

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

**Maria Elena Machado Doyle**

**PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO  
ANÁLISE DA AGÊNCIA CENTRAL DO BANCO AÇÃO S.A.**

**Porto Alegre**

**2010**

Maria Elena Machado Doyle

**PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO  
ANÁLISE DA AGÊNCIA CENTRAL DO BANCO AÇÃO S.A.**

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<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valmíria Carolina Piccinini

Tutora orientadora: Bibiana Volkmer Martins

**Porto Alegre**

**2010**

Maria Elena Machado Doyle

**PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO  
ANÁLISE DA AGÊNCIA CENTRAL DO BANCO AÇÃO S.A.**

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.

Aprovado em 10 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

A minha mãe Catharina, pelo amor incondicional.  
A minha filha Luísa, razão da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu pai, Nadyr, pelo exemplo de vida, de luta e de conquistas.

Ao Luís Artur, companheiro da vida e desta caminhada.

Aos meus irmãos, irmãs, cunhados, sobrinhos, amigos e colegas que souberam entender as ausências, dividir o tempo, auxiliar nas dificuldades e vibrar com as vitórias.

Aos professores, coordenadores e tutores da Escola de Administração – UFRGS pelo apoio e dedicação ao projeto.

Ao Banco do Brasil, que em parceria com o MEC e as Universidades Federais tornaram este sonho possível.

*“Uma vida não basta apenas ser vivida.*

*Ela precisa ser sonhada”.*

*Mário Quintana*

## RESUMO

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho, mesmo tendo sido pesquisados ao longo do tempo, não são implementados e/ou aproveitados na sua totalidade dada as dificuldades e os obstáculos enfrentados para sua implementação, seja por parte das empresas ou por parte dos próprios funcionários. O presente estudo de caso foi realizado em uma agência bancária, que já conta com um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, e tem por objetivo encontrar e propor ações que possam envolver os funcionários a participar da escolha e da prática das atividades oferecidas pelo programa, que destina verba mensal para contratação de profissionais que desenvolvam atividades e práticas antiestresse no próprio ambiente de trabalho. A partir da revisão da literatura sobre o tema, foi elaborado um questionário, com base nos fatores e dimensões de Walton (1973), e aplicado a 34 funcionários, de um total de 47, da agência em estudo. Estes funcionários, por meio de questões fechadas e outras abertas, puderam colocar o que entendem por QVT, seu conhecimento do programa disponibilizado pela empresa, quais seus desejos, expectativas e sugestões em relação a melhor utilização da verba recebida pelo Programa QVT. Na análise das respostas aos questionamentos, foi possível identificar que o principal motivo da não participação dos funcionários nas atividades foi o seu desconhecimento do programa, o que pode ser melhorado com a disseminação dos objetivos e benefícios do referido programa.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho; Programa de Qualidade de Vida no Trabalho; Trabalho Bancário.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1 – Quadro comparativo das Teorias X e Y de McGregor .....</b>	<b>14</b>
<b>Quadro 2 – Evolução do Conceito de QVT .....</b>	<b>15</b>
<b>Quadro 3 – Modelo de Walton para aferição de QVT .....</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 4 – Modelo de Belanger .....</b>	<b>23</b>
<b>Gráfico 1 – Perfil dos respondentes – Idade .....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 2 – Perfil dos respondentes – Escolaridade .....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 3 – Perfil dos respondentes – Categoria funcional .....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 4 – Perfil dos respondentes – Tempo de trabalho na agência .....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 5 – Perfil dos respondentes – Tempo de trabalho no Banco .....</b>	<b>31</b>



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Compensação justa e adequada .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 2 – Condições de trabalho .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 3 – Uso e desenvolvimento de capacidades .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 4 – Chances de crescimento e segurança .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabela 5 – Integração social na empresa .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 6 – Constitucionalismo .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 7 – Trabalho e espaço total de vida .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 8 – Relevância social da vida no trabalho .....</b>	<b>39</b>

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	10
<b>1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT .....</b>	<b>13</b>
1.1 HISTÓRICO .....	13
1.2 CONCEITOS .....	16
1.3 MODELOS DE QVT .....	21
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>25</b>
<b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	29
3.2 ANÁLISE DOS PONTOS DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À QVT .....	32
<b>3.2.1 Compensação justa e adequada .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.2 Condições de trabalho .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.3 Uso e desenvolvimento de capacidades .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.4 Chances de crescimento e segurança .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.5 Integração social na empresa .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2.6 Constitucionalismo .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.7 Trabalho e espaço total de vida .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2.8 Relevância social da vida no trabalho .....</b>	<b>39</b>
3.3 AÇÕES DE QVT IMPLEMENTADAS PELA EMPRESA .....	40
3.4 CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O TEMA QVT .....	41
3.5 CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O PROGRAMA QVT ..	42
3.6 PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO PROGRAMA QVT .....	44
<b>3.6.1 Programa QVT – Atividades atingem os objetivos propostos .....</b>	<b>44</b>
<b>3.6.2 Programa QVT – Verba adequada aos objetivos propostos .....</b>	<b>45</b>
<b>3.6.3 Programa QVT – Utilização da verba .....</b>	<b>45</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>52</b>

## INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho acredita-se ser o sonho de todos os trabalhadores, pois trabalhar é necessário, mas trabalhar sem sofrimento, atendendo às expectativas pessoais e contribuindo para o atingimento dos objetivos da organização torna-se um desafio.

Assim, é importante levantar que qualidade de vida é um termo bem abrangente, devendo ser analisado num sentido amplo, que inclui desde a satisfação pessoal de necessidades e expectativas até o equilíbrio emocional e de saúde (GILL E FEINSTEIN 1994 *apud* NAHAS, 1996).

Segundo Rodrigues (1999) a qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação da raça humana, mesmo sob outros títulos ou em outros contextos. Para identificar a existência da Qualidade de Vida no Trabalho nos primórdios, se verifica o estudo de Euclides de Alexandria, em 300 a.C., sobre os princípios da geometria, que serviram de inspiração para melhorar o trabalho dos agricultores à margem do Nilo. Também pensando em diminuir os esforços físicos dos trabalhadores, Arquimedes em 287 a.C. aplicou a lei das alavancas, que veio a diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores.

Mesmo tendo sido pesquisados ao longo do tempo, os programas de QVT não são implementados e/ou aproveitados na sua totalidade dada as dificuldades e os obstáculos enfrentados para sua implementação, seja por parte das empresas ou por parte dos próprios funcionários.

Segundo Chanlat (1992), os vínculos do indivíduo com a organização onde ele trabalha, sua lealdade, participação e preocupação com o trabalho bem feito, serão tanto mais fortes, se a empresa se interessar efetivamente pelas pessoas. Desta forma, as empresas têm-se preocupado com as condições de trabalho, as quais englobam tudo o que influencia o trabalhador dentro de uma organização, isto é, o posto de trabalho, o ambiente, os meios, a tarefa, a jornada, a organização temporal e a remuneração. Além destes fatores, Pegado (1995), afirma que a alimentação saudável, a saúde e o bem-estar, também são fatores determinantes para o trabalhador.

Na empresa em análise, uma agência bancária, já há a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho, tendo sido implementado um programa denominado

QVT. O objetivo desse programa é promover a melhoria da qualidade de vida no trabalho, compartilhando a responsabilidade entre a empresa e os funcionários, a partir da promoção continuada de estilo de vida saudável através da prática de atividades antiestresse.

O programa de QVT da instituição disponibiliza as unidades (agências) verba mensal para ser utilizada em atividades que proporcionem bem-estar e qualidade de vida no trabalho, destinando-se à contratação de empresas ou profissionais autônomos que conduzam práticas antiestresse.

Trata-se de uma ação institucional, onde a adesão a qualquer atividade é voluntária e oportuniza que sejam contratados profissionais para desenvolver atividades antiestresse, levando em consideração a cultura da região. Como a empresa tem abrangência nacional, a contratação do profissional pela agência, viabiliza a escolha de profissionais e atividades regionais, de acordo com a preferência dos funcionários.

Apesar da agência não desenvolver um programa abrangente, a verba disponibilizada mensalmente permite a contratação de prestadores de serviços que conduzam práticas antiestresse o que pode proporcionar maior conforto e disposição para as atividades diárias dos funcionários. No entanto, um problema constatado nas unidades é que muitos funcionários não aproveitam e não se envolvem com tais atividades.

Nesse cenário, o desafio é encontrar e propor ações que possam envolver a maioria dos funcionários e levá-los a desfrutar das vantagens que a empresa oferece, além de possibilitar que se encontrem alternativas que possam ser de seu anseio, porém não tiveram oportunidade de externá-las.

O objetivo principal do trabalho é analisar o conhecimento dos funcionários da agência Central do Banco Ação S.A. em relação ao Programa QVT, disponibilizado pela empresa, e a utilização da verba recebida através do referido programa.

Para tanto, os objetivos específicos são:

- analisar quais os pontos de satisfação e insatisfação dos funcionários em relação à QVT;
- identificar as ações de QVT implementadas pela agência;
- verificar os conhecimentos dos funcionários no que se refere à QVT;
- verificar os conhecimentos dos funcionários no que se refere ao Programa QVT disponibilizado pela organização;

- investigar os desejos e expectativas dos funcionários em relação ao uso da verba destinada ao programa de QVT da agência;
- propor sugestões de uso da verba levando em conta os anseios e expectativas dos funcionários da agência.

A agência Central, do Banco Ação S.A., possui 47 (quarenta e sete) funcionários. A intenção é verificar os anseios dos funcionários em relação ao que entendem por QVT, como percebem e como gostariam que a verba recebida para práticas antiestresse fosse utilizada na unidade estudada.

A partir da revisão da literatura sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho, foi elaborado um questionário e aplicado aos funcionários da agência em estudo, que, por meio de questões fechadas e outras abertas, puderam colocar suas ideias, expectativas e sugestões de utilização da verba recebida para a prática de atividades antiestresse, além de revelarem o que entendem, suas satisfações e insatisfações com a QVT.

Para possibilitar uma análise consistente, no próximo capítulo será apresentada a literatura pesquisada que embasa este estudo.

## 1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT

Este capítulo apresenta o histórico de evolução dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, e uma base conceitual que nos permite fundamentar a reflexão sobre o tema em análise.

A qualidade de vida no trabalho apresenta-se como uma preocupação do homem desde o início de sua existência, tendo como objetivo proporcionar satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas (RODRIGUES, 1999).

Para Casado (2002), uma organização é composta de pessoas, que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações. Nela não se vê, mas denota-se a importância do entendimento e da integração dos aspectos pessoais e organizacionais que são fundamentais para um eficiente desempenho profissional. Cada vez mais é percebida a importância dada à QVT nas organizações.

### 1.1 HISTÓRICO

A origem do termo “Qualidade de Vida no Trabalho”, segundo Eric Trist (1975 *apud* FERNANDES, 1996), se dá em estudos realizados a partir da década de 50. Este estudo parte da análise de uma abordagem sócio técnica, principalmente na reestruturação das tarefas, onde analisa a relação indivíduo, trabalho e organização.

Motta e Vasconcelos (2006) destacam teorias sobre motivação e liderança na qualidade de vida no trabalho, onde descrevem que Mayo, um psicólogo industrial australiano, por volta dos anos 20, em suas pesquisas empíricas, introduziu um caráter afetivo ao trabalho, mostrando aos trabalhadores que eles e seus problemas não eram ignorados, para ele a produtividade é função direta de satisfação no trabalho.

Já Maslow, em 1943, definiu a hierarquia das necessidades humanas em funções fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e auto-realização. Essa hierarquização não significa que o indivíduo caminhe linearmente para a satisfação

delas em estágios pré-definidos e definitivos, os estágios variam de acordo com as experiências e mudanças de vida de cada um. Esse processo pode alternar-se muitas vezes, variando o grau de intensidade e o tipo de necessidade do indivíduo. Os trabalhos de Maslow passaram a ser base de outras teorias sobre motivação e liderança (MOTTA E VASCONCELOS, 2006).

Ainda seguindo os mesmos autores, Motta e Vasconcelos (2006), nos anos 60, Herzberg, psicólogo norte-americano, desenvolveu várias pesquisas, que o fizeram classificar a motivação humana em duas categorias: (a) necessidades básicas, que chamou de um nível de higiene mínimo, abaixo do qual o homem pára de trabalhar; e (b) necessidade de auto-realização, satisfeita com base nos fatores motivacionais ou intrínsecos. Segundo ele, as aspirações individuais, as expectativas e os significados atribuídos pelo indivíduo às coisas, são intrínsecos e variam de pessoa para pessoa.

McGregor, também na década de 60, retoma alguns argumentos de Maslow para explicar o seu modelo e desenvolve a Teoria X e a Teoria Y. Onde a teoria X descreve a teoria gerencial convencional afirmando que as pessoas preferem ser dirigidas, não se interessando por responsabilidade, em contraponto a Teoria Y, que corresponde a um estilo democrático de gerência com a participação dos funcionários nas decisões, admite que o homem, pode sim, ser criativo, motivado no trabalho e dirigir a si mesmo. A partir da teoria Y, as tarefas e os processos de trabalho começaram a ser descentralizados, concedendo maior autonomia aos indivíduos, quando também começaram a ser realizados diversos estudos sobre liderança (MOTTA E VASCONCELLOS, 2006).

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas.
As pessoas tendem a evitar o trabalho.	As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado.
As pessoas evitam a responsabilidade para se sentirem seguras.	As pessoas podem se controlar e assumir responsabilidades.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

**Quadro 1 – Quadro comparativo das Teorias X e Y de McGregor**

Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p.69).

De acordo com Rodrigues (1999), a crise energética e a alta da inflação que as grandes potências do Ocidente, principalmente os Estados Unidos, sofreram no início dos anos 70, desaceleraram e modificaram os rumos da QVT. Além disso, a crescente competição nos mercados internacionais, com o surgimento de novas forças industriais e comerciais, como o Japão, por exemplo, fez com que os norte-americanos repensassem seus modelos organizacionais e, principalmente, os modelos de gerenciamento.

A partir dessa crise e com a recessão, até o final da década de 70 a Qualidade de Vida no Trabalho deixa de ser encarada como a preocupação de maior importância, pois a crise energética do petróleo ocasionou a elevação de custos, o que levou os dirigentes das empresas a instituírem políticas destinadas à sobrevivência das mesmas e a manutenção dos empregos, o que colocou os interesses dos trabalhadores em plano secundário (RODRIGUES, 1999).

Nos anos 80, a ideia de uma maior participação dos trabalhadores nos processos decisórios das empresas, leva esses trabalhadores a questionarem seus direitos trabalhistas. Dessa forma, as organizações precisam repensar sua conduta para com seus empregados (NADLER e LAWLER, 1983 *apud* FERNANDES, 1996).

Nadler e Lawler (1983 *apud* FERNANDES, 1996) com seu trabalho, oferecem uma visão abrangente da evolução sofrida pelo conceito de QVT ao longo dos anos, conforme quadro 2:

<b>CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT</b>	<b>CARACTERÍSTICAS OU VISÃO</b>
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 frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como a 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 2 – Evolução do conceito de QVT**

Fonte: Nadler e Lawler (1983 *apud* FERNANDES, 1996, p.42).

A partir da década de 90, o termo qualidade de vida no trabalho passou a integrar os trabalhos acadêmicos, a literatura sobre o comportamento nas organizações e os programas de qualidade total. Há a preocupação para aqueles que procuram qualidade de vida no trabalho, para que esta não seja tratada como um modismo administrativo, mas absorvida como um processo necessário pelos gerentes e trabalhadores das empresas (FERNANDES, 1996).

Para França (2004), o caminho para se obter uma maior competitividade empresarial está em promover esforços para melhorar a qualidade de vida do colaborador, tendo como objetivo aumentar sua satisfação no trabalho, sua motivação e comprometimento aumentando assim o posicionamento competitivo da empresa.

## 1.2 CONCEITOS

Os vários conceitos apresentados para QVT, de forma geral, estão ligados à satisfação no trabalho e aos seus benefícios para as organizações. A satisfação no trabalho pode ser compreendida como um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos (ROMANZINI, 2001).

O trabalho forma a identidade do indivíduo, a profissão do indivíduo

caracteriza o seu ser, o indivíduo é a sua profissão. Os diferentes espaços de trabalhos oferecidos constituem-se em oportunidades diferenciadas para a aquisição de atributos qualificativos da identidade de trabalhador (SILVA, 2000).

Do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de motivação e satisfação, principalmente, quanto à forma e ao meio no qual se desempenha a tarefa (KANAANE, 1999).

Segundo Robbins (2002), o trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias, como a organização de papéis, o atendimento de clientes ou a condução de um caminhão. O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência a regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do desejado, e entre outras coisas, a satisfação que advém da atividade.

O conceito de qualidade de vida no trabalho é a aplicação concreta de uma filosofia humanista, pela introdução de métodos participativos, visando a modificar um ou diversos aspectos do meio do trabalho, a fim de criar uma situação nova, mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa (CARVALHO, 1988).

Sobre qualidade de vida no trabalho, França (1997, p.80), considera:

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Dubois et al (1980 *apud* ALVAREZ, 1996), defendem que a QVT, baseia-se em certos fatores que promovem o bem-estar à mobilização do pessoal, incluindo elementos organizacionais, ambientais e comportamentais. Em relação aos fatores comportamentais, podem ser citados os ligados à autonomia, responsabilidade, variedade, consideração, relacionamento e participação, sendo este último fator considerado o de maior importância para que o indivíduo sinta-se envolvido com a empresa, refletindo no seu desempenho e produtividade.

A Qualidade de Vida no Trabalho pode ser considerada como uma forma de se pensar a respeito das pessoas, do trabalho e da organização de modo global e

abrangente. É possível pensar que existe Qualidade de Vida no Trabalho quando os membros de uma organização são capazes de satisfazer necessidades pessoais importantes, preocupando-se com o efeito do trabalho nas pessoas, com a eficácia da organização e com a ideia da participação dos trabalhadores na solução de problemas e tomada de decisões (SILVA, 2000).

Albuquerque e França (1998) definem qualidade de vida no trabalho 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.

Para Silva (2000), em profissões que trabalham com contato direto com público, como é o caso dos bancários, existem estudos que consideram grande o número de casos de problemas relacionados à fadiga, distúrbios do sono, alcoolismo, podendo, inclusive, levar à síndrome de *burnout*, reações resultado de seu esgotamento, decepção e perda de interesse pela atividade de trabalho. O termo *burnout* foi conhecido pela primeira vez vindo de um psicólogo clínico familiar, Hebert Freudenberger, na década de 70.

*Burnout* é resultado de esgotamento, decepção e perda de interesse pela atividade de trabalho que surge nas profissões que trabalham em contato direto com pessoas em prestação de serviço. (FREUDENBERGER 1974 *apud* CODO, 1999).

O estresse e seus estados crônicos afetam diretamente a execução de tarefas e desenvolvimento do trabalho. Percebe-se, que o número de doenças diretamente relacionadas com o estresse está aumentando, e, concomitantemente, a preocupação com as formas de prevenção, principalmente (SILVA, 2000).

Silva e De Marchi (1997), asseguram que a relação entre saúde e qualidade de vida parece óbvia, o próprio senso comum nos diz que ter saúde é a primeira e essencial condição para que alguém possa considerar sua vida como de boa qualidade. Afirmam, ainda, que pessoas saudáveis representam negócios saudáveis, resultando em melhores lucros e um retorno maior de investimento. Para estes autores a empresa, além de tratar as doenças, deve promover a saúde de seus trabalhadores.

Segundo Dejours (1994 *apud* SILVA, 2000), a relação do homem com a organização do trabalho é origem da carga psíquica do trabalho, pois quando o rearranjo da organização do trabalho não é mais possível, a relação do trabalhador

com a organização é bloqueada e começa o sofrimento.

Para Silva e De Marchi (1997, p. 11):

O objetivo principal é conscientizar os indivíduos, por meio de processos educativos, da necessidade de serem capazes de gerenciar seu estilo de vida, tornando-o mais saudável, feliz e produtivo, independentemente do meio que vivem ou atuam. É bastante possível alcançar esse objetivo por meio da implantação de programas de qualidade de vida e promoção da saúde.

Portanto, a qualidade de vida está diretamente ligada ao ser humano e pode ser definida como a expressão de diversos fatores individuais e sócio-ambientais, modificáveis ou não, na qual se aplica ao indivíduo e diz respeito ao seu grau de satisfação com sua vida: estado de saúde, disposição, moradia, transporte, alimentação, lazer, satisfação/realização pessoal, relações familiares, liberdade, autonomia, segurança financeira e até espiritualidade (NAHAS, 2001).

De acordo com Kanaane (1999), mesmo o trabalho que motiva e gratifica, quando realizado com afinco, exige esforço, capacidade de concentração, de raciocínio, e implica desgaste físico e/ou mental, atuando na qualidade de vida da pessoa. Para este autor, fica clara a importância do bem-estar e a saúde do indivíduo no trabalho, pois é no trabalho que se passa a maior parte do tempo. A qualidade de vida está diretamente relacionada com as necessidades e expectativas humanas e com a respectiva satisfação desta. Corresponde ao bem-estar do indivíduo, no ambiente de trabalho, expresso através de relações saudáveis e harmônicas.

Segundo Nadler & Lawler (1983 *apud* FERNANDES, 1996), QVT:

[...] é um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organizações. Seus elementos distintos são: 1) preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas, e a efetividade organizacional, 2) a ideia de participação na solução de problemas organizacionais e tomada de decisão.

De acordo com Silva e De Marchi (1997), a adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporcionariam ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e melhor relacionamento. Além disto, as empresas seriam beneficiadas com uma força de trabalho mais saudável, menor absenteísmo/rotatividade, menor número de acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e, um melhor ambiente de

trabalho.

Para Vasconcelos (2001), a efetividade e a importância dos programas de QVT não são reconhecidas pelo seu valor e pela necessidade de sua implementação, pois o maior obstáculo ainda reside na falta de importância estratégica e na dificuldade em avaliar o retorno financeiro desses programas em relação a outros. Tais programas, segundo França e Assis (1995) são vistos como despesas e não como investimentos.

Segundo Romanzini (2001), as organizações escolhem como alocar os recursos para a manutenção e o desenvolvimento de seus funcionários, e dessa escolha vai depender a sua performance. Mas este não é um processo que se instale rapidamente. Como toda a ação educativa, necessita de um tempo para ser assimilado. Ainda segundo o mesmo autor, a implantação de programas de qualidade de vida deve envolver a alta cúpula, ter uma clara definição da filosofia e dos objetivos, avaliar todas as necessidades internas, ser coordenado por profissionais qualificados, envolver ações de *marketing*, contar com sistemas eficientes de operação, administração, avaliação e comunicação. Ressalta, ainda, a importância de uma cultura que busca desenvolver hábitos e atitudes saudáveis e que esta se torne familiar no dia-a-dia da empresa, oferecendo uma melhor qualidade de vida e promovendo a saúde.

O exercício físico regular, além de reduzir a obesidade, reprime a estimulação simpática (adrenalina) e ressalta a estimulação parassimpática, tornando a pessoa mais calma. Isto traz múltiplos benefícios, por exemplo, para o sistema cardiovascular, tornando o sangue mais fluido, e diminuindo a fração danosa do colesterol, reduzindo a hipertensão arterial e melhorando o fluxo das coronárias. Até hábitos nocivos à saúde, como álcool e fumo são reduzidos com o exercício regular, aumentando ainda a tolerância ao estresse (BAUCK, 1989).

Vasconcelos (2001) considera, ainda, que, modernamente, o trabalho transformou-se em fontes de supressão da liberdade. As conquistas até então obtidas em matéria de QVT foram prejudicadas por novas ordens, distantes da humanização nas empresas. O empregado hoje deve apresentar um conjunto de habilidades e capacidades cada vez maior, os requisitos explícitos. São exigidos, também, requisitos implícitos, que são caracterizados pelas horas extras dedicadas ao trabalho, que distanciam, cada vez mais, física e mentalmente os trabalhadores do lar.

Para De Masi (2000, p.300) apesar de o homem haver-se libertado do embrutecimento físico, vive numa condição estressante e insuportável por seus deveres intelectuais. Para ele “o novo desafio que marcará o século XXI é como inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade”.

Como seres racionais, segundo Vasconcelos (2001, p.34), a QVT nos impõe um desafio: o de mudar.

Se é nas organizações que passamos a maior parte de nossas vidas, natural seria que as transformássemos em lugares mais aprazíveis e saudáveis para a execução do nosso trabalho. Locais onde pudéssemos, de fato, passar algumas horas vivendo, criando e realizando plenamente – com qualidade de vida, satisfação e alegria.

### 1.3 MODELOS DE QVT

De acordo com Vieira (1996), muitos autores da área de comportamento organizacional se preocuparam em oferecer referenciais para a verificação da QVT, os quais são chamados de modelos.

Vale lembrar que, apesar de não existir um único conceito que defina QVT, as ideias de grande parte dos autores convergem num mesmo sentido. De um modo geral, tratam a relação trabalhador/ambiente de trabalho como, segundo Fernandes (1996) a busca pela melhoria e humanização do trabalho, tornando-o mais eficiente para a empresa e mais satisfatório para quem o executa.

De acordo com Vieira (1996), o modelo de Richard Walton (1973) é considerado um referencial teórico sobre condições de QVT, devido a sua amplitude. A autora acrescenta ainda, que Walton procurou identificar, através de pesquisas, observações e entrevistas os fatores e dimensões que afetam de maneira mais significativa o trabalhador na situação de trabalho.

Walton (*apud* RODRIGUES, 1999), considera que qualidade de vida tem sido usada para descrever valores ambientais e humanos esquecidos pelas sociedades industriais que estão mais voltadas para o avanço tecnológico do que para a qualidade de vida propriamente dita.

FATORES	DIMENSÕES
1 – Compensação justa e adequada	1 – Renda adequada ao trabalho 2 – Equidade interna 3 – Equidade externa
2 – Condições de trabalho	4 – Jornada de trabalho 5 – Ambiente físico seguro e saudável
3 – Uso e desenvolvimento de capacidades	6 – Autonomia 7 – Significado da tarefa 8 – Identidade da tarefa 9 – Variedade da habilidade 10 – Retroinformação
4 – Chances de crescimento e segurança	11 – Possibilidade de carreira 12 – Crescimento profissional 13 – Segurança de emprego
5 – Integração social na empresa	14 – Igualdade de oportunidades 15 – Relacionamento 16 – Senso comunitário
6 - Constitucionalismo	17 – Respeito às leis e direitos trabalhistas 18 – Privacidade pessoal 19 – Liberdade de expressão 20 – Normas e rotinas
7 – Trabalho e espaço total de vida	21 – Papel balanceado do trabalho
8 – Relevância social da vida no trabalho	22 – Imagem da empresa 23 – Responsabilidade social pelos serviços 24 – Responsabilidade social pelos produtos 25 – Responsabilidade social pelos empregados

**Quadro 3 – Modelo de Walton para aferição de QVT**

Fonte: Walton (1973 *apud* VIEIRA, 1996, p.44)

De acordo com Fernandes (1996), as oito categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho desenvolvidas por Walton (1973) buscam envolver o indivíduo como um todo, pois não basta apenas ter segurança no emprego, por exemplo, se o trabalhador não tiver sua saúde preservada.

O modelo de Nadler e Lawler (1983, *apud* VIEIRA, 1996), indica como atividades representativas de QVT: a participação do trabalhador nas decisões da

empresa, a reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas, a inovação do sistema de recompensas influenciando diretamente no clima organizacional, e a melhoria do ambiente de trabalho.

O desafio imaginado por Nadler e Lawler, tornar a QVT uma ferramenta gerencial efetiva, torna-se cada vez mais instigante em um mundo a cada dia mais desgastante e massacrante (VASCONCELOS, 2001).

De acordo com o modelo de Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975, *apud* VIEIRA, 1996, p.41), “os resultados pessoais e de trabalho são obtidos através da presença de estados psicológicos críticos, que por sua vez são criados na presença de dimensões da tarefa”. Esses estados psicológicos, segundo seus estudos, são três: como o significado do trabalho é percebido pelo indivíduo, como a responsabilidade pelo trabalho executado é percebida pelo indivíduo e, por último, a motivação advinda do conhecimento do resultado do trabalho executado.

Fernandes (1996) descreve o modelo de Belanger (1973), que aponta quatro grupos de trabalho relacionados à qualidade de vida no trabalho, conforme quadro 4:

1 – O TRABALHO EM SI	Criatividade Variabilidade Autonomia Envolvimento Feedback
2 – CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL	Treinamento Oportunidades de crescimento Relacionamento no trabalho Papéis organizacionais
3 – TAREFAS COM SIGNIFICADO	Tarefas completas Responsabilidade aumentada Recompensas financeiras/não-financeiras Enriquecimento
4 – FUNÇÕES E ESTRUTURAS ABERTAS	Clima de criatividade Transferência de objetivos

**Quadro 4 – Modelo de Belanger**

Fonte: FERNANDES (1996, p.55).



No Brasil, segundo Vieira (1996), vários pesquisadores têm se dedicado ao estudo da qualidade de vida no trabalho, principalmente a partir da década de 80, ampliando com isso o conhecimento sobre o tema e abrindo novas discussões. A própria autora, em seu trabalho de pesquisa em uma grande empresa fabricante de motores elétricos, utilizando-se de amostragem intencional de 53 funcionários e tomando como base o modelo de Walton (1973), relaciona que os fatores apontados como positivos pelos funcionários entrevistados foram os seguintes: segurança no emprego, benefícios, treinamento, educação, salário, relacionamento com a chefia e colegas, ambiente físico de trabalho, plano de carreira, participação nos lucros e nas decisões. Esses fatores, mesmo sendo operacionais, são definidos pela literatura como sendo indicadores de QVT (VIEIRA, 1996).

Através do estudo dos modelos de QVT, verifica-se que os elementos que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho são muitos, e que a implementação de programas de QVT pelas empresas deve ter um sério planejamento para que não seja perda de tempo e de recursos tanto para a empresa quanto para os trabalhadores.

O capítulo seguinte versará sobre os procedimentos metodológicos adotados para a coleta de dados que norteiam este trabalho.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa utiliza-se de uma abordagem quantitativa e qualitativa, buscando além de dados numéricos, entender em profundidade a fala dos sujeitos de pesquisa sobre pontos específicos do trabalho, além de observações de campo e análise de documentos. Para tanto, o método escolhido é o Estudo de Caso, para examinar o fenômeno dentro do seu contexto, com profundidade.

Segundo Gil (1995, p.58), o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório.

A primeira fase consiste em delimitar a unidade que constitui o caso, o que exige habilidades do pesquisador para perceber quais dados são suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo. A segunda fase é a coleta de dados que geralmente é feita com diversos procedimentos quantitativos e qualitativos: observação, análise de documentos, entrevista formal ou informal, história de vida, aplicação de questionário com perguntas fechadas, levantamentos de dados, análise de conteúdo etc. A terceira fase é conjunta, representada pela seleção, análise e interpretação dos dados. A seleção dos dados deve considerar os objetivos da investigação, seus limites e um sistema de referências para avaliar quais dados serão úteis ou não. Somente aqueles selecionados deverão ser analisados. A quarta fase é representada pela elaboração dos relatórios parciais e finais (GIL, 1995).

A unidade da empresa estudada possui 47 funcionários em seu quadro de pessoal, sendo 23 homens e 24 mulheres, a pesquisa foi realizada com 34 funcionários (15 homens e 19 mulheres), dos quais 13 são gerentes, em todos os níveis, e os demais, supervisor de atendimento, assistentes, caixas efetivos e escriturários.

Para a contextualização do perfil dos respondentes e de sua realidade foi elaborada pesquisa geral abrangendo dados demográficos e características dos respondentes, com 12 questões fechadas.

Para o levantamento de aspectos internos e externos que influenciam ou podem interferir na qualidade de vida no trabalho na organização, com 51 afirmativas, onde os respondentes tiveram de colocar seu grau de concordância de 1

a 5, utilizando-se a escala de Likert, sendo: 1 para discordar totalmente (DT), 2 para discordar (D), 3 para indiferença (I), 4 para concordar (C) e 5 para concordar totalmente (CT). Para a formulação das questões foi utilizado o modelo de Walton (1973), de acordo com seus fatores e dimensões, e questões direcionadas à QVT e ao Programa QVT disponibilizado pela empresa. Além disso, foram colocadas três questões abertas para verificar o conhecimento, desejos e expectativas dos funcionários em relação ao assunto Qualidade de Vida no Trabalho, ao Programa QVT disponibilizado pela empresa e à utilização da verba QVT.

Conforme Gil (2008), a coleta de dados utilizando-se questões abertas proporciona ao respondente que ofereça suas próprias ideias, já nas questões fechadas pede-se aos respondentes que escolham a alternativa que melhor convém dentre as apresentadas em uma lista.

Com a utilização desse método, com questões fechadas e outras abertas foi solicitado aos funcionários revelarem o que entendem por QVT e colocarem suas ideias, expectativas e sugestões de utilização da verba recebida para a prática de atividades antiestresse. Como essa verba é recebida pela instituição, os funcionários não podem determinar o seu valor, somente utilizá-la nas atividades descritas em sua destinação: contratação de profissionais que realizem práticas antiestresse individuais ou em grupo, no próprio local de trabalho, durante o expediente do funcionário (fora do expediente de atendimento externo). Para as práticas de caráter coletivo, em, no máximo, 4 sessões semanais de até 15 minutos ou em 2 sessões semanais de até 30 minutos. No caso de massagem expressa, prática de caráter individual, uma sessão semanal de até 15 minutos.

A análise dos dados quantitativos foi realizada com o auxílio do software *Microsoft Office Excel 2003*, convertendo os dados coletados em números, foi possível agrupá-los em quantidades absolutas, calcular médias e percentuais, corroborando na descrição e cruzamento dos mesmos com os objetivos e o referencial teórico. Com os dados qualitativos buscou-se a relação da teoria estudada, analisada de acordo com o modelo de Walton (1973), e o cruzamento com os objetivos propostos no presente estudo, bem como a descrição das análises das respostas com o uso de trechos de falas dos próprios respondentes.

Dito isso, os resultados obtidos são objeto de análise no próximo capítulo.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados coletados com a pesquisa quantitativa e qualitativa efetuada na Agência Central do Banco Ação S.A. Trata-se de uma agência considerada grande e complexa para os padrões do Banco, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, num local de fácil acesso para quem utiliza transporte coletivo, tanto ferroviário quanto rodoviário. Com aproximadamente 20 mil clientes, a agência possui um grande fluxo de pessoas circulando por seu atendimento diariamente, o que exige muita atenção dos funcionários, em todos os aspectos, pois se tratando de agência bancária, a preocupação com a segurança é um fator primordial nos tempos atuais, o que demanda, além da atenção com o próprio trabalho, a atenção constante com a segurança.

A jornada de trabalho diária dos funcionários desta instituição bancária é de seis horas, com intervalo de 15 minutos para lanche, já para funcionários que exercem cargos de comissão, gerentes, assistentes e supervisores a jornada é de oito horas diárias, com intervalo de uma a duas horas para almoço. O horário de atendimento ao público é das onze horas às dezesseis horas, perfazendo cinco horas diárias de intenso movimento, o que faz com que as equipes trabalhem em escalas, principalmente no momento de pausa para lanche, sem muita liberdade de horários para não prejudicar a equipe como um todo, nem o atendimento.

A agência em questão é composta de oito equipes, e somente uma, com apenas dois funcionários, não faz atendimento direto ao público, as demais, ou seja, os 45 funcionários que as compõem são destinados ao atendimento ao público. Silva (2000) diz que existem estudos que consideram grande o número de casos de problemas relacionados à fadiga, distúrbios do sono, e outras formas de esgotamento físico e mental com profissões que trabalham em contato direto com o público, como é o caso dos bancários.

Assim, lembrando que a empresa já mantém um programa de QVT, através de pesquisa quantitativa e qualitativa, para atingir o objetivo principal do trabalho, a análise da QVT, seu entendimento, satisfações e insatisfações por parte dos funcionários da agência, foram pesquisados 34 funcionários, do total de 47, onde a pesquisadora procurou mesclar idades, gêneros e cargos na entrega dos

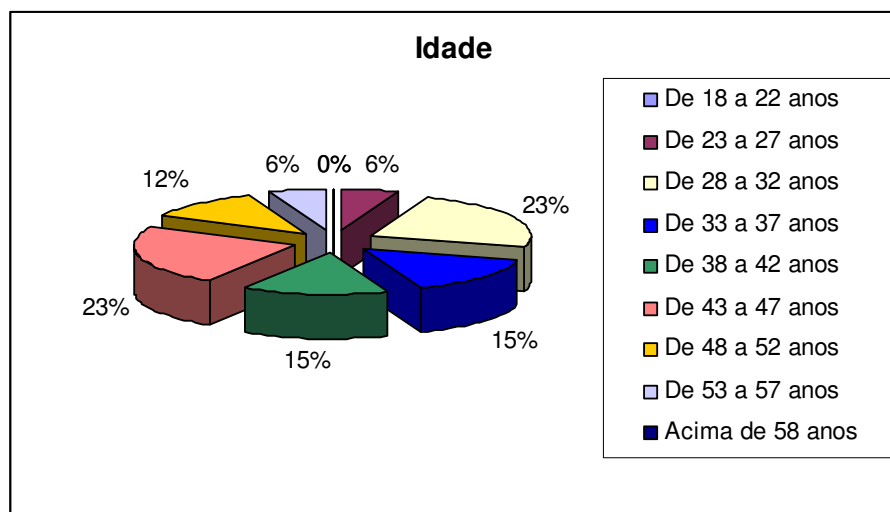
formulários, com a intenção de obter uma amostra generalista.

A seguir, para iniciar a análise, buscou-se identificar o perfil dos respondentes.

### 3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Este subitem apresenta o levantamento dos dados demográficos e características dos respondentes.

- a) *Gênero*: a agência caso deste estudo possui um total de 47 funcionários, 23 homens e 24 mulheres. Desses, foram selecionados 34 que responderam ao questionário, dos quais 19 mulheres (56%) e 15 homens (44%).
- b) *Estado Civil*: a maioria dos respondentes é casada e possui, em média, dois filhos. Apenas uma pessoa não respondeu esse item.
- c) *Idade*: a maioria dos respondentes está na faixa etária de 28 a 32 anos e de 43 a 47 anos, com oito funcionários (dos respondentes) cada uma, totalizando 46%, seguidas das faixas de 33 a 37 anos e de 38 a 42 anos.

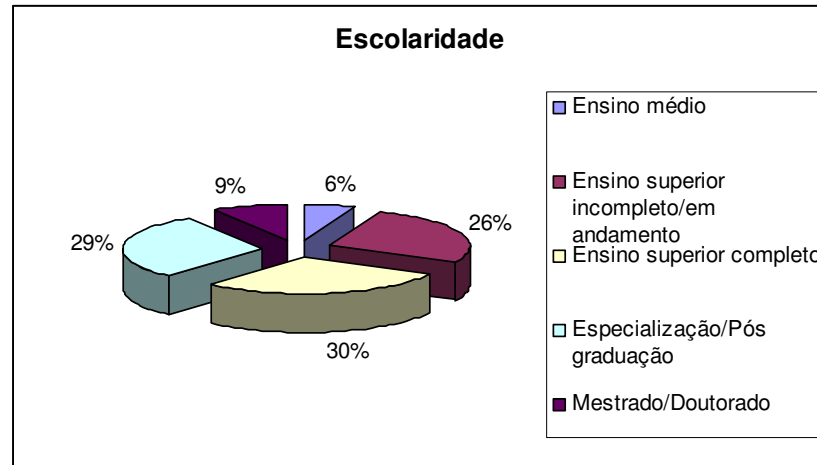


**Gráfico 1 – Perfil dos respondentes – Idade**

Fonte: Coleta de dados

- d) *Escolaridade*: embora a exigência da empresa seja nível médio para a contratação do funcionário (feita através de concurso público), se esse almeja crescimento na carreira, um dos requisitos exigidos é a formação

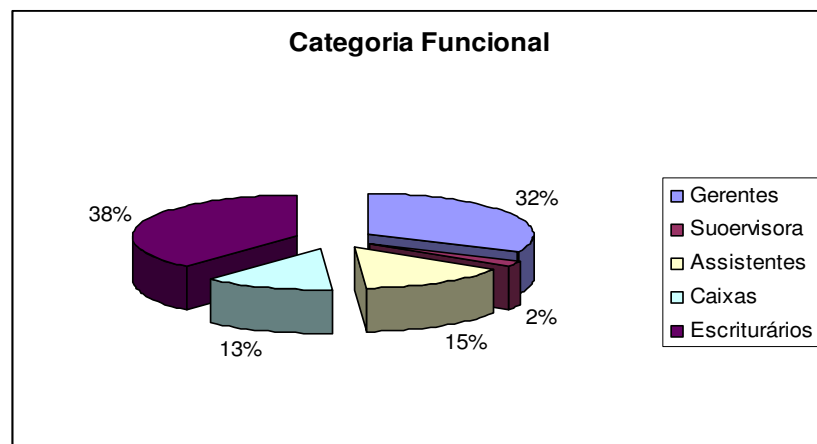
em nível superior. Provavelmente devido a isso, a maioria dos respondentes possui ensino superior completo ou pós-graduação/especialização.



**Gráfico 2 – Perfil dos respondentes – Escolaridade**

Fonte: Coleta de dados

- e) *Categoria funcional*: Dos 47 funcionários da agência, 15 são gerentes em todos os níveis, sendo 7 homens e 8 mulheres; uma é supervisora de atendimento; 7 são assistentes de negócios, sendo 3 homens e 4 mulheres; 6 são caixas efetivos, sendo 5 homens e uma mulher; e 18 são escriturários, cargo inicial no Banco, sendo 8 homens e 10 mulheres. Uma pessoa não respondeu a esse item.



**Gráfico 3 – Perfil dos respondentes – Categoria Funcional**

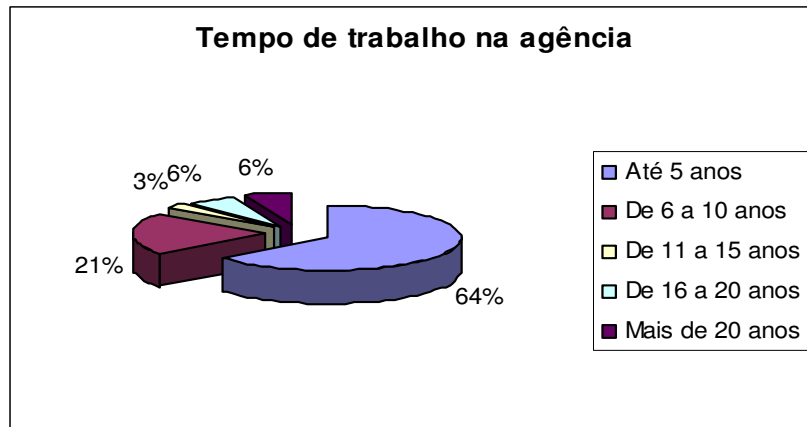
Fonte: Coleta de dados

Todos os funcionários que exercem cargos em comissão recebem remuneração referente ao cargo, principalmente vinculado ao nível de responsabilidade do cargo. O crescimento profissional é almejado pela maioria dos funcionários, que fazem disso seu objetivo de trabalho, muitas vezes tendo de

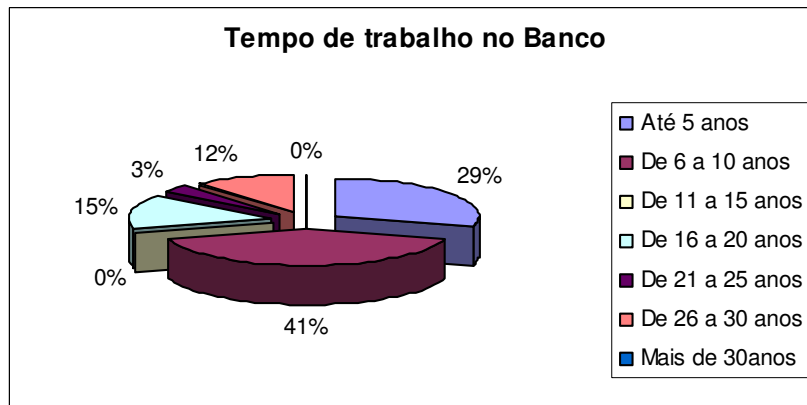
mudar-se de agência ou de cidade para conseguir o cargo desejado.

O funcionário pode fazer um planejamento da sua carreira, traçar seu objetivo, e procurar desenvolver-se para alcançá-lo.

- f) *Tempo de trabalho na agência X Tempo de trabalho no Banco:* Verifica-se que um grande número de funcionários trabalham há pouco tempo na agência, estando a maior concentração na faixa de até 5 anos, seguida, bem próxima da faixa de 6 a 10 anos, agrupando-se as duas faixas representa um total de 85% dos funcionários com até 10 anos de agência. Quando se compara com o tempo de Banco, percebe-se que é praticamente a mesma proporção, a maior concentração, ou seja, 70% dos funcionários da agência trabalham no Banco a menos de 10 anos, tempo considerado curto por tratar-se, na maioria dos casos, de um emprego definitivo.



**Gráfico 4 – Perfil dos respondentes – Tempo de trabalho na agência**  
 Fonte: Coleta de dados



**Gráfico 5 – Perfil dos respondentes – Tempo de trabalho no Banco**  
 Fonte: Coleta de dados

## 3.2 ANÁLISE DOS PONTOS DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO À QVT

Para o levantamento dos aspectos internos e externos que influenciam ou podem interferir na QVT dos funcionários na organização, a autora baseou-se nos fatores e dimensões do Modelo de Walton para aferição de QVT (WALTON, 1973 *apud* VIEIRA, 1996, p.44). Esses aspectos podem ser verificados, mesmo que o funcionário não tenha conhecimento sobre o tema QVT.

### 3.2.1 – Compensação justa e adequada

Neste fator, de acordo com o modelo de Walton, são consideradas as dimensões de renda adequada ao trabalho executado em relação à equidade interna e externa. A maioria dos respondentes quando perguntados se consideravam o salário atual justo em relação ao mercado de trabalho, concordaram. Embora haja muitos que não concordam e outros que não demonstraram opinião, mas a forma de remuneração é alinhada conforme o nível do cargo, e conseqüentemente o nível de responsabilidade, o que garante a equidade interna. Quanto à equidade externa, os salários são estabelecidos pela Convenção Coletiva de Trabalho, discutida e fechada por representantes dos bancos e dos bancários, em acordos coletivos efetuados com validade e renovados a cada data-base. No caso dos bancários, 1º de setembro.

**Tabela 1 – Compensação justa e adequada**  
Salário atual justo em relação ao mercado

	DT	D	I	C	CT	Total
Nº de respondentes	3	8	8	11	4	34
Freqüência	9%	24%	24%	31%	12%	100%

Fonte: Coleta de dados



### 3.2.2 – Condições de trabalho

Este fator foi analisado através de 3 questões, onde o maior grau de discordância é quanto às metas realistas e alcançáveis, pois o setor bancário vem sofrendo a cada dia maiores pressões por cumprimento de metas, muitas vezes inalcançáveis, prejudicando o ambiente de trabalho e a saúde dos funcionários. Porém, fora este fator, a maioria dos funcionários respondentes considera satisfatórias suas condições de trabalho.

A melhoria da relação trabalhador/ambiente de trabalho, segundo Fernandes (1996) deve-se a busca da humanização do trabalho, tornando-o mais satisfatório para quem o executa e, conseqüentemente, mais eficiente para a empresa.

Através desta análise, fica claro, também, que a empresa, para buscar uma maior competitividade empresarial, deve promover esforços para melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores, aumentando assim a sua satisfação no trabalho, motivação e comprometimento, o que corrobora a afirmação de França (2004).

**Tabela 2 – Condições de trabalho**

Jornada de trabalho justa						
	DT	D	I	C	CT	Total
Nº de respondentes	1	0	4	20	9	34
Frequência	3%	0%	12%	59%	26%	100%
Metas realistas e alcançáveis						
	DT	D	I	C	CT	Total
Nº de respondentes	17	13	3	1	0	34
Frequência	50%	38%	9%	3%	0%	100%
Ambiente de trabalho facilita a execução das atividades						
	DT	D	I	C	CT	Total
Nº de respondentes	3	7	9	13	2	34
Frequência	9%	21%	26%	38%	6%	100%

Fonte: Coleta de dados

### 3.2.3 – Uso e desenvolvimento de capacidades

Para a análise deste fator, foram consideradas quatro questões: a satisfação com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) aos quais os respondentes estão vinculados; se a formação escolar é suficiente para o exercício das atividades; necessidade de busca de novos conhecimentos para realização do trabalho; e se os respondentes sentem vontade de aprender coisas novas. Nestes itens, desenvolvimento de capacidades e busca de novos conhecimentos, foram os que tiveram maior concordância, isso demonstra que a preocupação que a organização tem com a qualificação de seu quadro é recebida de forma positiva pelos seus funcionários. A organização mantém um programa de treinamento continuado desde que o funcionário ingressa na empresa, quando tem duas semanas de treinamento intensivo e acompanhamento individual efetuado por orientador treinado durante seu primeiro ano de trabalho. Durante e após esse período o funcionário e a agência têm metas de treinamento, que podem ser presenciais ou auto-instrucionais em várias áreas.

A qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho (FRANÇA, 1997).

A empresa utiliza também o sistema de avaliação 360 graus, envolvendo todos os funcionários, e não somente para os níveis gerenciais, como é o mais comum, contribuindo assim para o desenvolvimento das competências e para o crescimento da equipe como um todo.

**Tabela 3 – Uso e desenvolvimento de capacidades**

Satisfação com a estrutura hierárquica						
	DT	D	I	C	CT	Total
Nº de respondentes	1	3	6	17	7	34
Freqüência	3%	9%	18%	49%	21%	100%
Formação escolar suficiente para o exercício das atividades						
	DT	D	I	C	CT	Total
Nº de respondentes	0	0	3	11	20	34
Freqüência	0%	0%	9%	32%	59%	100%

Continua

**Tabela 3 – Uso e desenvolvimento de capacidades**

Necessidade de buscar novos conhecimentos para realização do trabalho						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	0	0	2	9	23	34
Frequência	0%	0%	6%	26%	68%	100%
Vontade de aprender coisas novas						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	0	1	2	8	23	34
Frequência	0%	3%	6%	24%	67%	100%

Fonte: Coleta de dados

### 3.2.4 – Chances de crescimento e segurança

De acordo com os respondentes, as questões que envolvem as chances de crescimento e a segurança no trabalho são consideradas de grande importância.

A empresa oferece aos funcionários a possibilidade de administrarem sua trajetória profissional fazendo um planejamento de sua carreira, através de um programa informatizado, utilizado tanto para identificar talentos, facilitando o recrutamento, tanto para evidenciar as oportunidades, apoiando o processo seletivo. Nele, ficam armazenados os dados dos funcionários, sua formação, cursos, comissões exercidas, placar recebido nas avaliações e certificações internas e externas de conhecimentos. As certificações internas são processos mediante os quais a empresa reconhece formalmente as competências dos funcionários, independentemente da forma como foram adquiridas. Além disso, a Certificação em Investimentos, certificação externa, que foi criada por meio de Resolução do CMN (Conselho Monetário Nacional) em 2002, é exigida dos profissionais em atendimento ao dispositivo legal.

A empresa, historicamente, não demite seus funcionários sem motivo, então não é comum a preocupação com a demissão sem justa causa.

**Tabela 4 – Chances de crescimento e segurança**

Empresa proporciona possibilidade de crescimento na carreira						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	0	1	5	11	16	33
Frequência	0%	3%	15%	33%	49%	100%
Oportunidade de crescimento profissional						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	0	7	1	14	12	34
Frequência	0%	21%	3%	41%	35%	100%
Emprego seguro sem risco de ser demitido						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	2	0	5	15	12	34
Frequência	6%	0%	15%	44%	35%	100%

Fonte: Coleta de dados

### 3.2.5 – Integração social na empresa

Nesse contexto, foram analisadas as questões sobre possibilidade de crescimento profissional iguais aos dos colegas, onde a própria empresa descreve que seus valores são baseados na gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe, e que a ascensão profissional é baseada no mérito. Verifica-se, porém, que 27% dos funcionários não estão de acordo, assinalando que, mesmo, com os programas que a empresa desenvolve as oportunidades não são iguais para todos.

Quando analisada a questão referente ao relacionamento com os colegas, os funcionários da agência normalmente se referem ao bom clima de trabalho, o que se reflete nas respostas, com 70% de concordância com os questionamentos realizados.

As respostas confirmam a teoria de Robbins (2002), onde afirma que o trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência a regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do desejado, e entre outras coisas, a satisfação que advém da atividade.

**Tabela 5 – Integração social na empresa**

Oportunidades de crescimento profissional iguais aos dos colegas						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	2	7	3	12	10	34
Frequência	6%	21%	9%	35%	29%	100%

---

Relacionamento com colegas facilita a execução das atividades						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	2	3	5	15	9	34
Frequência	6%	9%	15%	44%	26%	100%

Fonte: Coleta de dados

### 3.2.6 - Constitucionalismo

Para essa análise foram consideradas as questões relacionadas à liberdade de discutir e questionar orientações recebidas, segurança de apresentar as opiniões, mesmo sendo contrárias as dos colegas, a participação nas decisões, e a comunicação.

Apesar de se tratar de um trabalho absolutamente burocrático, conduzido por normas rígidas, onde são delimitadas as alçadas e competências, os funcionários, de modo geral, se sentem à vontade para expressar suas opiniões, mesmo que sejam contrárias às dos colegas e para discutir e questionar as orientações recebidas, no que pode ser questionado e/ou alterado. Além disso, a empresa é exemplo de condução ética, tanto com seus colaboradores quanto com seus clientes.

**Tabela 6 – Constitucionalismo**

Liberdade para discutir e questionar orientações recebidas						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	0	3	4	20	7	34
Frequência	0%	9%	12%	58%	21%	100%

Continua

**Tabela 6 – Constitucionalismo**

Segurança de apresentar opiniões, mesmo que contrárias as do grupo						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	0	6	5	17	6	34
Frequência	0%	18%	15%	49%	18%	100%
Percepção de participação dos funcionários na tomada de decisões						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	3	4	8	16	3	34
Frequência	9%	12%	24%	46%	9%	100%
Participação nas decisões						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	2	5	8	17	2	34
Frequência	6%	15%	24%	49%	6%	100%
Comunicação interna clara e transparente						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	2	2	5	18	6	33
Frequência	6%	6%	15%	55%	18%	100%

Fonte: Coleta de dados

### 3.2.7 – Trabalho e espaço total de vida

Para esse item foram analisadas as questões: Sinto orgulho em trabalhar na empresa; Sinto orgulho de minha atividade na empresa; Todos os motivos que me levaram à escolha desta profissão estão sendo satisfeitos.

A satisfação no trabalho, de acordo com Romanzini (2001), pode ser compreendida como um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos.

Os funcionários são muito comprometidos com o trabalho, normalmente seu único trabalho ao longo da vida. Sentem orgulho de trabalhar na empresa e em sua atividade, mesmo achando que algumas coisas podem ser melhoradas.

**Tabela 7 – Trabalho e espaço total de vida**

Orgulho de trabalhar na empresa						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	0	2	4	13	16	34
Frequência	0%	6%	11%	37%	46%	100%
Orgulho da atividade executada						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	0	3	5	15	11	34
Frequência	0%	9%	15%	44%	32%	100%
Satisfação dos motivos que levaram à escolha da profissão						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	0	7	6	16	5	34
Frequência	0%	21%	18%	46%	15%	100%

Fonte: Coleta de dados

### 3.2.8 – Relevância social da vida no trabalho

Para a verificação desse fator foram analisadas as questões relativas a valorização do trabalho, onde verifica-se, através das respostas que a maioria dos funcionários sentem-se valorizados pela empresa, apesar de 24% discordarem. Nas questões quanto a valorização do trabalho pelos colegas e amigos, 21% dos respondentes mostraram-se indiferentes. Ficando a valorização do trabalho pela família com o maior nível de concordância entre todas.

De acordo com Silva (2000), o trabalho forma a identidade do indivíduo, a profissão do indivíduo caracteriza o seu ser, o indivíduo é a sua profissão.

**Tabela 8 – Relevância social da vida no trabalho**

Valorização do trabalho pelos colegas						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	0	4	7	17	6	34
Frequência	0%	12%	21%	49%	18%	100%

Continua

**Tabela 8 – Relevância social da vida no trabalho**

Valorização do trabalho pela empresa						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	2	6	5	17	4	34
Freqüência	6%	18%	15%	49%	12%	100%
Valorização do trabalho pela família						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	0	1	4	9	20	34
Freqüência	0%	3%	12%	26%	59%	100%
Valorização do trabalho pelos amigos						
	DT	D	I	C	CT	Total
N° de respondentes	0	1	7	12	13	33
Freqüência	0%	3%	21%	36%	40%	100%

Fonte: Coleta de dados

Analisados os fatores que causam satisfação ou insatisfação aos funcionários, serão verificadas as ações que já foram implementadas pela empresa a fim de promover uma melhor qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores.

### 3.3 AÇÕES DE QVT IMPLEMENTADAS PELA EMPRESA

Buscando aliar bom atendimento à saúde dos funcionários, a empresa preocupa-se, e se compromete em sua Carta de Princípios da Responsabilidade Sócio-Ambiental, entre outras coisas, atuar em consonância com valores universais, tais como direitos humanos, princípios e direitos fundamentais do trabalho.

Para tanto, a empresa mantém um programa, ao qual denomina de Programa QVT, que tem por objetivo promover a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Este programa é responsável por destinar verba mensal, as suas unidades (agências) para contratação de empresas ou profissionais autônomos que conduzam atividades de práticas antiestresse.

A agência analisada, desde a implementação do Programa, mantém um



profissional que executa massagem expressa (shiatsu) três vezes por semana. Já que a adesão é voluntária, em média, apenas 28 funcionários, participam das atividades pelo menos uma vez na semana. Em outros momentos foram contratados também profissionais que conduziam ginástica laboral duas vezes por semana, porém com baixa participação dos funcionários.

Romanzini (2001) ressalta a importância de que a organização promova e mantenha uma cultura que busca desenvolver hábitos e atitudes saudáveis e que esta se torne familiar no dia-a-dia da empresa, porém, como toda a ação educativa, necessita de um tempo para assimilação, não é um processo que se instale rapidamente.

A empresa, cumprindo a sua parte, a de proporcionar programa que promova a qualidade de vida no trabalho, necessita que os seus funcionários conheçam e participem das atividades para que os objetivos possam ser atingidos.

### 3.4 CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O TEMA QVT

A organização é composta de pessoas, que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações, que conforme Casado (2002), é o que afirma a importância cada vez maior da percepção da QVT. Pois para ser implementada e vivida, a qualidade de vida tem de ser entendida.

Através da pesquisa, os funcionários, quando questionados se tinham interesse sobre o tema QVT, a grande maioria respondeu que sim, apenas 3 funcionários responderam que não. Quando a questão foi sobre o conhecimento no assunto, 22 responderam que tinham conhecimento e que esse conhecimento foi adquirido principalmente na empresa ou em cursos oferecidos por ela, 9 foram indiferentes e 3 responderam que não tem conhecimento no assunto.

Ao serem questionados sobre a realização de exercícios regulares, 18 afirmam que realizam atividades físicas regularmente, 10 responderam que não fazem, e 6 são indiferentes. De acordo com Bauck (1989), o exercício físico regular é muito importante para a qualidade de vida, pois além de reduzir a obesidade, torna a pessoa mais calma e aumenta a tolerância ao estresse.

A atitude da empresa em patrocinar atividades anti-estresse é bem valorizada

pelos funcionários, pois 33 dos respondentes entendem como importante a atitude da empresa, e apenas um mostrou-se indiferente ao assunto. Praticamente o mesmo percentual aplica-se a questão de se considerar um diferencial a empresa patrocinar práticas antiestresse no local de trabalho.

A maior parte dos funcionários respondentes (31) concordam que as atividades anti-estresse contribuem para a QVT, um funcionário dos respondentes discorda e 2 são indiferentes. Acreditam também que as práticas de atividades anti-estresse contribuem para sua vida pessoal – 30 funcionários concordam, um é indiferente e 3 discordam.

Quando o questionamento é sobre o desempenho profissional, 26 funcionários concordam que as práticas antiestresse contribuem para seu desempenho, 2 não concordam e 6 são indiferentes.

Assim, verificando o conhecimento e o interesse dos funcionários pelo assunto QVT, foi verificado também, e será apresentado no próximo item, o seu entendimento do Programa QVT, oferecido pela empresa.

### 3.5 CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O PROGRAMA QVT

Para a análise do conhecimento dos funcionários sobre o Programa QVT desenvolvido pela empresa, e sua participação efetiva, seja na escolha do tipo de atividade, contratação dos profissionais, ou nas atividades desenvolvidas, foram colocadas 19 questões fechadas, para expressarem seu grau de concordância.

Quando perguntados se conhecem o programa QVT desenvolvido pela empresa, 70% dos funcionários respondentes afirmam conhecer, porém 37% desconhecem as normas para sua utilização, e 58% desconhecem o valor disponibilizado mensalmente.

Ao serem questionados sobre as atividades que podem ser contratadas para práticas antiestresse, de acordo com as normas do programa, apenas 41% dos funcionários afirmam conhecer, enquanto que 29% são indiferentes e 30% desconhecem. Quanto à verba disponibilizada a maioria é indiferente, provavelmente devendo-se ao fato de que desconhecem o valor da verba.

Na análise das respostas, 44% dos funcionários demonstram interesse em

participar do processo de escolha dos profissionais/atividades, 24% não querem escolher. Dos respondentes, 52% afirmam não terem participado da escolha dos profissionais nem das atividades desenvolvidas atualmente, e 17% são indiferentes à escolha/participação.

Quando perguntados sobre o profissional contratado pela agência, 70% acreditam que ele presta o serviço de acordo com as orientações relativas à verba QVT, 6% acreditam que não, 24% são indiferentes. Considerando as atividades desenvolvidas pelo profissional contratado na agência, 63% acreditam que são adequadas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Entendem que o local onde são praticadas as atividades antiestresse é de fácil acesso, limpo, tranqüilo e condizente com as atividades praticadas.

Dos respondentes, 82% declaram que participam das atividades oferecidas pelo profissional contratado, enquanto que 9% são indiferentes e 9% não participam. Corroborando com essa questão o controle de frequência nas atividades, efetuado pelo profissional que as conduz.

Foram questionados também, se têm interesse em participar das atividades antiestresse, onde 91% demonstram interesse e não julgam que tais atividades atrapalhem/interfiram no andamento do seu trabalho. 82% afirmam que conseguem liberação de seu trabalho para realização das atividades antiestresse, sem enfrentarem problemas.

Quanto à preferência por atividades participativas, como ginástica laboral, do grupo de respondentes, 38% não tem preferência, 38% são indiferentes e 24% preferem. Atividades como massagens ou shiatsu, têm 76% de preferência dos funcionários respondentes, enquanto que 18% são indiferentes e 6% não preferem.

A utilização da verba QVT pode ser melhorada segundo a opinião de 64% dos respondentes, 18% são indiferentes e 18% consideram que está sendo bem utilizada.

Entendem ainda, que o programa QVT desenvolvido pela empresa tem grande importância no desenvolvimento das atividades bancárias, mas que as ações hoje propostas e desenvolvidas não são suficientes para atingir os objetivos propostos.

A análise das colocações dos respondentes deixa clara a importância do tema, porém muitos funcionários ainda não conhecem o programa, não se envolvem e não participam da escolha do profissional/atividade, nem da atividade

propriamente dita.

Buscando soluções para isso, serão analisadas as questões abertas, onde os funcionários puderam colocar suas percepções com suas próprias palavras, para melhor utilização da verba recebida mensalmente, o desafio é encontrar e propor ações que possam envolver a maioria dos funcionários e levá-los a participar do programa já disponibilizado pela empresa.

### 3.6 PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO PROGRAMA QVT

Nesta análise, foi possível verificar efetivamente o conhecimento do Programa QVT por parte dos funcionários, sua participação no Programa, inclusive quanto à destinação da verba recebida, e suas sugestões de atividades que podem ser desenvolvidas para que possa haver maior participação no Programa.

#### **3.6.1 – Programa QVT – Atividades atingem os objetivos propostos**

Os objetivos propostos pelo Programa QVT estão sendo atingidos com as atividades desenvolvidas pela empresa na opinião da maioria dos funcionários. Vinte respondentes citam que se sentem orgulhosos da empresa preocupar-se com a saúde dos funcionários, o que os faz trabalharem mais motivados, diminuindo o estresse, melhorando o desempenho profissional e a vida pessoal. Sentem ainda, que apesar da atividade ser tão bem vinda e aproveitada, com a contratação de ótimos profissionais, que podem ser contratados pela própria agência, buscando o que melhor se adapte com a equipe, não atinge ainda 100% dos funcionários da agência.

“[...] o funcionário se obriga a parar e fazer a atividade, proporcionando relaxamento e descontração”.

“O desempenho profissional melhora com as práticas anti-estresse”.

“[...] abrange todos os funcionários de forma indistinta”.

“[...] as atividades de relaxamento e que promovem o bem-estar do funcionário são importantes num dia-a-dia tão atribulado”.

“[...] é gratificante saber que a empresa se preocupa com seus funcionários, com seu bem-estar físico e mental, e isso nos faz trabalhar mais motivados”.

Apenas 5 respondentes disseram que desconheciam, ou não responderam, 9 responderam que os objetivos não estão sendo atingidos ou estão sendo atingidos em parte, principalmente pela falta de outra atividade, em grupo principalmente, como ginástica laboral, pois hoje está sendo disponibilizado somente shiatsu, uma vez por semana para cada funcionário. Praticamente, todos pediram a possibilidade de aumentar a frequência de atividades na semana.

“[...] em partes, pois nem sempre contempla a participação de todos os funcionários”.

“[...] uma sessão por semana não é suficiente”.

### **3.6.2 – Programa QVT – Verba adequada aos objetivos propostos**

Na percepção dos funcionários, a verba disponibilizada para as atividades do Programa QVT não está adequada. Acreditam que poderia ser aumentada, para que possam ser contratadas mais atividades e disponibilizadas mais vezes por semana, com maior regularidade e disponibilidade do profissional, e que a empresa acaba ganhando se calcular o custo x benefício da ação.

Quinze funcionários respondentes admitiram não conhecerem o valor da verba disponibilizada mensalmente e 4 responderam que a verba é suficiente.

### **3.6.3 – Programa QVT – Utilização da verba**

Na questão que busca indagar as alternativas que os funcionários vêem de utilização da verba para que todos possam participar do Programa, 10 funcionários não responderam. Cinco responderam que a verba, com a contratação do profissional e da atividade atualmente desenvolvida é atrativa e está sendo bem utilizada.

Dezenove respondentes fizeram sugestões para utilização da verba, as quais são descritas a seguir:

- ginástica laboral e específica para a atividade bancária exercícios que possam evitar a LER (Lesão por Esforço Repetitivo);
- exercícios de relaxamento/meditação; local reservado com revistas e música ambiente para relaxamento;
- atividades em grupo, para promover a integração da equipe;
- palestras sobre qualidade de vida, vida saudável e reeducação alimentar;
- atividades para serem desenvolvidas na associação de funcionários;
- atividades ao ar livre;
- caminhadas orientadas, em grupo.

A partir dessa análise poderá ser possível, avaliando as respostas e sugestões, implementar ações, em nível de agência que possibilitem a melhor utilização da verba recebida e a adequação ao desejo, senão de todos, da maioria dos funcionários da agência. Começando, pela melhor divulgação do Programa QVT, solicitando a participação de todos os funcionários para escolha do(s) profissional(s) e atividades que possam ser desenvolvidas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente trabalho teve como objetivo analisar a utilização da verba do Programa QVT pelos funcionários da agência Central, do Banco Ação S.A., uma unidade de uma grande instituição financeira brasileira.

Para tornar o estudo de caso possível foi efetuada pesquisa na teoria existente sobre o assunto Qualidade de Vida no Trabalho para formar a base conceitual, que permitiu fundamentar a reflexão sobre o tema em análise.

A Qualidade de Vida no Trabalho é um tema bastante estudado ao longo do tempo, porém programas de qualidade vida estão sendo implementados aos poucos nas organizações, enfrentando ainda resistência da alta cúpula, restrições financeiras e, muitas vezes, resistência dos próprios funcionários.

A empresa em questão já mantém programa de qualidade de vida no trabalho, uma ação institucional, que destina verba mensal as suas unidades para contratação de profissional que conduza práticas antiestresse no próprio ambiente de trabalho.

Assim, o desafio foi encontrar e propor ações que possam envolver a maioria dos funcionários e levá-los a desfrutar das vantagens que o programa disponibilizado pela empresa oferece.

Para possibilitar as análises, foram efetuados questionários com 34 funcionários, de um total de 47. Com questões abertas e outras fechadas foi possível verificar o que entendem por QVT, seu conhecimento do programa disponibilizado pela empresa, quais seus desejos, expectativas e sugestões em relação a melhor utilização da verba recebida pelo Programa QVT.

A partir das análises das questões e dos objetivos específicos da pesquisa, foi possível verificar que os funcionários têm conhecimento sobre o tema QVT através da empresa. Admiram a iniciativa de promoção da qualidade de vida no trabalho com a disponibilização de verba para sua execução, porém não conhecem detalhadamente o programa desenvolvido pela empresa, o que dificulta a participação efetiva, tanto na escolha de atividades e dos profissionais quanto na participação da atividade propriamente dita.

Chama bastante atenção que os funcionários, além de reconhecerem a importância do tema, a iniciativa da empresa em proporcionar tais atividades no

ambiente de trabalho, deram sugestões de ampliação de atividades fora do local de trabalho, o que poderá ser utilizado como forma de integração da equipe, facilitando o relacionamento e as atividades internas também.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G., FRANÇA, A. C. L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**. São Paulo, abr./jun. 1998, vol.33, n.2., p. 40-51.
- ALVAREZ, B. R., **Qualidade de vida relacionada à saúde dos trabalhadores**. Universidade Federal de Santa Catarina. 1996. Disponível em: <[www.eps.ufsc.br/disserta96/alvarez/index/index.htm](http://www.eps.ufsc.br/disserta96/alvarez/index/index.htm)>. Acesso em: 27 jul. 2010.
- BAUCK, D. A. Stress: a tensão da vida. **Revista Proteção**. Novo Hamburgo, v. 01, n.06, p. 9-13, 1989.
- CARVALHO, A. V. Treinamento de recursos humanos. São Paulo: Pioneira, 1988.
- CASADO, T. **A motivação e o trabalho. As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização. Dimensões esquecidas**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- CODO, W. **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis, Ed. Vozes, 1999.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo, Ed. Oboré, 1994.
- DE MASI, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 3ª ed., Rio de Janeiro: Editora José Olympio Ltda. e Brasília: Edit. da UNB, 2000.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda.,1996.
- FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2.ed. Ed. Atlas, 2004. Reimpressão 2007.
- FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina**

**Psicossomática.** Rio de Janeiro, vol. 1, nº 2, p. 79-83, abr./mai./jun. 1997.

FRANÇA, A. C. L. A qualidade de vida no trabalho é um bom investimento. **Revista Inova: Gestão e Tecnologia.** São Paulo, v. 2, nº 8, p. 5, mai./ago. 1995.

FRANÇA, A. C. L. Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 12, n. 2, jun. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552008000200016&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552008000200016&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20 jul. 2010.

FRANÇA, A. C. L. e ASSIS, M. P. de. Projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios. **RAE Light.** São Paulo, v. 2, nº 2, p. 26-32, mar./abr. 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa.** 3ª ed. São Paulo: Atlas; 1995:58.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo, SP: Atlas, 2008.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações:** o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, F. C. P. VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração.** 3ª ed., São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NAHAS, M.V. **O conceito de vida ativa.** Artigo não publicado. Núcleo de pesquisa em atividade física e saúde-NuPAF, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

NAHAS, M. V. **Atividade física, saúde e qualidade de vida:** Conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo. Londrina: Midiograf, 2001.

PEGADO, P. **Saúde e produtividade.** São Paulo: Ed. Proteção, 1995.

ROBBINS, S. P. **Administração:** mudanças e perspectivas. 1ª ed., São Paulo: Saraiva, 2002.

RODRIGUES, M. C. N. **Capital humano.** Proteção. Novo Hamburgo, n.46, ano VII, 28-50, out.1995.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.

ROMANZINI, C. D. **A qualidade de vida no trabalho das pessoas que trabalham em empresas prestadoras de serviço de acesso a internet na região de Caxias do Sul**. 2001. Disponível em: <[www.romanzini.com.br/r\\_works\\_01/projeto\\_rh\\_romanzini.pdf](http://www.romanzini.com.br/r_works_01/projeto_rh_romanzini.pdf)>. Acesso em: 21 jul. 2010.

ROSSI, A. M., PERREWÉ, P. L., SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas. 1.ed. Ed. Atlas, 2005.

ROSSI, A. M., QUICK, J. C., PERREWÉ, P. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**: o positivo e o negativo. 1. ed. Ed. Atlas, 2009.

SEGNINI, L. R. P. **Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho**. Educ. Soc. [online]. 1999, vol.20, n.67, pp. 183-209. ISSN 0101-7330. doi: 10.1590/S0101-73301999000200007, Acesso em: 17 nov. 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, F. P. P., *Burnot*: um desafio à saúde do trabalhador. **PSI - Revista de Psicologia Social e Institucional** – Universidade Estadual de Londrina (PR), Vol. 2, nº 1, jun/2000.

SILVA, M. A. D. da e DE MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo, Editora Best Seller, 1997.

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

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de vida no trabalho**: origem, evolução e perspectivas. Disponível em: <<http://www.ead.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2010.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS DO PÚBLICO INTERNO EM RELAÇÃO À UTILIZAÇÃO DA VERBA QVT

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos funcionários da agência, verificando seus desejos e expectativas quanto à melhor utilização da verba QVT recebida da empresa para contratação de profissionais que conduzam práticas anti-estresse a serem realizadas durante o expediente do funcionário. Faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – 2010/2.

#### **I – Levantamento de dados demográficos e características dos respondentes deste questionário:**

1 – Assinale o quadro correspondente ao seu gênero:

- Masculino                       Feminino

2 – Assinale o quadro corresponde ao seu estado civil:

- Solteiro(a)                       Casado(a)/União Estável                       Separado(a)/Divorciado(a)  
 Viúvo(a)

3 – Assinale o quadro correspondente a sua idade:

- De 18 a 22 anos                       De 23 a 27 anos                       De 28 a 32 anos  
 De 33 a 37 anos                       De 38 a 42 anos                       De 43 a 47 anos  
 De 48 a 52 anos                       De 53 a 57 anos                       Acima de 58 anos

4 – Assinale o quadro correspondente a sua escolaridade:

- Ensino médio                       Ensino superior incompleto/em andamento  
 Ensino superior completo                       Especialização/Pós graduação  
 Mestrado/Doutorado

5 – Assinale o quadro correspondente a sua categoria funcional:

- Gerência (todos os níveis)                       Supervisor/Assistente  
 Caixa Efetivo                       Escrivário

6 – Assinale o quadro correspondente ao seu tempo de trabalho nesta agência:

- Até 5 anos                       De 6 a 10 anos                       De 11 a 15 anos  
 De 16 a 20 anos                       Mais de 20 anos

7 – Assinale o quadro correspondente ao seu tempo de trabalho no Banco:

- Até 5 anos                       De 6 a 10 anos                       De 11 a 15 anos  
 De 16 a 20 anos                       De 21 a 25 anos                       De 26 a 30 anos  
 Mais de 30anos

8 – Tenho interesse e conhecimento sobre o tema QVT:

- Sim                       Não

9 – Em caso positivo na questão anterior, como o conhecimento foi adquirido:

- Na própria empresa                       Em cursos proporcionados pela empresa  
 Por interesse próprio                       Outros. Qual? \_\_\_\_\_

10 – Entendo que o programa QVT desenvolvido pela empresa tem grande importância no desenvolvimento das atividades bancárias:  
 Sim                                       Não

11 – Em caso positivo, as ações hoje propostas são suficientes para a realização de seus objetivos:  
 Sim                                       Não

12 – E as ações desenvolvidas pela agência são suficientes para atingir os objetivos:  
 Sim                                       Não

## **II – Levantamento dos aspectos internos e externos que influenciam ou podem interferir na QVT dos funcionários na organização:**

As respostas das questões 13 a 63 devem expressar o grau de concordância do respondente com a afirmação correspondente. Informar de 1 a 5, sendo 1 para discordar totalmente, 2 para discordar, 3 para indiferença, 4 para concordar e 5 para concordar totalmente:

<b>Vida Profissional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13 – Sinto orgulho de trabalhar na empresa					
14 – Sinto orgulho de minha atividade na empresa					
15 – Considero que meu trabalho é valorizado pelos meus colegas					
16 – Considero que meu trabalho é valorizado pela empresa					
17 – Considero que meu trabalho é valorizado pela minha família					
18 – Considero que meu trabalho é valorizado pelos meus amigos					
19 – Todos os motivos que me levaram à escolha desta profissão estão sendo satisfeitos					
20 – Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) à qual estou vinculado					
21 – Tenho liberdade para discutir e questionar orientações recebidas					
22 – Sinto segurança em apresentar minha opinião, mesmo sendo contrária a dos meus colegas					
23 – Percebo que a tomada de decisões é participativa					
24 – Sou convidado a participar de decisões					
25 – A comunicação interna é clara e transparente					
26 – Minha formação escolar é suficiente para o exercício de minhas atividades					
27 – Para realização do meu trabalho é necessário sempre buscar novos conhecimentos					
28 – Sinto vontade de aprender coisas novas					
29 – A empresa proporciona possibilidade de crescimento na carreira					
30 – Tenho oportunidades de crescimento profissional					
31 – Tenho oportunidades de crescimento profissional iguais as dos meus colegas?					
32 – Meu emprego é seguro, não corro risco de ser demitido sem motivo					
33 – Considero justa a minha jornada de trabalho					
34 – Considero meu salário atual justo em relação ao mercado de trabalho					
35 – Sinto que as metas propostas são realistas e alcançáveis					

36 – O ambiente de trabalho facilita a execução de minhas atividades					
37 – O relacionamento com os colegas facilita a execução de minhas atividades					

### III – Levantamento do conhecimento e das expectativas dos funcionários em relação à Qualidade de Vida no Trabalho e à verba QVT:

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	1	2	3	4	5
38 – Tenho conhecimento do assunto Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)					
39 – Entendo como importante a atitude da empresa em patrocinar atividades anti-estresse para seus funcionários					
40 – Considero como sendo um diferencial a minha empresa patrocinar práticas anti-estresse no local de trabalho					
41 – Conheço o Programa QVT realizado pela empresa					
42 – Conheço o valor disponibilizado pela empresa para contratação de profissionais que conduzam práticas anti-estresse					
43 – Conheço as instruções que normatizam a utilização da verba QVT					
44 – Tenho conhecimento das atividades profissionais que podem ser contratadas para prática anti-estresse					
45 – Acredito que a verba disponibilizada pela empresa, para práticas anti-estresse, seja suficiente para contratação de bons profissionais da área					
46 – Tenho interesse em participar da escolha de profissionais para práticas anti-estresse					
47 – Participo/particpei da escolha de profissionais para práticas anti-estresse na agência					
48 – Entendo que o profissional(s) contratado(s) pela minha agência preste o serviço de acordo com as orientações relativas à verba QVT					
49 – Participo da escolha das atividades para práticas anti-estresse					
50 – Faço exercícios regularmente					
51 – Acredito que as atividades anti-estresse contribuam para minha Qualidade de Vida no Trabalho					
52 – Considero que as atividades desenvolvidas pelo(s) profissional(s) contratado(s) na minha agência são adequadas para a melhoria da QVT					
53 – Acredito que as práticas de atividade anti-estresse contribuam para minha vida pessoal					
54 – O(s) local(s) onde são praticadas atividades anti-estresse é de fácil acesso					
55 – O(s) local(s) é limpo, tranquilo e condizente com as atividades praticadas					
56 – Participo das atividades desenvolvidas pelos profissionais					
57 – Tenho interesse em participar das atividades desenvolvidas e não faço por falta de tempo/oportunidade					
58 – Tenho liberação das minhas atividades para participar das práticas anti-estresse					
59 – Não tenho interesse em participar de atividades anti-estresse, pois atrapalham o andamento do trabalho					
60 – Acredito que meu desempenho profissional melhora com as práticas anti-estresse					
61 – Tenho preferência por atividades participativas, como ginástica laboral					
62 – Tenho preferência por atividades como massagens ou shiatsu					
63 – Na minha opinião a utilização da verba QVT poderia ser melhorada					

**IV – Levantamento de posicionamento e sugestões quanto ao tema Qualidade de Vida no Trabalho, Programa QVT disponibilizado pela empresa e utilização da verba QVT:**

As respostas das questões 64 a 66 devem ser respondidas de acordo com o conhecimento, os desejos e as expectativas do funcionário em relação ao assunto Qualidade de Vida no Trabalho, ao Programa QVT, disponibilizado pela empresa e à utilização da verba QVT:

64 – Você considera que as atividades do programa de QVT atingem os objetivos propostos? Por quê?

---

---

---

---

65 – Você considera a verba disponibilizada para as atividades do programa de QVT adequada?

---

---

---

---

66 – Na sua opinião, como a verba destinada ao programa de QVT da agência poderia ser utilizada?

---

---

---

---