esforços de QVT, tais como: resolução participativa dos problemas, reestruturação do trabalho, inovação do sistema de recompensa, e melhorias do meio-ambiente de trabalho.

Werther e Davis (1983, p.73), explicam que “os cargos são o elo entre as pessoas e a organização”, por isso compreender como o projeto dos cargos afeta a QVT é fundamental. Segundo Werther e Davis (*apud* FERNANDES, 1996, p.44) “esforços para melhorar a qualidade de vida procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios”. A Qualidade de Vida no Trabalho é melhorada quando as pessoas conseguem ampliar seu aprendizado e diminuem com esta prática a rotina e a monotonia.

Quirino e Xavier (1987, p.72), destacados pesquisadores brasileiros sobre QVT, consideram que, só recentemente, “...ela tem representado, na literatura de organizações e de recursos humanos, o aspecto globalizante do que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho”.

Segundo Bom Sucesso (1997, p.43) é de responsabilidade das organizações, a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho:

“divulgar a missão e objetivos a todos facilitando o acesso às informações relativas aos resultados que pretende alcançar; treinar e desenvolver as pessoas contribuindo para as mudanças de comportamento necessárias; investir em melhorias dos processos contribuindo para reduzir o trabalho penoso e repetitivo; reestruturar e enriquecer os cargos a fim de aumentar a responsabilidade e autonomia tornando o trabalho mais gratificante; formar gerentes éticos competentes, com habilidade para se relacionar adequadamente com os subordinados; promover melhorias contínuas nas condições de trabalho, segurança, horários e regras; remunerar de forma justa; dispensar pessoas que não contribuem para a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa; reduzir diferenças entre os salários; incentivar as relações interpessoais baseadas no respeito e consideração; implantar sistemas de “feedback” que permitam aos empregados saberem de que forma são avaliados; patrocinar programas de conscientização e de ajuda no desenvolvimento de hábitos saudáveis e estimular a reflexão sobre a importância e responsabilidade pessoal com a Qualidade de Vida no

Trabalho; desenvolver a consciência dos indivíduos sobre os aspectos motivacionais; identificar ações que possam contribuir para uma vida melhor na organização”.

A Qualidade de Vida no Trabalho, para Bom Sucesso (1997) está relacionada a fatores como: renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais; o orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; auto-estima, a boa imagem da organização junto à comunidade; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalho compatíveis com as necessidades particulares; oportunidades de carreira; possibilidade de usar e desenvolver o potencial; respeito aos direitos das pessoas e justiça e equidade nas recompensas.

De acordo com Búrigo (1997, p.30), falar em QVT é:

“a busca para humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Constitui-se, ainda, em condição de vida no trabalho, associada ao bem-estar, à saúde e à segurança do trabalhador”.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é visto, segundo Albuquerque e França (1998, p.41), 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, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização trabalho”.

Com base em estudos e pesquisas realizadas, para Fernandes (1996, p.45) a qualidade de vida no trabalho “é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

Segundo Goulart e Sampaio (*apud* BITENCOURT, 2004, p.396),

“a QVT consiste em uma intervenção na organização e no processo de trabalho e, portanto, não se reduz ao cumprimento de leis ou à discussão de direitos dos trabalhadores. Trata-se de interferir nos “processos mentais” e nos padrões culturais das organizações, visando a uma conscientização, amadurecimento e transformação da cultura organizacional. Em outras palavras, os valores e crenças das organizações precisam ser repensados, revisados e, quem sabe, modificados e/ou atualizados”.

Limongi-França (2004, p.186), defende a idéia de que

“a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema que deve ser tratado nas empresas segundo os pressupostos de uma gestão avançada, com a adoção de informações e práticas especializadas, sustentadas por expectativas legítimas de modernização, mudanças organizacionais e por visão crítica dos resultados empresariais e pessoais”.

Um dos fundadores e ex-presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida, De Marchi (*apud* LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.43) ressalta:

“Nos anos 1998-1999, qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado

deverão investir nas pessoas. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional”.

Para Chiavenato (2004), a QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização e envolve uma série de fatores, como: satisfação com o trabalho executado, salário percebido, benefícios, reconhecimento pelos resultados alcançados, possibilidades de futuro na organização, relacionamento dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, dentre outras coisas.

Sem a pretensão de esgotar toda a conceituação da Qualidade de Vida no Trabalho, vimos que tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores. No entanto, praticamente, todas as definições têm, como ponto comum, propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho.

2.4 Os Principais Modelos de QVT

Neste item são apresentadas as mais difundidas abordagens sobre a qualidade de vida no trabalho encontradas na literatura, sendo tomadas como principais as realizadas por Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983), Huse e Cummings (1985).

2.4.1 Modelo de Walton

O modelo de Walton é encontrado em diversos trabalhos acadêmicos que visam avaliar a qualidade de vida do trabalhador, onde se observa sempre a utilização da técnica de entrevistas e questionários para identificação dos níveis de satisfação.

Segundo Fernandes (1996), o artigo escrito por Walton pode ser considerado como um clássico por ter apresentado um modelo de análise importante sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. Walton (1973), apresenta oito categorias conceituais seguidas de indicadores de QVT, que afetam as pessoas em seu trabalho. Contudo, o autor chama atenção para o fato de que o grupo de trabalhadores pesquisado, assim como o ambiente diferenciado pode gerar um conjunto distinto de critérios, ou seja, mudando o contexto, a hierarquia e a importância dos critérios e dimensões que influenciam a qualidade de vida no trabalho, o resultado pode ser alterado.

De acordo com Fernandes (1996), operacionalmente os termos do modelo de Walton podem ser definidos da seguinte forma:

1) Compensação Justa e Adequada: prioriza o trabalho e vê nele a forma de sobrevivência do trabalhador. Categoria que visa mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado.

- *Remuneração adequada:* remuneração necessária para o empregado viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive.
- *Equidade interna:* equiparação salarial com outros membros dentro de uma mesma organização.
- *Equidade externa:* equidade na remuneração em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.

2) Condições de Trabalho: categoria que mede a Qualidade de Vida no Trabalho em relação às condições existentes no local de trabalho:

- *Jornada de trabalho:* número de horas trabalhadas, previstas ou não pela legislação, e sua relação com as tarefas desempenhadas.
- *Carga de trabalho:* quantidade de trabalho executados em um turno de trabalho.
- *Ambiente físico:* local de trabalho e suas condições de bem-estar (conforto) e organização para o desempenho do trabalho.
- *Material e equipamento:* quantidade e qualidade de material disponível para a execução do trabalho.
- *Ambiente saudável:* local de trabalho e suas condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de acidentes ou de doenças.
- *Estresse:* quantidade percebida de estresse a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho.

3) Uso e Desenvolvimento de Capacidades: categoria que visa à mensuração da Qualidade de Vida no Trabalho em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar, no seu dia-a-dia, seu saber e suas aptidões profissionais:

- *Autonomia:* medida permitida, ao indivíduo, de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução do seu trabalho.
- *Significado da Tarefa:* relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da instituição.
- *Identidade da Tarefa:* medida da tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado.
- *Variedade da Habilidade:* possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e de habilidades do indivíduo, o que torna o trabalho mais atraente e dinâmico, sem ser cansativo e repetitivo.
- *Retroinformação:* informação ao trabalhador acerca da avaliação do seu trabalho como um todo, de suas ações e de suas perspectivas futuras.

4) Oportunidade de Crescimento e Segurança: categoria que tem por finalidade medir a Qualidade de Vida no Trabalho em relação às oportunidades que a instituição estabelece para o desenvolvimento e o crescimento pessoal de seus empregados e para a segurança do emprego.

- *Possibilidade de Carreira:* viabilidade de oportunizar avanços na instituição e na carreira, reconhecidos por colegas, membros da família, comunidade. (Verifica a existência de uma política de RH (plano de cargos e salários) que permite àqueles trabalhadores devidamente capacitados e habilitados a oportunidade de ascensão profissional dentro do próprio quadro de pessoal da mesma.)
- *Crescimento Profissional:* processo de educação continuada para o desenvolvimento das potencialidades da pessoa e aplicação das mesmas. (Através de um plano de desenvolvimento e capacitação de trabalhadores, a empresa oferece a todos a oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos.)
- *Segurança de Emprego:* grau de segurança dos empregados quanto à manutenção dos seus empregos.

5) Integração Social na Organização: categoria que objetiva medir o grau de integração social existente na instituição. (A Qualidade de Vida no Trabalho está associada ao nível de convivência harmoniosa entre os trabalhadores de uma mesma empresa. Isso pode ser avaliado pela ausência de preconceitos, de diferenças hierárquicas marcantes e senso comunitário, o que faz com que o trabalhador sinta-se integrado ao grupo e à empresa.)

- Igualdade de Oportunidades: grau de ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolos de “status” e/ou estruturas hierárquicas íngremes; e de discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens, estilos de vida ou aparência.
- Relacionamento: grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura inter-pessoal e respeito às individualidades.
- Senso Comunitário: grau do senso de comunidade existente na instituição.

6) Constitucionalismo: categoria que tem por finalidade medir o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. (Está associado à existência de normas e procedimentos que estabelecem claramente os direitos e os deveres dos trabalhadores.)

- Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas: a organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores, previstos por lei, como férias, 13º salário, horário de trabalho, entre outros direitos assegurados constitucionalmente.
- Privacidade Pessoal: grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição.
- Liberdade de Expressão: os trabalhadores possuem abertura para dar sugestões e manifestar suas idéias aos seus superiores hierárquicos, sem medo de represálias.
- Normas e Rotinas: maneira como as normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

7) Trabalho e Espaço Total da Vida: categoria que objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho. (O autor afirma que as experiências dos trabalhadores com o trabalho podem interferir, de forma positiva ou negativa, na vida pessoal e social destes; por esta razão, recomenda a busca do equilíbrio através de esquemas de trabalho e crescimento profissional. Faz-se necessário que a verificação do nível de satisfação do trabalhador em relação à influência exercida pelo trabalho sobre a vida privada dos mesmos seja avaliada através de opiniões com relação ao balanceamento da jornada, estabilidade de horários e mudanças geográficas que afetam a disponibilidade de tempo para lazer e para a família.)

- Papel Balanceado do Trabalho: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens, e convívio familiar.
- Horário de Entrada e Saída do Trabalho: equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar.

8) Relevância Social da Vida no Trabalho: categoria que visa mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho através da percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados.

- Imagem da instituição: visão do empregado em relação à sua instituição de trabalho: importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoais de fazer parte da instituição.
- Responsabilidade social da instituição: percepção do empregado quanto à responsabilidade social da instituição para a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também de não lhe causar danos.
- Responsabilidade social pelos serviços: percepção do empregado quanto à responsabilidade da instituição com a qualidade dos serviços postos à disposição da comunidade.
- Responsabilidade social pelos empregados: percepção do empregado quanto à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de Recursos Humanos.

Quadro 2 – Categorias Conceituais de QVT

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1- COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	equidade interna e externa justiça na compensação partilha do ganhos de produtividade proporcionalidade entre salários
2- CONDIÇÕES DE TRABALHO	jornada de trabalho razoável ambiente físico seguro e saudável
3- USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	autonomia autocontrole relativo qualidades múltiplas informações sobre o processo total do trabalho
4- OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	possibilidade de carreira crescimento pessoal perspectiva de avanço salarial segurança de emprego
5- INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	ausência de preconceitos igualdade mobilidade relacionamento senso comunitário
6- CONSTITUCIONALISMO	direitos de proteção do trabalhador privacidade pessoal liberdade de expressão tratamento imparcial direitos trabalhistas
7- O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	papel balanceado no trabalho estabilidade de horários poucas mudanças geográficas tempo para lazer da família
8- RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	imagem da empresa responsabilidade social da empresa responsabilidade pelos produtos práticas de emprego

Fonte: Walton *apud* Fernandes (1996, p.48)

2.4.2 Modelo de Westley

Westley (*apud* FERNANDES, 1996. p.53) apresenta seu modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho embasado em quatro indicadores fundamentais: econômico, político, psicológico e sociológico, e defende sua idéia afirmando que:

“a insegurança e a injustiça são decorrentes da concentração do poder e da concentração dos lucros e conseqüente exploração dos trabalhadores. Já a alienação advém das características desumanas que o trabalho assumiu pela

complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho e à anomia, uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas”.

Para Westley (1979, p.113), esses fatores estão na raiz da qualidade de vida no trabalho sendo que “(...) os mais modernos esforços no sentido de melhorar ou humanizar o trabalho estão diretamente ligados à solução de um ou mais desses quatro problemas com os quais o trabalhador se confronta (...)”.

Para uma melhor compreensão, a seguir as dimensões de qualidade de vida no trabalho de Westley (1979): *Problema econômico*: o sintoma percebido é o senso de injustiça devido à grande diferença salarial e aos benefícios existentes entre subordinados e superiores; *Problema político*: o sintoma percebido é a insegurança devido à unilateralidade do poder dentro da organização; *Problema psicológico*: o sintoma percebido é a alienação nos trabalhadores. A alienação é caracterizada pela existência de indicadores, como o desinteresse e o absenteísmo; *Problema social*: o sintoma é a anomia nos trabalhadores, ou seja, a falta de envolvimento do trabalhador para com seu trabalho na organização e, até, consigo mesmo.

O autor sugere o enriquecimento do trabalho que seria adotado em nível individual e os métodos sócio-técnicos para a reestruturação do grupo de trabalho como propostas de solução ou minimização para esses problemas. No Quadro 3 é apresentada estas dimensões de QVT e suas soluções.

Quadro 3 – Origens da qualidade de vida no trabalho

Natureza do Problema	Sintoma do Problema	Ação para Solucionar O Problema	Indicadores	Propostas
Econômico (1850)	Injustiça	União dos Trabalhadores	* Insatisfação * Greves	* Cooperação * Divisão de lucros * Participação nas decisões
Político (1850-1950)	Insegurança	Posições políticas	* Insatisfação * Greves	* Trabalho auto-supervisionado * Conselho de trabalhadores * Participação nas decisões
Psicológico (1950)	Alienação	Agentes de Mudança	* Desinteresse * Absenteísmo e “Turnover”	* Enriquecimento das tarefas
Sociológico	Anomia	Autodesenvolvimento	* Ausência de significação do trabalho * Absenteísmo e “Turnover”	* Métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos

Fonte: Westley (1979, p.122)

2.4.3 Modelo de Hackman e Oldham

Os autores propõem um modelo que se apóia em características objetivas do trabalho, onde a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada em função das dimensões da tarefa,

dos estados psicológicos críticos do trabalhador e dos resultados pessoais e de trabalho (RODRIGUES, 2002).

O modelo das características da tarefa de Hackman e Oldham (1975) trata de problemas relacionados às tarefas e cargos como especialização excessiva e monotonia. Propôs-se então, um modelo de enriquecimento de cargos visando minimizar esses problemas, baseado na idéia de que existem três estados psicológicos críticos para a determinação da motivação e satisfação de uma pessoa no seu trabalho: a significância percebida, a responsabilidade percebida e o conhecimento dos resultados do trabalho, ou seja, a pessoa se sente bem percebendo que realizou algo significativo, pelo qual é responsável e terá o conhecimento geral dos resultados obtidos.

Para operacionalizar o modelo, os autores criaram o *Job Diagnostic Survey – JDS* (Levantamento Diagnóstico do Trabalho) e, a interpretação dos resultados permite entender a Qualidade de Vida no Trabalho como

“resultado direto da combinação de dimensões básicas da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diversos graus, gerando diferentes tipos de atitudes e condutas nos indivíduos pertencentes a determinada organização, como absenteísmo, rotatividade ou, pelo contrario, alta qualidade no desempenho do trabalho” (RODRIGUES, 2002, p.124-125).

Este modelo de enriquecimento de cargos contribui para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, a medida em que possibilita entender as necessidades psicológicas das pessoas em relação ao cargo e às tarefas que desempenham. O modelo surgiu principalmente por causa da especialização e segmentação excessiva dos cargos e tem por finalidade devolver às pessoas a satisfação no trabalho, aumentando a motivação, desenvolvendo outras habilidades, dando a elas responsabilidades e possibilidade de obter informações sobre seu desempenho.

Quadro 4 – Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa

DIMENSÕES DA TAREFA	ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS	RESULTADOS PESSOAIS E DE TRABALHO
Variedade de habilidades (VH) Identidade da tarefa (IT) Significado da tarefa (ST)	Percepção da significância do trabalho (PST)	Satisfação geral com o trabalho (SG) Motivação interna para o trabalho (MIT)
Inter-relacionamento (IR) Autonomia (AU)	Percepção da responsabilidade pelos resultados (PRT)	Produção de trabalho de alta qualidade (PTQ)
Feedback do próprio trabalho (FT) Feedback extrínseco (FE)	Conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT)	Absenteísmo e rotatividade baixas

Fonte: Hackman e Oldham *apud* Fernandes (1996, p.56)

2.4.4 Modelo de Huse e Cummings

Os programas de qualidade de vida no trabalho segundo Huse e Cummings (1985) têm dois aspectos básicos: a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e a eficácia organizacional.

Segundo Rodrigues (2002, p.90) “esta definição torna um programa de QVT diferente de outras abordagens tradicionais”.

Huse e Cummings (1985) explicam que este conceito pode ser operacionalizado por meio de quatro programas: a participação do trabalhador nos problemas e nas soluções da organização, o projeto do cargo, a inovação no sistema de recompensa e a melhoria no ambiente de trabalho.

- A participação do trabalhador: os autores acreditam em um maior envolvimento do trabalhador nas decisões organizacionais, em vários níveis, podendo ser operacionalizado através dos Ciclos de Controle de Qualidade e de grupos de trabalho cooperativos.
- O projeto do cargo: sugerem que o desenho dos cargos deve estar adequado com as necessidades tecnológicas do trabalhador. Huse e Cummings (1985, p.203) afirmam que o projeto do cargo “inclui o enriquecimento do trabalho onde são fixados a maior variedade da tarefa, “feedback” e grupos de trabalho auto-regulados”.
- Inovação no sistema de recompensa: contemplam o programa de cargos e salários da empresa visando diminuir as diferenças entre os níveis hierárquicos e também, as diferenças de *status* entre os trabalhadores como, por exemplo, utilização de áreas comuns como estacionamento e praça de alimentação.
- Melhoria no ambiente de trabalho: trata de mudanças nas condições físicas e ambientais, podendo incluir questões como horário flexível, local e equipamentos de trabalho utilizados pelos trabalhadores.

Huse e Cummings (1985, p.204), afirmam que:

“(…) intervenções de qualidade de vida no trabalho têm impacto direto sobre a produtividade através da melhoria na comunicação e coordenação, na motivação do trabalhador e no uso de capacidades individuais, e podem influenciar indiretamente através de efeitos secundários como o incremento do bem-estar e da satisfação dos trabalhadores”.

2.4.5 Modelo de Nadler e Lawler

Nadler e Lawler (*apud* RODRIGUES, 2002, p.92), após várias pesquisas, identificam alguns fatores necessários ao sucesso dos projetos de QVT:

“percepção da necessidade; o foco do problema que é destacado na organização; estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes; compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados; sistemas múltiplos afetados; envolvimento amplo da organização”.

Na visão de Nadler e Lawler (1983) é preciso, ainda, atender a três necessidades básicas para que o programa tenha sucesso: o desenvolvimento do projeto em níveis diferentes, coerente com o contexto no qual será aplicado; mudanças nos sistemas de gerenciamento e disposições organizacionais; alterações no comportamento do gerenciamento superior, ou seja, a alta gerência deve estar, além de comprometida, participando ativamente do projeto a fim de disseminá-lo na organização.

Para esses autores, QVT é a grande esperança de as organizações atingirem altos níveis de produtividade sem esquecer a motivação e a satisfação do indivíduo. Os autores entendem a qualidade de vida no trabalho como instrumento que visa tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios e, através do enriquecimento dos mesmos, aumentar os níveis de motivação e bem-estar dos trabalhadores.

2.4.6 Modelo de Werther e Davis

Werther e Davis (1983, p.71) entendem que a qualidade de vida no trabalho é “afetada por muitos fatores: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto do cargo. Porém, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador”. Os autores se dedicam a analisar o conteúdo e a designação dos cargos, pois acreditam que compreender os cargos é fundamental para reformulá-los em prol da qualidade de vida no trabalho.

O modelo para verificação de qualidade de vida no trabalho de Werther e Davis (1983) está estruturado em um projeto de cargo que considera fatores ambientais, organizacionais e comportamentais:

Fatores Ambientais: não podem ser ignorados pela sua significação nas condições de trabalho, envolvendo as expectativas sociais e as habilidades e disponibilidade de empregados potenciais. (FERNANDES, 1996).

Fatores Organizacionais: a abordagem é feita principalmente levando em consideração a eficiência, onde a racionalização da produção é trabalhada com foco principal na especialização. (WERTHER e DAVIS, 1983).

Fatores comportamentais: não se deve simplesmente priorizar a eficiência, mas, também, a autonomia do trabalhador, a variedade do cargo, a identidade de tarefa e a retroinformação, tudo isso voltado para um aumento da motivação (WERTHER e DAVIS, 1983).

O Quadro 5, apresenta os elementos de QVT conforme o modelo de Werther e Davis.

Quadro 5 – Elementos de QVT

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem mecanicista • Fluxo de trabalho • Práticas de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade e disponibilidade de empregados • Expectativas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Variedade • Identidade de tarefa • Retroinformação

Fonte: Fernandes (1996, p.54)

Assim o trabalho principal do projetista de cargo é a determinação do ponto ótimo. Portanto, as organizações devem fazer com que o desenho dos cargos evolua continuamente, tornando-o mais abrangente quanto mais elevado o grau de instrução, o conhecimento e a mobilização dos trabalhadores a fim de obter uma vida no trabalho de alta qualidade por meio de cargos produtivos e satisfatórios.

2.5 QVT: a experiência brasileira

Somente na década de 90, ganharam importância as pesquisas e a procura por parte das empresas para adotar medidas voltadas para a QVT. No Brasil, a Qualidade de Vida no Trabalho é, independentemente da área que atuamos, um desafio, já que cada vez mais esse tema passa a ser da responsabilidade de todos.

Alguns movimentos com relação ao estudo e à pesquisa da QVT no Brasil merecem destaque. Podem ser citados alguns pesquisadores brasileiros que contribuíram construtivamente com o avanço de pesquisas sobre o tema, através do desenvolvimento de estudos sobre QVT em organizações das mais variadas áreas.

Um estudo dos fatores determinantes da QVT, a partir da percepção dos trabalhadores, foi desenvolvido por Siqueira e Coletta (1989), utilizando 100 empregados de nível técnico-administrativo e operacional de empresas industriais e comerciais de Uberlândia/MG. Os dados foram obtidos através de entrevistas individuais e levantaram incidentes críticos (positivos e negativos) no trabalho, suas conseqüências, aspectos de um bom e mau serviço, bem como sugestões para melhoria de vida no trabalho. Nesse estudo os autores identificaram os seguintes fatores determinantes de qualidade de vida no trabalho: política de recursos humanos; trabalho (ambiente saudável, tarefas enriquecidas, amizade entre colegas etc); interações pessoais (bom relacionamento interpessoal com os colegas e chefias); indivíduo (assiduidade, satisfação com o trabalho que desenvolve, responsabilidade por aquilo que realiza etc); e empresa (imagem favorável junto à sociedade, administração eficiente etc)..

Vieira (1996) procurou analisar a qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total através de um estudo de caso em uma grande empresa nacional fabricante de motores elétricos, localizada no Estado de Santa Catarina.

Nesta mesma época, Fernandes (1996) publicou: “Qualidade de vida no trabalho – como medir para melhorar”. A obra propõe uma reflexão no que se refere à relação entre os níveis de satisfação das necessidades humanas e a produtividade empresarial. A autora propôs a metodologia “Auditoria Operacional de Recursos Humanos”, elaborando um instrumento de levantamento de dados com o objetivo de mensurar a QVT, bem como subsidiar informações para melhorar a qualidade de vida dos empregados. Fernandes (1996) trata a Qualidade de Vida no Trabalho como fator fundamental à produtividade e à sobrevivência da empresa. Este modelo possui muitas interfaces com o modelo proposto por Walton (1973), que propõe oito categorias conceituais, no intuito de fornecer uma estrutura para analisar as características mais significativas da Qualidade de Vida no Trabalho.

Tolfo e Piccinini (2001) investigaram, por meio de estudo exploratório-descritivo, os resultados de pesquisas sobre as melhores empresas para trabalhar no Brasil, divulgadas pela revista Exame, nos anos de 1997, 1999 e 2000. Os autores identificaram 30, 50 e 100 empresas que ofereceram, nos respectivos anos, as melhores condições para seus funcionários, seguindo critérios que permitiam avaliar os melhores programas em gestão de pessoas. A análise dos resultados demonstrou que as organizações cujas práticas foram mais bem avaliadas por seus empregados nos anos de 1997 e 1999 enfatizam, especialmente, o orgulho do trabalho e da empresa. Em 2000, o fator mais valioso foi a oportunidade de carreira e treinamento. No conjunto, os itens pesquisados apresentaram estreita similaridade com o modelo de Walton que considera QVT como um conceito global, compreendendo desde as necessidades básicas do indivíduo até as condições de trabalho encontradas na organização.

Rodrigues (2002) utilizou o modelo de Hackman e Oldham (1975) como suporte técnico de sua pesquisa científica realizada com 18 indústrias de confecções localizadas no Estado do Ceará, em 1994. Os objetivos para o estudo foram: verificar a viabilidade de aplicação do modelo teórico escolhido no contexto gerencial das organizações brasileiras; e verificar o desempenho das variáveis do modelo diante de diversas variáveis demográficas (sexo, idade, profissão, nível de instrução formal, faixa salarial) dos gerentes pesquisados e do tamanho da organização. O estudo se deu a nível gerencial atingindo um total de 104 executivos tomando como base para medir a QVT, a motivação e a satisfação desses profissionais. Sintetizando todas as suas observações, Rodrigues (2002, p.154) afirma que pode

“redigir quatro proposições básicas que descrevem em linhas gerais as conclusões sobre a motivação e satisfação dos gerentes pesquisados, são elas: a motivação é tanto maior quanto maior for o nível de instrução formal; a satisfação é tanto menor quanto maior for o nível de instrução formal; a motivação é influenciada pelo estado civil; a satisfação é tanto maior quanto maior for o nível salarial”.

Borges (2005), com a intenção de verificar as relações entre as políticas de recursos humanos, comprometimento organizacional e QVT, realizou um estudo de caso descritivo exploratório. A fonte de dados contou com duas entrevistas com funcionários da área de RH, análise documental e questionários aplicados em uma amostra intencional de 190 respondentes. A percepção de satisfação com a segurança, com o ambiente social, com a possibilidade de crescimento e com a supervisão foi avaliada de forma positiva; os indicadores de inter-relacionamento, significado da tarefa, variedade de habilidades e “feedback” também atingiram níveis satisfatórios quando comparados com a natureza da tarefa. O modelo foi devidamente validado e os resultados sugerem que há uma grande influência do construto políticas de RH nas satisfações contextuais e no comprometimento organizacional. Entretanto, não foi verificada relação entre políticas de RH e a natureza da tarefa.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em uma sociedade de economia mista denominada aqui pelo nome-fantasia *Banco da Praça*. A população referência do estudo foram os funcionários admitidos pós-1998 de duas microrregiões do estado do Rio de Janeiro. Chegou-se a um quantitativo de 58 (cinquenta e oito) funcionários pesquisados, representando 84% (oitenta e quatro por cento) da população.

O critério que motivou a escolha deste segmento específico ocorreu pelo fato de que em outubro de 1996 a legislação aplicável ao *Banco da Praça* limitou ao estabelecido na CLT a concessão de benefícios aos funcionários admitidos após aquela data. Como os primeiros concursados após a legislação ocorreram a partir de 1998, existem aspectos da política de benefícios que apresentam diferenças para os funcionários admitidos antes e após 1998.

Deve-se ressaltar que o pesquisador está inserido neste segmento, tendo sido aprovado em concurso público no ano de 1999 e tomado posse na empresa em abril de 2000.

3.1 Classificação do Estudo

Esta etapa refere-se ao tipo de estudo e métodos e técnicas que serão necessários para a busca de dados e informações de forma a atingir os objetivos desta pesquisa.

Para Gil (1996, p.27), a determinação do método “é o caminho para se chegar a determinado fim. É o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento”.

A elaboração deste trabalho dividiu-se em duas etapas. Na primeira etapa a metodologia adotada foi uma pesquisa bibliográfica embasada nos conceitos de renomados autores da área de QVT com a utilização de livros, artigos e dissertações de mestrado. Na segunda etapa foi realizado um estudo de caso com a aplicação de questionário, sendo posteriormente analisado. Segundo Yin (2005), a metodologia de estudo de caso deve ser utilizada quando a pesquisa tiver foco em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida social, não exigindo controle sobre eventos comportamentais.

Segundo Gil (1996), quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. De acordo com o autor, a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, sendo desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de um determinado fato, que é realizado, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado; a pesquisa descritiva tem por objetivo básico descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis, incluindo-se neste grupo as que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população a respeito de uma determinada situação, o que constitui em escopo do presente estudo.

É exploratória porque mesmo já havendo diversas pesquisas sobre o assunto, não se verifica existência de estudos sobre o ponto de vista pelo qual a pesquisa o abordou. Descritiva, pois buscou relatar as percepções de um público alvo determinado, os novos funcionários do *Banco da Praça* sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa.

A orientação para a escolha deste tipo de pesquisa também encontra respaldo em Yin (2005), que apresenta as seguintes funções: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno estudado; esclarecer conceitos; estabelecer prioridades para pesquisas futuras; e obter informações sobre as possibilidades práticas de realização de uma pesquisa em situações reais.

3.2 Modelo de QVT utilizado na pesquisa

Neste trabalho será aprofundado, para o diagnóstico da qualidade de vida no trabalho no *Banco da Praça*, o conceito e modelo de Walton. A amplitude deste modelo (considerando fatores internos e externos à organização) permite ao investigador condições de melhor avaliar o nível de QVT. O motivo da escolha do modelo de Walton (1973) é que, em se tratando de pesquisa de QVT no Brasil, a grande maioria dos trabalhos acadêmicos se baseia neste modelo, dada à abrangência do mesmo, além de ser um modelo que apresenta questões elementares à realização do trabalho.

O Modelo de Walton é um clássico muito utilizado em diversas pesquisas, sendo de fácil adaptação. As oito dimensões inter-relacionadas (Compensação Justa e Adequada; Condições de Saúde e Segurança no Trabalho; Uso e Desenvolvimento de Capacidades; Oportunidade de Crescimento e Segurança; Integração Social na Organização; Constitucionalismo; Trabalho e Espaço Total de Vida; Relevância Social da Vida no Trabalho) formam um conjunto que possibilita ao pesquisador apreender os pontos percebidos pelos trabalhadores como positivos ou negativos no seu trabalho.

É importante ressaltar que, para Walton (1973), independentemente da posição hierárquica ocupada, existem diversos trabalhadores insatisfeitos perante as inúmeras deficiências percebidas no ambiente de trabalho que afetam diretamente a QVT.

3.3 Caracterização da empresa

O *Banco da Praça* é uma sociedade de economia mista, com ações negociadas em bolsa. Criado há quase dois séculos, desempenhou ao longo dos anos papel de autoridade monetária, exercendo atividades fundamentais para dinamizar o capital e promover a indústria nacional. Por ser uma sociedade de economia mista, o *Banco da Praça* possui a União como principal acionista. Apesar disso, a figura do particular está presente, como acionista minoritário.

A ênfase na atuação mercadológica e a busca de resultados crescentes estão em sintonia com o seu compromisso de ser útil à sociedade. À função de principal agente financeiro da União, o *Banco da Praça* agregou as qualidades de empresa competitiva e moderna, integrada ao ambiente da nova economia. O seu papel dual, de agente de políticas públicas e de banco de mercado, é o seu diferencial e a sua principal vantagem competitiva.

Hoje, por intermédio de rede com mais de 15.000 pontos de atendimento, distribuídos por todo o Brasil, o *Banco da Praça* está presente em todas as regiões do País. À presença física em todo o território nacional, o *Banco da Praça* acrescenta a sua rede virtual, idealizada para os clientes que buscam e valorizam comodidade, agilidade e segurança. O modelo de atendimento é moderno e ancorado no uso de canais como internet, celular, terminais eletrônicos e Central de Atendimento. Da base de mais de 24 milhões de correntistas, alguns milhões acessam seu portal, realizam negócios e inúmeros tipos de operações, da obtenção de simples extratos a fechamento de contratos de câmbio. No exterior, sua rede externa possui mais de 40 pontos de atendimento localizados em 22 países. Também conta com a maior rede de auto-atendimento com mais de 40.000 terminais eletrônicos. Na época da realização da pesquisa, o *Banco da Praça* contava com aproximadamente 82.000 funcionários e destes, mais de 24.000 são funcionários admitidos em concurso público pós-1998.

3.4 População e Amostra

Foram investigados funcionários de diversos cargos atuantes em 09 agências bancárias. Elas estão localizadas em cidades que fazem parte de duas microrregiões do estado

do Rio de Janeiro. A microrregião de Três Rios que está dividida em 5 municípios: Areal, Comendador Levy Gasparian, Paraíba do Sul, Sapucaia e Três Rios; e a microrregião de Vassouras que está dividida em 6 municípios: Engenheiro Paulo de Frontin, Mendes, Miguel Pereira, Paracambi, Paty do Alferes e Vassouras.

Microrregião é, de acordo com a Constituição Brasileira de 1988, um agrupamento de municípios limítrofes. O termo é muito mais conhecido em função de seu uso prático pelo IBGE que, para fins estatísticos, é uma subdivisão dos estados brasileiros que congrega diversos municípios de uma área geográfica com similaridades econômicas e sociais.

Visto que o *Banco da Praça* possui agências e pontos de atendimentos espalhados em todo o estado do Rio de Janeiro, e procurando evitar distorções, o levantamento foi realizado junto a uma amostra não probabilística intencional com funcionários destas duas microrregiões, não somente pelas similaridades dos municípios mas também em função das agências pesquisadas possuírem maior quantitativo de funcionários admitidos pós-1998, todas elas acima de 60% (sessenta por cento).

Segundo Selltiz et al. (1972), a utilização de amostra intencional é um bom julgamento e uma estratégia adequada para que possamos escolher os elementos que devem ser incluídos na amostra e assim chegar a resultados que sejam satisfatórios para nossas necessidades.

A pesquisa foi realizada entre os dias 20 de março de 2007 e 30 de abril de 2007. O universo pesquisado totalizou 69 funcionários, e deste total, 58 questionários retornaram para o pesquisador. Desta forma, a pesquisa teve uma abrangência de 84,05% de seu universo.

3.5 Pré-teste e Instrumento de Pesquisa

O instrumento de coleta de dados escolhido foi o questionário (Anexo A). Para criação e adaptação do instrumento, foi realizado um teste preliminar com 06 (seis) funcionários ocupando cargos distintos, visando uma análise crítica e também para verificação de problemas na formulação das perguntas e na tabulação do questionário, sendo o mesmo aprovado com poucas modificações.

O questionário aplicado foi estruturado a partir das variáveis propostas por Walton, constituído de 45 perguntas fechadas, onde os assuntos (perguntas) foram distribuídos aleatoriamente, de forma a não incitar a direção das respostas. Estas questões foram apresentadas em escala polarizada de concordância e satisfação (tipo Likert), composta por quatro alternativas. Assim, a percepção do entrevistado foi compreendida de acordo com a seguinte série contínua: “Concordo Totalmente” e “Concordo” – equivalente à satisfação, “Discordo” e “Discordo Totalmente” – equivalente à insatisfação, com iguais possibilidades positivas e negativas de resposta.

Quanto ao procedimento aplicado, os funcionários receberam o questionário, as explicações e os envelopes para lacrar as opiniões registradas, assegurando assim o anonimato do colaborador e evitando constrangimentos que poderiam alterar os resultados da pesquisa.

Para que a pesquisa pudesse fornecer maiores subsídios às conclusões finais desta dissertação, houve também uma preocupação em levantar alguns elementos demográficos relacionados com o perfil dos funcionários.

3.6 Questões de Pesquisa

Para investigar a satisfação dos respondentes, de acordo com a escala referida no subitem anterior, os critérios de QVT avaliados foram enunciados em forma de assertivas, que compuseram o instrumento de coleta de dados. O questionário foi baseado e adaptado das dissertações de mestrado de Ritz (2000) e Pereira (2003).

A seguir, as afirmativas referentes a cada critério de QVT pesquisado são relacionadas:

1) Compensação Justa e Adequada:

- Remuneração adequada:
 1. O meu salário é suficiente para o meu sustento e de minha família.
 8. Considero suficientes os benefícios que recebo da empresa. (vale-transporte, plano de saúde, cesta alimentação, etc).
 36. Meu salário me proporciona um bom padrão de vida.
- Eqüidade interna:
 28. Sou pago adequadamente em comparação aos colegas em trabalhos com responsabilidades similares às minhas.
- Eqüidade externa:
 19. O meu salário é defasado em relação ao mercado de trabalho.

2) Condições de Trabalho:

- Jornada de trabalho:
 16. O tempo de intervalo para almoço e lanche durante a jornada de trabalho é suficiente.
 24. O número de horas que trabalho é suficiente para a realização das minhas tarefas.
- Carga de trabalho:
 38. A quantidade de trabalho que executo em um turno de trabalho é adequada.
- Ambiente físico:
 29. As condições do meu ambiente de trabalho (iluminação, higiene, ventilação, organização, espaço, disposição do lugar, etc) é adequada.
- Material e equipamento:
 11. Tenho à disposição materiais e equipamentos necessários para a execução das minhas atividades.
- Ambiente saudável:
 2. As condições de segurança no meu local de trabalho são satisfatórias.
 20. O meu local de trabalho é prejudicial (insalubre) à minha saúde.
- Estresse:
 10. O nível de estresse é alto durante a jornada de trabalho.

3) Uso e Desenvolvimento de Capacidades:

- Autonomia:
 3. Quando meu(s) superior(es) hierárquico(s) toma(m) decisão(ões) envolvendo meu trabalho, isto é feito com minha participação através de troca de idéias.
 27. Minha opinião é solicitada para organização do trabalho em minha área.
- Significado da Tarefa:
 12. Eu me sinto realizado com as atividades/tarefas que desempenho.
- Identidade da Tarefa:
 30. As tarefas que desempenho são importantes para que a empresa atinja seus objetivos.
- Variabilidade da Habilidade:
 9. Faço meu trabalho sempre de maneira diferente.
 31. Há preocupação contínua por parte do(s) meu(s) superior(es) hierárquico(s) em fazer uso total das minhas habilidades.
 44. O trabalho que desenvolvo permite a utilização de meu conhecimento, experiência e habilidades.
- Retroinformação:

18. Sou reconhecido pela contribuição das minhas atividades para os resultados alcançados pela empresa.
39. Tenho feedback a respeito do meu trabalho.

4) Oportunidade de Crescimento e Segurança:

- Possibilidade de Carreira:
4. A empresa possui um bom Plano de Cargos e Salários que possibilita uma ascensão profissional.
- Crescimento Profissional:
13. O nível de treinamento recebido para desempenho com eficiência e segurança das tarefas atribuídas é satisfatório.
22. A empresa estimula seus funcionários a continuar seus estudos.
- Segurança de Emprego:
37. A empresa me oferece segurança quanto à manutenção do meu emprego.

5) Integração Social na Organização:

- Igualdade de Oportunidades:
32. Não existe favoritismo na minha empresa: os funcionários promovidos e/ou comissionados passam por seleção onde são considerados suas qualificações, habilidades e merecimento.
- Relacionamento:
5. O meu relacionamento com os demais colegas de função é bom.
14. O relacionamento existente entre o(s) superior(es) hierárquico(s) e os demais funcionários é bom.
- Senso Comunitário:
23. O espírito de comprometimento e colaboração na minha agência é adequado/satisfatório.
41. Existe clima de cooperação sem rivalidades entre os setores desta agência.

6) Constitucionalismo:

- Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas:
21. Todos os direitos trabalhistas são respeitados e cumpridos pela empresa (férias, 13º, horário de trabalho, etc).
- Privacidade Pessoal:
6. Tenho que dar satisfação ao(s) meu(s) superior(es) hierárquico(s) no que se refere ao meu comportamento fora do horário de trabalho ou sobre atos dos membros de minha família.
- Liberdade de Expressão:
15. Tenho liberdade para discordar da visão do(s) meu(s) superior(es) hierárquico(s), sem medo de represálias.
33. Meu(s) superior(es) hierárquico(s) recebe(m) bem minhas idéias mesmo quando elas diferem das suas.
45. Eu me sinto à vontade para expressar minha opinião ao(s) meu(s) superior(es) hierárquico(s).
- Normas e Rotinas:
42. As normas e rotinas da empresa são bem claras, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os funcionários.

7) Trabalho e Espaço Total de Vida:

- Papel Balanceado do Trabalho:
34. Eu tenho tempo disponível para lazer e atividades sociais fora do trabalho.
43. Em meu tempo livre, pratico atividades esportivas com regularidade.

- Horário de Entrada e Saída do Trabalho:
25. Meu horário de trabalho não toma meu tempo de descanso e o tempo com a minha família.

8) Relevância Social da Vida no Trabalho:

- Imagem da instituição:
7. Tenho orgulho de fazer parte desta empresa.
- Responsabilidade social da instituição:
26. Vejo esta empresa tendo ações no sentido de proteger o meio ambiente.
35. Esta empresa mostra-se preocupada em resolver os problemas da comunidade.
- Responsabilidade social pelos serviços:
40. Esta empresa preocupa-se com a qualidade dos serviços e produtos postos à disposição da comunidade.
- Responsabilidade social pelos empregados:
17. Eu me sinto realizado e valorizado na empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados foram organizados e tabulados, levando-se em consideração a ordem das perguntas para fins de agrupamento das informações e, dessa forma, proporcionar condições de análise desses dados, os quais foram registrados em planilhas e tabelas do Excel onde é possível notar a frequência absoluta (número absoluto de respostas) e a frequência relativa (valores percentuais). A análise dos resultados foi realizada com base nesses dados, considerando-se os fatores previamente determinados.

Para identificar a amostra foram utilizadas características pessoais e profissionais. Como características pessoais temos: idade, sexo, estado civil e escolaridade. Para as profissionais temos: cargo ocupado e tempo de serviço na instituição.

A análise das características pessoais é mostrada a seguir.

Com relação à faixa etária, os funcionários ficaram distribuídos da seguinte forma: nenhum dos 58 (cinquenta e oito) funcionários possui idade até 20 anos; 25 (vinte e cinco) situam-se entre 21 e 30 anos; 20 (vinte) estão na faixa etária entre 31 e 40 anos e 13 (treze) têm idade superior a 41 anos. Percebeu-se que 22% dos 58 (cinquenta e oito) funcionários pesquisados situam-se na faixa etária acima dos 41 anos e, portanto, em um patamar de maior maturidade.

O resultado da pesquisa mostrou que há um certo equilíbrio em termos numéricos entre homens e mulheres com uma margem de diferença pequena. Dos 58 (cinquenta e oito) funcionários pesquisados, 25 (vinte e cinco) são do sexo feminino e 33 (trinta e três) são do sexo masculino.

No que diz respeito ao estado civil, 23 (vinte e três) funcionários são solteiros, 28 (vinte e oito) são casados e 7 (sete) encontram-se na categoria “outros”, são separados, divorciados, viúvos.

Com relação ao grau de escolaridade, nenhum dos cinquenta e oito funcionários pesquisados possui escolaridade inferior ao segundo grau completo, até porque esta é uma exigência mínima para prestar o concurso público da instituição. Apenas 3 (três) funcionários possuem o segundo grau completo, 25 (vinte e cinco) possuem o terceiro grau completo, 15 (quinze) funcionários com terceiro grau incompleto e 15 (quinze) com pós-graduação ainda não concluída.

No que diz respeito ao cargo ocupado, 30 (trinta) funcionários são escriturários; 10 (dez) exercem a função de caixa; 8 (oito) são assistentes de gerentes e 10 (dez) ocupam cargos de gerência média. É importante ressaltar que todos os cargos são comissionados à exceção dos funcionários que exercem o cargo de escriturário.

No que se refere ao tempo de serviço na instituição, 25 (vinte e cinco) possuem até dois anos de serviço; 20 (vinte) funcionários, situam-se entre três e cinco anos e 13 (treze) possuem mais de cinco anos de serviços na instituição.

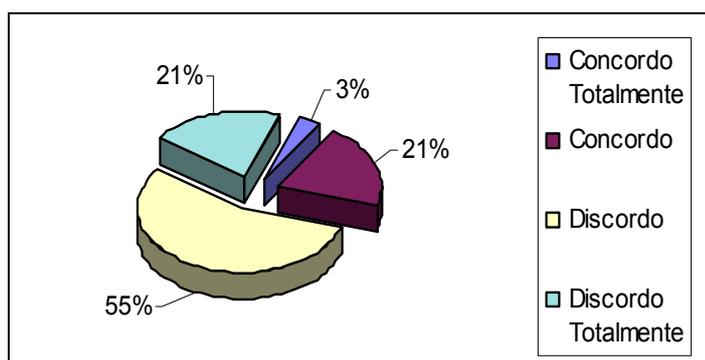
A análise feita sobre o comportamento e suas respectivas dimensões, visou verificar o grau de concordância e satisfação com relação a cada um dos fatores formadores da QVT baseado no modelo de Walton (1973), e teve os seguintes resultados:

4.1 Compensação Justa e Adequada

4.1.1 Remuneração adequada

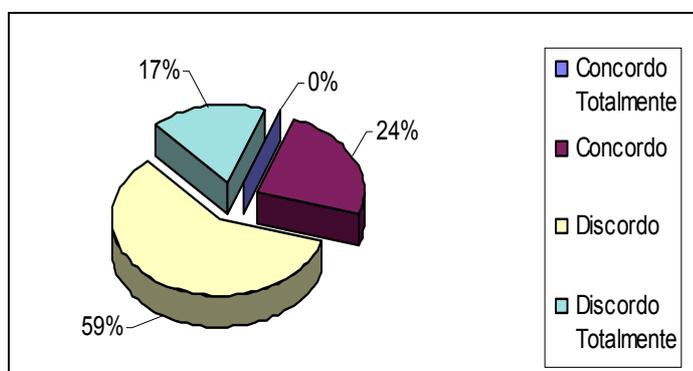
Os entrevistados registraram sua insatisfação quanto ao salário não ser suficiente para o seu sustento e da família e não proporcionar um bom padrão de vida. Conforme está descrito no gráfico 1, a maioria dos pesquisados não considera a remuneração como adequada

na empresa pesquisada, com 76% dos respondentes discordando da afirmativa. No gráfico 2 também se encontra um número elevado de funcionários, 76%, que discordaram da afirmativa. Estes resultados podem sugerir alguns comentários. Diante de pressões competitivas crescentes, as empresas foram impelidas a modernizarem-se. Aparentemente, um componente fundamental, a remuneração, não tem acompanhado o ritmo dessas transformações. A maioria das empresas ainda mantém os antigos sistemas de remuneração tradicional, baseada em cargos e funções. Portanto, algumas empresas empreendem programas modernos de gestão de recursos humanos sem que necessariamente, modernizem seus sistemas de remuneração.



Fonte: Dados da pesquisa

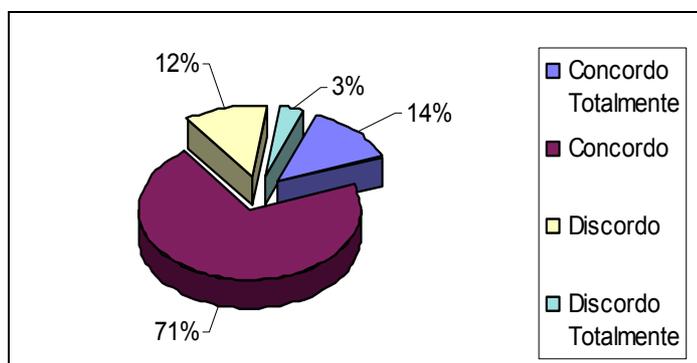
Gráfico 1 – O meu salário é suficiente para o meu sustento e de minha família.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2 – Meu salário me proporciona um bom padrão de vida.

Diferentemente da questão salarial, no que tange aos benefícios oferecidos pela empresa, a grande maioria, 85% dos respondentes avaliaram como satisfatórios conforme mostra o gráfico 3.

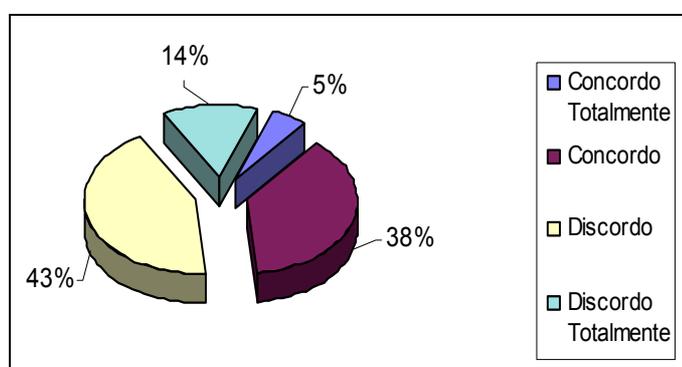


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 3 – Considero suficientes os benefícios que recebo da empresa. (vale-transporte, plano de saúde, cesta alimentação, etc).

4.1.2 Eqüidade interna

Conforme está mostrado no gráfico 4, a maioria dos pesquisados não percebe a existência de equiparação salarial interna entre os que desenvolvem a mesma atividade ou função, com 57% dos respondentes discordando da afirmativa.



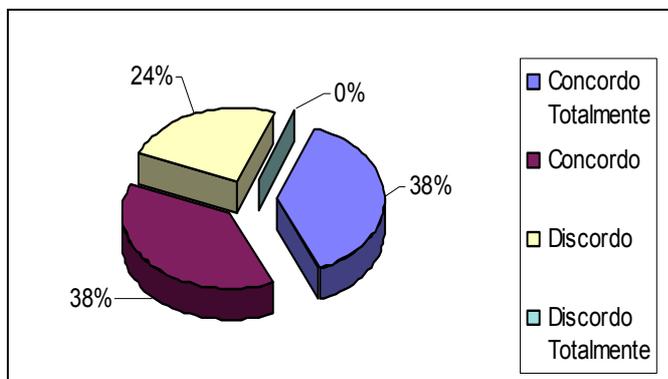
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 4 – Sou pago adequadamente em comparação aos colegas em trabalhos com responsabilidades similares às minhas.

A insatisfação em relação à eqüidade salarial interna e à da remuneração adequada é bastante preocupante, pois pode acabar refletindo em outros indicadores. Segundo Herzberg (1968), a remuneração não é um fator motivacional, ou seja, quando atendida de forma adequada, não causa satisfação; porém, se não for percebida de forma positiva, causa descontentamento. Com base nos resultados encontrados, sugere-se à empresa que reavalie suas políticas e estratégias de remuneração, visando aumentar o grau de satisfação dos colaboradores, no que se refere a estes dois indicadores.

4.1.3 Equidade externa

Observa-se no gráfico 5 que, quando questionados a respeito da equiparação salarial com as demais empresas do setor bancário, os pesquisados mostraram-se insatisfeitos e acreditam que seus salários não possuem equiparações aos demais salários praticados pelas empresas deste ramo, com 76% dos respondentes concordando com a assertiva.



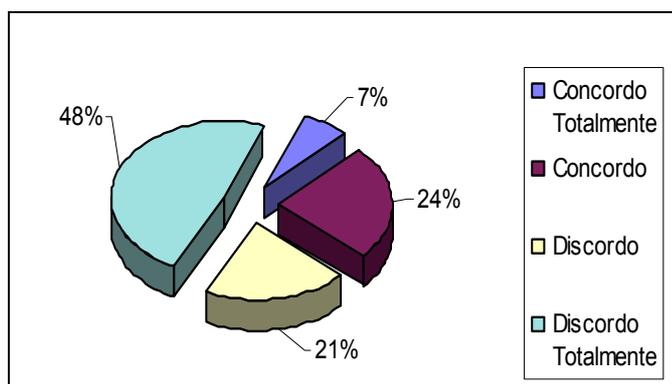
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 5 – O meu salário é defasado em relação ao mercado de trabalho.

4.2 Condições de Trabalho

4.2.1 Jornada de trabalho

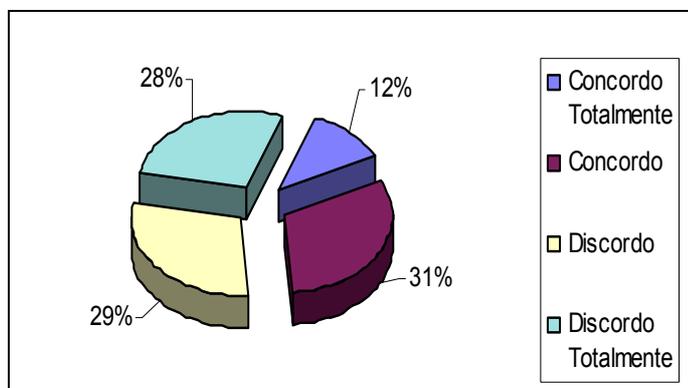
Este fator apresenta um nível de insatisfação bem elevado junto a um número representativo de funcionários que afirmam serem os intervalos destinados ao almoço e lanche insuficientes para satisfação de suas necessidades. Como mostra o gráfico 6, 69% dos pesquisados discordam da afirmativa. É importante ressaltar que funcionários com carga horária de 6 horas diárias têm intervalo de 15 minutos, e outros com carga horária de 8 horas possuem intervalo de 1 hora.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 6 – O tempo de intervalo para almoço e lanche durante a jornada de trabalho é suficiente.

A maioria dos entrevistados, com 57% de frequência, afirma que sua carga horária não é suficiente para a realização de suas tarefas, como mostra o gráfico 7. Provavelmente, a grande diversidade de tarefas atribuída a cada empregado contribui para a insatisfação em relação ao seu próprio aproveitamento no cargo.

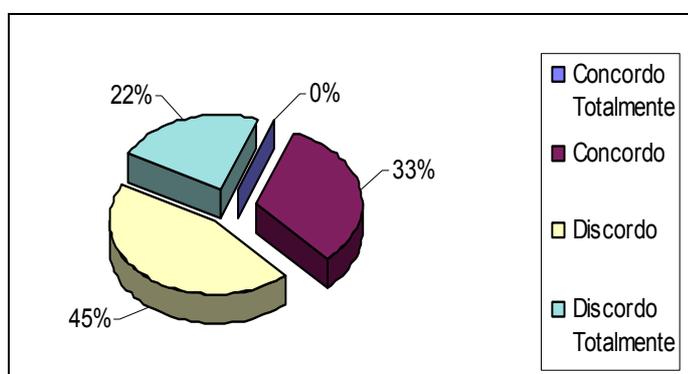


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 7 – O número de horas que trabalho é suficiente para a realização das minhas tarefas.

4.2.2 Carga de trabalho

Obteve-se um resultado total de discordância de 67%, ou seja, a grande maioria dos pesquisados classificou a quantidade de trabalho em um turno como inadequada. Deve-se analisar o resultado apresentado no gráfico 8 independentemente da jornada de trabalho do funcionário ser de 6 ou 8 horas diárias. Qualquer que seja o número de horas trabalhadas, a grande maioria mostrou-se insatisfeita em relação à quantidade de trabalho/horas trabalhadas. Seria interessante investigar a quantidade de trabalho atribuída aos funcionários, bem como a igualdade na distribuição das tarefas, buscando identificar pontos de melhoria nessa variável que, além de influenciar a qualidade de vida dos indivíduos, quando percebida como insatisfatória pode, a curto prazo, levar os trabalhadores à redução da produtividade e, a longo prazo, até mesmo ao estresse e a doenças ocupacionais.

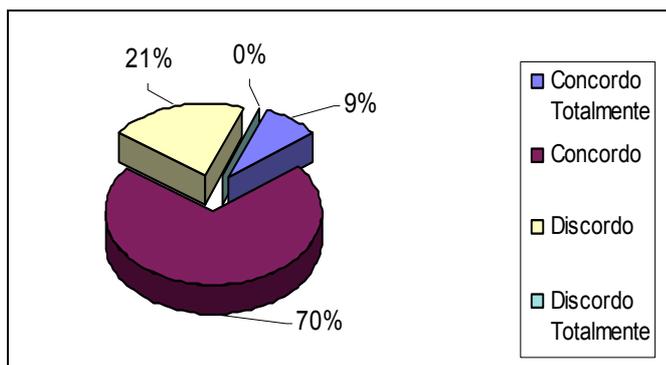


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 8 – A quantidade de trabalho que executo em um turno de trabalho é adequada.

4.2.3 Ambiente físico

Em sua grande maioria, 79% dos pesquisados concordam que o ambiente de trabalho é adequado, como é apresentado no gráfico 9. Vários autores demonstram que algumas características físicas do local de trabalho podem influenciar as reações emocionais dos empregados e sua satisfação, logo se observa a relevância desta dimensão proposta por Walton (1973). As condições do ambiente desempenham um papel muito importante na determinação da satisfação com o trabalho.

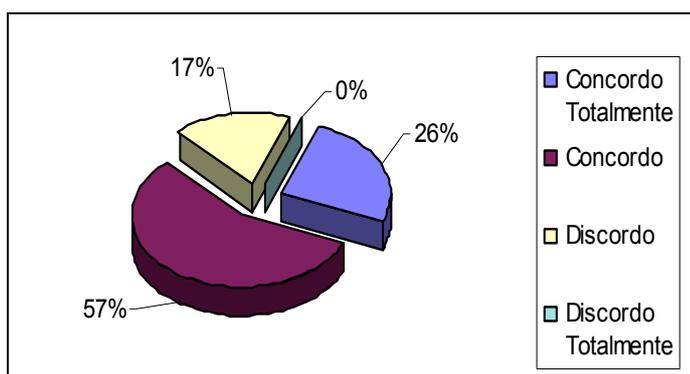


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 9 – As condições do meu ambiente de trabalho (iluminação, higiene, ventilação, organização, espaço, disposição do lugar, etc) é adequado.

4.2.4 Material e equipamento

Foi obtido um resultado bastante favorável neste item, em que a maioria absoluta (83%) dos respondentes concordou com a assertiva. Apenas 17% não acreditam que a empresa oferece materiais e equipamentos de trabalho favoráveis e satisfatórios, como mostra o gráfico 10.

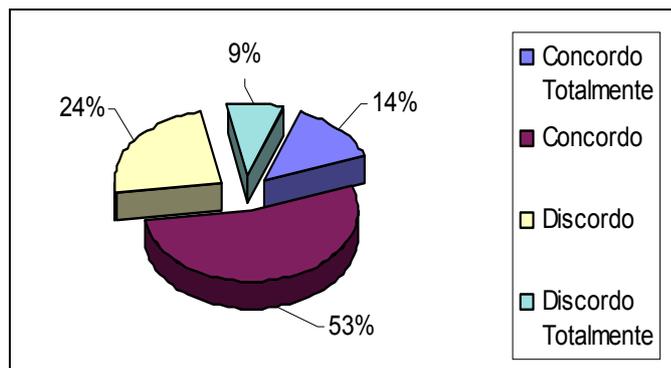


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 10 – Tenho à disposição materiais e equipamentos necessários para a execução das minhas atividades.

4.2.5 Ambiente saudável

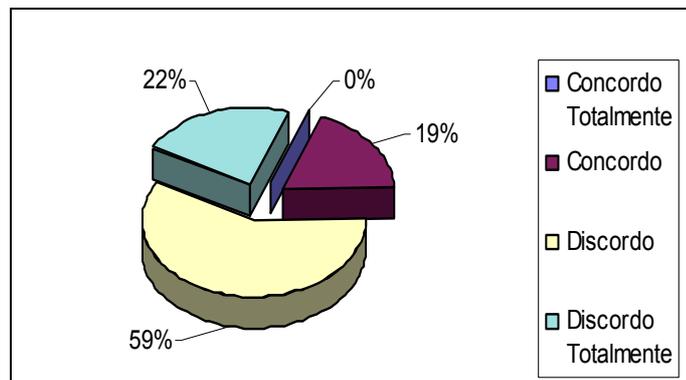
A maioria dos pesquisados acredita que a empresa é um lugar seguro para se trabalhar. Como mostra o gráfico 11, foi alcançado um índice de 67% de satisfação e 33% de insatisfação. A partir deste resultado de insatisfação, seria interessante a empresa tentar localizar os pontos de periculosidade, e juntamente com os membros da CIPA avaliar estes locais e elaborar projetos para diminuir os índices de periculosidade.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 11 – As condições de segurança no meu local de trabalho são satisfatórias.

O gráfico 12 mostra resultados sobre a questão da insalubridade no local de trabalho. A grande maioria, com 81% de frequência, discorda da assertiva, ou seja, não consideram o local de trabalho como prejudicial à sua saúde.



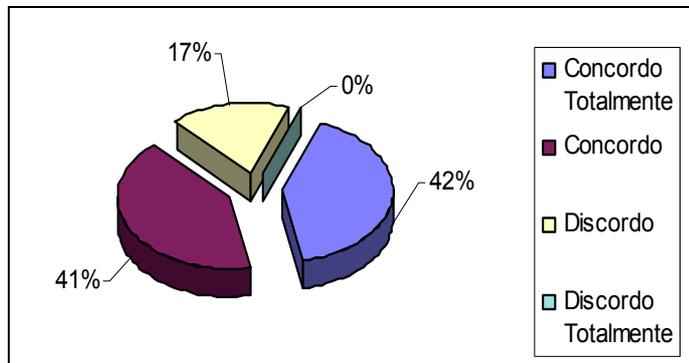
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 12 – O meu local de trabalho é prejudicial (insalubre) à minha saúde.

4.2.6 Estresse

Quando questionados sobre a questão do estresse, os funcionários pesquisados, em sua grande maioria (83%) concordam que o nível é alto durante a jornada de trabalho, o que é um dado muito importante e não poderá em hipótese alguma ser descartado. Na prática, tal resultado talvez esteja relacionado às condições ergonômicas do trabalho, à carga mental e

desgaste não somente relacionado à própria característica da profissão, mas, principalmente, pelo número de funcionários muito aquém do necessário nas agências.



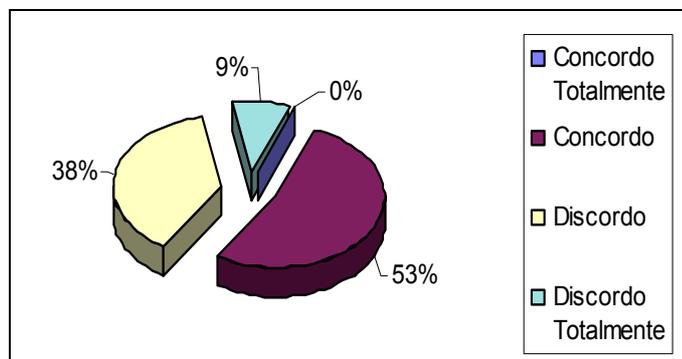
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 13 – O nível de estresse é alto durante a jornada de trabalho.

4.3 Uso e Desenvolvimento de Capacidades

4.3.1 Autonomia

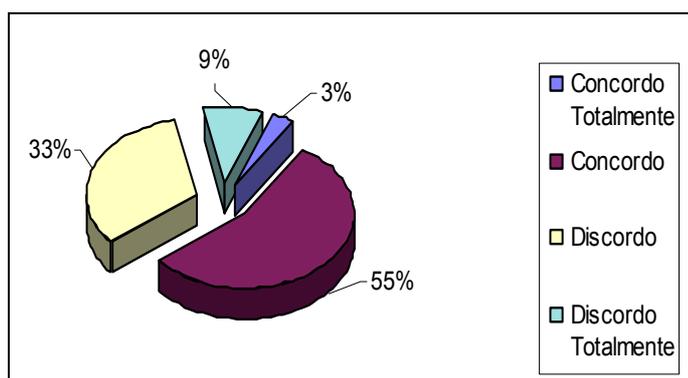
No que se refere a conceder autonomia aos funcionários e participação nos processos decisórios, a maioria dos pesquisados (53%), conforme gráfico 14, concordam que participam das decisões envolvendo seu trabalho. A troca de idéias demonstra consideração com o colaborador, fazendo-o sentir-se respeitado pelo seu conhecimento. Sabe-se que toda empresa que deseja ser competitiva deve deixar de lado a centralização de decisões rotineiras e apostar na criatividade de seus empregados. Tais organizações devem despertar a autoconfiança dos indivíduos, o que comprovadamente resulta em maior eficiência para a resolução de problemas. A participação dos empregados é um indicador citado pela grande maioria dos autores que se ocuparam do tema QVT, tais como Westley (1979) e Nadler e Lawler (1983), como interveniente na satisfação dos empregados.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 14 – Quando meu(s) superior(es) hierárquico(s) toma(m) decisão(ões) envolvendo meu trabalho, isto é feito com minha participação através de troca de idéias.

Neste indicador também foi obtido um resultado positivo de 58%, mas o índice de discordância de 42% mostrou que ainda é preciso melhorar nesse ponto, como mostra o gráfico 15. Para os colaboradores, a importância de ter suas opiniões escutadas e executadas na instituição, é muito grande. Isto alimenta sua motivação, gerando satisfação por estarem ajudando com o desenvolvimento e melhoria do seu local de trabalho. Essa liberdade dada aos colaboradores de expressar suas opiniões e apresentarem idéias é de fundamental importância para a instituição, pois as idéias são dadas por pessoas que tem conhecimento sobre a instituição e sabem seus pontos positivos e negativos, sendo assim suas idéias renovam o ambiente de trabalho, promovem agilidade nos processos e injetam motivação nas equipes de trabalho.

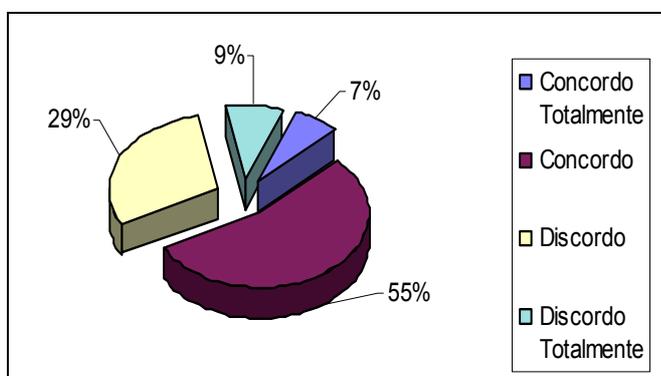


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 15 – Minha opinião é solicitada para organização do trabalho em minha área.

4.3.2 Significado da tarefa

Outro resultado muito positivo e importante procurou avaliar a auto-realização. Como mostra o gráfico 16, 62% dos pesquisados afirmaram que se sentem realizados no desempenho de suas atividades. A auto-realização é um dos fatores mais importantes na vida profissional, já que o fato do colaborador gostar do que faz é um ponto essencial para a qualidade de vida no trabalho, pois é impossível obter prazer no trabalho sem gostar das tarefas desempenhadas. Só desta maneira as coisas fazem sentido para as pessoas e o trabalho não se torna uma obrigação e sim uma satisfação.

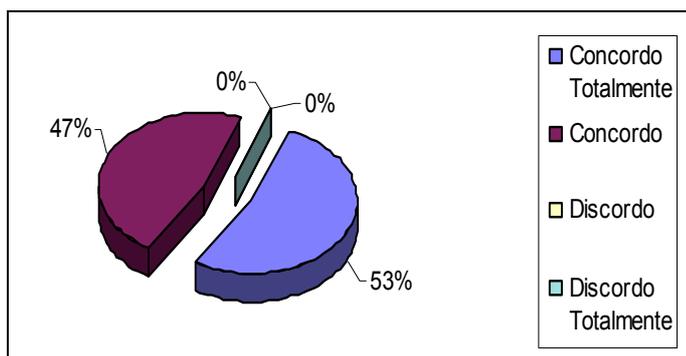


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 16 – Eu me sinto realizado com as atividades/tarefas que desempenho.

4.3.3 Identidade da tarefa

De acordo com o gráfico 17, com 100% de frequência, os pesquisados consideram seu trabalho muito importante para que a empresa possa atingir seus objetivos e metas. Este fator é um ponto bastante positivo, pois ajudará a empresa na implantação de futuros projetos de qualidade ou na implantação de um plano estratégico, já que todo e qualquer processo de mudança organizacional parte do pressuposto de que é o corpo de pessoas que transforma e constrói uma organização. Logo, quando o empregado tem consciência de sua importância para que a empresa alcance seus objetivos, este processo torna-se mais fácil.

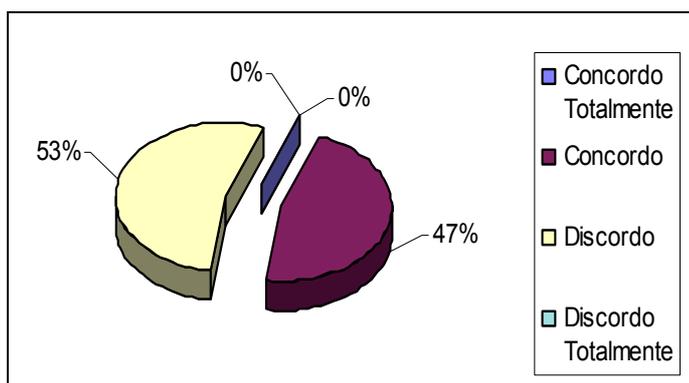


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 17 – As tarefas que desempenho são importantes para que a empresa atinja seus objetivos.

4.3.4 Variedade da habilidade

No gráfico 18 pode-se notar que a maioria dos respondentes (53%) discorda da assertiva, ou seja, consideram que a dinâmica do trabalho é rotineira e pré-determinada.

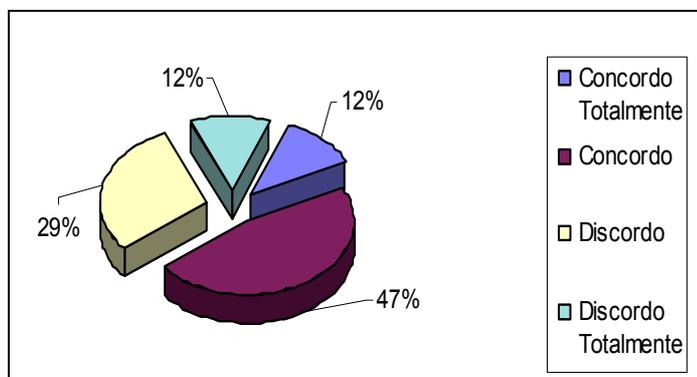


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 18 – Faço meu trabalho sempre de maneira diferente.

Os índices no gráfico 19 mostram que a maioria dos pesquisados (59%) afirma que seu superior tem preocupação em fazer uso das habilidades de seus liderados, o que é muito positivo, pois sabendo lidar com as diferentes características e habilidades dos seus colaboradores, o desempenho da equipe se torna maximizado. Os colaboradores devem ser

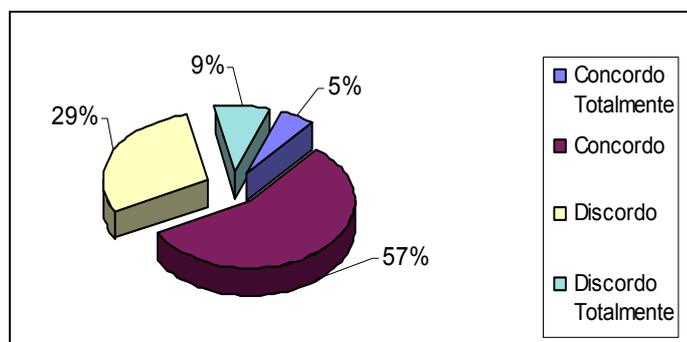
estimulados a fazer uso de suas melhores habilidades trazendo com isto importantes contribuições. Este estímulo deve ser dado levando em consideração o cumprimento de metas estabelecido no âmbito do seu trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 19 – Há preocupação contínua por parte do(s) meu(s) superior(es) hierárquico(s) em fazer uso total das minhas habilidades.

O gráfico 20 mostra que 62% dos entrevistados afirmam utilizar seus conhecimentos, experiências e habilidades no seu dia-a-dia. Isto é um ponto positivo para a empresa, já que pessoas que não utilizam seus conhecimentos ou acreditam terem suas capacidades subutilizadas tornam-se mais propícias a ficarem desmotivadas e insatisfeitas.



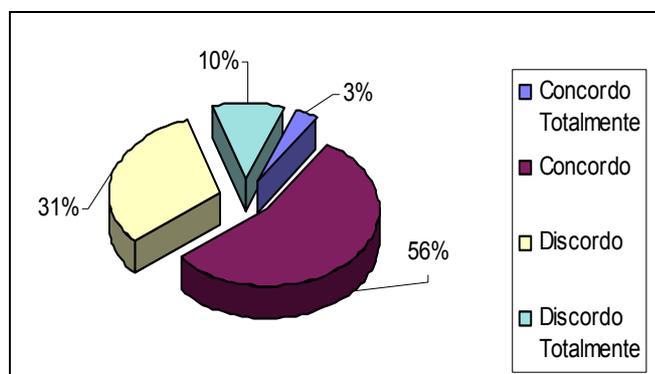
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 20 – O trabalho que desenvolvo permite a utilização de meu conhecimento, experiência e habilidades.

4.3.5 Retroinformação

De acordo com o gráfico 21, 59% dos pesquisados afirmam receber reconhecimento pelos resultados e processos de seu trabalho, o que, na prática, representa um ponto positivo para o bom desempenho, produtividade e qualidade da organização. Este comportamento da

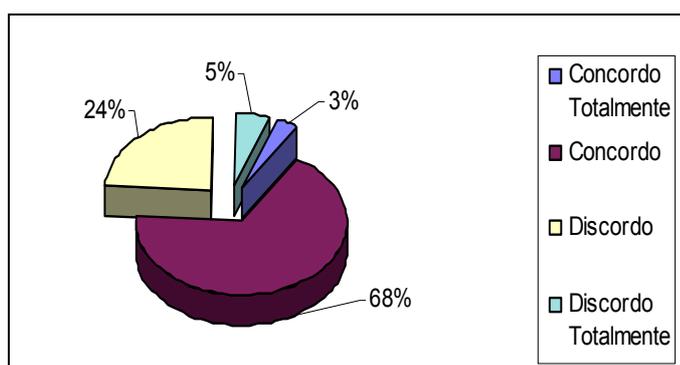
empresa contribui com a auto-estima dos funcionários. Afinal, o funcionário saber que seu trabalho é significativo e vital para ela, produz nele uma recompensa intrínseca.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 21 – Sou reconhecido pela contribuição das minhas atividades para os resultados alcançados pela empresa.

Outro ponto positivo, em relação ao apoio sócio-emocional recebido, é ressaltado quando os trabalhadores pesquisados, em sua maioria, afirmam que seus superiores dão realmente retorno, seja ele positivo ou negativo, para o colaborador. Um “feedback” específico, além de mostrar ao funcionário quais os aspectos de seu trabalho são verdadeiramente importantes para a empresa, mostra também, que ele está sendo acompanhado de perto. Conforme o gráfico 22, observa-se que 71% dos pesquisados consideram o processo de “feedback” na empresa pesquisada como sendo claro, objetivo e bem difundido entre os empregados dos vários níveis hierárquicos.



Fonte: Dados da pesquisa

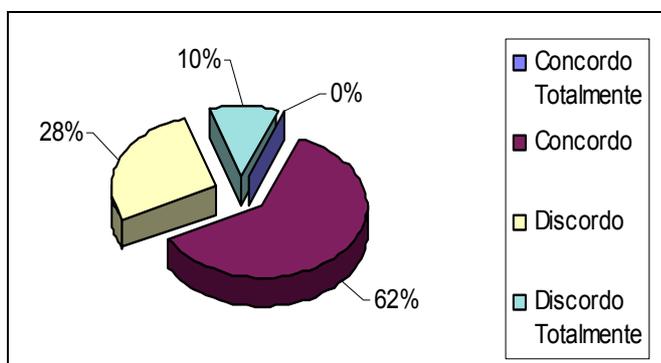
Gráfico 22 – Tenho feedback a respeito do meu trabalho.

4.4 Oportunidade de Crescimento e Segurança

4.4.1 Possibilidade de carreira

Como mostra o gráfico 23, a maioria dos respondentes (62%) acredita que a empresa possui um bom Plano de Cargos e Salários, dando plenas condições de crescimento e desenvolvimento para todos seus colaboradores. Esta característica é ótima, pois prova que as

As pessoas sabem que seu trabalho é valorizado e que pode acarretar em benefícios futuros. Como consequência disso tem-se uma maior qualidade nos trabalhos realizados e motivação constante no quadro de funcionários.

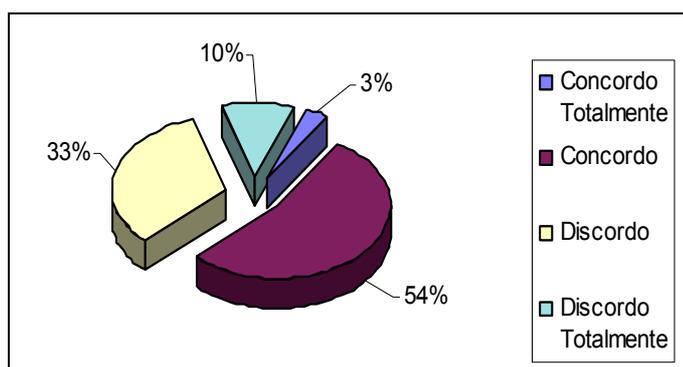


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 23 – A empresa possui um bom Plano de Cargos e Salários que possibilita uma ascensão profissional.

4.4.2 Crescimento profissional

De acordo com gráfico 24, na opinião de 57% dos respondentes, a empresa investe no desenvolvimento profissional de seus funcionários por meio de programas de capacitação. A iniciativa da instituição de oferecer cursos para seus funcionários é, sem dúvida, uma estratégia muito inteligente de treinamento e principalmente de qualificação profissional, preparando melhor seu pessoal para que o desempenho se torne mais proveitoso tanto para eles quanto para os clientes. Este é um investimento necessário e indispensável para qualquer empresa, pois maximiza o know-how e promove o aprendizado contínuo e a reciclagem dos conhecimentos.

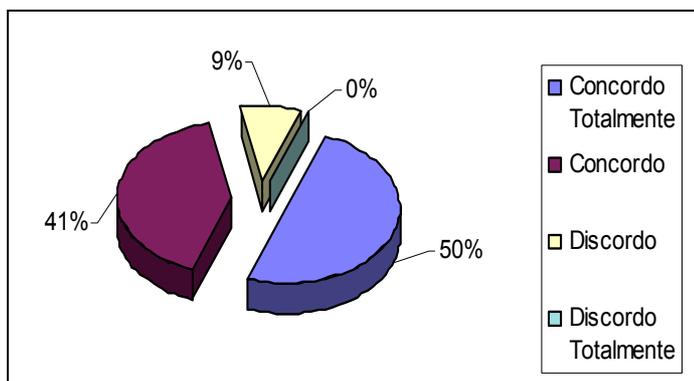


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 24 – O nível de treinamento recebido para desempenho com eficiência e segurança das tarefas atribuídas é satisfatório.

Conforme o gráfico 25, para 91% dos entrevistados a organização estimula a continuidade da educação formal, muito embora o maior motivador para que uma pessoa continue seus estudos e procure cada vez mais o seu desenvolvimento profissional através de cursos deva ser ela mesma. A empresa que deseja ser cada vez mais competitiva e inovadora também deve procurar seus empregados para a busca de melhor aperfeiçoamento através de

um programa de incentivo à educação. Neste programa o incentivo vai desde a permissão de um horário flexível até a liberação de bolsas de estudos, que variam de acordo com as possibilidades da empresa. O incentivo à educação formal, traz resultados positivos tanto para a empresa, na forma de um quadro funcional mais capacitado, como para os empregados, que podem atualizar seus conhecimentos ou adquirir novas competências, elevando o grau de satisfação com as oportunidades de crescimento profissional e pessoal oferecidas pela empresa.

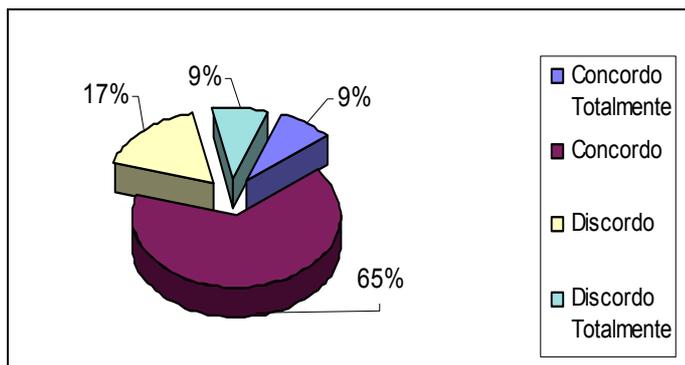


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 25 – A empresa estimula seus funcionários a continuar seus estudos.

4.4.3 Segurança de emprego

No que diz respeito a este indicador, a aceitação de 74% dos pesquisados se deve ao fato dos funcionários serem concursados, e, portanto obterem estabilidade empregatícia, demonstrando certa confiança de que não serão demitidos da empresa sem a existência de uma causa para justificar tal fato. Para os trabalhadores isto é um ponto muito positivo, gerando um sentimento de fidelidade para com a empresa.



Fonte: Dados da pesquisa

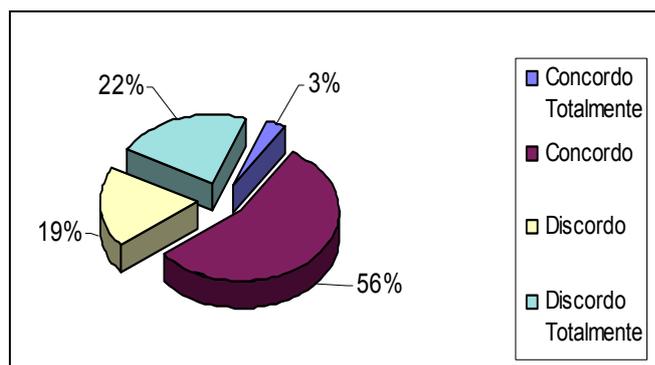
Gráfico 26 – A empresa me oferece segurança quanto à manutenção do meu emprego.

4.5 Integração Social na Organização

4.5.1 Igualdade de oportunidades

Como mostra o gráfico 27, para 59% dos pesquisados a empresa é transparente em relação aos critérios considerados para as promoções, nos quais deverão estar contidos os

valores, comportamentos e resultados esperados. Sabendo-se que a promoção estaria condicionada a fatores como o desempenho no cargo, a habilidade no relacionamento com os colegas, o conhecimento técnico e suas aptidões, o indivíduo seria estimulado a desenvolver essas competências. Desta forma elimina-se a desmotivação dos funcionários provocada pelo fato de não conseguirem fazer a ligação entre esforço e recompensa. Contudo, não se deve ser utópico a ponto de afirmar que não há em situação alguma, favoritismo ou preferência entre os trabalhadores, até porque os laços de afinidade e simpatia entre os indivíduos são fatores que não podem ser totalmente ignorados.

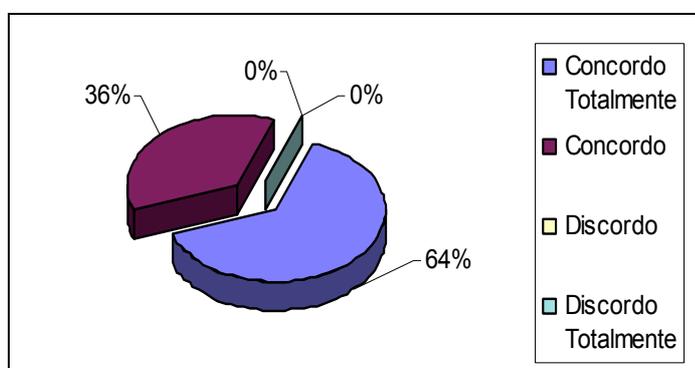


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 27 – Não existe favoritismo na minha empresa: os funcionários promovidos e/ou comissionados passam por seleção onde são considerados suas qualificações, habilidades e merecimento.

4.5.2 Relacionamento

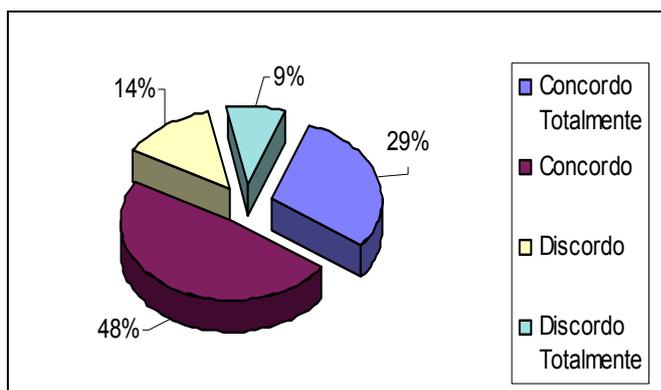
No total, 100% dos pesquisados concordaram que o relacionamento entre os funcionários é bom, como mostra o gráfico 28. Isto informa que os funcionários já estão cientes que bom relacionamento é algo fundamental para que o trabalho seja realizado com maior eficácia. O bom relacionamento proporciona harmonia no ambiente do trabalho e faz com que as coisas aconteçam com mais naturalidade, mudando o foco do trabalho, de obrigação para colaboração. Para os pesquisados, o clima entre os colegas de trabalho ser considerado bom vem resultar em um ambiente ideal para desenvolvimento do trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 28 – O meu relacionamento com os demais colegas de função é bom.

Quanto ao relacionamento entre superiores e demais empregados, este fator também foi considerado bom, com 77% dos respondentes concordando com a assertiva, conforme mostra o gráfico 29. O que não descarta a possibilidade de se melhorar, pois, como já foi salientado anteriormente, o relacionamento interpessoal influencia e muito no nível de satisfação no trabalho e até mesmo na qualidade e produção da empresa. Esta variável está associada aos fatores motivacionais de Herzberg (1968), e portanto, a empresa deveria trabalhar melhor estas dimensões associadas à fatores intrínsecos ao trabalho, buscando conseqüentemente a satisfação de seus colaboradores.

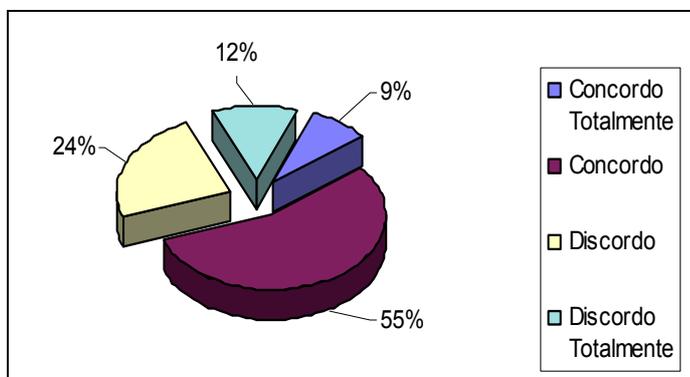


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 29 – O relacionamento existente entre o(s) superior(es) hierárquico(s) e os demais funcionários é bom.

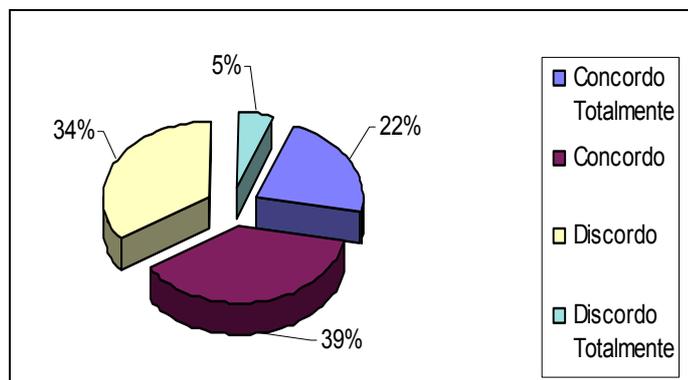
4.5.3 Senso comunitário

De forma geral, este critério foi identificado nesta pesquisa como satisfatório. Conforme o gráfico 30, o espírito de comprometimento e colaboração na empresa foi percebido pela maioria dos pesquisados (64%) de maneira adequada, não descartando a hipótese de exigir uma ação imediata para melhorar tal falha, uma vez que a falta de comprometimento afeta diretamente no desempenho da qualidade de produção. Também para 61% perceberam o clima satisfatório entre os setores das agências, como mostra o gráfico 31. É importante observar que a união do grupo e a integração dos empregados e dos setores propiciam um ambiente de trabalho sadio e facilitam o alcance dos objetivos e metas estabelecidas pela organização.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 30 – O espírito de comprometimento e colaboração na minha agência é adequado/satisfatório.



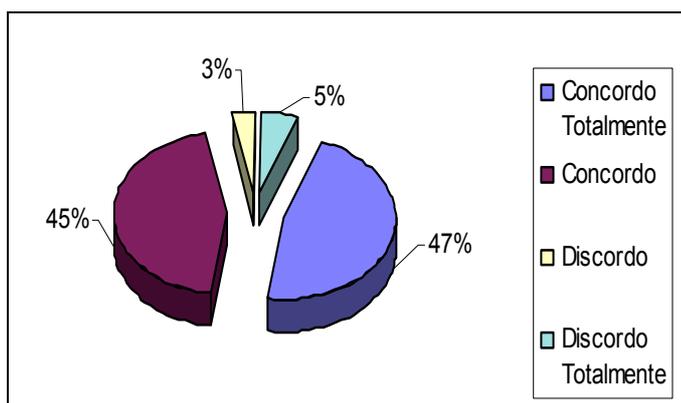
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 31 – Existe clima de cooperação sem rivalidades entre os setores desta agência.

4.6 Constitucionalismo

4.6.1 Respeito às Leis e direitos trabalhistas

O primeiro questionamento desta categoria foi relacionado aos direitos do trabalhador. Conforme o gráfico 32 mostra, 92% percebem a preocupação da instituição com relação aos direitos trabalhistas de seus funcionários. Neste critério procurou-se conhecer o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Por tratar-se de um órgão público, os direitos trabalhistas estão diretamente relacionados à decisões governamentais, diminuindo consideravelmente o poder decisório dos gestores da instituição.

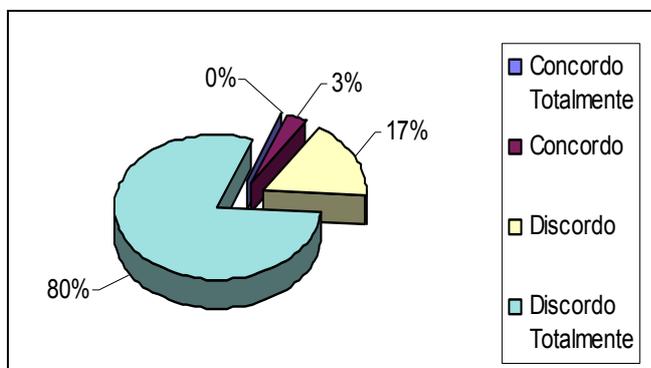


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 32 – Todos os direitos trabalhistas são respeitados e cumpridos pela empresa (férias, 13º, horário de trabalho, etc).

4.6.2 Privacidade pessoal

Em seguida os funcionários foram questionados se há privacidade no local de trabalho. De acordo com o gráfico 33, 97% afirmaram ter privacidade, enquanto que os outros 3% informaram que não.

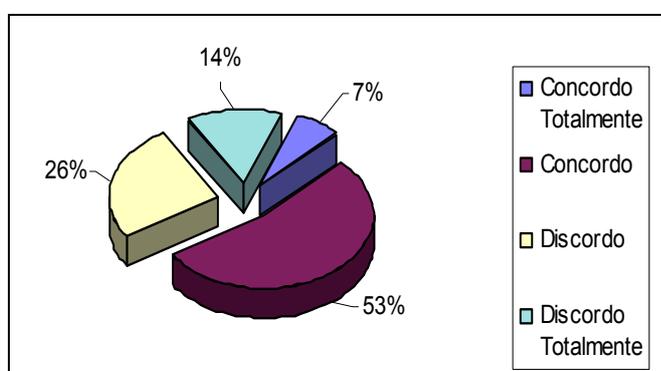


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 33 – Tenho que dar satisfação ao(s) meu(s) superior(es) hierárquico(s) no que se refere ao meu comportamento fora do horário de trabalho ou sobre atos dos membros de minha família.

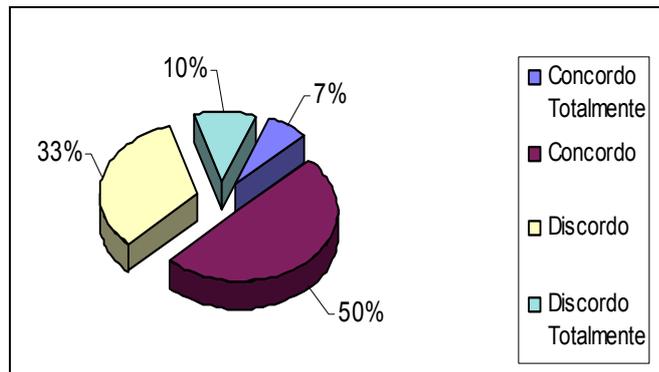
4.6.3 Liberdade de expressão

Podem-se notar nos gráficos (34, 35 e 36) abaixo que, para a maioria dos respondentes, é concedida abertura para que possam dar sugestões e expressar suas opiniões. Portanto, o fator criatividade, tão debatido e necessário atualmente para as empresas, não se encontra inibido. Mais uma vez os pesquisados afirmaram se sentirem à vontade para expressar sua opinião e contribuir para o melhor desempenho de seu trabalho, o que vem a complementar pontos vistos anteriormente: que eles possuem autonomia para resolver problemas ou questões relacionadas às suas tarefas diárias, sendo possibilitado abertura para contribuições. Assim, o processo de melhoria contínua da empresa está garantido, bem como o processo criativo de seus empregados, o que deixa a empresa numa condição favorável em relação ao mercado. Isso porque empresas competitivas possuem empregados comprometidos firmemente com seus objetivos de aumento de qualidade dos produtos e processos, através da melhoria contínua, que está embasada na contribuição e sugestão de seus empregados.



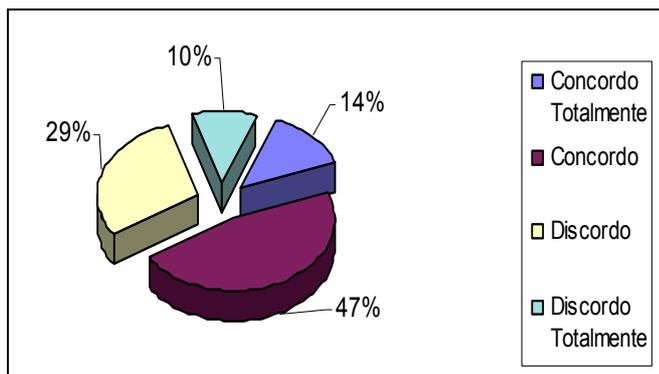
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 34 – Tenho liberdade para discordar da visão do(s) meu(s) superior(es) hierárquico(s), sem medo de represálias.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 35 – Meu(s) superior(es) hierárquico(s) recebe(m) bem minhas idéias mesmo quando elas diferem das suas.



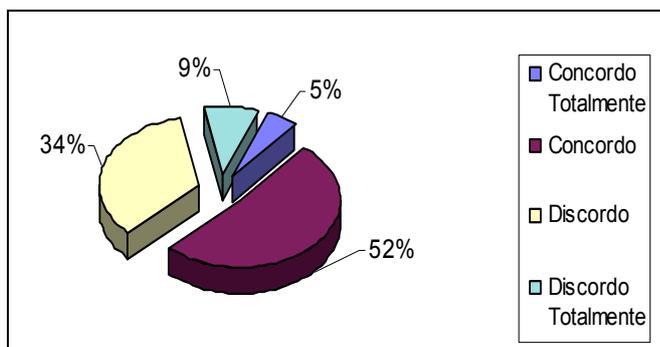
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 36 – Eu me sinto à vontade para expressar minha opinião ao(s) meu(s) superior(es) hierárquico(s).

O respeito na relação líder-liderado também é um passo fundamental para que o colaborador apresente condições favoráveis para desenvolver seu trabalho, e um dos fatores mais importantes para a obtenção de uma melhor qualidade de vida.

4.6.4 Normas e rotinas

Na opinião da maioria dos pesquisados, 57% acreditam na clareza e compreensão das normas e rotinas da empresa, como mostra o gráfico 37. Contudo, não se pode deixar de registrar que 43% discordaram da assertiva. Logo, seria interessante que a empresa tentasse detectar os erros e enganos que podem estar influenciando o desenvolvimento do trabalho, para que este critério possa ser melhorado.



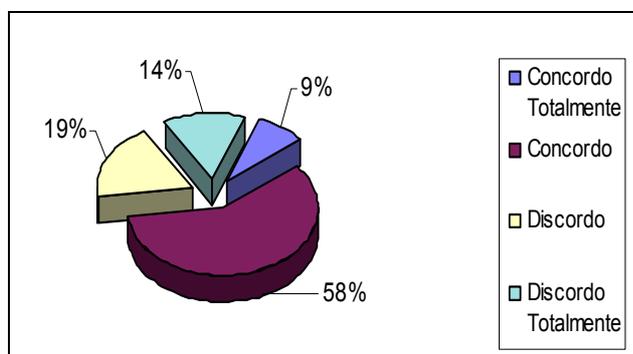
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 37 – As normas e rotinas da empresa são bem claras, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os funcionários.

4.7 Trabalho e Espaço Total da Vida

4.7.1 Papel balanceado do trabalho

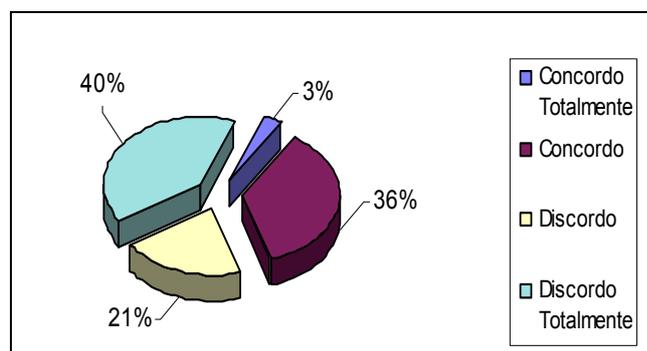
Conforme o gráfico 38 mostra, um número bem representativo dos entrevistados, 67%, afirma possuir tempo disponível para lazer e atividades sociais fora do seu horário de trabalho, o que vem contribuir para o não aparecimento de fadiga física ou mental. Esse indicador merece atenção especial, pois a adequação entre o tempo dedicado ao trabalho e aos aspectos da vida pessoal é fundamental para a saúde do trabalhador, porque indivíduos que ocupam seu tempo exclusivamente com o trabalho reduzem sua capacidade criativa e, a longo prazo, sua produtividade.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 38 – Eu tenho tempo disponível para lazer e atividades sociais fora do trabalho.

A maioria dos pesquisados (61%) não tem por hábito a prática de atividades esportivas regulares, como mostra o gráfico 39. Isto vem confirmar uma triste realidade dos tempos atuais, quando as pessoas têm uma vida bastante agitada e, em suas folgas, procuram apenas descansar ou dormir ao invés de praticarem uma atividade física qualquer que proporcionaria um relaxamento físico e mental mais rápido. Ressalta-se que estudos recentes demonstraram que pessoas que praticam exercícios físicos, além de relaxarem, estão menos propensas a desenvolverem doenças relacionadas ao estresse, além de adquirirem maior resistência física a lesões musculares, que podem aparecer causadas por esforços repetitivos. Portanto, faz-se necessária a criação de um programa de atividade física regular, que inclua, por exemplo, exercícios de alongamento com quinze minutos de duração no início e no final do expediente de trabalho, para ser usado como forma de prevenção do estresse e da LER (Lesões por Esforços Repetitivos).

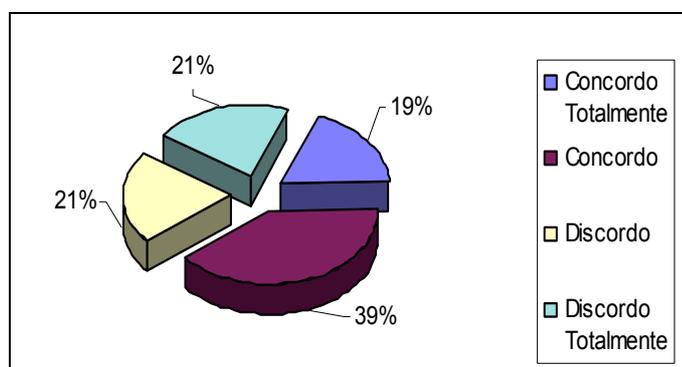


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 39 – Em meu tempo livre, pratico atividades esportivas com regularidade.

4.7.2 Horário de entrada e saída do trabalho

Os pesquisados em sua maioria (58%) entendem que o trabalho não causa transtorno em sua vida familiar, o que é um sinal positivo, pois se sabe que, quando existe influência negativa, forma-se um ciclo causador de insatisfação tanto no trabalho quanto na vida pessoal, o que acaba gerando pouco rendimento no ambiente de trabalho. (Gráfico 40) Neste indicador, encontra-se um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.



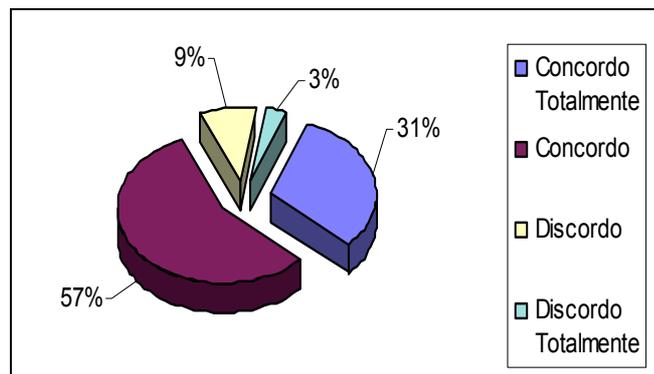
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 40 – Meu horário de trabalho não toma meu tempo de descanso e o tempo com a minha família.

4.8 Relevância Social da Vida no Trabalho

4.8.1 Imagem da instituição

Conforme resultado obtido no gráfico 41, para 88% dos funcionários pesquisados trabalhar na empresa é motivo de orgulho e satisfação pessoal, o que vem destacar e difundir respeito à organização no meio empresarial. Este resultado positivo pode ser considerado como um grande diferencial competitivo, pois são muito raras as empresas que apresentam um resultado como este. O orgulho em fazer parte da empresa resulta em comprometimento e responsabilidade.

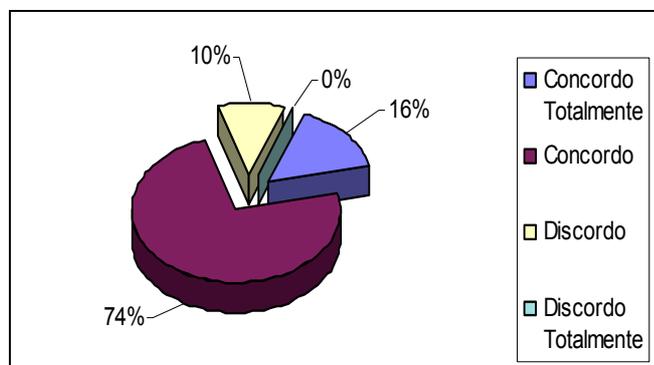


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 41 – Tenho orgulho de fazer parte desta empresa.

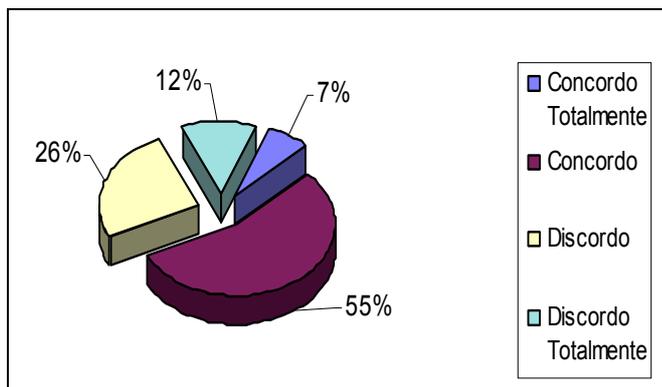
4.8.2 Responsabilidade social da instituição

No gráfico 42 constatou-se que 90% dos respondentes acreditam que a empresa tem contribuído com ações visando a proteção do meio ambiente, o que reforça a imagem da empresa no que se refere a responsabilidade social. Segundo os pesquisados, a maioria 62% também acredita que a empresa possui uma boa imagem junto à comunidade onde está inserida conforme resultado obtido no gráfico 43.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 42 – Vejo esta empresa tendo ações no sentido de proteger o meio ambiente.

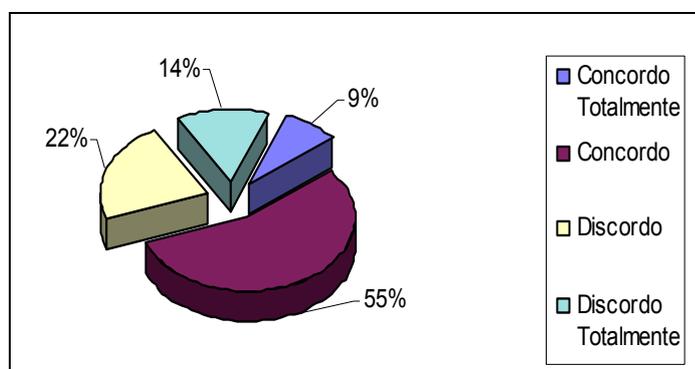


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 43 – Esta empresa mostra-se preocupada em resolver os problemas da comunidade.

4.8.3 Responsabilidade social pelos serviços

Neste critério investigou-se a percepção dos entrevistados em relação à qualidade e prestação dos serviços e produtos. No gráfico 44 a maioria dos funcionários 64% afirmou que a instituição está preocupada com a prestação de serviços de qualidade para a comunidade.



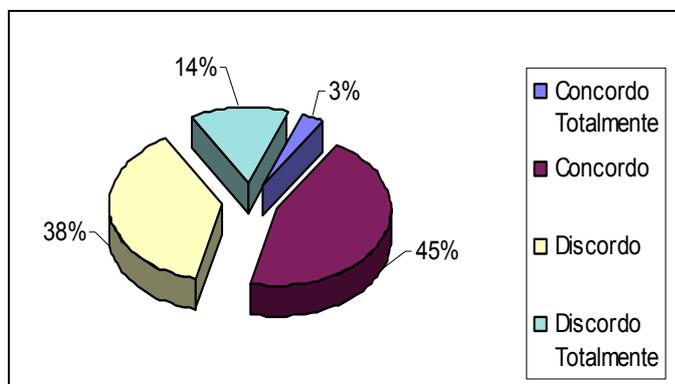
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 44 – Esta empresa preocupa-se com a qualidade dos serviços e produtos postos à disposição da comunidade.

4.8.4 Responsabilidade social pelos empregados

O intuito desta pergunta foi analisar o grau de sentimento de realização e valorização dos pesquisados. A maioria dos entrevistados 52% não concordou com a afirmativa, de acordo com o resultado obtido no gráfico 45. Isto é um ponto muito importante, porque os seres humanos em tudo o que fazem buscam sua realização, e quando esta não vem, a frustração toma lugar do entusiasmo e o que era para ser realizado com satisfação torna-se desmotivação. Sabe-se que os colaboradores desempenham suas funções com mais eficiência quando sentem que suas tarefas são importantes para a organização, e esse sentimento de importância é o primeiro passo para desencadear todo o processo de motivação, bem-estar,

responsabilidade, organização, segurança, qualidade de vida e demais fatores relacionados ao trabalho, trazendo equilíbrio e harmonia para o ambiente. A empresa deve estar muito atenta a este critério, já que, por estas razões, é prioritário investir no ser humano que sustenta toda e qualquer organização.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 45 – Eu me sinto realizado e valorizado na empresa.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo pesquisar qual a percepção sobre a QVT dos funcionários admitidos pós-1998, de uma sociedade de economia mista denominada aqui pelo nome-fantasia *Banco da Praça*. Para tanto, foi realizado um estudo de caso com a aplicação de questionário, buscando compreender as percepções de um público alvo determinado sobre a Qualidade de Vida no Trabalho em relação aos critérios e indicadores propostos no Modelo de Walton (1973). Complementarmente, na Revisão Bibliográfica, foram levantados os principais conceitos e modelos de renomados autores e pesquisadores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é, sem dúvida, uma preocupação crescente e fundamentada, de todas as empresas que buscam manter uma alta performance e competitividade nos mercados cada vez mais globalizados. Tal preocupação se deve ao fato de que a tecnologia deixou de ser fator determinante do sucesso empresarial, reconhecendo no ser humano como um elemento vital para o desenvolvimento e o crescimento de uma organização. A filosofia da QVT integra as principais teorias administrativas e organizacionais direcionando suas iniciativas para criar um ambiente de trabalho saudável e estimulante, e que propicie a maximização do potencial humano em harmonia com os objetivos da organização.

A conceituação da QVT tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores, porém, praticamente em todas as definições encontramos, como ponto comum, propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho. Uma empresa humanizada, voltada para seus funcionários, promove a melhoria na qualidade de vida e de trabalho com o objetivo de construir relações mais democráticas e justas, estreitando as desigualdades e diferenças sejam quais forem, além de contribuir para o desenvolvimento e crescimento das pessoas. A compreensão da qualidade de vida no trabalho passa, necessariamente, pela percepção do trabalhador e não apenas pela observação de procedimentos, comportamentos e atos. Verificar o grau de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho é uma questão-chave para o sucesso de qualquer empresa.

Para finalizar a pesquisa, percebe-se que os objetivos do presente estudo foram alcançados, na medida em que se conseguiu compreender o grau de satisfação dos funcionários da empresa em relação aos principais indicadores intervenientes em sua QVT, segundo o Modelo de Walton (1973).

De modo geral, conclui-se que, existe uma percepção favorável dos funcionários quanto a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa pesquisada. Com base nos resultados da pesquisa, constatou-se que a grande maioria dos indicadores de QVT foi avaliada de forma satisfatória, porém todos podem receber medidas corretivas, a fim de elevar a satisfação da população investigada, priorizando aqueles indicadores que registraram os mais baixos índices de satisfação. Já de modo mais específico, os dados revelam que, dos pontos fortes apontados pelos funcionários pesquisados podemos destacar dois: no critério Integração Social na Organização especialmente o indicador Relacionamento, onde os funcionários pesquisados consideraram harmonioso o nível de convivência entre eles e os superiores hierárquicos; e no critério Relevância Social da Vida no Trabalho, o indicador Imagem da Instituição, onde afirmaram ter orgulho e satisfação pessoal de fazer parte da empresa. Os indicadores que merecem melhor atenção estão relacionados com os critérios da Compensação Justa e Adequada, especificamente na questão da Remuneração Adequada, já que um percentual bem significativo dos respondentes registrou sua insatisfação quanto ao salário não ser suficiente para o seu sustento e da família e também não proporcionar um bom

padrão de vida; também no critério Condições de Trabalho, especialmente nas questões da Jornada de Trabalho, Carga de Trabalho e Estresse.

Com base nesta pesquisa, toma-se a liberdade de sugerir à empresa que seja desenvolvido um plano de ação para expandir seus fatores positivos e superar seus pontos frágeis em relação à qualidade de vida no trabalho. Fica como sugestão, a implementação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, até o momento inexistente na empresa, com a criação em cada agência bancária de equipes atuando na coordenação de ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, amplamente distribuídas, visando que o trabalhador tenha condições de encontrar maior prazer e satisfação no trabalho e conseqüentemente tenha as suas insatisfações diminuídas. Contudo, de nada adianta mudar o institucional se não houver comprometimento de todos. É responsabilidade de todos nós transformar a realidade, buscar alternativas, romper com os paradigmas que impedem o diálogo e a gestão democrática e participativa. Sabemos que o ser humano é rico em seus desejos, expectativas e outros sentimentos intrínsecos e que, se estes forem considerados e respeitados, o seu envolvimento no trabalho trará benefícios para ambas às partes.

5.1 Sugestões para futuras pesquisas

As delimitações do estudo demonstraram que a abordagem do tema não se encontra, de forma alguma, esgotada. Seria muito interessante que novas pesquisas fossem realizadas entre os trabalhadores do setor bancário, a fim de ampliar o nível de conhecimento sobre a qualidade de vida no trabalho.

Diversas são as possibilidades de futuras pesquisas nessa área, tais como:

- a) aplicar a pesquisa em agências de outras cidades e microrregiões com o mesmo segmento de funcionários aqui estudados, para identificar e comparar as diferenças regionais e econômicas;
- b) uma abordagem mais aprofundada de aspectos já investigados na pesquisa, bem como o tratamento qualitativo da percepção dos respondentes, utilizando-se para a coleta de dados, a técnica de entrevista em profundidade, poderia resultar em estudos complementares.
- c) o desenvolvimento de pesquisas similares em agências de diferentes instituições financeiras, utilizando o mesmo instrumento de coleta de dados, possibilitaria generalizar as conclusões para a população de trabalhadores do setor bancário.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE L. G.; FRANÇA A. C. L.. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.** Revista de Administração - USP. São Paulo, v. 33, p. 40-51, abril.-junho, 1998.

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida.** Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.

BORGES, R. S. G.. **Investigando as relações entre políticas de recursos humanos e os construtos comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho.** 2005. 148f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas.** Florianópolis: Insular, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DRUCKER, P.F. **Desafios gerenciais para o Século XXI.** São Paulo: Pioneira, 2000.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas.** São Paulo: Pioneira, 1989.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral.** 9.ed.. São Paulo: Atlas, 1981.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R.. **Development of the job diagnostic survey.** Journal of Applied Psychology, v. 60, n.2, p. 159-70, 1975.

HERZBERG, Frederick. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, 46(1), p. 53-62, Jan-Feb, 1968.

HUSE, E. F.; CUMMINGS, T. G.. **Organization development and change.** 3. ed. St Paul: Minn, 1985.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2004.

MACEDO, Douglas. **Qualidade de Vida no Trabalho: uma aplicação do Modelo das Características da Tarefa para uma análise intersetorial no Banco do Brasil S.A.** Belo Horizonte, 1990.

MASLOW, Abraham H.. **Uma teoria da motivação humana.** In: BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: FGV, p. 337-366, 1977.

McGREGOR, D.. **O lado humano da empresa.** 2. ed.. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

NADLER, D.; LAWLER, E.. **Quality of work life: perspectives and directions.** Organization Dynamics, New York, v.1, n. 11, p. 20-30, Winter, 1983.

PEREIRA, Valéria Marcondes. **Uma Ferramenta para Avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores técnico-administrativos da UNIFEI.** Itajubá, Universidade Federal de Itajubá. Dissertação de Mestrado, 2003.

QUIRINO, T.R.; XAVIER, O.S.. **Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisas.** Revista de Administração de Empresa, v. 22, n. 1, p. 72-81, jan./março, 1987.

RITZ, Maria Rita de Cássia. **Qualidade de Vida no Trabalho: construindo, medindo e validando uma pesquisa.** Campinas, Universidade Estadual de Campinas UNICAMP. Dissertação de Mestrado, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** Petrópolis: Vozes, 2002.

SELLTIZ, C. et al.. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herde, 1972.

SIQUEIRA, M. M.; COLETTA, J. A. D.. **Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho.** Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, jul./set., p. 51-56, 1989.

SMITH, A.. **A riqueza das nações.** São Paulo: Abril, 1983.

TAYLOR, F. W.. **Princípios de administração científica.** 7. ed.. São Paulo: Atlas, 1987.

TOLFO, S.R.; PICCININI, W.. **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática.** Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 1, jan./abril, p. 165-193, 2001.

VIEIRA, A.. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de caso na empresa WEG MOTORES, em Jaraguá do Sul, SC.** Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.

WALTON, R.. **Quality of working life: what is it?** Sloan Management, v. 15, n. 1, p. 11-21, Dec., 1973.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WESTLEY, W.A.. **Problems and solutions in the quality working life**. Human Relations, New York, v. 32, n.2, p. 113-123, Feb., 1979.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2005.

7 ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA QVT

ANEXO B - FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DAS RESPOSTAS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA QVT

PESQUISA DE CAMPO

Prezado (a) colega,

Esta pesquisa será parte integrante de uma dissertação do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios realizado na UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. O objetivo desta pesquisa é medir a sua percepção no que diz respeito à Qualidade de Vida no Trabalho.

Solicitamos a sua colaboração para responder o questionário anexo com o máximo de sinceridade. Fique tranquilo com relação às suas respostas, pois elas serão mantidas em sigilo. Sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho.

Os resultados serão depois analisados estatisticamente e, oportunamente, divulgados. Garantimos que a divulgação dos resultados da pesquisa não identificará os participantes e que, em hipótese alguma, os dados sobre os participantes serão utilizados para outros fins que não o da pesquisa.

Esclarecemos que esta pesquisa tem autorização da Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental (9918-X).

Favor enviar este questionário, via malote, até o dia 30 de abril, para:
Agência Três Rios / RJ
Aos cuidados de Denys Coelho

Obrigado por sua atenção e colaboração!

DADOS DEMOGRÁFICOS:

Idade: _____ anos

Sexo: () Masculino () Feminino

Estado Civil: () Solteiro () Casado ou União Estável () Outros

Escolaridade: () Ensino Médio () Superior completo () Superior incompleto

() Pós-graduação/Mestrado concluído () Pós-graduação/Mestrado não concluído

Cargo: () Posto Efetivo () Caixa () Asneg () Gerex / Gecon PF/PJ

Tempo de banco: _____ anos _____ meses

Prefixo da dependência: _____

INSTRUÇÕES:

A pesquisa apresenta algumas afirmações, as quais você deverá ler com bastante atenção e marcar com “X” **APENAS UMA** das alternativas possíveis de resposta, a saber:

Concordo Totalmente: você concorda totalmente que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

Concordo: você concorda ou está inclinado a concordar que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

Discordo: você discorda ou está inclinado a discordar que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

Discordo Totalmente: você discorda totalmente que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

Por favor, responda conforme as instruções e não deixe nenhuma questão em branco.

LEVANTAMENTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1. O meu salário é suficiente para o meu sustento e de minha família.				
2. As condições de segurança no meu local de trabalho são satisfatórias.				
3. Quando meu(s) superior(es) hierárquico(s) toma(m) decisão(ões) envolvendo meu trabalho, isto é feito com minha participação através de troca de idéias.				
4. A empresa possui um bom Plano de Cargos e Salários que possibilita uma ascensão profissional.				
5. O meu relacionamento com os demais colegas de função é bom.				
6. Tenho que dar satisfação ao(s) meu(s) superior(es) hierárquico(s) no que se refere ao meu comportamento fora do horário de trabalho ou sobre atos dos membros de minha família.				
7. Tenho orgulho de fazer parte desta empresa.				
8. Considero suficientes os benefícios que recebo da empresa. (vale-transporte, plano de saúde, cesta alimentação, etc)				
9. Faço meu trabalho sempre de maneira diferente.				
10. O nível de estresse é alto durante a jornada de trabalho.				
11. Tenho à disposição materiais e equipamentos necessários para a execução das minhas atividades.				
12. Eu me sinto realizado com as atividades/tarefas que desempenho.				
13. O nível de treinamento recebido para				

desempenho com eficiência e segurança das tarefas atribuídas é satisfatório.				
14. O relacionamento existente entre o(s) superior(es) hierárquico(s) e os demais funcionários é bom.				
15. Tenho liberdade para discordar da visão do(s) meu(s) superior(es) hierárquico(s), sem medo de represálias.				
16. O tempo de intervalo para almoço e lanche durante a jornada de trabalho é suficiente.				
17. Eu me sinto realizado e valorizado na empresa.				
18. Sou reconhecido pela contribuição das minhas atividades para os resultados alcançados pela empresa.				
19. O meu salário é defasado em relação ao mercado de trabalho.				
20. O meu local de trabalho é prejudicial (insalubre) à minha saúde.				
21. Todos os direitos trabalhistas são respeitados e cumpridos pela empresa (férias, 13º, horário de trabalho, etc).				
22. A empresa estimula seus funcionários a continuar seus estudos.				
23. O espírito de comprometimento e colaboração na minha agência é adequado/satisfatório.				
24. O número de horas que trabalho é suficiente para a realização das minhas tarefas.				
25. Meu horário de trabalho não toma meu tempo de descanso e o tempo com a minha família.				
26. Vejo esta empresa tendo ações no sentido de proteger o meio ambiente.				
27. Minha opinião é solicitada para organização do trabalho em minha área.				
28. Sou pago adequadamente em comparação aos colegas em trabalhos com responsabilidades similares às minhas.				
29. As condições do meu ambiente de trabalho (iluminação, higiene, ventilação, organização, espaço, disposição do lugar, etc) é adequada.				
30. As tarefas que desempenho são importantes para que a empresa atinja seus objetivos.				
31. Há preocupação contínua por parte do(s) meu(s) superior(es) hierárquico(s) em				

fazer uso total das minhas habilidades.				
32. Não existe favoritismo na minha empresa: os funcionários promovidos e/ou comissionados passam por seleção onde são consideradas suas qualificações, habilidades e merecimento.				
33. Meu(s) superior(es) hierárquico(s) recebe(m) bem minhas idéias mesmo quando elas diferem das suas.				
34. Eu tenho tempo disponível para lazer e atividades sociais fora do trabalho.				
35. Esta empresa mostra-se preocupada em resolver os problemas da comunidade.				
36. Meu salário me proporciona um bom padrão de vida.				
37. A empresa me oferece segurança quanto à manutenção do meu emprego.				
38. A quantidade de trabalho que executo em um turno de trabalho é adequada.				
39. Tenho feedback a respeito do meu trabalho.				
40. Esta empresa preocupa-se com a qualidade dos serviços e produtos postos à disposição da comunidade.				
41. Existe clima de cooperação sem rivalidades entre os setores desta agência.				
42. As normas e rotinas da empresa são bem claras, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os funcionários.				
43. Em meu tempo livre, pratico atividades esportivas com regularidade.				
44. O trabalho que desenvolvo permite a utilização de meu conhecimento, experiência e habilidades.				
45. Eu me sinto à vontade para expressar minha opinião ao(s) meu(s) superior(es) hierárquico(s).				

ANEXO B – FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DAS RESPOSTAS

QUESTÃO 01

Opção	Absoluto	Relativo
CT	2	3%
C	12	21%
D	32	55%
DT	12	21%
Total	58	100%

QUESTÃO 02

Opção	Absoluto	Relativo
CT	8	14%
C	31	53%
D	14	24%
DT	5	9%
Total	58	100%

QUESTÃO 03

Opção	Absoluto	Relativo
CT	0	0%
C	31	53%
D	22	38%
DT	5	9%
Total	58	100%

QUESTÃO 04

Opção	Absoluto	Relativo
CT	0	0%
C	36	62%
D	16	28%
DT	6	10%
Total	58	100%

QUESTÃO 05

Opção	Absoluto	Relativo
CT	37	64%
C	21	36%
D	0	0%
DT	0	0%
Total	58	100%

QUESTÃO 06

Opção	Absoluto	Relativo
CT	0	0%
C	2	3%
D	10	17%
DT	46	79%
Total	58	100%

QUESTÃO 07

Opção	Absoluto	Relativo
CT	18	31%
C	33	57%
D	5	9%
DT	2	3%
Total	58	100%

QUESTÃO 08

Opção	Absoluto	Relativo
CT	8	14%
C	41	71%
D	7	12%
DT	2	3%
Total	58	100%

QUESTÃO 09

Opção	Absoluto	Relativo
CT	0	0%
C	27	47%
D	31	53%
DT	0	0%
Total	58	100%

QUESTÃO 10

Opção	Absoluto	Relativo
CT	24	41%
C	24	41%
D	10	17%
DT	0	0%
Total	58	100%

QUESTÃO 11

Opção	Absoluto	Relativo
CT	15	26%
C	33	57%
D	10	17%
DT	0	0%
Total	58	100%

QUESTÃO 12

Opção	Absoluto	Relativo
CT	4	7%
C	32	55%
D	17	29%
DT	5	9%
Total	58	100%

QUESTÃO 13

Opção	Absoluto	Relativo
CT	2	3%
C	31	53%
D	19	33%
DT	6	10%
Total	58	100%

QUESTÃO 14

Opção	Absoluto	Relativo
CT	17	29%
C	28	48%
D	8	14%
DT	5	9%
Total	58	100%

QUESTÃO 15

Opção	Absoluto	Relativo
CT	4	7%
C	31	53%
D	15	26%
DT	8	14%
Total	58	100%

QUESTÃO 16

Opção	Absoluto	Relativo
CT	4	7%
C	14	24%
D	12	21%
DT	28	48%
Total	58	100%

QUESTÃO 17

Opção	Absoluto	Relativo
CT	2	3%
C	26	45%
D	22	38%
DT	8	14%
Total	58	100%

QUESTÃO 18

Opção	Absoluto	Relativo
CT	2	3%
C	32	55%
D	18	31%
DT	6	10%
Total	58	100%

QUESTÃO 19

Opção	Absoluto	Relativo
CT	22	38%
C	22	38%
D	14	24%
DT	0	0%
Total	58	100%

QUESTÃO 20

Opção	Absoluto	Relativo
CT	0	0%
C	11	19%
D	34	59%
DT	13	22%
Total	58	100%

QUESTÃO 21

Opção	Absoluto	Relativo
CT	27	47%
C	26	45%
D	2	3%
DT	3	5%
Total	58	100%

QUESTÃO 22

Opção	Absoluto	Relativo
CT	29	50%
C	24	41%
D	5	9%
DT	0	0%
Total	58	100%

QUESTÃO 23

Opção	Absoluto	Relativo
CT	5	9%
C	32	55%
D	14	24%
DT	7	12%
Total	58	100%

QUESTÃO 24

Opção	Absoluto	Relativo
CT	7	12%
C	18	31%
D	17	29%
DT	16	28%
Total	58	100%

QUESTÃO 25

Opção	Absoluto	Relativo
CT	11	19%
C	23	40%
D	12	21%
DT	12	21%
Total	58	100%

QUESTÃO 26

Opção	Absoluto	Relativo
CT	9	16%
C	43	74%
D	6	10%
DT	0	0%
Total	58	100%

QUESTÃO 27

Opção	Absoluto	Relativo
CT	2	3%
C	32	55%
D	19	33%
DT	5	9%
Total	58	100%

QUESTÃO 28

Opção	Absoluto	Relativo
CT	3	5%
C	22	38%
D	25	43%
DT	8	14%
Total	58	100%

QUESTÃO 29

Opção	Absoluto	Relativo
CT	5	9%
C	41	71%
D	12	21%
DT	0	0%
Total	58	100%

QUESTÃO 30

Opção	Absoluto	Relativo
CT	31	53%
C	27	47%
D	0	0%
DT	0	0%
Total	58	100%

QUESTÃO 31

Opção	Absoluto	Relativo
CT	7	12%
C	27	47%
D	17	29%
DT	7	12%
Total	58	100%

QUESTÃO 32

Opção	Absoluto	Relativo
CT	2	3%
C	32	55%
D	11	19%
DT	13	22%
Total	58	100%

QUESTÃO 33

Opção	Absoluto	Relativo
CT	4	7%
C	29	50%
D	19	33%
DT	6	10%
Total	58	100%

QUESTÃO 34

Opção	Absoluto	Relativo
CT	5	9%
C	34	59%
D	11	19%
DT	8	14%
Total	58	100%

QUESTÃO 35

Opção	Absoluto	Relativo
CT	4	7%
C	32	55%
D	15	26%
DT	7	12%
Total	58	100%

QUESTÃO 36

Opção	Absoluto	Relativo
CT	0	0%
C	14	24%
D	34	59%
DT	10	17%
Total	58	100%

QUESTÃO 37

Opção	Absoluto	Relativo
CT	5	9%
C	38	66%
D	10	17%
DT	5	9%
Total	58	100%

QUESTÃO 38

Opção	Absoluto	Relativo
CT	0	0%
C	19	33%
D	26	45%
DT	13	22%
Total	58	100%

QUESTÃO 39

Opção	Absoluto	Relativo
CT	2	3%
C	39	67%
D	14	24%
DT	3	5%
Total	58	100%

QUESTÃO 40

Opção	Absoluto	Relativo
CT	5	9%
C	32	55%
D	13	22%
DT	8	14%
Total	58	100%

QUESTÃO 41

Opção	Absoluto	Relativo
CT	13	22%
C	22	38%
D	20	34%
DT	3	5%
Total	58	100%

QUESTÃO 42

Opção	Absoluto	Relativo
CT	3	5%
C	30	52%
D	20	34%
DT	5	9%
Total	58	100%

QUESTÃO 43

Opção	Absoluto	Relativo
CT	2	3%
C	21	36%
D	12	21%
DT	23	40%
Total	58	100%

QUESTÃO 44

Opção	Absoluto	Relativo
CT	3	5%
C	33	57%
D	17	29%
DT	5	9%
Total	58	100%

QUESTÃO 45

Opção	Absoluto	Relativo
CT	8	14%
C	27	47%
D	17	29%
DT	6	10%
Total	58	100%