

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Gustavo Luís Fonseca da Silveira

**Qualidade de Vida do Trabalhador Bancário
Banco Premium Agência Ouro**

Porto Alegre

2010

Gustavo Luís Fonseca da Silveira

Qualidade de Vida do Trabalhador Bancário
Banco Premium Agência Ouro

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Valmíria C. Piccinini

Porto Alegre

2010

Gustavo Luís Fonseca da Silveira

Qualidade de Vida do Trabalhador Bancário
Banco Premium Agência Ouro

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentada ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Carmem Grisci

Prof. Valmíria C. Piccinini

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelos obstáculos e desafios que tive que enfrentar em minha vida que me tornaram forte o bastante para prosseguir com sabedoria.

A minha esposa Fernanda, meu filho João Vitor, aos meus pais Guido e Nina e a toda minha família que, com muito carinho me apoiaram na conclusão desta etapa de minha vida.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constantes.

Aos colegas de trabalho pela disposição que responderam o questionário de pesquisa permitindo a conclusão deste trabalho.

Agradeço o conhecimento que construí com a troca e comunhão de experiências compartilhadas com todos os professores e colegas.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão deste projeto só tenho a dizer: Muito Obrigado!

"O que fazemos durante as horas de trabalho determina o que temos;
o que fazemos nas horas de lazer determina o que somos."

(Charles Schulz)

RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo realizado em uma agência bancária de uma instituição financeira brasileira de grande porte do sul do país e teve como objetivo analisar a qualidade de vida no trabalho (QVT) dos seus funcionários, suas percepções sobre o tema, ações utilizadas e que possam ser implantadas visando sua melhoria. Para tanto, o referencial teórico versou sobre a qualidade de vida no trabalho, abrangendo sua história, conceitos e modelos de avaliação de QVT, com ênfase no modelo de Walton e seus oito critérios de avaliação. O tema é sem dúvida uma preocupação constante e imprescindível da área de gestão de pessoas em todas as empresas que buscam ser competitivas em mercados cada vez mais globalizados. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, com a aplicação de um questionário com 43 questões, aplicado aos colaboradores da empresa em novembro de 2010, e analisados quantitativamente e qualitativamente por seu conteúdo. Foi utilizado também material bibliográfico para pesquisa e referência como fonte secundária e um levantamento de informações e histórico da agência. Na sequência, os dados coletados na pesquisa foram tabulados em Excel e analisados em cruzamento com os objetivos, de forma descritiva, gráfica e confrontada com a teoria da literatura. No resultado da análise das perguntas fechadas do questionário verificou-se uma média satisfatória da QVT, o que não confirmou nas perguntas abertas, onde observou-se que a empresa deve incentivar e proporcionar melhores condições de trabalho aos funcionários, e que as ações promovidas devem ser revistas visando fortalecer a relação da organização com o trabalhador. Levando em consideração que esta pesquisa não se propõe a ser conclusiva, novas pesquisas são necessárias para sustentar estes resultados. Outra proposta é realizar novos estudos e pesquisas nas seguintes direções: clima organizacional e satisfação no trabalho.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho, trabalhador bancário, modelo de Walton.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 Evolução do Conceito de QVT.....	18
Quadro 2 Modelo indicador QVT - Westley	19
Quadro 3 Modelo das dimensões básicas da tarefa Hackman e Oldham	21
Quadro 4 Modelo indicador QVT – Werther & Davis.....	22
Quadro 5 Modelo de Walton para aferição da qualidade de vida no trabalho	24
Quadro 6 Média dos critérios de avaliação	44
Quadro 7 O que é QVT.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Escala de Likert - 5 Níveis.....	29
Tabela 2 Sexo dos entrevistados.....	31
Tabela 3 Tempo de banco.....	32
Tabela 4 Idade dos Entrevistados	32
Tabela 5 Questões referente ao critério: Compensação justa e adequada	33
Tabela 6 Questões referente ao critério: Condições de trabalho	35
Tabela 7 Questões referente ao critério: Uso e desenvolvimento de capacidades	36
Tabela 8 Questões referente ao critério: Oportunidade de crescimento e segurança	38
Tabela 9 Questões referentes ao critério: Integração social na organização	39
Tabela 10 Questões referentes ao critério: Constitucionalismo	41
Tabela 11 Questões referentes ao critério: O trabalho e espaço total de vida	42
Tabela 12 Questões referentes ao critério: Relevância social da vida no trabalho.....	43

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	14
1.1.Evolução Histórica.....	14
1.2. Conceitos	15
1.3. Modelos.....	18
1.3.1. Modelo de Westley.....	19
1.3.2. Modelo de Hackman e Oldham.....	20
1.3.3. Modelo de Werther & Davis.....	21
1.3.4. Modelo de Walton.....	22
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
3.1. Perfil dos Entrevistados	31
3.2. Análise dos Dados	33
3.2.1. Critério: Compensação justa e adequada	33
3.2.1.1. Indicador: Renda adequada ao trabalho.....	33
3.2.1.2. Indicador: Equidade interna.....	34
3.2.1.3. Indicador: Equidade externa.....	34
3.2.1.4. Indicador: Equidade externa benefícios	34
3.2.2. Critério: Condições de trabalho.....	35
3.2.2.1. Indicador: Jornada de trabalho	35
3.2.2.2. Indicador: Ambiente físico seguro e saudável.....	35
3.2.3. Critério: Uso e desenvolvimento de capacidades.....	36
3.2.3.1. Indicador: Autonomia.....	36
3.2.3.2. Indicador: Significado da tarefa	36
3.2.3.3. Indicador: Identidade da tarefa	37

3.2.3.4. Indicador: Variedade da habilidade	37
3.2.3.5. Indicador: Retro informação.....	37
3.2.4. Critério: Oportunidade de crescimento na organização.....	38
3.2.4.1. Indicador: Possibilidade de carreira	38
3.2.4.2. Indicador: Crescimento profissional.....	38
3.2.4.3. Indicador: Segurança de emprego	39
3.2.5. Critério: Integração social na organização	39
3.2.5.1. Indicador: Igualdade de oportunidade	40
3.2.5.2. Indicador: Relacionamento.....	40
3.2.6. Critério: Constitucionalismo	40
3.2.6.1. Indicador: Respeito às leis e direitos trabalhistas.....	41
3.2.6.2. Indicador: Privacidade pessoal	41
3.2.6.3. Indicador: Liberdade de expressão	41
3.2.6.4. Indicador: Normas e rotinas	42
3.2.7. Critério: O trabalho e espaço total da vida.....	42
3.2.7.1. Indicador: Papel balanceado do trabalho.....	43
3.2.8. Critério: Relevância social da vida no trabalho	43
3.2.8.1. Indicador: Imagem da empresa.....	43
3.3. Análise dos Objetivos	44
3.3.1. Avaliação dos funcionários da agência em relação a sua QVT	45
3.3.2. Entendimento dos funcionários sobre o tema QVT	45
3.3.3. Práticas realizadas na agência visando proporcionar maior QVT	47
3.3.4. Ações consideradas importantes para a melhoria na QVT	49
3.3.5. Pontos fracos e críticos na QVT, ponto de vista dos funcionários	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
Limitações do estudo	53
Recomendações para novos estudos.....	53

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APÊNDICE	58
APÊNDICE A – Formulário de coleta de dados	58

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo avaliar a qualidade de vida do trabalhador bancário do Banco Premium na agência Ouro.

O Banco Premium é uma instituição financeira de grande porte e de acordo com sua história ativa de valorização social, é notável a preocupação da área de gestão de pessoas com a qualidade de vida de seus funcionários. Para tanto, inclui em seu código de ética zelar pela segurança no ambiente de trabalho e assegurar aos funcionários condições previdenciárias, assistenciais e de saúde que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional, motivo pelo qual este tema foi escolhido para pesquisa científica e trabalho de conclusão de curso. A agência Ouro foco deste estudo está localizada em uma cidade com mais de 266 mil habitantes (IBGE 2008) e, destaca-se no cenário econômico combinando crescimento e ampliação da qualidade de vida.

O foco da pesquisa será na Qualidade de Vida do Trabalhador bancário, tendo em vista a diversidade dos integrantes da empresa, com diferentes anseios, responsabilidades e expectativas. Esta pesquisa é relevante tendo em conta a pressão sofrida por cada um pelos resultados e, ainda, pelo fato de os funcionários passarem no ambiente de trabalho de 6 a 8 horas por dia, durante muitos anos da vida em ritmo normalmente acelerado.

Existem, segundo Westley (1979, *apud* FERNANDES, 1996) aspectos sociológicos, psicológicos, políticos e econômicos que interferem na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho, neste sentido cada agência possui características próprias, modos diferentes de trabalho, de liderança e funcionários com perfis profissionais e pessoais distintos.

A Qualidade de Vida no trabalho (QVT) é o reflexo de inúmeras variáveis que irão proporcionar ao trabalhador a satisfação ou insatisfação com suas atribuições diárias. Por esta razão, se deve refletir sobre o tema buscando alternativas com o intuito de valorizar o indivíduo e sua atividade profissional, buscando conforme Bom Sucesso (2002), aperfeiçoar a qualidade de vida do trabalhador por meio de melhorias no ambiente no qual está inserido, nas relações interpessoais, nos recursos e equipamentos disponíveis, na alimentação, na saúde, na segurança, na remuneração e no reconhecimento, amplificando, desta forma, sua capacidade de realização e a satisfação no trabalho.

Objetivo Geral

Como os funcionários avaliam a Qualidade de Vida do Trabalhador Bancário do Banco Premium na agência de Ouro?

Objetivos Específicos

- a) Verificar o entendimento de Qualidade de Vida do Trabalhador por parte dos funcionários;
- b) Conhecer o que a agência já realiza com vistas a proporcionar maior Qualidade de Vida do Trabalhador aos seus funcionários;
- c) Identificar quais ações são consideradas importantes pelos funcionários para a melhoria na Qualidade de Vida do Trabalhador;
- d) Analisar os pontos considerados fracos e críticos na Qualidade de Vida do Trabalhador, sob o ponto de vista dos funcionários.

Assim, com este trabalho buscou-se proporcionar uma visão mais ampla para os gestores da agência Ouro sobre como os funcionários percebem as ações promovidas e, desta forma, contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos funcionários da agência através da divulgação dos resultados obtidos.

O presente estudo possui uma abordagem quantitativa e qualitativa, sendo que o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. O pesquisador fez uso da técnica de aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas. Os dados quantitativos, referente as perguntas fechadas foram tabulados via Excel e posteriormente analisados de forma descritiva com números absolutos e as questões abertas foram analisadas de forma qualitativa para aprofundar o conhecimento sobre o assunto e permitir ao entrevistado expressar seu posicionamento e entendimento sobre o tema, que foram analisadas utilizando análise de conteúdo.

Diante as ferramentas de análise da QVT, destaca-se o modelo de Walton (1973, *apud* FERNANDES 1996), pela abrangência com que aborda o tema, considerando oito critérios que afetam significativamente a QVT, modelo este escolhido para avaliar e analisar a situação dos trabalhadores na agência.

1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O presente capítulo apresenta o embasamento teórico sobre o assunto estudado, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Inicialmente, será abordada a evolução histórica, para que na sequência apresentem-se os conceitos e os modelos de avaliação.

1.1. Evolução Histórica

É a partir da década de 50 do Século passado, que desponta o que seria o início dos estudos em QVT, período em que Eric Trist (1911-1993) e colaboradores desenvolveram pesquisas relativas às mudanças nos valores individuais, organizacionais e sociais, esboçando uma abordagem sócio-técnica das organizações. A expressão é originária de programa integrado de investigação e consultoria em torno da dinâmica de grupos e organizacional, convencionalmente reportado como pesquisa-ação, coordenado por Trist no Tavistock Institute of Human Relations, sediado em Londres (SOUZA, et al., 2005).

Foi na década de 60 que os estudos tomaram impulso, a partir da conscientização da importância de se buscarem melhores formas de organizar o trabalho, com a finalidade de minimizar os seus efeitos negativos sobre o trabalhador e alcançar o seu bem-estar geral. (TOLFO E PICCININI, 2001).

Contudo, foi nos anos 1970 que a questão da QVT ganhou mais importância devido ao surgimento de forte competição nos mercados internacionais. Walton (1973 *apud* RODRIGUES, 1994), foi um dos precursores no assunto, resgatando valores humanísticos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico e do crescimento econômico, apoiando a produtividade e melhores condições de trabalho. Em 1974 o movimento sofreu um abalo em razão da crise energética, por questões econômicas e a crescente inflação no período, motivo pelo qual as atenções ficaram voltadas para o saneamento das empresas e a permanência no emprego deixando de lado a QVT.

Na de 80, pesquisas indicavam o começo de insatisfação e uma queda do compromisso por parte dos empregados com seus trabalhos, fazendo voltar à tona a Qualidade de Vida no

Trabalho especialmente nos Estados Unidos, onde a preocupação com o aumento da competitividade a nível mundial levou os americanos a se preocuparem com os novos estilos gerenciais desenvolvidos pelos japoneses, e com a relação entre programas de produtividade centrados no empregado e os esforços de QVT (RECHZIEGEL E VANALLE, 1998).

Na década de 90, o termo qualidade de vida no trabalho passou a invadir todos os espaços e integrar os discursos acadêmicos, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, os programas de qualidade total, as conversas informais e a mídia em geral (DONAIRE, ZACHARIAS E PINTO, 2005).

Portanto, de acordo com, Nadler & Lawer (1983, *apud* RODRIGUES, 1994) a primeira fase da Qualidade de Vida no Trabalho, compreendeu o período de 1960 a 1974. Nesta, a preocupação tanto dos cientistas, como dos líderes sindicais, empresários e governo, implicava em encontrar formas de influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego. Sob este ponto de vista, baseou-se na saúde, na segurança e na satisfação dos trabalhadores, cuja abordagem sócio-técnica, tinha como princípio maior a organização do trabalho a partir da análise e reestruturação da tarefa.

Dessa forma, a Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Rodrigues (1994), foi evoluindo à medida que pesquisas e intervenções nas organizações foram realizadas. Esta questão tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, na busca de trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador quando da execução de sua tarefa.

Em razão da grande importância do tema, muitos e respeitados autores procuraram dar entendimento e conceituaram Qualidade de Vida no Trabalho conforme pode-se observar a seguir.

1.2. Conceitos

O conceito de QVT, além de englobar aspectos legais de proteção ao trabalhador, atendimento as suas necessidades, humanização do trabalho e responsabilidade da empresa de conceder condições favoráveis ao trabalhador para o cumprimento das tarefas, inclui aspectos tecnológicos, psicológicos e sociológicos (ADORNO, BORGES, MARQUES, 2005).

Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Albuquerque e França (1998, *apud* DONAIRE, ZACHARIAS E PINTO, 2005 pg.03) pode ser entendida:

“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 do trabalho”.

Walton (1973, *apud* PICCININI E TOLFO, 2001 pg.167), conceitua QVT conforme segue:

“a idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia e melhoria do meio organizacional”.

Para FERNANDES (1996) não existe um consenso sobre o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, porém, a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, a satisfação dos trabalhadores e a alta produtividade da empresa, parecem ser opiniões unânimes. A autora conceitua a QVT como a 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 da empresa.

Muitas interpretações para Qualidade de Vida no Trabalho surgiram, desde o foco médico da ausência de doenças até as exigências de recursos, objetos e procedimentos que atendam demandas coletivas em determinada situação, compondo amplos programas de qualidade de vida no trabalho (DONAIRE, ZACHARIAS E PINTO, 2005).

Pelos ensinamentos de Bom Sucesso (2003, p.21) a Qualidade de Vida no Trabalho é:

“A escolha da profissão, as características da cultura organizacional configurada pelos valores e práticas predominantes na empresa, a infraestrutura familiar constituem fatores relevantes para a Qualidade de Vida no Trabalho. Além disso, as relações interpessoais, os conflitos e em especial a maneira como a pessoa se relaciona na equipe afetam a satisfação no trabalho, a autoestima e a forma como se sente em relação a si mesma. A história de vida e os fatores relativos às variáveis organizacionais resultam em atitudes dificultadoras e facilitadoras nas relações de trabalho, intensificando a preocupação e a responsabilidade pela promoção da QVT”.

Segundo Kahn (*apud* RODRIGUES, 1994), qualidade de vida no trabalho não pode ser apenas aquilo que a organização pode vir a oferecer ao trabalhador, é algo mais, é aquilo que as pessoas podem fazer por si mesmas e pelos outros de seu grupo.

De acordo com Fernandes (1996), a qualidade de vida no trabalho torna-se preocupação crescente e fundamentada de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas em mercados cada vez mais globalizados, e o ser humano é o principal elemento diferenciador e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio.

Apesar da associação direta que muitos fazem entre qualidade de vida no trabalho e condições físicas de trabalho, é importante considerar também outros elementos que contribuem para a determinação das relações entre o indivíduo, seu posto de trabalho e a própria empresa onde atua (DONAIRE, ZACHARIAS E PINTO, 2005).

Neste sentido, é imprescindível que a QVT não seja planejada e instituída a partir de uma visão fragmentada e míope, levando em consideração apenas o ambiente interno da organização, com ênfase na tarefa desempenhada pelo indivíduo e nas condições físicas do trabalho, mas que leve em conta, sobretudo, o ambiente externo, ou seja, o contexto familiar, social, político e econômico em que o indivíduo, como ser total, está inserido, influenciando e sendo influenciado (DONAIRE, ZACHARIAS E PINTO, 2005).

O termo genérico qualidade de vida no trabalho engloba aspectos analisados anteriormente como motivação, satisfação, condições de trabalho, estilos de liderança, entre outros. Relacionados a estes aspectos, a lista de fatores que se constituem em pontos positivos e negativos do trabalho é bem ampla (TOLFO E PICCININI, 2001).

De acordo com Bom Sucesso (2002, p.23):

“De modo geral, qualidade de vida no trabalho diz respeito a: renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais, orgulho pelo trabalho realizado, vida emocional satisfatória, autoestima, imagem da empresa junto à opinião pública, equilíbrio entre trabalho e lazer, horário e condições de trabalho sensatos, oportunidades e perspectivas de carreira, possibilidade de uso do potencial, respeito aos direitos e justiça nas recompensas”.

Conforme Nadler & Lawler (1983, *apud* FERNANDES, 1996), a Qualidade de Vida do Trabalhador passou por diferentes fases. O quadro 01 a seguir apresenta a evolução do conceito:

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT Como uma variável – (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se 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, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT Como 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 vista 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 freqüentemente 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 passará de um "modismo" passageiro.

Quadro 01 Evolução do Conceito de QVT

Fonte: Nadler & Lawler (1983, *apud* FERNANDES, 1996:42)

1.3. Modelos

Os Principais modelos de Avaliação abordados e estudados sobre Qualidade de Vida no Trabalho equalizam entendimento quanto à visão de medir os efeitos críticos e não desejados entre o indivíduo e organização. Os tópicos a seguir abordam alguns desses conceitos, considerados por este estudo como os mais relevantes sobre o tema.

1.3.1. Modelo de Westley

Conforme o modelo de Westley (1979, *apud* FERNANDES, 1996) a busca por melhorias na qualidade de vida do trabalhador esta cada vez mais presente nas organizações e também nos estudos literários, com um objetivo de tornar mais satisfatório e prazeroso ao trabalhador seu ambiente de trabalho, buscando minimizar problemas ocasionados em razão da cultura organizacional.

No mesmo sentido, Westley (1979, *apud* BEHR, 2005), a melhoria das condições de vida no trabalho deve ser buscada através da solução dos quatro problemas que fazem face às pessoas, os quais possuem natureza política, econômica, psicológica e sociológica. Problemas políticos têm como consequência a insegurança; os econômicos produzem a injustiça; os psicológicos geram alienação e os problemas sociológicos, a anomia.

Desta forma podemos verificar neste modelo que para o autor a qualidade de vida no trabalho pode ser observada por meio de quatro indicadores fundamentais, econômico, político, psicológico e sociológico, analisados como quatro problemas que são causados, respectivamente, pela injustiça, insegurança, alienação e ausência de leis e regulamentos. Ver quadro 02:

Econômico	Político	Psicológico	Sociológico
<ul style="list-style-type: none"> * Equidade Salarial * Remuneração adequada * Benefícios * Local de trabalho * Carga horária * Ambiente externo 	<ul style="list-style-type: none"> * Segurança no emprego * Atuação sindical * Retro informação * Liberdade de expressão * Valorização do cargo * Relacionamento com a chefia 	<ul style="list-style-type: none"> * Realização potencial * Nível de desafio * Desenvolvimento pessoal * Desenvolvimento profissional * Criatividade * Auto-avaliação * Variedade de tarefa * Identidade com a tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> * Participação nas decisões * Autonomia * Relacionamento interpessoal * Grau de responsabilidade * Valor pessoal

Quadro 02 Modelo indicador QVT - Westley

Fonte: Westley (1979, *apud* FERNANDES, 1996, p.53)

1.3.2. Modelo de Hackman e Oldham

No modelo de Hackman e Oldham (1975, *apud* ADORNO, BORGES, MARQUES, 2005) são apresentados sete critérios desejáveis na composição de uma tarefa denominados Dimensões da Tarefa. Na visão dos autores é a chave para que a tarefa possa ser medida objetivamente e alterada de forma a apresentar potencial para motivar as pessoas a executá-la. Tais dimensões são: variedade de habilidades e talentos exigidos na realização da tarefa; identidade da tarefa, significando o grau em que é exigida a execução de um trabalho completo; significado da tarefa, o impacto que ela exerce na vida ou no trabalho de outras pessoas; inter-relacionamento; autonomia, independência e liberdade para programar o próprio trabalho; feedback intrínseco, informações claras e diretas sobre a efetividade de seu desempenho; feedback extrínseco, informações sobre seu desempenho advindas dos colegas e superiores.

Para Hackman e Oldham (1975, *apud* SOUZA, et al., 2005), a positividade pessoal e os resultados do trabalho expressos mediante elevados graus de motivação e de qualidade no desempenho e reduzidos níveis de absenteísmo e de rotatividade são obtidos quando os três estados psicológicos críticos estão presentes num determinado trabalho e são considerados positivos para o trabalhador: Significância Percebida; Responsabilidade Percebida; Conhecimento dos Resultados do Trabalho. Estes estados psicológicos críticos são medidos por cinco dimensões básicas da tarefa: variedade de habilidade; identidade da tarefa; significado da tarefa; autonomia e "feedback" intrínseco.

Foram Hackman e Oldham (1975, *apud* SOUZA, et al., 2005) os idealizadores do Job Diagnostic Survey – JDS, instrumento de coleta de dados intensamente utilizado em pesquisas de QVT.

Hackman e Oldham (1975, *apud* MORIN, 2002) propuseram um modelo que tenta explicar como as interações, as características de um emprego e as diferenças individuais influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores.

De acordo com esse modelo, três características contribuem para dar sentido ao trabalho:

- Variedade das tarefas: a capacidade de um trabalho requerer uma variedade de tarefas que exigem uma variedade de competências;
- Identidade do trabalho: a capacidade de um trabalho permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível, identificável;

- Significado do trabalho: a capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja em sua organização, seja no ambiente social.

Na ótica de Hackman e Oldham (1975, *apud* FERNANDES, 1996), a Qualidade de Vida do Trabalhador está fortemente ligada aos aspectos de motivação interna, satisfação e enriquecimento do cargo.

Este modelo, conforme os autores, na gestão de QVT utilizam-se dos fatores os quais se observa no quadro 03:

DIMENSÕES DA TAREFA	ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS	RESULTADOS PESSOAIS E DE TRABALHO
Variedade de habilidades Identidade da tarefa Significado da tarefa	Percepção da significância do trabalho.	Satisfação geral com o trabalho.
Inter-relacionamento Autonomia	Percepção da responsabilidade pelos resultados.	Motivação interna para o trabalho.
Feedback do próprio trabalho Feedback extrínseco	Conhecimento dos reais resultados do trabalho.	Produção de trabalho de alta qualidade. Absentéismo e rotatividade baixa.

Quadro 03 Modelo das dimensões básicas da tarefa Hackman e Oldham

Fonte: Hackman e Oldham (1975, *apud* FERNANDES, 1996, p.56)

1.3.3. Modelo de Werther & Davis

Conforme Werther e Davis (1983, *apud* SOUZA, et al., 2005) observa-se que a QVT está ligada ao cargo que o indivíduo desempenha, entendendo que esse é o maior vínculo entre pessoas e organização. Levam em consideração fatores mais amplos, pois a QVT aparece como resultante da supervisão, das condições de trabalho, do pagamento, dos benefícios e do projeto do cargo. Os autores esclarecem que a maioria dos indivíduos relaciona a QVT com um cargo interessante, desafiador e compensador. Enfatizam, porém, que a insatisfação do trabalhador não se limita à reestruturação do cargo, pois envolve elementos de natureza ambiental, organizacional e comportamental.

De acordo com Werther & Davis (1983, *apud* FERNANDES, 1996) a qualidade de vida no trabalho é fruto do prazer alcançado devido ao cargo ocupado, o fato de sentir-se valorizado e produtivo em sua atividade gera a satisfação no trabalho. Os autores avaliam que

fatores como o acompanhamento de supervisão, as condições de trabalho e também o salário recebido, estão ligados diretamente a QVT, mas ressaltam que é a valorização dos cargos exercidos a ligação entre as pessoas e a organização.

Conforme o modelo dos autores Werther & Davis (1983, *apud* FERNANDES, 1996) o projeto de cargos é que afetam a Qualidade de Vida do Trabalhador, levando em consideração três elementos que são organizacionais, ambientais e comportamentais, apresentados no quadro 04 a seguir:

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
* Abordagem mecânica * Fluxo de trabalho * Práticas de trabalho	* Habilidade e disponibilidades de empregados * Expectativas sociais	* Autonomia * Variedade * Identidade de tarefa * Retro informação

Quadro 04 Modelo indicador QVT – Werther & Davis

Fonte: Werther & Davis (1983, *apud* FERNANDES, 1996, p.56)

1.3.4. Modelo de Walton

O modelo de Walton (1973, *apud* RODRIGUES, 1994) inclui questões elementares da situação de trabalho como importantes para o estudo da QVT, incluindo entre elas fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e também à remuneração, sem, no entanto descuidar dos demais.

Desse modo, independente do nível hierárquico existe muitos empregados descontentes e alienados em função das sérias deficiências na sua Qualidade de Vida no Trabalho. Isso significa que gostariam de alterar o conteúdo de seu cargo acrescentando maiores desafios e extraindo maior satisfação com a atividade que desempenham.

As pesquisas, observações pessoais e entrevistas realizadas por Walton, quando procurava associar a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho com o desempenho organizacional, identificaram oito critérios que afetam de maneira mais significativa o trabalhador na situação de trabalho. O próprio autor admite, porém, que grupos de trabalhadores ou ambientes diferentes, podem gerar conjuntos distintos de critérios, o que significa dizer que, mudando o contexto, pode alterar-se a hierarquia e importância dos critérios e dimensões que influem na QVT.

Contudo, Walton (1973 *apud* DONAIRE, ZACHARIAS E PINTO, 2005), apresenta um modelo importante que permite apreender a subjetividade do trabalhador mediante o

contexto de QVT. Pode-se analisar desde as necessidades básicas das pessoas até as condições da organização. Para ele, o nível de satisfação e autoestima do trabalhador são diretamente proporcional à QVT.

Neste sentido Walton (1973, *apud* ADORNO, BORGES, MARQUES, 2005) propõe oito variáveis denominadas critérios básico para avaliar a qualidade de vida no trabalho, dentro de uma proposta definida da seguinte forma:

- **Compensação justa e adequada:** diz respeito à adequação do salário recebido pelo trabalhador e à avaliação da equidade dessa remuneração, refere-se à satisfação do trabalhador por sua remuneração quando comparada interna e externamente.

- **Condições de trabalho:** mede como esta sendo tratada a segurança e saúde ao trabalhador zelando por sua integridade física e mental, relaciona-se à jornada de trabalho, aos horários, ao tipo de trabalho desenvolvido, à sua organização e aos aspectos físicos que podem interferir e ser prejudiciais à saúde do trabalhador.

- **Uso e desenvolvimento de capacidades:** este critério contempla aspectos pertinentes à autonomia, autocontrole, múltiplas habilidades e conhecimentos, informações sobre o processo de trabalho, tarefas completas e planejamento.

- **Oportunidade de crescimento e segurança:** demonstra ligação a aspectos da carreira profissional, tais como desenvolvimento pessoal, aplicação dos conhecimentos e habilidades em atribuições futuras, oportunidades de progresso na organização e estabilidade do emprego, busca medir como a organização estabelece oportunidades ao trabalhador em termos de carreira profissional e segurança no emprego.

- **Integração social na organização:** diz respeito à descaracterização de grandes desníveis hierárquicos, ausência de preconceitos, mobilidade permitida para acesso a níveis mais altos na hierarquia, reforço ao espírito de colaboração, senso de comunidade e abertura no relacionamento interpessoal, ou seja, visa mensurar diferenças hierárquicas e preconceitos.

- **Constitucionalismo:** referem-se ao conjunto de normas, regras e princípios organizacionais que estabelecem os direitos e deveres do trabalhador em caráter de igualdade. Tem como principais variáveis a liberdade de expressão, a equidade, a privacidade e o tratamento com justiça em todos os aspectos do trabalho.

- **O trabalho e espaço total de vida:** relaciona-se à conciliação entre os compromissos de trabalho, espaço familiar e de lazer do trabalhador; aqui o critério busca medir o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida pessoal.

- **Relevância social da vida no trabalho:** neste critério o enfoque é na imagem da empresa e sua responsabilidade social perante a sociedade, variáveis que podem afetar a autoestima do trabalhador.

No quadro 05 abaixo são elencados os oito critérios com as oito dimensões de análise:

Dimensões	Fatores
- Compensação justa e adequada	- Renda adequada ao trabalho - Equidade interna - Equidade externa
- Condição de trabalho	- Jornada de trabalho - Ambiente físico seguro e saudável
- Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	- Autonomia - Significado da tarefa - Identidade da tarefa - Variedade da habilidade - Retro informação
- Oportunidade de crescimento e segurança	- Possibilidade de carreira - Crescimento profissional - Segurança de emprego
- Integração social no trabalho	- Igualdade de oportunidade - Relacionamento
- Constitucionalismo	- Respeito às leis e direitos trabalhistas - Privacidade pessoal - Liberdade de expressão - Normas e rotinas
- Trabalho e espaço total da vida	- Papel balanceado do trabalho
- Relevância social da vida no trabalho	- Imagem da empresa

Quadro 05 Modelo de Walton para aferição da qualidade de vida no trabalho

Fonte: Walton (1974 *apud* Vieira, 1996:4)

Diante as ferramentas de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, destaca-se o modelo de Walton (1973) apresentado acima, pela abrangência dos seus oito critérios que afetam de maneira mais ampla e significativa o trabalhador no seu trabalho, modelo de avaliação escolhido como referencial e base para esta pesquisa.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (GIL, 2002).

Os procedimentos metodológicos devem ser entendidos como o conjunto detalhado e seqüencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos e, ao mesmo tempo, atender aos critérios de menor custo, maior rapidez, maior eficácia e mais confiabilidade de informação (BARRETO; HONORATO, 1998). Dessa forma, em função do tema proposto e dos objetivos desta pesquisa, optou-se pela metodologia quantitativa e qualitativa, bem como pelo estudo de caso.

A pesquisa quantitativa conforme KESTRING (2001) é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes, preferências e comportamentos. Ela é especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística. As questões devem ser diretas e facilmente quantificáveis e a amostra deve ser grande o suficiente para possibilitar uma análise estatística confiável. São chamadas de pesquisas fechadas quando o formato do instrumento pelo qual os dados são coletados é quantificável e fechado.

A pesquisa qualitativa de acordo com Ibope (2004) é exploratória, ou seja, estimula os entrevistados a pensar livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Elas fazem emergir aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea. São usadas quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação. Este tipo de pesquisa não pretende generalizar as suas informações, não havendo portanto, preocupação em projetar os seus resultados para a população.

O estudo de caso é uma das metodologias mais antigas na investigação científica, mas teve seu primeiro esforço de estabelecimento de protocolos para uma prática unificada em

1994, quando a obra de Yin veio a público. Desde então, o referido texto vem se tornando referência básica para investigações sob este método (MARTINS 2008).

Pelos ensinamentos de Martins (2008) o estudo de caso é uma estratégia metodológica de se fazer pesquisa nas ciências sociais e nas ciências da saúde. Trata-se de uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado.

Segundo Stake (2000, apud MAZZOTTI, 2006), o estudo de caso como estratégia de pesquisa caracteriza-se justamente por esse interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos. Ainda de acordo com Stake (2000, apud MAZZOTTI, 2006) o importante é aperfeiçoar a compreensão do caso ao invés de privilegiar a generalização para além do caso, assim ele define, segundo a finalidade, três tipos de estudos de caso:

- **Intrínseco** – busca em um caso particular a melhor compreensão;
- **Instrumental** – neste o interesse no caso é na crença de que ele poderá facilitar a compreensão de algo mais amplo, uma vez que pode servir para fornecer insights sobre um assunto ou para contestar uma generalização amplamente aceita;
- **Coletivo** – aqui o pesquisador analisa em conjunto alguns casos para investigar um dado fenômeno, podendo ser visto como um estudo instrumental estendido a vários casos.

Conforme Yin (1984, apud MAZZOTTI, 2006) define o estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, em situações em que as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de evidência. O autor complementa afirmando que uma investigação caracteriza-se como um estudo de caso se surge do desejo de compreender fenômenos sociais complexos e guarda as características significativas e holísticas de eventos da vida real.

Portanto, para Yin (1984, apud MAZZOTTI, 2006), o estudo de caso é indicado em três situações: a primeira ocorre quando o caso em pauta é crítico para testar uma hipótese ou

teoria previamente explicitada; a segunda é o fato do caso em estudo ser extremo ou único, o fato de que tais situações são instigantes e extremamente raras justifica a análise em profundidade de qualquer caso em que ocorram tais padrões de comportamento; e a terceira é o caso revelador, que ocorre quando o pesquisador tem acesso a uma situação ou fenômeno até então inacessível à investigação científica.

Ainda segundo Yin (1984, apud MAZZOTTI, 2006) não se pode generalizar a partir de um único caso ou também com base em um único experimento. Neste sentido para Stake (2000, apud MAZZOTTI, 2006) mesmo em casos intrínsecos particulares o pesquisador busca a generalização, e que problemas ocorrem quando o compromisso com a generalização ou com a teorização é tão grande que a atenção do pesquisador é desviada de características importantes para a compreensão do caso em si.

Desta forma tanto Yin quanto Stake afirmam que com base nos estudos de caso, não seja possível fazer generalizações de tipo estatístico, mas, nenhum dos dois desconhece a importância de se ir além do caso, tanto que cada um deles propõe uma forma alternativa de generalização, ambas defensáveis, e adequadas aos estudos de caso, permitindo a acumulação do conhecimento (MAZZOTTI, 2006).

A técnica de coleta de dados foi realizada através de um questionário com perguntas abertas (02) e fechadas (41), os quais foram aplicados a um determinado universo de pessoas, neste caso a todos os 28 funcionários da Agência Ouro do Banco Premium, de modo que seus dados pudessem ser analisados, generalizados e projetados para aquele universo.

A confecção das questões fechadas deu-se com base na escala de Likert, com cinco níveis de respostas, que serão tabuladas em Excel, compiladas e apresentadas em formato descritivo com números absolutos.

Likert é uma escala proposta por Rensis Likert em 1932, onde os respondentes além de concordarem ou discordarem das afirmações, também informam qual o seu grau de concordância ou discordância quanto a questão apresentada. A cada célula de resposta é atribuído um número, no caso de 1 a 5, que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação.

A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação (Mattar, 1997), representada conforme tabela 01.

1	Discordo Totalmente
2	Discordo Parcialmente
3	Indiferente
4	Concordo Parcialmente
5	Concordo Totalmente

Tabela 01 Escala de Likert - 5 Níveis

Fonte: o autor (2010)

A técnica de análise dos dados quantitativos (perguntas fechadas) será descritiva, que conforme Gil (2002) tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário que será utilizado.

O questionário também conta com duas perguntas abertas que foram analisadas de forma qualitativa para aprofundar o conhecimento sobre o assunto e permitir ao entrevistado expressar seu posicionamento e entendimento sobre o tema, que foram analisadas utilizando análise de conteúdo.

A análise de conteúdo segundo Bardin (1995 apud ROCHA) é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. Desta forma, procura descrever e analisar a resposta a um estímulo, com um máximo de rigor e cientificidade.

Ainda de acordo com Bardin (1995 apud ROCHA), os trabalhos desenvolvidos com base na análise de conteúdo a partir de 1960 podem ser caracterizados por três fatores principais o recurso ao ordenador, o interesse pelos estudos respeitantes à comunicação não verbal e inviabilidade de precisão dos trabalhos linguísticos. Alguns dos argumentos quanto aos métodos envolvendo as estratégias da análise de conteúdo que seguem em contrário são relacionados a possibilidade de tanto uma análise quantitativa quanto uma análise qualitativa do conteúdo.

Berelson (1952 apud ROCHA) foi o primeiro a se posicionar a favor de uma análise quantitativa, logo foi criticado por Kracauer (1952 apud ROCHA) o qual afirmava que tal modalidade de trabalho não levaria em consideração a qualidade dos textos. E, assim, estaria produzido uma análise demonstrada somente através de contagens e medidas, o que desta forma não levaria em conta as diferentes possibilidades de interpretação da multiplicidade de

conotações. Para Bardin (1995 apud ROCHA) uma nova etapa surge com a utilização do computador que ultrapassa a dicotomia verificada entre análise quantitativa e análise qualitativa, permitindo com este instrumento fazer um maior e mais detalhado levantamento, com rapidez e precisão impensáveis de serem obtidas manualmente.

Por todo o exposto, verifica-se que o método de pesquisa Estudo de Caso é viável, ressaltando que a descrição dos procedimentos adotados em todas as etapas da realização de qualquer tipo de pesquisa é tão relevante quanto os resultados produzidos, cabendo ao pesquisador garantir o rigor e a clareza em sua análise e no seu relato.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise e a interpretação dos dados obtidos através da aplicação de questionários com os funcionários da Agência Ouro do Banco Premium, conforme com o indicado nos objetivos gerais e específicos desta proposta.

O questionário foi apresentado contendo 43 perguntas, sendo 3 questões com o objetivo de traçar o perfil do respondente, 38 questões fechadas que foram analisadas conforme os oito critérios indicadores de avaliação da QVT do modelo de Walton e seu grau de concordância com base na escala numérica de 1 a 5 de Likert, e também com duas perguntas abertas que foram analisadas de forma qualitativa para aprofundar o conhecimento sobre o assunto e permitir ao entrevistado expressar seu posicionamento e entendimento sobre o tema. Tais questões foram analisadas por meio da análise de conteúdo.

Inicialmente foram distribuídos 28 questionários sendo que destes somente 26 retornaram respondidos, um não foi respondido devido ao funcionário estar de licença saúde e outro em razão de sua transferência da unidade de trabalho.

3.1. Perfil dos Entrevistados

Neste tópico será identificado o perfil dos entrevistados, no qual se perguntou o sexo, o tempo de serviço e a idade dos funcionários. Participaram da pesquisa 26 funcionários e segue abaixo tabela com as identificações de perfil.

1- Sexo	Quantidade
1.1- Feminino	7
1.2- Masculino	19
Total	26

Tabela 02 Sexo dos entrevistados

Fonte: o autor (2010)

Percebe-se, analisando a tabela 02, que a maioria dos trabalhadores pesquisados da Agência, são do sexo masculino atingindo 73% do universo pesquisado e apenas 27 % são do sexo feminino.

2- Há quanto tempo você trabalho no banco?	Quantidade
2.1- Até 5 anos	9
2.2- De 6 à 10 anos	11
2.3- Mais de 11 anos	6
Total	26

Tabela 03 Tempo de banco

Fonte: o autor (2010)

De acordo com a tabela 03, podemos verificar que 34,61% dos funcionários pesquisados tem até cinco anos de banco, 42,31% a maioria possui entre 6 a 10 anos e 23,08% tem mais de 11 anos de banco. Nesta tabela pode-se observar que a maioria possui menos de 10 anos de trabalho no banco, com ingresso depois da reestruturação feita no setor em 1998, onde no período de 1995 a 2001 foram demitidos a pedido cerca de 60 mil funcionários e admitidos, a partir de 1998, aproximadamente 20 mil foram as novas contratações.

3- Qual a sua idade?	Quantidade
3.1- Até 35 anos	9
3.2- De 36 a 45 anos	11
3.3- Acima de 46 anos	6
Total	26

Tabela 04 Idade dos Entrevistados

Fonte: o autor (2010)

Conforme a tabela 04, observou-se que o maior número de funcionários tem de 36 a 45 anos de idade com 42,31% do universo pesquisado, 34,61% possui até 35 anos e 23,08% estão com mais de 46 anos. Pode-se notar na idade dos funcionários também a questão da reestruturação feita onde aproximadamente 76,92% dos funcionários concentra-se nas faixas de até 35 anos e de 36 a 45 anos de idade.

A maioria dos entrevistados se mostrou disponível para responder o questionário, com alegria e dispostos a contribuir com a pesquisa e alguns não demonstraram nenhuma euforia apenas responderam.

3.2. Análise dos Dados

Neste tópico serão analisadas as respostas às perguntas fechadas conforme os oito critérios indicadores de avaliação da QVT de acordo com Walton. Para avaliar a QVT os respondentes além de concordarem ou discordarem das afirmações, também informam qual o seu grau de concordância ou discordância quanto a questão apresentada. A cada célula de resposta é atribuído um número, no caso de 1 a 5, que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação.

3.2.1. Critério: Compensação justa e adequada

Este critério diz respeito à adequação do salário recebido pelo trabalhador e à avaliação da equidade dessa remuneração, refere-se à satisfação do trabalhador por sua remuneração quando comparada interna e externamente.

4 - Compensação justa e adequada	Média Por Item
4.1- Meu salário, diante das minhas atribuições e funções é justo?	3,07
4.2- Meu salário comparado ao das outras empresas do ramo é justo?	2,69
4.3- Existe diferença salarial entre os empregados que ocupam a mesma função dentro da empresa?	3,19
4.4- Os benefícios oferecidos pela empresa (vale-alimentação e refeição, plano de saúde, transporte, etc.) atendem as minhas necessidades?	4,07
Média Geral deste Critério	3,25

Tabela 05 Questões referente ao critério: Compensação justa e adequada

Fonte: Questionário do autor (2010)

3.2.1.1. Indicador: Renda adequada ao trabalho

Este indicador avalia se o salário recebido pelo trabalhador é justo se comparado com as tarefas que desenvolve e também verifica se o nível de remuneração é adequado ao grau de esforço, de qualificação, habilidade e de responsabilidade que o trabalho exige.

De acordo com a média realizada na questão percebe-se que neste indicador os funcionários estão praticamente indiferentes quanto à satisfação da remuneração recebida.

3.2.1.2. Indicador: Equidade interna

Verifica se existe diferença na remuneração entre trabalhadores que exercem as mesmas funções ou parecidas na organização.

Neste indicador a média da questão 4.3 referente à questão da remuneração dos trabalhadores que executam atividades idênticas ou parecidas dentro do banco, podemos observar que existe equilíbrio interno em razão da média estar em 3,19 um pouco acima da escala numérica de indiferença quanto a equidade salarial.

3.2.1.3. Indicador: Equidade externa

Avalia se a remuneração de um trabalhador de outra instituição do mesmo porte ou setor é igual ou muito parecida com a remuneração percebida pelos funcionários pesquisados, quando executam atividades semelhantes.

Este indicador baseia-se na média das respostas da questão 4.2, “Meu salário comparado ao das outras empresas do ramo é justo?”. Considerando que neste critério esta foi a menor média observada, 2,69 ficando entre discordo parcialmente e indiferente, podemos dizer que nem todos os funcionários estão satisfeitos com a remuneração em comparação ao mercado externo.

3.2.1.4. Indicador: Equidade externa benefícios

Este indicador, conforme permite o modelo de Walton, incluímos devido aos benefícios sociais e profissionais apresentados pela organização aos funcionários, podendo contribuir para a satisfação quanto à remuneração percebida.

A questão 4.4 do questionário mostra em sua média 4,07 a maior média do critério, que os funcionários concordam parcialmente quanto ao atingimento das necessidades pelos benefícios oferecidos pela empresa, considerando o mais satisfatório no critério de compensação justa e adequada.

Este critério nos proporciona verificar que na média geral 3,25, entre indiferente e concordo parcialmente, os funcionários consideram que a empresa supre com as necessidades financeiras em comparação ao ambiente interno e externo, pois não foi observado nenhum indicador que se destoa radicalmente dentro das questões do critério. Indicando, desta forma, que a QVT neste critério esta dentro do aceitável quanto a satisfação, mas havendo indícios de possibilidade de implementação de melhorias.

3.2.2. Critério: Condições de Trabalho

Afere como esta sendo tratada a segurança e saúde do trabalhador zela por sua integridade física e mental, relaciona-se à jornada de trabalho, aos horários, ao tipo de trabalho desenvolvido, à sua organização e aos aspectos físicos que podem interferir e ser prejudiciais à saúde do trabalhador.

5 - Condições de trabalho	Média por Item
5.1- Meu tempo de trabalho é suficiente para a realização de minhas tarefas.	2,84
5.2- Meu intervalo, de almoço ou lanche, é suficiente para a satisfação de minhas necessidades.	3,84
5.3- Considero minha jornada de trabalho adequada.	3,92
5.4- As condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação, mobiliário, ruído e organização) são adequadas.	3,65
Média Geral do Critério	3,56

Tabela 06 Questões referente ao critério: Condições de trabalho

Fonte: Questionário do autor (2010)

3.2.2.1. Indicador: Jornada de trabalho

Avalia se a carga horária de trabalho obedece à legislação vigente e não causa fadiga, estresse e esgotamento físico e mental aos trabalhadores.

Considerando a média das questões 5.1, 5.2 e 5.3 que são referentes ao indicador jornada de trabalho que corresponde a 3,53, entre indiferente e concordo parcialmente podemos indicar que a jornada de trabalho esta próxima da adequada.

3.2.2.2. Indicador: Ambiente físico seguro e saudável

Procura avaliar se a organização respeita as normas de segurança, utilizando equipamento de proteção individual, procura minimizar riscos de acidentes de trabalho, zela pela integridade física e mental, por sua saúde e qualidade de vida.

As condições estabelecidas pela organização avaliadas na questão 5.4, nos aponta uma média de 3,65 no indicador ficando entre indiferente e concordo parcialmente, o que indica que a empresa proporciona condições adequadas para o trabalho.

Tomando por base a análise dos indicadores e a média geral que verificamos no critério de 3,56 podemos dizer que a empresa atende satisfatoriamente as necessidades nas condições de trabalho o que contribui para uma boa QVT.

3.2.3. Critério: Uso e desenvolvimento de capacidades

Este critério contempla aspectos pertinentes à autonomia, autocontrole, múltiplas habilidades e conhecimentos, informações sobre o processo de trabalho, tarefas completas e planejamento.

6 - Uso e desenvolvimento de capacidades	Média por Item
6.1- Tenho conhecimento necessário/suficiente para decidir o que fazer e como fazer o meu trabalho.	4,03
6.2- A Empresa investe na minha capacitação através de treinamentos.	4,11
6.3- As tarefas que executo exigem de mim diferentes habilidades e conhecimentos.	3,84
6.4- Considero-me importante para que a empresa atinja seus objetivos.	4,50
6.5- Recebo feedback de meus superiores em relação ao trabalho que executo.	4,23
6.6- A Empresa reconhece e valoriza o trabalho bem feito por mim e pelos meus colegas.	3,61
Média Geral do Critério	4,05

Tabela 07 Questões referente ao critério: Uso e desenvolvimento de capacidades

Fonte: Questionário do autor (2010)

3.2.3.1. Indicador: Autonomia

Limite de autonomia permitido ao indivíduo, liberdade substancial ou independência para resolver problemas na execução do trabalho.

Na questão 6.1, os entrevistados consideraram que concordavam parcialmente com a autonomia fornecida pela empresa, o que proporcionou uma média no item de 4,03.

3.2.3.2. Indicador: Significado da tarefa

O objetivo deste indicador é medir a relevância da tarefa desempenhada pelo trabalhador com a atividade executada, ou seja, seu grau de realização com a tarefa.

A questão 6.4 indica a mais alta média do critério uso e desenvolvimento de capacidades, apontando 4,50 que fica entre concordo parcialmente e concordo totalmente.

3.2.3.3. Indicador: Identidade da tarefa

Mede o grau de satisfação do trabalhador diante da atividade desenvolvida e avalia o resultado.

A questão 6.6 traduz o grau de reconhecimento e valorização do trabalho realizado, com uma média no item de 3,61 e concordância entre indiferente e concordo parcialmente.

3.2.3.4. Indicador: Variedade da habilidade

Verifica a utilização e realização de diferentes capacidades e de habilidades do indivíduo, tornando o trabalho mais atraente e dinâmico e menos cansativo e repetitivo.

As questões 6.2 e 6.3 permite avaliar o grau de satisfação dos funcionários quanto ao investimento em treinamento e capacitação, e suas habilidades e seus conhecimentos, a média ficou em 4,11 e 3,84 proporcionando uma média no indicador de 3,97 e avaliar a concordância entre indiferente e concordo parcialmente.

3.2.3.5. Indicador: Retro informação

Permite avaliar o indivíduo acerca do seu trabalho como um todo, fornecendo informações a respeito do desempenho de suas ações.

A questão 6.5 subsidia dados com média 4,23 no indicador que fica entre concordo parcialmente e concordo totalmente.

O critério, uso e desenvolvimento das capacidades, ficou com média geral de 4,05 indicando que a empresa possui uma adequada capacidade de incentivar o crescimento profissional, conferindo autonomia, desenvolvendo e reconhecendo valores pessoais, proporcionando oportunidades e qualidade na execução das atividades dos seus trabalhadores. O que contribui bastante com o grau de satisfação da QVT.

3.2.4. Critério: Oportunidade de crescimento na organização

Demonstra ligação a aspectos da carreira profissional, tais como desenvolvimento pessoal, aplicação dos conhecimentos e habilidades em atribuições futuras, oportunidades de progresso na organização e estabilidade do emprego, busca medir como a organização estabelece oportunidades ao trabalhador em termos de carreira profissional e segurança no emprego.

7- Oportunidade de crescimento e segurança	Média por Item
7.1- Dentro da Empresa tenho chances de ascensão profissional.	4,19
7.2- A Empresa incentiva os empregados a continuarem seus estudos.	4,38
7.3- Sinto-me seguro em relação à manutenção do meu emprego.	4,19
7.4- A Empresa somente demite funcionários caso tenha motivos justos.	4,61
7.5- Tenho autonomia para planejar minhas atividades.	3,61
Média Geral do Critério	4,20

Tabela 08 Questões referente ao critério: Oportunidade de crescimento e segurança

Fonte: Questionário do autor (2010)

3.2.4.1. Indicador: Possibilidade de carreira

Este indicador visa medir o grau de oportunidades, avanços dentro da instituição e na carreira, critérios justos e claros são essenciais.

A questão 7.1 demonstra por sua média 4,19 com grau de concordância entre concordo parcialmente e concordo totalmente, que existe possibilidade clara de fazer carreira dentro da empresa.

3.2.4.2. Indicador: Crescimento profissional

Mede se a organização possui processo de educação e desenvolvimento das potencialidades através de um plano de capacitação oferecendo a todos a oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos.

As questões 7.2 e 7.5 com médias 4,38 e 3,61 respectivamente, devido a corresponderem ao mesmo indicador a média entre elas ficou 3,99 com grau de satisfação na escala de concordo parcialmente.

3.2.4.3. Indicador: Segurança de emprego

Indica o grau de segurança proporcionado ao trabalhador com relação à manutenção de seu emprego.

As questões 7.3 e 7.4 com médias 4,19 e 4,61 respectivamente, devido a corresponderem ao mesmo indicador a média entre elas ficou 4,40 e o grau de satisfação na escala entre concordo parcialmente e concordo totalmente.

O critério, oportunidade de crescimento e segurança, ficou com uma média geral de 4,20 na escala, demonstrando que a organização prima por valorizar e incentivar o crescimento do seu pessoal desenvolvendo, dando oportunidade de avançar na carreira e com segurança do emprego.

3.2.5. Critério: Integração social na organização

Este critério diz respeito à descaracterização de grandes desníveis hierárquicos, ausência de preconceitos, mobilidade permitida para acesso a níveis mais altos na hierarquia, reforço ao espírito de colaboração, senso de comunidade e abertura no relacionamento interpessoal, ou seja, visa mensurar diferenças hierárquicas e preconceitos.

Walton (1974) destaca a importância das relações interpessoais para verificar o grau de identidade dos trabalhadores com a organização e o nível de satisfação destes com a QVT.

8- Integração social na organização	Média por Item
8.1- Existe discriminação (religião, raça, sexo, idade) da Empresa junto aos seus empregados?	2,19
8.2- Possui um bom relacionamento com os demais colegas?	4,38
8.3- Percebo um bom relacionamento interpessoal, companheirismo e espírito de equipe entre os funcionários?	3,96
8.4- Todos os funcionários são tratados com igualdade na empresa?	3,42
Média Geral do Critério	3,49

Tabela 09 Questões referentes ao critério: Integração social na organização

Fonte: Questionário do autor (2010)

3.2.5.1. Indicador: Igualdade de oportunidade

Mede o grau de ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolos “status” ou estruturas hierárquicas íngremes; e de discriminação quanto á raça, sexo, credo, origens, estilos de vida e aparência.

As questões 8.1 e 8.4 com médias 2,19 e 3,42 respectivamente são referentes ao indicador igualdade de oportunidade e totalizaram uma média única de 2,80 em relação ao grau de satisfação e concordância entre discordo parcialmente e indiferente. Neste indicador podemos verificar que o grau de satisfação está abaixo dos demais do critério, apontando um dado ruim onde a empresa deverá atuar para verificar os motivos ou fatores que estão influenciando.

3.2.5.2. Indicador: Relacionamento

Verifica o grau de relacionamento marcado por trabalho em equipe, auxílio recíproco, apoio sócio emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades.

As questões 8.2 e 8.3 são baseadas neste indicador as médias são 4,38 e 3,96 respectivamente e como fazem referência ao mesmo indicador unificamos a média que ficou 4,17 sendo que o grau de concordância ficou entre concordo parcialmente e concordo totalmente, demonstrando um bom relacionamento interpessoal dos funcionários e isto é um ponto bem positivo para a empresa.

Neste critério verifica-se que mesmo que a agência possua um bom relacionamento pessoal, o que se deve apontar e salientar são o fato de existir funcionários discriminados ou desfavorecidos em relação a oportunidades. Devendo a empresa analisar qual razão para este sentimento e verificar se ocorreu algum tipo de favoritismo, evitando que isto ocorra novamente para não desmotivar os funcionários.

3.2.6. Critério: Constitucionalismo

Este critério faz referência ao conjunto de normas, regras e princípios organizacionais que estabelecem os direitos e deveres do trabalhador em caráter de igualdade. Tem como principais variáveis a liberdade de expressão, a equidade, a privacidade e o tratamento com justiça em todos os aspectos do trabalho.

9- Constitucionalismo	Média por Item
9.1- Tenho respeitadas minha individualidade e privacidade dentro da empresa?	4,03
9.2- As normas e rotinas da empresa são claras.	3,80
9.3- As normas e rotinas da empresa são bem divulgadas e debatidas por todos?	3,23
9.4- Todos os direitos trabalhistas são respeitados e cumpridos pela empresa (férias, 13º salário, carteira assinada, jornada de trabalho, etc)?	4,46
9.5- Sinto-me a vontade para expressar minhas opiniões aos meus superiores?	3,84
Média Geral do Critério	3,87

Tabela 10 Questões referentes ao critério: Constitucionalismo

Fonte: Questionário do autor (2010)

3.2.6.1. Indicador: Respeito às leis e direitos trabalhistas

Este indicador avalia se a organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores, previstos por lei.

A questão 9.4 com média 4,46 a mais alta do critério estabelece que a empresa vem atuando de forma correta, respeitando os direitos trabalhistas, o grau de concordância ficou entre concordo parcialmente e concordo totalmente.

3.2.6.2. Indicador: Privacidade pessoal

Avalia se a organização respeita a privacidade de seu trabalhador, desde que não interfira em seu trabalho.

A questão 9.1 com média 4,03 com grau de concordância de concordo parcialmente indica que os funcionários têm sua privacidade respeitada dentro da empresa.

3.2.6.3. Indicador: Liberdade de expressão

Mede se os funcionários possuem abertura para dar sugestões e manifestar suas ideias aos seus superiores hierárquicos.

A questão 9.5 com média 3,84 no indicador com grau de concordância entre indiferente e concordo parcialmente demonstra que os funcionários manifestam suas opiniões sem medo de punições. Conforme Walton (1973) por liberdade de expressão, entende-se o direito de discordar abertamente das opiniões de superiores hierárquicos, sem medo de sofrer represálias.

3.2.6.4. Indicador: Normas e rotinas

Este indicador mede se as normas e rotinas da organização são bem claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os trabalhadores.

As questões 9.2 e 9.3 com médias 3,80 e 3,23 respectivamente são referentes ao mesmo indicador e, portanto a média ficou em 3,51 e o grau de concordância entre indiferente e concordo parcialmente. Demonstrando que as normas e rotinas são claras e definidas aos trabalhadores.

Neste critério verificamos que existe um bom grau de satisfação dos funcionários quanto ao critério em geral, os direitos trabalhistas são respeitados, também quanto à privacidade pessoal e liberdade de expressão e a empresa possui normas e rotinas claras aos seus funcionários.

3.2.7. Critério: O trabalho e espaço total da vida

Relaciona-se à conciliação entre os compromissos de trabalho, espaço familiar e de lazer do trabalhador; aqui o critério busca medir o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida pessoal.

10- O trabalho e espaço total de vida	Média por Item
10.1- O meu trabalho influencia negativamente ou prejudica minha vida familiar.	1,92
10.2- Fora de meu trabalho, tenho tempo disponível para lazer e atividades sociais.	3,96
10.3- Meu trabalho me impede de ter uma boa vida pessoal ou fazer o que gosto.	1,84
10.4- Percebo equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal.	3,30
Média Geral do Critério	2,75

Tabela 11 Questões referentes ao critério: O trabalho e espaço total de vida

Fonte: Questionário do autor (2010)

3.2.7.1. Indicador: Papel balanceado do trabalho

As questões 10.1 e 10.3 foram elaboradas de forma diferente para verificar a disposição dos entrevistados com relação ao questionário propondo a eles o inverso das respostas anteriores, ou seja, discordar e desta forma as perguntas foram “O meu trabalho influencia negativamente ou prejudica minha vida familiar” e “Meu trabalho me impede de ter uma boa vida pessoal ou fazer o que gosto”, e assim o grau de concordância médio das respostas ficou em 1,88 entre discordo totalmente e discordo parcialmente.

Este indicador avalia que existe equilíbrio entre o trabalho e outras atividades da vida dos trabalhadores, demonstrando que os funcionários estão conseguindo equilíbrio entre as atividades profissionais e suas atividades pessoais.

3.2.8. Critério: Relevância social da vida no trabalho

Para este critério o enfoque está na imagem da empresa e sua responsabilidade social perante a sociedade, variáveis que podem afetar a autoestima do trabalhador.

11- Relevância social da vida no trabalho	Média por Item
11.1- Tenho orgulho de dizer onde trabalho.	4,34
11.2- Sinto-me realizado com o trabalho que desenvolvo.	3,69
11.3- Sinto-me valorizado pela empresa com relação à função desempenhada.	3,46
11.4- Percebo que a empresa participa de iniciativas comunitárias ou ações sociais, com um bom papel social junto à comunidade.	3,46
11.5- Percebo que a empresa possui uma boa imagem junto à comunidade.	4,26
11.6- Percebo que a empresa se responsabiliza pela qualidade dos serviços que a presta a comunidade.	3,88
Média Geral do Critério	3,85

Tabela 12 - Questões referentes ao critério: Relevância social da vida no trabalho

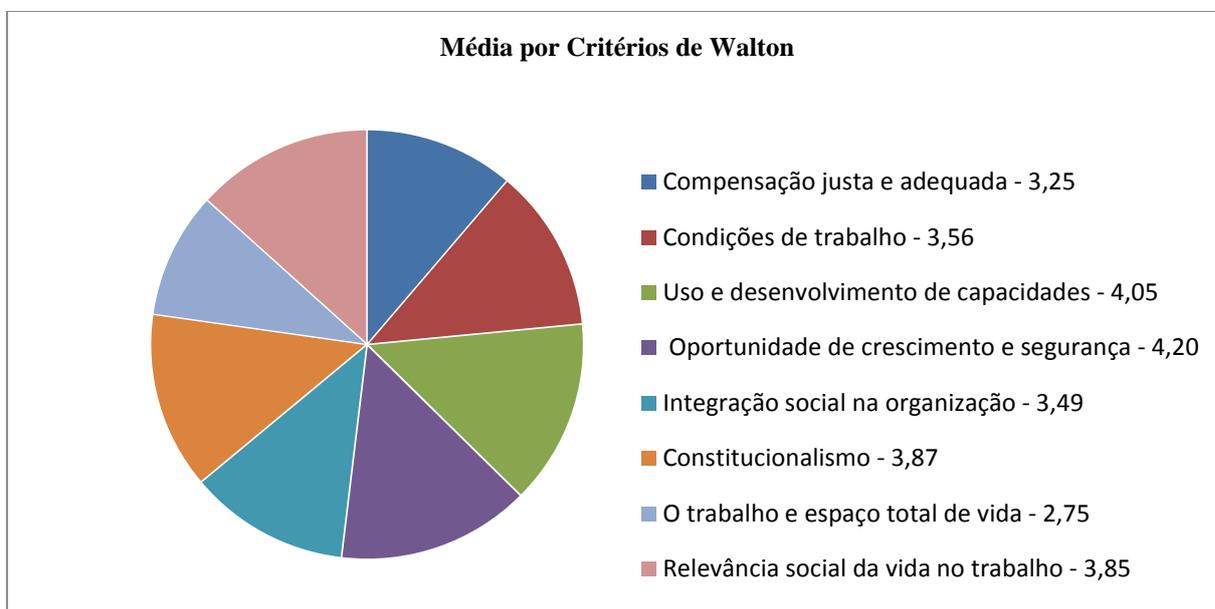
Fonte: Questionário do autor (2010)

3.2.8.1. Indicador: Imagem da empresa

Neste indicador pode-se verificar e avaliar se a agência cultiva excelente imagem perante seus colaboradores, clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, entre os meios de comunicação e outros, no caso na opinião dos trabalhadores.

Neste critério relevância social da vida no trabalho, todas as questões dizem respeito à imagem da empresa perante todos seus colaboradores, apontando uma média geral do critério de 3,85 entre concordo indiferente e concordo parcialmente. O que pode indicar que a empresa atua de forma correta e responsável, mas deve-se salientar que no critério a média mais alta foi a da questão “Tenho orgulho de dizer onde trabalho” com 4,34 onde se verifica a satisfação dos seus funcionários em dizer onde trabalha.

No quadro 06, a seguir pode-se observar um gráfico com as médias apontadas na pesquisa de acordo com cada critério de avaliação da QVT no modelo de Walton:



Quadro 06 - Média dos critérios de avaliação

Fonte: o autor (2010)

3.3. Análise dos Objetivos

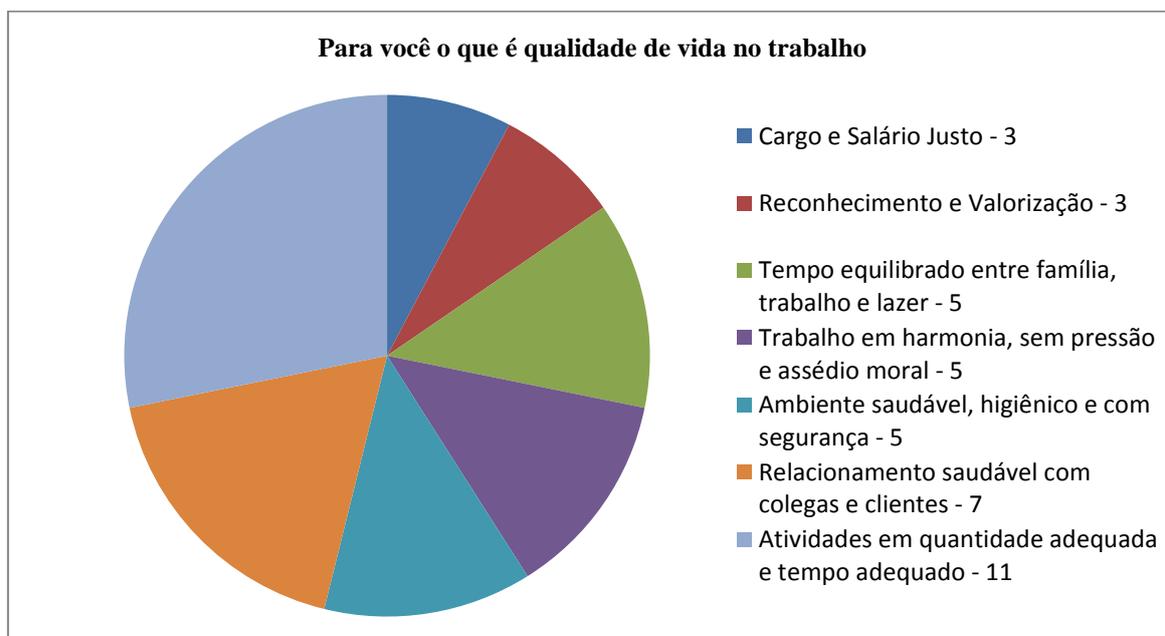
Os objetivos de pesquisa são tratados com base no estudo de caso, que segundo Stake (2000) é uma estratégia de pesquisa que se caracteriza justamente por esse interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos, e na análise de conteúdo que de acordo com Bardin (1995) é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. Desta forma, procura descrever e analisar a resposta a um estímulo, com um máximo de rigor e cientificidade.

3.3.1. Avaliação dos funcionários da agência em relação a sua QVT

Com base nos resultados da avaliação dos critérios e indicadores estabelecidos a média total das perguntas fechadas do questionário totalizou 3,63 e que de acordo com a escala de Likert a percepção dos funcionários ficou entre indiferente e concordo parcialmente, o que é possível indicar ser considerada satisfatória a QVT dos funcionários da agência. Entretanto, deve-se salientar que a escala de Likert pode apresentar distorções por diversas causas, mas em geral são as ligadas ao sujeito questionado que pode fugir ao uso de respostas extremas, concordar com afirmações expostas ou tentar mostrar de um modo mais comodo para si ou sua empresa. Deve-se também considerar que o item indiferente da escala de Likert, foi analisado como sendo uma visão positiva, indicando que mesmo existindo a possibilidade de melhorar não é percebido como prejudicial ou negativo.

3.3.2. Entendimento dos funcionários sobre o tema QVT

Diante da questão “Para você o que é qualidade de vida no trabalho”, apresentada de forma aberta aos funcionários da agência bancária, com vistas a aprofundar o conhecimento sobre o assunto e permitir ao entrevistado expressar seu posicionamento e entendimento sobre o tema, várias são as definições apresentadas a respeito e repetidas conforme apontado no quadro 07 em gráfico:



Quadro 07 - O que é QVT

Fonte: o autor (2010)

A QVT segundo Rodrigues (1994), foi evoluindo à medida que pesquisas e intervenções nas organizações foram realizadas. Esta questão tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, na busca de trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador quando da execução de sua tarefa.

As definições apontadas pelos entrevistados remetem aos modelos estudados como Werther & Davis (1983) onde se observa que a qualidade de vida no trabalho é fruto do prazer alcançado devido ao cargo ocupado, o fato do reconhecimento, sentir-se valorizado e o salário recebido.

O modelo de Westley (1979), também traz em seus indicadores que a QVT deve ser buscada através da solução dos quatro problemas que fazem referência às pessoas, os quais possuem natureza política, econômica, psicológica e sociológica. Quanto à natureza política observa-se a valorização do cargo e a segurança no emprego, na econômica o salário justo, na psicológica o nível de desafio e na sociológica o relacionamento interpessoal.

No modelo de Hackman e Oldham (1975, *apud* FERNANDES, 1996), a Qualidade de Vida do Trabalhador está fortemente ligada aos aspectos de motivação interna, satisfação e enriquecimento do cargo. Neste modelo três fatores utilizam-se na gestão da QVT, as dimensões da tarefa definida em atividades em quantidade e tempo adequados, estados psicológicos críticos pela definição de trabalho em harmonia, sem pressão e assédio moral, e resultados pessoais e de trabalho com o tempo equilibrado entre trabalho, família e lazer.

Conforme Bom Sucesso (2002) a QVT diz respeito a uma renda justa capaz de satisfazer as necessidades pessoais e sociais, orgulho pelo trabalho realizado, vida emocional satisfatória, autoestima, uma boa imagem da empresa junto à sociedade, equilíbrio entre trabalho e lazer, horário e condições de trabalho sensatos, oportunidades e perspectivas de carreira, possibilidade de uso do potencial, respeito aos direitos e justiça nas recompensas.

Neste sentido pode-se analisar as considerações dos funcionários do seu entendimento do que é QVT, verifica-se estar bem referenciado com os critérios do modelo de avaliação de Walton (1974), diante da análise do gráfico é possível notar que a maioria dos trabalhadores da agência, onze respostas, aponta que QVT é possuir atividades em quantidade e tempo adequado, o que está relacionado diretamente ao critério que avalia as condições de trabalho no indicador jornada de trabalho.

Outro entendimento bastante mencionado, sete vezes, diz respeito ao relacionamento saudável com colegas e clientes, que está elencado no critério integração social no trabalho diante indicador relacionamento, que avalia o grau de satisfação quanto ao relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, auxílio recíproco, apoio emocional e respeito às individualidades do trabalhador.

Três entendimentos com cinco apontamentos cada, nas respostas dadas pelos funcionários, que são “ambiente saudável, higiênico e com segurança” vinculados aos critérios segurança e novamente condições de trabalho, “trabalho em harmonia sem pressão e assédio moral” ligados ao critério oportunidade de crescimento e segurança, e ao critério constitucionalismo em razão dos direitos e deveres do trabalhador, e “tempo equilibrado entre família, trabalho e lazer” referente ao critério trabalho e espaço total da vida.

Na sequência os entendimentos também indicados três vezes cada um pelos funcionários do que é QVT são “reconhecimento e valorização” e “cargo e salário justos” representados pelos critérios compensação justa e adequada, quanto ao indicador renda adequada ao trabalho, e uso e desenvolvimento de capacidades no indicador retro informação através da valorização profissional fornecendo informações a respeito do desempenho de suas ações.

Para FERNANDES (1996) a QVT é a 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 da empresa.

3.3.3. Práticas realizadas na agência visando proporcionar maior QVT

Quando da aplicação dos questionários foram levantado dados referente ao que é atualmente utilizado e realizado na agência com o intuito de amplificar a satisfação e por consequência a QVT. Neste sentido foi verificada a existência de uma verba, no orçamento de cada agência, destinada à realização de práticas que visem à promoção e a proteção da saúde, gerenciada por um grupo de funcionários eleitos pelo quadro funcional com a incumbência de promover, divulgar e implantar ações que tornem o ambiente de trabalho mais saudável e agradável. No caso, foi colocada a disposição dos funcionários da agência duas vezes na semana, nas terças e quintas feira, massagem relaxante e terapêutica visando minimizar, durante a jornada de trabalho, as tensões do dia a dia e reduzir os impactos causados na saúde dos trabalhadores.

Também é promovido na agência todos os dias à tarde um lanche coletivo, que prima por uma alimentação saudável, com o objetivo de integrar e melhorar o relacionamento entre as equipes. Existe ainda o exame periódico de saúde, realizado anualmente, que busca a melhoria dos indicadores de saúde ocupacional com acompanhamento médico.

Conforme se verificou, o programa elaborado pela organização visando promover a QVT esta relacionada a incentivar e estimular cuidados com a saúde e adoção de hábitos saudáveis, com respeito as diversidade entre as pessoas e aos interesses coletivos, e também contribuir para a segurança no trabalho.

Pode-se observar que para a maioria dos funcionários da agência Ouro que QVT é possuir atividades em quantidade e tempo adequado, relacionado as condições de trabalho como jornada de trabalho e com o relacionamento interpessoal, direcionando a pesquisa a uma fraca integração entre as equipes e uma alta carga de serviços. Neste sentido, é possível diagnosticar o fato da sobrecarga de serviços e atividades reclamada pelos funcionários fator que provoca alto desgaste no relacionamento interpessoal, o que poderia ser solucionado com a contratação de pessoal.

Desta forma, verifica-se que a agência esta necessitando rever suas ações quanto a QVT, tanto quanto a humanização do trabalho como em relação as condições proporcionadas, visto que diante as afirmações de seus funcionários são estes os principais fatores de satisfação e que estão fortemente ligados um ao outro.

Conforme conceitua Walton (1973) quando afirma estar a QVT calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia e melhoria do meio organizacional.

De acordo também com o conceito de Albuquerque e França (1998) onde indica que a QVT é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

3.3.4. Ações consideradas importantes para a melhoria na QVT

Nesta questão os funcionários da agência estavam abertos para identificar qual ação gostariam que fosse praticada com o intuito de melhorar a QVT, neste sentido muitas são às alternativas propostas, conforme relação a seguir:

- Atividades de integração entre equipes;
- Lanche conjunto entre os funcionários uma vez por semana (happy hour);
- Maior envolvimento dos funcionários nas questões que envolvam todo grupo funcional;
- Descentralização dos gestores nos assuntos comuns a todos;
- Maior organização da agência;
- Estratégia bem definida quanto a metas e ao foco da equipe;
- Diminuir a pressão por metas e o assédio moral;
- Maior poder de ação e liberdade de expressão aos funcionários;
- Trabalho em harmonia e paz sem pressão;
- Local para descanso no intervalo;
- Diminuição do volume de trabalho;
- Valorização salarial;
- Melhorar o ambiente físico;
- Cobrança por resultados condizente com a realidade do mercado;
- Reconhecimento pelo trabalho desempenhado;
- Atividades de combate ao estresse;
- Reestruturação de metas (únicas);
- Melhorar o relacionamento interpessoal;
- Disseminar bons hábitos e estilos de vida que promovam saúde e bem estar;
- Melhorar o clima organizacional;
- Redução da jornada de trabalho;
- Melhorar a distribuição das atividades e tarefas.

Neste ponto é possível verificar que de maneira geral as atividades propostas pelos trabalhadores estão ligadas aos critérios analisados em todos os modelos estudados e abordados, contribuindo assim com o enriquecimento deste trabalho acadêmico.

Portanto, pode-se observar que a empresa deve incentivar e proporcionar melhores condições aos funcionários na QVT, respeitar suas diversidades e limitações individuais,

investir em benefícios e remuneração condizente ao cargo ocupado, desenvolver programas de gestão ambiental e responsabilidade social, atuar de forma correta, responsável e ética em todos seus negócios, primar por um bom clima organizacional, incentivar o crescimento profissional com investimentos em capacitação e treinamentos, reconhecer valores pessoais e suas competências.

Desta maneira, melhorando a qualidade de vida no trabalho, desenvolve-se em cada um o orgulho de trabalhar na empresa, a motivação, a vontade de continuar e a realização do trabalho desempenhado são externalizados com serviços e atividades bem prestados.

O que segundo Fernandes (1996), a qualidade de vida no trabalho torna-se preocupação crescente e fundamentada de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas em mercados cada vez mais globalizados, e o ser humano é o principal elemento diferenciador e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio.

3.3.5. Pontos fracos e críticos na QVT, ponto de vista dos funcionários

3.3.5.1. Salário inferior ao mercado

O salário em comparação ao das outras empresas do ramo considerando a média do indicador equidade externa, 2,69 no critério de Walton (1974) compensação justa e adequada, pode-se verificar que a remuneração com relação ao mercado externo não está satisfazendo as necessidades dos funcionários e nem contribuindo para a QVT.

Segundo o indicador econômico de avaliação da QVT no modelo de Westley (1979), problemas como a falta de equidade salarial e uma remuneração adequada levam a injustiça e como consequência ocasiona a desmotivação e a insatisfação no trabalhador.

3.3.5.2. Tempo de trabalho insuficiente para realização das tarefas

É possível dizer que este ponto fraco identificado foi o mais apontado como indicador de qualidade de vida no trabalho pelos funcionários. Tal fato talvez se deva à sobrecarga de tarefas e o grande volume de serviço que tornam a jornada de trabalho estressante e desmotivadora, podendo ocasionar correrias e um ambiente de trabalho tenso, altamente inadequado a QVT. De acordo com Hackman e Oldham (1975), a QVT está fortemente ligada aos aspectos de motivação interna, satisfação e enriquecimento do cargo.

3.3.5.3. Cobrança e pressão para atingimento das metas

A pressão por atingimento das metas e a cobrança por resultados pode ocasionar um sofrimento psíquico ao trabalhador com danos a saúde física e mental, aliada a fatores como ritmo intenso e acelerado no trabalho, pode-se configurar até mesmo assédio moral que conforme Peixoto e Pereira (2005), é toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, gestos, escritos que possam trazer dano a personalidade, a dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, por em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. Caracteriza-se pela intencionalidade e repetitividade de longa duração.

Fatores críticos e negativos como estes refletem diretamente na QVT, podendo ocasionar impactos psicológicos negativos, problemas de saúde, sentimentos de ansiedade, frustração e desmotivação, interferência no relacionamento interpessoal e no convívio com a família, é possível também comprometer aspectos relacionados a dedicação e identificação com a empresa, interferir até mesmo no atendimento ao cliente e por consequência no resultado da organização.

Desta forma, estes fatores apontados como pontos considerados fracos ou críticos pelos trabalhadores da agência em relação à QVT, podem influenciar consideravelmente na satisfação do indivíduo, nas suas necessidades e expectativas profissionais e pessoais.

Pode-se observar que conforme Fernandes (1996) não existe um consenso sobre o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, porém, a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, a satisfação dos trabalhadores e a alta produtividade da empresa, parecem ser opiniões unânimes. A autora conceitua a QVT como a 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 da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo acadêmico procurou analisar e avaliar a qualidade de vida do trabalhador bancário, a pesquisa elaborada visou inicialmente identificar o perfil dos trabalhadores da agência Ouro do Banco Premium e na sequência a percepção, avaliação e entendimento destes sobre o tema, analisando ações realizadas e novas alternativas que possam melhorar o ambiente de trabalho e também identificando pontos positivos e negativos na QVT do trabalhador bancário.

De modo geral a análise elaborada na pesquisa remete a uma situação delicada na agência, pois verificou-se duas situações opostas com relação ao questionário da pesquisa, com base nas questões fechadas, após a tabulação dos dados, a média da QVT foi considerada satisfatória na agência, o que não ocorreu nas questões abertas, aplicadas com o intuito de dar liberdade ao entrevistado expor seu posicionamento sobre o tema em estudo, onde a maioria dos posicionamentos dos funcionários apresentou algum tipo de insatisfação.

Desta forma conclui-se que os funcionários estão trabalhando sobrecarregados pela demanda de serviços, falta de pessoal e a alta cobrança por resultados, o que neste sentido acaba por interferir diretamente no relacionamento interpessoal, no clima organizacional e consequentemente na QVT.

No caso, a agência Ouro precisa rever suas ações quanto a QVT, tanto na humanização das relações internas, relacionamento entre colegas e superiores hierárquicos, como em relação às condições de trabalho proporcionadas, como a deficiência quanto ao número de empregados considerando o volume e a complexidade das tarefas, estes foram os principais fatores de insatisfação e que estão fortemente ligados um ao outro.

Portanto verificou-se que a organização deve buscar satisfazer as necessidades físicas, psicológicas e financeiras dos funcionários que nela estão inseridos, devendo preocupar-se com vários fatores como ambiente saudável e boas condições de trabalho, nas relações interpessoais, recursos e equipamentos disponíveis, alimentação, saúde, segurança, remuneração adequada, reconhecimento ao trabalho bem feito e com o assédio moral na pressão por resultados.

Limitações do estudo

A maior limitação do estudo se deu em razão do universo pesquisado da organização, nos resultados do trabalho levou-se em consideração apenas a agência Ouro, não sendo possível generalizar como realidade de toda empresa, para isto pode-se realizar novos estudos, com um universo maior de agências e pessoas, sobre o tema.

Recomendações para novos estudos

Finalmente, com o auxílio das respostas dos trabalhadores da agência quanto a ações importantes para melhoria na qualidade de vida no ambiente de trabalho, elaborou-se algumas sugestões que podem ser válidas conforme segue:

- Disseminar entre os funcionários bons hábitos e estilos de vida que promovam a saúde e bem estar;
- Organizar eventos para integração, atividades anti-estresse e ações sociais, que promovam a união da agência;
- Elaborar uma cartilha com as orientações básicas sobre alimentação e saúde, cuidados para evitar acidentes de trabalho e riscos de doenças.
- Implantar um programa de ginástica laboral, objetivando diminuir o estresse causado por algumas atividades;
- Estruturar tarefas e metas para que fiquem compatíveis com o volume e as condições da jornada de trabalho.

Esta pesquisa não se propõe a ser conclusiva, apontando que futuras pesquisas são necessárias para corroborar estes resultados. Entretanto, deve-se considerar que os resultados da pesquisa sirvam como fonte de reflexão e debate, motivando a realização de novas pesquisas, e tenha contribuído para os estudos da QVT no ambiente bancário.

Observou-se também que o método qualitativo de pesquisa foi mais significativo em razão de sua natureza aberta, possibilitando ao entrevistado expressar diretamente seu entendimento e sugestões diante da QVT, o que sugere-se como método mais adequado neste tipo de estudo e avaliação.

Outra sugestão é ampliar e executar pesquisas a temas ligados ao bem estar do trabalhador como clima organizacional e satisfação no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Ronara Dias., BORGES, Renata Simões Guimarães., MARQUES, Antonio Luiz. **A LDB/96 e a Qualidade de Vida no Trabalho: com a palavra os docentes da rede pública de Belo Horizonte.** Enanpad 2005.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **Usos e abusos dos estudos de caso.** Cad. Pesqui., São Paulo, v. 36, n. 129, Dec. 2006. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742006000300007&lng=en&nrm=iso>. access on 23 Aug. 2010.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa Survey.** Tradução de Guilherme Cezarino. Editora UFMG, BH, 1999, 519 p. (Coleção Aprender).

BARRETO, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. **Manual de Sobrevivência na Selva Acadêmica.** Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.

BOM SUCESSO, Edina de Paula., **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho.** Qualitymark Ed., 2002, Rio de Janeiro – RJ.

BEHR, Ricardo Roberto., BEHR, Simone da Costa Fernandes., **Reflexos da Privatização nas Condições de Trabalho na Gerasul.** XXV ENEGEP – Porto Alegre, RS, Brasil, 2005.

DONAIRE, Denis., ZACHARIAS, José Jorge., PINTO, Abigail Deolinda Lunelli., **Um Estudo Sobre a Qualidade de Vida no Trabalho nas Agências Bancárias do Vale do Ribeira: Uma Contribuição à Estratégia de Gestão de Pessoas.** Enanpad 2005.

FERNANDES, E. C., **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** 2ª ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FREITAS (H.), OLIVEIRA (M.), SACCOL (A.Z.) e MOSCAROLA (J.). **O método de pesquisa survey.** São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE, www.ibge.gov.br - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IBOPE, www.ibope.com.br - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística.

KESTRING, Silvestre. **Metodologia do trabalho acadêmico: orientações para sua elaboração** / Silvestre Kestring. Almerindo Brancher, Aparecida B. Schwad. Blumenau: Acadêmica, 2001.p 81. ISBN 85-87357-08-5.

KLÜSENER, Derli. **A Motivação no Ambiente de Trabalho e sua Influência sobre a Produtividade**. Bahia. 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade,. **Estudo de Caso: Uma Reflexão Sobre a Aplicabilidade em Pesquisas no Brasil**. RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, v. 2, n. 2, p. 8 - 18 jan./abr. 2008.

MATTAR, F.. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

MORIN, Estelle M. HEC-Montreal. **Fator Humano: Os sentidos do trabalho**. RAE Executivo vol.1 - nº1 - ago/set/out 2002.

PEIXOTO, Osvaldo da Silva,. PEREIRA, Ivonete Vieira. **Assédio moral no trabalho: repercussões sobre a saúde do trabalhador**. Rev. Bras. Med. Trab., Belo Horizonte - Vol. 3 - No 2 - p. 135-7 - ago-dez – 2005.

RECHZIEGEL, Waldir., VANALLE, Rosângela Maria. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL**. Enegep 1998 Art. 348.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Atlas, 1999.

ROCHA, Décio; DEUSDARA, Bruno. **Análise de conteúdo e análise do discurso: o lingüístico e seu entorno**. DELTA, São Paulo, v. 22, n. 1, 2006 . Disponível em < [http :](http://)

[//www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-502006000100002&lng=pt&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-502006000100002&lng=pt&nrm=isso)>. acessos em 09 nov. 2010.

RODRIGUES, M. V. C., **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2 ed. Petrópolis, Rio Janeiro: Vozes, 1994.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23^a. ed. rev e atual. – São Paulo: Cortez, 2007.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Ensino e pesquisa na docência universitária: caminhos para a integração**. Pró Reitoria de Graduação Universidade de São Paulo. Ed. abril/2008.

SOUZA, Washington José., MEDEIROS, Jássio Pereira., FERNANDES, Clóvis José., PAIVA, Juarez Azevedo., MORAIS, Ruziany Louzada. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Interfaces com a Qualidade em Serviços no Ramo da Comercialização de Combustíveis Automotivos**. Enanpad 2005.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira., **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem Evolução e perspectivas**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 08, nº1, janeiro/março 2001.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

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.

TRIERWEILER, Michele; SILVA, Narbal. **Perspectivas e desafios para a gestão da qualidade de vida nas organizações de trabalho**. Estud. psicol. (Natal), Natal, v. 12, n.2, Aug.2007. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2007000200011&lng=en&nrm=iso>. access on 18 July 2010.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmária Carolina. **As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho**. RAC, v. 5, n. 1, Jan./Abr. 2001.

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

APÊNDICE

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA OURO DO BANCO PREMIUM

Questionário

O presente questionário é uma pesquisa sobre “Qualidade de Vida no Trabalho do Trabalhador Bancário” e pretende avaliar o seu grau de satisfação. Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Solicitamos que você responda a todas as questões abaixo com sinceridade e esclarecemos que nenhum colaborador será identificado em momento algum da pesquisa.

Desde já agradecemos a sua disposição e colaboração. Muito obrigado!

Primeiramente gostaríamos de saber:

1) Sexo:

() Feminino

() Masculino

2) Há quanto tempo você trabalha no banco:

() Até 5 anos

() De 6 à 10 anos

() Mais de 11 anos

3) Qual a sua idade:

() Até 35 anos

() De 36 à 45 anos

() Acima de 46 anos

Utilize a tabela abaixo para as questões de 4 a 38. Marque na coluna a resposta que mais se adéqua ao seu grau de concordância com as afirmações. Para tanto, utilize a escala abaixo.

1	Discordo Totalmente
2	Discordo Parcialmente
3	Indiferente
4	Concordo Parcialmente
5	Concordo Totalmente

Nº	Questão	1	2	3	4	5
4	Meu salário, diante das minhas atribuições e funções é justo.	2	9	1	13	1
5	Meu salário comparado ao de pessoas de mesma função em outras empresas do ramo é justo.	4	8	6	8	0
6	Existe diferença salarial entre os empregados que ocupam a mesma função dentro da empresa	5	5	3	6	7
7	Os benefícios oferecidos pela empresa (vale-alimentação e refeição, plano de saúde, transporte, etc.) atendem às minhas necessidades.	1	2	1	12	10
8	Meu tempo de trabalho é suficiente para a realização de minhas tarefas.	4	10	1	8	3
9	Meu intervalo, de almoço ou lanche, é suficiente para a satisfação de minhas necessidades.	4	2	1	6	13
10	Considero minha jornada de trabalho adequada.	1	4	1	10	10
11	As condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação, mobiliário, ruído e organização) são adequadas.	2	3	2	14	5
12	Tenho conhecimento necessário/suficiente para decidir o que fazer e como fazer o meu trabalho.	1	2	0	15	8
13	A Empresa investe na minha capacitação através de treinamentos.	0	2	1	15	8
14	As tarefas que executo exigem de mim diferentes habilidades e conhecimentos.	0	1	2	7	16
15	Considero-me importante para que a empresa atinja seus objetivos.	0	0	2	9	15
16	Recebo feedback de meus superiores em relação ao trabalho que executo.	0	0	1	18	7
17	A Empresa reconhece e valoriza o trabalho bem feito por mim e pelos meus colegas.	1	5	1	15	4
18	Dentro da Empresa tenho chances de ascensão profissional.	0	2	2	11	11
19	A Empresa incentiva os empregados a continuarem seus estudos.	1	0	2	8	15
20	Sinto-me seguro em relação à manutenção do meu emprego.	0	1	3	12	10
21	A Empresa somente demite funcionários caso tenha motivos justos.	0	0	2	6	18

22	Tenho autonomia para planejar minhas atividades.	0	4	3	18	1
23	Existe discriminação (religião, raça, sexo, idade) da empresa junto aos seus empregados.	12	4	4	5	1
24	Possuo um bom relacionamento com os demais colegas.	0	0	2	12	12
25	Percebo um bom relacionamento interpessoal, companheirismo e espírito de equipe entre os funcionários.	0	2	2	17	5
26	Todos os funcionários são tratados com igualdade na empresa.	1	6	3	13	3
27	Tenho respeitadas minha individualidade e privacidade dentro da empresa.	0	2	1	17	6
28	As normas e rotinas da empresa são claras.	0	4	2	15	5
29	As normas e rotinas da empresa são bem divulgadas e debatidas por todos.	1	8	2	14	1
30	Todos os direitos trabalhistas são respeitados e cumpridos pela empresa (férias, 13º salário, carteira assinada, jornada de trabalho, etc).	0	1	1	9	15
31	Sinto-me a vontade para expressar minhas opiniões aos meus superiores.	1	3	2	13	7
32	O meu trabalho influencia negativamente ou prejudica minha vida familiar.	11	9	4	1	1
33	Fora de meu trabalho, tenho tempo disponível para lazer e atividades sociais.	1	4	1	9	11
34	Meu trabalho me impede de ter uma boa vida pessoal ou fazer o que gosto.	13	8	2	2	1
35	Percebo equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal.	1	8	2	12	3
36	Tenho orgulho de dizer onde trabalho.	0	0	3	11	12
37	Sinto-me realizado com o trabalho que desenvolvo.	0	3	7	11	5
38	Sinto-me valorizado pela empresa com relação à função desempenhada.	1	5	6	9	5
39	Percebo que a empresa participa de iniciativas comunitárias ou ações sociais, com um bom papel social junto à comunidade.	0	4	9	10	3
40	Percebo que a empresa possui uma boa imagem junto à comunidade.	0	2	1	11	12
41	Percebo que a empresa se responsabiliza pela qualidade dos serviços que a presta a comunidade.	0	4	3	11	8

Abaixo apresentamos duas questões abertas para você poder expressar melhor sua opinião sobre o tema:

01- Para você o que é Qualidade de Vida no Trabalho?

02- Para você o que poderia melhorar no ambiente de trabalho, para contribuir para uma maior Qualidade de Vida no Trabalho?

Os números dentro do quadro, na escala de 1 a 5, correspondem a quantidade de entrevistados que fez a escolha correspondente a resposta.