

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

Thiago Rescigno Barcellos Ferreira

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA
INSTITUÍDO EM QUATRO AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL/SA**

**Porto Alegre
2013**

Thiago Rescigno Barcellos Ferreira

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA
INSTITUÍDO EM QUATRO AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL/SA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Cláudia Simone Antonello

**Porto Alegre
2013**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do Conceito de QVT.....	17
--	-----------

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grau de satisfação com relação às dimensões de Walton (1973)	45
Tabela 2 – Diferença na carga horária.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Total dos funcionários participantes na pesquisa de acordo com o universo disponível.....	39
Gráfico 2 – Distribuição dos funcionários quanto ao sexo	40
Gráfico 3 – Distribuição dos funcionários segundo a faixa etária.....	40
Gráfico 4 – Distribuição dos funcionários segundo o estado civil.....	41
Gráfico 5 – Distribuição dos funcionários segundo a escolaridade.....	42
Gráfico 6 – Distribuição dos funcionários segundo o tempo de trabalho na empresa.....	43
Gráfico 7 – Distribuição dos funcionários segundo o cargo.....	44
Gráfico 8 – Distribuição dos funcionários segundo a remuneração	44

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Milena Lopes, minha amante, amiga, mulher e companheira, por todo apoio prestado durante este trabalho e ao longo do tempo que estamos juntos.

Agradeço a toda minha família que sempre me incentivou a realizar este trabalho, em especial minha mãe, Marina; meu pai Eduardo; minhas avós, Angelina e Maria de Lourdes; e minha irmã, Maria Eduarda.

Agradeço ao meu primo Heitor, o qual tem uma parcela significativa e importante por este trabalho estar pronto a tempo.

Agradeço a meus colegas de Banco, que fizeram parte deste trabalho respondendo ao questionário proposto e, em especial, aos meus colegas de agência pela compreensão e flexibilização da minha jornada de trabalho no momento crucial de finalização deste.

Agradeço aos meus amigos que vão comemorar comigo essa conquista.

Agradeço a Deus por ter me dado forças e condições para que os agradecimentos anteriores pudessem ter sido registrados aqui.

Nunca se entregue, nasça sempre com as manhãs...

Deixe a luz do sol brilhar no céu do seu olhar!

Fé na vida Fé no homem Fé no que virá!

Gonzaguinha

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso trata da análise do programa de qualidade de vida no trabalho de uma instituição financeira – Banco do Brasil S/A – e verifica a percepção de seus funcionários a respeito deste programa. Adotando como marco teórico o modelo proposto por Richard Walton (1973), para avaliação da qualidade de vida no trabalho, o estudo visa verificar até que ponto a QVT pode resultar num melhor desempenho dos funcionários de uma agência bancária de varejo e o impacto causado pela aplicação deste programa. Partindo dessa questão, realizou-se uma pesquisa definida como um estudo de caso, de caráter descritivo, realizado através da técnica *survey*, por meio de questionário sob a luz de testes de correlação de Pearson e também por testes de diferença de média.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Grau de satisfação. Desempenho.

ABSTRACT

The present Bachelor's thesis is an analysis of the quality of working life program in a financial institution – Banco do Brasil S/A –, and it verifies the perception that its employees have of this program. Adopting, as a guiding theory, the model proposed by Richard Walton (1973) to the assessment of the quality of working life, this study aims to verify to what extent QVT can result in a better performance by the employees of a retail banking branch, and the impact caused by applying this program. Having this question as a starting point, a descriptive case study was implemented, conducted with the survey method through a questionnaire, as was analyzed employing Pearson correlation tests and also Student t tests of differences of mean.

Keywords: *Quality of working life. Satisfaction level. Performance.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 ORIGEM DA NOÇÃO DE QVT	15
2.2 EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS DE QVT	17
2.3 ABORDAGENS E CONCEITOS	20
2.4 ABORDAGEM DE WALTON.....	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 MÉTODO.....	30
3.2 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS	30
3.3 TÉCNICA PARA ANÁLISE	32
3.4 CARACTERIZAÇÃO DO BANCO	33
3.5 CARACTERIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS PESQUISADAS.....	34
3.6 SUJEITOS PESQUISADOS.....	38
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS DOS SUJEITOS	39
4.2 APRESENTAÇÕES E ANÁLISE DOS DADOS SOB A ESCALA DE WALTON .	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
ANEXO A – QUESTIONÁRIO	56

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações têm cada vez mais se preocupado com a qualidade de vida de seus funcionários. Este fenômeno não é um caso isolado, pois na própria mídia podemos verificar exemplos de empresas que investem na formação de seus empregados ou que, de certa forma, cultivam um ambiente de trabalho que os estimulem ou, simplesmente, atentem às suas necessidades individuais como sendo parte de um todo.

Estudos comprovam que a qualidade de vida no trabalho (QVT) está ligada à produtividade de qualquer organização e, conseqüentemente, a lucratividade da mesma. Ou seja, gerenciar os resultados financeiros de uma empresa é sim, gerenciar a qualidade de vida dos trabalhadores dentro – e fora – dela.

Se consideradas as quinhentas maiores empresas listadas pela revista *Fortune*, observa-se progressiva redução da taxa média de lucratividade à medida que aumenta a taxa de custos com assistência médica. (SILVA; DE MARCHI, 1997, p. 33).

A visão da qualidade de vida no ambiente de trabalho surgiu ao mesmo tempo em que as inovações tecnológicas cresciam e as grandes indústrias apresentavam constante crescimento econômico. Percebeu-se, então, que os funcionários mostravam certas disfuncionalidades no seu comportamento, acompanhadas de absenteísmos e rotatividade no quadro funcional. Diante deste quadro de esquecimento do fator humano dentro do “chão de fábrica”, Walton (*apud* RODRIGUES, 1999, p. 81) diz que a “expressão Qualidade de Vida tem sido usada [...] para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais”.

Segundo Silva e De Marchi (1997) as modernas e grandes organizações precisam se dispor a encorajar seus funcionários, encontrar suas emoções e sentimentos e ter “a percepção que venha a ter de fazer parte de algo que como

também seu” (SILVA; DE MARCHI, 1997, p. 32). Menciona, também, Prestes Rosa ao dizer que muitas vezes as corporações precisam encarar seus empregados sob a ótica de “soldados e guerreiros”, aonde soldados seriam pessoas de fácil domínio, que agem e executam suas tarefas exclusivamente por ordens recebidas de um superior hierárquico. Esta atitude, porém, pode ser percebida em outros níveis de escala gerencial. Diferentemente dos guerreiros que têm nos seus ideais a energia necessária para tomar decisões nas suas atividades rotineiras e onde lhes sobram razões para trabalharem motivados, ou seja, guerreiros não podem ser simplesmente “comprados” ou então treinados para agirem dessa forma; pois, ainda de acordo com Silva e De Marchi (1997), um mesmo funcionário pode ser um guerreiro hoje, mas se tornar apenas um soldado em outra, porque “transformam-se soldados em guerreiros quando se consegue inculcar nas pessoas a sensação de que são valorizadas e prezadas”.

As pessoas, hoje, anseiam por algo mais do que um reconhecimento financeiro, elas almejam, também, um reconhecimento pessoal/profissional, aonde a satisfação do lado afetivo interfere na satisfação de sua força de trabalho. Em qualquer nível hierárquico que se encontre o trabalhador, ele exige por um ambiente onde se sinta confortável para que continue a exercer com eficácia sua atividade diária. Na moderna Gestão de Pessoas, estratégias de administração e formação de pessoas são muito importantes para as organizações, pois não é novidade para nenhum empregador que o trabalho é muito importante para a vida de seus empregados, pelos motivos já mencionados; o que está se descobrindo nas últimas décadas é que o mesmo empregado é muito mais importante para a saúde da própria organização, e este indivíduo possui relações, necessidades e desejos fora dela que acaba por afetar seu rendimento dentro da empresa e este fenômeno acaba ocorrendo da mesma forma no sentido contrário.

Contribuindo para este fenômeno, está a situação dos bancários no Brasil. No final dos anos oitenta, o cenário financeiro era de extrema instabilidade econômica por conta da inflação alta e oscilante que foi sendo contornado no início da década seguinte por meio de planos econômicos tentado estabilizar os índices inflacionários do país. Conjuntamente a este fato foi ocorrendo a abertura do mercado nacional para empresas estrangeiras que ocasionou um aumento na concorrência, obrigando as organizações brasileiras a se adaptarem a um mercado

com diferentes práticas de atrair consumidores e com produtos diferenciados. Ocorreram privatizações em massa de empresas estatais e verificou-se como consequência, aliada às demissões desses funcionários. O setor bancário foi um dos mais afetados por essa nova mudança do mercado financeiro no Brasil, pois houve a necessidade do incremento tecnológico dos processos gerando, assim, a redução do quadro funcional. Segundo o DIEESE (1997), além do acesso a informação, o bancário também deve saber elucidá-la para, enfim, conseguir suprir as necessidades dos seus clientes através de uma reestruturação interna dos bancos, onde a diversificação dos produtos oferecidos tornou-se como um de seus objetivos, permitido pela atualização tecnológica resultando num maior número de clientes atendidos e numa redução dos postos de trabalho. Tanto os funcionários quanto a instituição tiveram que se adaptar a essa nova disposição dos cargos e do ambiente de trabalho que se tornou competitivo e instável, contribuindo para um aumento do estresse e diminuição da qualidade de vida no trabalho.

Mas em que nível as perspectivas e necessidades na qualidade de vida do trabalhador estão sendo respeitadas e atendidas pelos gestores? E quando satisfeitas estas, o quanto esse fator contribui efetivamente para a organização que seja capaz de se refletir em números positivos para ela, gerando lucros progressivos. Diante dessa reflexão surge como principal problema de pesquisa deste trabalho, a seguinte questão:

Até que ponto as ações do programa de qualidade de vida no trabalho do Banco do Brasil S/A são identificadas por seus funcionários? Para responder esta indagação estabeleceram-se os seguintes objetivos de pesquisa:

Objetivo geral:

Identificar e analisar como os funcionários de quatro agências bancárias de nível 3¹ do Banco do Brasil percebem as ações do programa de QVT.

¹ As agências bancárias no BB são classificadas por níveis, de acordo com seu espaço físico, número de clientes, propensão comercial pela localidade onde está inserida e alcance das metas estabelecidas.

Objetivos Específicos:

1. Identificar e descrever quais são as ações de QVT adotadas pela Instituição junto as suas agências;
2. Identificar e analisar os fatores considerados indicadores de qualidade de vida no trabalho junto aos pesquisados, segundo o modelo proposto por Walton (1973);
3. Sugerir melhorias e aperfeiçoamento para as atuais ações de QVT a partir dos resultados obtidos neste estudo.

As pessoas são hoje, o maior patrimônio que qualquer empresa possua, seja qual for o ramo de atuação dela. Essa visão de capital humano cresce ao mesmo passo em que a tecnologia desenvolve-se; pois, conseqüentemente, aumenta a competitividade entre elas. Dessa forma, a preocupação com a QVT emerge de maneira substancial e necessária para a compreensão e investigação dos elementos de qualidade de vida no trabalho frequentes na população ativa do setor bancário.

A relevância deste trabalho está exatamente nos benefícios que trará aos funcionários desta instituição financeira, em qualquer agência em que eles estejam lotados. Há de se salientar a importância verificada na área de vendas do setor bancário, tendo em vista a grande competitividade deste mercado no cenário tanto nacional quanto mundial, aonde a qualidade dos profissionais atuantes nesses domínios surge como componente primordial para a vitalidade das organizações. Visando contribuir para melhorar a qualidade de vida dos funcionários das áreas de varejo das agências bancárias, este estudo destaca a linha de frente da atuação de uma instituição bancária.

A seguir, é exposto o referencial teórico que embasou este trabalho sobre qualidade de vida no trabalho. No capítulo 2 é apresentado o referencial. No capítulo 3 é descrito a metodologia que norteou esta pesquisa. No capítulo 4, a apresentação e análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será exposto o arcabouço de literatura sobre QVT que fornece a sustentação teórica para a realização deste estudo. No que tange à sua estrutura, está subdividido em quatro partes: sua origem e evolução, bem como as abordagens existentes sobre o tema, finalizando com a abordagem escolhida para esta pesquisa.

2.1. ORIGEM DA NOÇÃO DE QVT

De acordo com Rodrigues (1999), sempre houve na história humana uma preocupação com a satisfação e bem-estar do homem em relação ao trabalho, seja ela no mais variado contexto ou com outras denominações, a qualidade de vida no trabalho sempre esteve presente de forma a facilitar a vida do trabalhador e, conseqüentemente, resultar não só uma produtividade maior, mas sobretudo encontrar prazer no trabalho. Buscando exemplificar esse fato como sendo uma alternativa presente desde os primórdios da existência, Rodrigues (1999) lembra como o método de agricultura dos antigos egípcios avançou após os princípios de geometrias ensinados por Euclides de Alexandria, cerca de 300 anos aC, assim como a *Lei das Alavancas* proposta por Arquimedes que, 287 anos aC, contribuiu – e muito – para diminuir o desgaste físico dos vários trabalhadores da época.

Porém, muitos outros fatos – assim como estes – ficam marcados na história por descobertas inéditas na forma de pensar e desenvolver a ciência, não sendo parte de um grupo de pessoas que, naturalmente, anseiam por uma qualidade de vida melhor no seu ambiente de trabalho que é onde o ser humano põe em prática suas aptidões e conhecimentos. Por volta na década de 50, Eric Trist – juntamente com alguns colaboradores no *Tavistock Institute* – desenvolvem uma série de estudos sobre a qualidade de vida no trabalho que ficou marcada como sendo a abordagem sócio-técnico da QVT, baseada na satisfação do trabalhador no seu ambiente profissional. “A abordagem sócio-técnica tinha como princípio maior a

organização do trabalho a partir da análise e da reestruturação da tarefa” (RODRIGUES, 1999, p.77). Este evento foi o marco inicial dos estudos científicos sobre o tema, que foram surgindo a partir das revoluções industriais na Inglaterra como forma de enfatizar as condições dos trabalhadores a fim de sistematizá-las.

Na década de 60, com o crescimento das indústrias/produção e do avanço tecnológico, começou-se a dar mais atenção às atividades dos trabalhadores e, conseqüentemente, a qualidade de vida deles juntamente com suas satisfações; contribuindo, assim, ao aumento das pesquisas relacionadas à QVT. Um dos marcos desta época foram os estudos realizados nos Estados Unidos da América que, segundo Huse e Cummings (1985) citado por Rodrigues (1999) foi constituída a *National Commission on Productivity* que identificou o porquê das baixas produtividades das indústrias estadunidenses; a aprovação, pelo congresso norte-americano, de um órgão responsável pela realização de pesquisas a respeito da produtividade e qualidade de vida de seus trabalhadores, a chamada *National Center for Productivity and Quality of Working Life*; além de outros grupos focados no estudo da QVT em universidades, como os Califórnia, de Tecnologia do Texas e de Michigan.

Este incremento de pesquisas e estudos avançados feitos sobre a QVT teve um forte contraponto logo no início da década seguinte, ocasionado por crises econômicas em vários países de diversos continentes, sobretudo a crise do petróleo, em 1973, que prejudicou a economia do maior país capitalista naquele momento, os Estados Unidos. Por conta dessas crises, o mercado contraiu-se para poder suportar tamanho choque, resultando num “esquecimento” dos estudos sobre qualidade de vida no trabalho. Entretanto, do meio para o fim desta década, o Japão vinha dando mostras do seu poderio econômico ao conseguir superar os estragos da grande crise antes que outros países capitalistas. “Este período foi induzido pelo fascínio das técnicas de administrar” (RODRIGUES, 1999, p. 78).

Alguma destas técnicas, como por exemplo os Ciclos de Controle de Qualidade – CCQ, disseminaram-se nas organizações do Ocidente, principalmente nas norte-americanas. (HUSE E COMMINGS, 1985 *apud* RODRIGUES, 1999, p. 78).

Nesta época também começaram a surgir outras correntes também visando à qualidade nas empresas, agora incluindo a qualidade dos produtos comercializados, os chamados “Programas de Qualidade Total”. Com a economia voltando à normalidade, aliada às quedas da inflação no início da década de 80 no mundo e início da década de 90 no Brasil, estudos e implementações também começaram a ser desenvolvidas em nosso país em “função da globalização do mercado em termos de uma maior abertura para a importação de produtos estrangeiros” (FERNANDES, 1996, p. 41).

2.2. EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS DE QVT

Ao longo dos anos, com a evolução dos mercados econômicos, dos meios de produção e da própria cultura dos povos, a definição única de QVT acaba por tomar perspectivas diversas da original, se é que podemos defini-la como tendo um conceito original; pois, como vimos anteriormente, a preocupação com a qualidade de vida no trabalho existe desde antes de Cristo. São necessários, então, estudos mais aprofundados no tema para se ter uma noção do que está envolvida a QVT: a dedicação dos funcionários e a vantagem das corporações. Segundo Fernandes (1996), é preciso que reflitamos no momento de conceituar QVT, no sentido que esta qualidade de vida “ao mesmo tempo que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa.” (FERNANDES, 1996, p. 43).

No estudo bibliográfico realizado neste trabalho a respeito das bases evolutivas da QVT, foi encontrado um quadro desenvolvido por Nadler e Lawler (1983) que foi utilizado pelos autores FERNANDES (1996) e RODRIGUES (1999), e que será reproduzido a seguir:

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1 – QVT como variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 – QVT como uma abordagem	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas,

(1969 a 1974)	ao mesmo tempo, tendia a 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 visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 – QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. os termos – administração participativa e democracia industrial – eram frequentemente ditos como ideias do movimento de QVT.
5 – QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia 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 apenas um “modismo” passageiro.

Quadro 1. Evolução do Conceito de QVT (NADLER E LAWLER, 1983 *apud* FERNANDES, 1996, p. 42).

A ideia de qualidade de vida vista inicialmente como uma forma de melhorar a situação do bem-estar do trabalhador em seu ambiente profissional, hoje é também entendida como uma dimensão humana do processo das questões organizacionais. Ou seja, tenta-se humanizar o ambiente de trabalho a fim de obter-se maior satisfação e produtividade do funcionário e, conseqüentemente, da empresa. Segundo Limongi-França (2003), as ações de QVT têm evoluído de uma atividade mais caracterizada por legislações e de cunho operacional para um entendimento de responsabilidade estratégica, envolvendo profissionais qualificados em diversas áreas introduzindo novas competências.

Além de a gestão da qualidade de vida fundamentar-se em conceitos de qualidade, produção, comunicação e estratégia de negócios, são necessários conhecimentos sobre a pessoa, o significado do trabalho, a educação corporativa, as novas tecnologias e o mercado. (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 30).

Na realidade brasileira, as autoras Hanashiro e Vieira (1984) *apud* Becker e Fernandes (1988) percebem as primeiras existências do programa de QVT no início da última década do século passado, sendo visto como um programa a ser implantado e consolidado de acordo com a realidade político-econômica existente na época e em conformidade, com a cultura no que tange às atividades empresariais dos brasileiros, ao recente impacto sofrido pela abertura econômica aos produtos estrangeiros e, conseqüentemente, à concorrência global. Conceituando QVT como:

melhoria nas condições de trabalho com extensão a todas as funções de qualquer natureza ou nível hierárquico em termos das variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais, que venham juntamente com os estabelecimentos de Políticas de Recursos Humanos, humanizar o emprego de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização, com vistas a atenuar o conflito existente entre capital e trabalho (HANASHIRO E VIEIRA, 1984 *apud* BECKER E FERNANDES, 1988, p. 1780).

Ainda sobre a QVT aplicada no Brasil, “o tema tem despertado o interesse de empresários e administradores pela contribuição que pode oferecer para a satisfação do empregado e a produtividade empresarial” (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 32). É claramente percebido pelos estudiosos que os programas de QVT tiveram sua inserção no país anos mais tarde, decorrente da abertura do mercado nacional para os países estrangeiros o que gerou numa ascensão rápida em busca da competitividade dos produtos e serviços oferecidos e relacionados sempre aos programas de qualidade total (FERNANDES, 1996).

Há dez anos, falar em qualidade de vida no meio empresarial não passava de utopia. Hoje, o quadro mudou, e a organização que não considerar este conceito em seus objetivos ficará para trás em muito pouco tempo (SILVA; DE MARCHI, 1997, p. 12).

A seguir, serão apresentadas as abordagens e seus conceitos a respeito da QVT sugerido por variados autores e, em seguida, a abordagem conceituada por Walton (1973) que foi a forma pela qual se delineou este trabalho.

2.3. ABORDAGENS E CONCEITOS DA QVT

Existem inúmeros conceitos e abordagens sobre o tema QVT, embora ainda não se consiga definir um único conceito para ele. Nesta sessão será abordada alguns dos modelos existentes, bem como sua conceituação.

Primeiramente, pode-se começar explanando o estudo feito por dois autores clássicos: Maslow (1954) e Herzberg (1968). Esses autores foram os primeiros a escrever sobre a motivação dos trabalhadores a partir do suprimento de suas necessidades como seres humanos e seus comportamentos como indivíduos.

Com o desenvolvimento da Teoria das Necessidades Humanas, Abraham Maslow foi o “primeiro a relacionar as necessidades humanas num quadro teórico abrangente [...], baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas” (LOPES, 1980 *apud* RODRIGUES, 1999). Essa hierarquia proposta por Maslow (1971) é formada por cinco necessidades fundamentais, a saber: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização. Sobre estas cinco necessidades humanas, Maslow (1971) diz que:

[...] as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou permanência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. (MASLOW, 1971 *apud* RODRIGUES, 1999, p. 40).

Para Herzberg (1968), criador da Teoria da Motivação, o trabalhador estaria satisfeito com o seu trabalho de acordo com o enriquecimento de seu cargo ou função na empresa. Este autor definiu dois fatores capazes de ocasionar a insatisfação e/ou satisfação ao empregado. Foram denominados de fatores higiênicos e fatores motivadores, respectivamente.

De acordo com Rodrigues (1999), os fatores higiênicos inferem a política e administração da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, a supervisão, condições de trabalho, salários, o *status* e a segurança no trabalho. Ainda segundo este autor, a supressão destes fatores não acarretaria na satisfação do funcionário, mas sim, à ausência de sua insatisfação. Rodrigues (1999) enumera os fatores motivacionais – que, assim como os higiênicos, sua ausência ocasiona na falta de satisfação do funcionário –, a saber: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e o progresso ou desenvolvimento. Para Rodrigues (1999), esta abordagem técnica sobre qualidade de vida se opõe àquela vigente na época que era a racionalização do trabalho como mecanismo capaz de aumentar a produtividade da organização. Ou seja, para que o indivíduo seja utilizado de maneira mais enérgica pelo empregador, é preciso que seja através de um enriquecimento do cargo.

Acrescentando estudos a esta abordagem da administração científica, McGregor (1980) propõe uma satisfação no trabalho, ou seja, observa uma necessidade dos trabalhadores buscarem e atingirem suas necessidades fora do local de trabalho – as quais o autor classificou como “necessidades egoístas” (McGREGOR, 1980 *apud* RODRIGUES, 1999). Segundo o autor, os modelos propostos por Maslow e Herzberg conseguem satisfazer apenas as necessidades básicas do ser humano com relação ao trabalho, obtendo “poucas oportunidades de satisfação das necessidades egoístas, principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia” (McGREGOR, 1980 *apud* RODRIGUES, 1999). A esta visão da administração científica, McGregor (1980) intitulou de “Teoria X”, contendo as seguintes concepções:

“1 – O ser humano, de modo geral, tem aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível;

2 – Devido a essas características humanas de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais;

3 – O ser humano, de forma geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo” (McGREGOR, 1980 *apud* RODRIGUES, 1999, p. 43).

E a visão que o autor apresentou como “Teoria Y”, oferecendo um outro olhar sobre este ponto foram:

“1 – O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso;

2 – O controle externo e a ameaça de punição são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autocorriger e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete;

3 – O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas a sua consecução;

4 – O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las;

5 – A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas que geralmente se pensa;

6 – Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano estão sendo parcialmente usadas” (McGREGOR, 1980 *apud* RODRIGUES, 1999, p. 43).

O autor pretendeu, dessa forma, desenvolver a ideia de que a corporação forneça quesitos suficientes que as necessidades egoístas sejam também satisfeitas dentro da própria empresa.

O quarto modelo apresentado neste trabalho é o de Westley (1979), no qual são apresentados quatro indicadores capazes de analisar as instituições sob a ótica da qualidade de vida, sendo eles o “*indicador econômico*, representado pela

equidade salarial e equidade no tratamento recebido; *indicador político*, representado pelo conceito de segurança no emprego, o direito a trabalhar e não ser discriminatoriamente dispensado; *indicador psicológico*, representado pelo conceito de autorrealização; *indicador sociológico*, representado pelo conceito de participação ativa em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de executar as tarefas, com a distribuição de responsabilidade dentro da equipe.” (WESTLEY, 1979 *apud* FERNANDES, 1996, p. 53).

Lippitt (1978) teorizou sobre a qualidade de vida no trabalho, conceituando o que julgou ser um avanço na QVT:

São favoráveis, para melhor qualidade de vida no trabalho, situações em que se oferece oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais, ou seja, sobreviver com alguma segurança, interagir, ter um senso pessoal de qualidade, ser reconhecido por suas realizações e ter uma oportunidade de melhorar sua habilidade e seu conhecimento (LIPPITT, 1978 *apud* FERNANDES, 1996, p. 54).

Por sua vez, Werther e Davis (1983) estruturaram um modelo de abordagem que, segundo os autores Fernandes (1996) e Rodrigues (1999), é baseado em três elementos básicos que garantem a sustentação para o êxito da qualidade de vida no trabalho. O primeiro destes elementos foi denominado “elementos organizacionais” onde, de acordo com Werther e Davis (1983) citado por Fernandes (1996), compreende, além de uma abordagem mecanicista, leva em consideração o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho dos trabalhadores. Nos “elementos ambientais” é de vital importância considerar as circunstâncias do ambiente de trabalho, verificado pelas habilidades e disponibilidades de empregados, a fim de não elevar ou diminuir as pretensões dos mesmos; e as expectativas sociais que variam conforme a evolução do trabalho nas sociedades modernas. Por fim, os chamados “elementos comportamentais” que explicam como os comportamentos individuais de cada funcionário afetam a configuração dos cargos através da autonomia, variedade, identidade da tarefa e a retroinformação. Ainda segundo Fernandes (1996), esses

três elementos que formam este modelo de QVT são muito importantes na projeção que os cargos terão dentro da organização para o provimento da qualidade de vida.

A abordagem proposta por Nadler e Lawler (1983) conforme menciona Rodrigues (1999), é fundamentado nas causas do êxito da QVT nas corporações, ou seja, nas atitudes que levaram a determinada empresa obter sucesso na qualidade de vida, mas para isso, não basta verificar isoladamente cada caso de sucesso, pois é preciso que haja “a existência de uma teoria notável e de um processo estruturado” (RODRIGUES, 1999, p. 92).

Provavelmente, o fator determinante mais crítico de sucesso, de viabilidade e de impacto a longo prazo dos esforços de QVT é a estrutura dos processos participantes que são criados. (NADLER E LAWLER, 1983 *apud* RODRIGUES, 1999, p. 92)

Conforme Rodrigues (1999), ainda se faz necessário – para obtenção do sucesso da QVT – uma alteração na atitude da gerência superior, buscando a proatividade destes no sentido de ser um disseminador da QVT frente aos empregados; pois somente assim, por meio do empenho dos superiores, poderá ser alcançado o sucesso da qualidade de vida no trabalho.

A qualidade de vida no trabalho foi analisada como um mecanismo que tem relação direta com a produtividade por Huse e Cummings (1985) conforme Rodrigues (1999), pelo qual ainda define que este conceito circunda o trinômio pessoas-trabalho-organização; destacando, ainda, o ângulo do aumento da participação dos funcionários nas decisões e do zelo pelo seu conforto. O esclarecimento dessa nova forma de definição da QVT é feita “através de quatro aspectos ou programas: a participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais; o projeto do cargo; inovação no sistema de recompensa e a melhora no ambiente de trabalho” (HUSE E CUMMINGS, 1985 *apud* RODRIGUES, 1999, p. 90). Conforme o autor em destaque, a QVT se reflete no aumento indireto da produtividade, pois o crescimento da capacidade do funcionário, a sua motivação constante aliado a um nível superior de coordenação são os fatores ligados diretamente à QVT.

A problematização desses conceitos envolve desde as práticas tradicionais da gestão de recursos humanos até aquilo que tem sido chamado de evolução da área (TOLFO E PICCININI, 2011, p. 89).

2.4. ABORDAGEM DE WALTON

A abordagem formulada por Richard Walton (1973)² sobre qualidade de vida no trabalho é a escolhida neste trabalho para ser mais aprofundada e tomada como base para o desenvolvimento do mesmo tendo em vista o grande reconhecimento de sua pesquisa no meio acadêmico, servindo como diretriz para tantas outras de importância relevante para o crescimento e propagação da QVT na prática gerencial. O estudo realizado pelo autor supracitado foi de suma importância para este tema; pois, além de formular e dividi-los em oito “categorias conceituais” amplamente difundidos, o autor utilizou-se de questionamentos que serviram como embasamento para o feito. “As oito dimensões de QVT propostas por Walton permitem ao pesquisador apreender os pontos percebidos pelos trabalhadores como positivos ou negativos na situação de trabalho” (TOLFO E PICCININI, 2011, p. 88). Richard Walton (1973) conceituou a QVT a favor de uma ansiedade com “determinado valores humanísticos e ambientais de certa forma negligenciados pela sociedade industrializada em favor da tecnologia avançada, da produtividade e do crescimento econômico” (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1988, p. 1780). Este conceito “pode ser considerado clássico por ter fornecido um modelo de análise de experimentos importantes sobre qualidade de vida no trabalho” (FERNANDES, 1996, p. 48).

Antes de revisarmos os oito critérios definidos por Walton (1973), serão expostos algumas indagações do autor que as basearam:

Como deveria a Qualidade de Vida no Trabalho ser conceituada e como ela pode ser medida?; Quais são os critérios apropriados e como eles são

² Verificado através da literatura de Fernandes (1996) e Rodrigues (1999).

interrelacionados?; Como cada um é relacionado à produtividade?; São estes critérios uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho? (WALTON, 1973 *apud* RODRIGUES, 1999, p. 82).

Exposto os questionamentos tidos como principais na formulação do estudo desenvolvido pelo autor-referência deste tópico, será ilustrada, abaixo, as referidas “categorias conceituais”: compensação adequada e justa tem como objetivo dar valor ao trabalho realizado, em termos financeiros, que, segundo Rodrigues (1999) esta compensação é passiva de ser analisada sob diversas perspectivas, as quais Fernandes (1996) definiu como indicadores: “equidade interna e externa, justiça na compensação, partilha dos ganhos de produtividade e proporcionalidade entre salários”. A equidade externa mencionada refere-se à semelhança da remuneração entre as mesmas funções em diferentes empresas, ou seja, o salário pago no mercado. No mesmo caminho está equidade interna onde se procura dar igualdade aos salários pagos aos integrantes de mesmo cargo da própria organização. Percebe-se neste critério a valorização à vida que o trabalhador possui fora do âmbito corporativo, pois é visto aqui uma preocupação em manter-se supridas suas necessidades básicas e aquelas que o mantém inserido dentro uma sociedade cultural com anseios econômicos.

A segunda categoria do modelo proposto por Walton (1973) e descrita por Rodrigues (1999), diz respeito às condições de segurança e saúde do trabalho que defende alguns critérios básicos para não submeter o trabalhador a condições sub-humanas durante sua jornada. A começar pela carga e horário de expediente compatível, para que o mesmo possa ter condições físicas e psíquicas de usufruir um espaço de tempo para seu lazer, condição essa sustentada por um ambiente físico salubre, com mobiliário, luminosidade e segurança adequados às tarefas executadas por cada membro (Fernandes, 1996). Esta melhora nas condições do trabalho, adequadas dentro de cada empresa, era uma mudança que já vinha em debate desde a administração científica e começa a ganhar força como sendo uma dimensão fundamental, tanto para a saúde do empregado quanto para resultados positivos da empresa. Através destas sugestões analisadas e propostas por Walton (1973):

horários razoáveis reforçados por um período normal de trabalho padronizado; condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos; limite de idade imposto quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade (WALTON, 1973 *apud* RODRIGUES, 1999, p. 83).

A terceira categoria deste modelo é a oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana que foi identificada como falha no momento de transportá-la da teoria de seu planejamento para a prática do dia-a-dia nas empresas. Esta dimensão está relacionada à identidade proporcionada entre o trabalhador e sua tarefa executada e como ela o auxilia no seu desempenho, ocasionando numa ampliação do *know-how* do empregado frente aos novos desafios impostos. Para que isso tudo seja aplicado de forma razoável, é preciso que se atente a estes cinco critérios: “autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade da habilidade e retroinformação” (FERNANDES, 1996, p. 50). Estes critérios capitais visam à desfragmentação do trabalho, bem como evitar o surgimento de controles muito rígidos sobre eles (RODRIGUES, 1999).

O objetivo da quarta categoria de como melhorar a qualidade de vida no trabalho é preparar o empregado – visto como indivíduo capaz de atender suas necessidades e almejar a satisfação de seus desejos – para consolidar-se em sua carreira profissional, trata-se da oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança ainda percebido como uma das barreiras impostas aos trabalhadores no sentido de sua segurança no cargo frente à crescente concorrência qualificada no mercado. Segundo Fernandes (1996), esta categoria serve como medidor da QVT na empresa no momento em que ela suporta as ocasiões favoráveis ao desenvolvimento e crescimento profissional de cada funcionário e por sua respectiva segurança para manter-se nele. Visando o sucesso da aplicabilidade deste item nas organizações, Walton (1973) prevê o surgimento dos seguintes critérios:

- Aplicação respectiva: a expectativa de usar o conhecimento e as habilidades expandidas e recém-adquiridas em atribuições de trabalho futuro;

- Desenvolvimento: a extensão em que as atividades atuais de alguém contribuam para manter e expandir sua capacidade antes de levá-lo à obsolescência;
- Oportunidades de progresso: a avaliação das oportunidades de progredir em termos organizacionais ou de carreiras reconhecidas pelos semelhantes membros da família ou associados;
- Segurança: a segurança de emprego ou de renda associada ao trabalho do trabalhador (WALTON, 1973 *apud* RODRIGUES, 1999, p. 83).

A quinta categoria do modelo proposto faz menção à integração social na organização de trabalho, a importância que o autor mede com relação à ausência de preconceitos no ambiente profissional relacionados à cor, raça, sexo, religião, pátria, estilo de vida e/ou aparência das pessoas. Salientando, de acordo com Rodrigues (1999), a necessidade de se criar um senso de comunhão dentro das corporações, a fim de possibilitar uma maior mobilidade nas estruturas delas, reduzindo as estratificações enraizadas desde sua fundação. Contribuindo para esse fenômeno, o respeito às diferenças pessoais, o relacionamento entre os seres humanos permitindo o crescimento de todos os envolvidos no processo caracterizam os critérios nessa categoria.

O constitucionalismo na organização do trabalho representa a sexta dimensão presente neste modelo e, como o próprio nome sugere, faz relação com os direitos e deveres dos empregados frente à organização a que está vinculado. Fernandes (1996) descreveu os critérios envolvidos no chamado “constitucionalismo”, como os direitos trabalhistas, no que diz respeito ao cumprimento de tais direitos; a privacidade pessoal que cada funcionário deve ter dentro da empresa; a liberdade de expressão frente aos superiores sem receio de opressão pela busca do diálogo como forma de expor suas ideias e pensamentos sobre o trabalho, e as normas e rotinas como influenciadores para o progresso de seus afazeres.

Na análise da sétima categoria, é percebido o ponto central que a rege: o equilíbrio. Quando é estudado o trabalho e o espaço total da vida fica evidente a importância que do equilíbrio na vida das pessoas, pois cada indivíduo é dotado de alguma experiência (de vida ou profissional) que é levada para dentro do local onde

ela desempenha seu trabalho atual. De acordo com Fernandes (1996), o equilíbrio da convivência familiar está presente em todos os critérios envolvidos nesta dimensão, restando compactuá-lo com a jornada de trabalho, bem com atividades extras inclusas nessa jornada, e com a carga horária – desde sua entrada até sua saída. “O autor questiona ainda a relação do tempo e energia extras que o trabalhador dedica ao trabalho e as deficiências na situação familiar” (RODRIGUES, 1999, p. 84).

A relevância social da vida no trabalho é a última categoria apresentada no modelo de QVT proposto por Walton (1973), ressaltando o impacto negativo que pode causar no trabalhador o fato da empresa não atender, de forma comprometida, a responsabilidade social assumida perante a comunidade na qual está inserida. Esta dimensão do modelo está diretamente relacionada com a concepção que o empregado tem com a instituição na qual trabalha; que, segundo Fernandes (1996), diz respeito à visão que o trabalhador tem da imagem de sua instituição perante a comunidade, pela sua responsabilidade social de forma a ajudar e não causar danos, da sua responsabilidade pelos serviços e produtos qualificados prestados àquela comunidade e a assimilação que o empregado tem sobre sua real valorização recebida pela organização. A forma como são observadas e desenvolvidas essas dimensões pela organização é o que tende a elevar seus resultados a patamares cada vez mais positivos:

O levantamento da percepção dos membros de uma organização, em termos de tais dimensões, utilizando a tecnologia de QVT mencionada acima, seguida de mapeamento e análise dos depoimentos colhidos permite estabelecer prioridades e programas de ação, com o objetivo de elevar a QVT, com efeitos na produtividade (BECKER E FERNANDES, 1988, p. 1783).

Esses critérios quando não atendidos ou não forem percebidos com clareza pelos funcionários acarretará que “um número crescente de empregados depreciem o valor de seus trabalhos e carreiras, afetando, assim, a auto-estima do trabalhador” (WALTON, 1973 *apud* RODRIGUES, 1999, p. 85).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO

O método de pesquisa utilizado neste estudo consiste num estudo de caso múltiplo. Por ter em seu universo mais de uma agência bancária – três agências no município de Porto Alegre (Av. Independência, Dona Laura e TRT/RS) e a agência do município de Guaíba, de qual faz parte do quadro funcional o autor deste estudo – é considerado um estudo de caso múltiplo; entretanto, “a individualidade de cada caso é retida e o número de casos em si não é considerado significativo” (PLATT, 1988 *apud* ROESCH, 1999).

Conforme Gil (1991), o estudo de caso tem por característica a ausência de rigidez formal, podendo se adaptar conforme for desenvolvendo-se a pesquisa. Segundo Roesch (1999), o estudo de múltiplos casos ampara o pesquisador no momento da percepção de paradigmas e, conseqüentemente, extingue o acaso das definições geradas. A autora – citando Eisenhardt (1991) – ainda explica que por meios de replicação e extensão pode-se criar teorias utilizando-se de casos múltiplos, aonde a replicação exprime a ideia da utilização de casos individuais com finalidade de aprovação e a extensão como forma de ampliar teoria existentes deixando esta mais “elaborada”, através da utilização de casos múltiplos.

3.2 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

O estudo de caso foi desenvolvido através do uso da técnica *survey*, com aplicação de questionários³ por meio de uma escala validada (Walton) (vide Anexo I).

³ Extraído da monografia de Lucinha Cortes Áustria, funcionária do Banco do Brasil S/A, “Análise da Qualidade de Vida no Trabalho em uma Agência Bancária de Santa Cruz do Sul” com adaptações nas questões abertas.

Sobre o uso da técnica *survey*, Malhotra (2012) observa algumas vantagens, como a fácil aplicabilidade que ela possui e sua confiabilidade, haja vista que esta técnica apresenta alternativas fixas e, conseqüentemente, suas respostas estão condicionadas a um rol definido. Com relação ao questionário, pode-se afirmar que representa um componente – dentre vários outros – de coletar dados que, aparentemente, pode parecer uma tarefa simples; porém, cabe ressaltar que este elemento converte as informações que o entrevistador almeja obter em perguntas que facilitem este objetivo de forma a reduzir os erros de respostas, além de promover o interesse do entrevistado a respondê-lo (MALHOTRA, 2012).

Para Hair *et al.* (2005), o método *survey*, por considerar dados coletadas por indivíduos, suas respostas tendem a mensurar as informações que ponderam experiências e opiniões pessoais deles, inclusive credos e crenças. “O participante sabe claramente que estão sendo coletadas informações sobre seu comportamento e/ou atitudes” (HAIR *et al.*, 2005, p. 157). Com relação à aplicação de questionários, Hair *et al.* (2005) expõe que para um questionário ser bem desenvolvido, primeiro há a necessidade de uma clara delimitação do problema de pesquisa, aliada à elucidação dos objetivos para, então, ser finalizado com questões que sejam de comum acordo, validando a confiabilidade quando executados. “Uma boa *survey* exige bons questionários para garantir a precisão dos dados” (HAIR *et al.* 2005, p. 159).

O questionário foi entregue pessoalmente aos funcionários das agências citadas no primeiro tópico deste capítulo. Na agência Guaíba foram entregues no dia três de junho e recolhidos no dia posterior. Já nas agências Av. Independência e Dona Laura, foram entregues no dia quatro de junho e recolhidos no dia sete. Por questão de tempo e conveniência, os questionários da agência TRT/RS foram distribuídos somente no dia onze de junho e recebidos no dia quatorze. O questionário foi dividido em três blocos. O primeiro continha dados de identificação do funcionário entrevistado, como faixa etária, sexo, estado civil, escolaridade, tempo de empresa, cargo/função, carga horária e remuneração bruta individual. O segundo bloco era composto por quarenta questões fechadas a serem respondidas com base na escala validada de Walton, com o intuito de verificar qual o sentimento deles com relação à qualidade de vida no trabalho, replicadas conforme legenda abaixo:

- Discordo totalmente;
- Discordo;
- Indiferente;
- Concordo;
- Concordo totalmente.

O terceiro bloco do questionário abrangeu – através de três questões abertas do tipo descritiva – o conhecimento, opinião, expectativas e sugestões dos funcionários a respeito do programa de QVT desenvolvido pelo banco.

3.3 TÉCNICA PARA ANÁLISE

Para o tratamento dos dados coletados a partir do questionário foi empregada a estatística descritiva para questões fechadas, uma vez que interessa “buscar medir alguma coisa de forma objetiva” (ROESCH, 1999, p. 126). Já as questões abertas incluídas ao final do questionário, receberam tratamento da técnica de análise de conteúdo.

Na abordagem quantitativa é incluído tudo aquilo que se pode mensurar, ou seja, quantificar. Segundo Jung (2004), os modelos quantitativos são utilizados no sentido de demonstrar a diversidade dos arranjos naturais dispostos universalmente por meio de simbologia numérica.

“As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1991, p. 46). Nas pesquisas descritivas, de acordo com Roesch (1999), a intenção é colher informações a respeito de uma população ou então, fazer uma sondagem de atitudes dentro de determinada empresa. Segundo Hair (2005), este tipo de pesquisa costuma ter, em sua estrutura, uma forma de medição de certas características descritas nela, ou seja, pode-se ponderar quanto à satisfação – total ou não – de uma equipe com relação a determinado tema ou estudo proposto. Esta pesquisa é considerada descritiva levando em consideração as ponderações realizadas por Kerlinger (1980,

p.171) ao “determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando as características e opiniões de amostras pequenas e presumivelmente representativas de tais populações”.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil, sociedade de economia mista, é um banco múltiplo constituído há mais de duzentos anos (1808) quando o então príncipe regente, Dom João VI, instalou-se no país juntamente com a Corte Portuguesa, e mais de cem anos (1906) de listagem em bolsa de valores. Entretanto, somente a partir de 2001, a instituição passou a adotar a configuração de banco múltiplo e, a partir de então, começou a apresentar resultados crescentes e consistentes, agregando à sua atuação competitiva e lucrativa no mercado financeiro a função de agente de desenvolvimento econômico e social. Configurando-se como a maior instituição financeira da América Latina.

Atualmente, o BB possui mais de cinco mil agências e quarenta e três mil caixas eletrônicos distribuídos em diversos países para utilização dos mais variados serviços bancários disponíveis. Somente no Brasil, o número de agências ultrapassa quatro mil e caixas eletrônicos (localizados em quiosques, *shoppings centers*, aeroportos, rodoviárias, etc.) são mais de quarenta mil. Além desses postos de atendimento, o banco disponibiliza atendimentos em horários diferenciados por meio de seus Correspondentes Banco do Brasil, Banco Postal (Correios), BB Móvel e BB Fluvial – apenas para a região Norte – aonde é possível abrir contas e ter acesso a diversos produtos e serviços. No exterior, o BB é atuante há mais de setenta anos, possuindo cinquenta pontos de atendimento em vinte e quatro países; divididos em agências, subagências, unidades de negócio/escritórios e subsidiárias.

Com relação ao seu quadro funcional até o final do ano passado o BB apresentou um total de 114.182 funcionários; sendo, destes, 79.113 lotados em agências. Desde o ano 1985, o cargo único de ingresso no BB é o de Escriturário, carreira administrativa. Esse ingresso no banco se dá mediante aprovação em concurso público, sendo o recrutamento externo realizado por meio de edital público

realizado por entidade externa de acordo com a legislação vigente, não possuindo recrutamento e seleção em termo de análise de competências na carreira administrativa.

No tocante ao desenvolvimento da carreira, a instituição tem investido vigorosamente a fim de proporcionar treinamentos tanto presenciais quanto à distância, por meio de sua universidade corporativa que foi contemplada – em 2012 – como o Melhor Programa de Educação Corporativa (Programa UniBB de Certificação de Conhecimentos) pela *International Quality & Productivity Center* (IQPC) e como a segunda Melhor Universidade Corporativa do Brasil, também pela IQPC, além de possuir um Sistema Integrado de Aprendizagem de Produtos, Processos e Serviços (Sinapse) na qual foi reconhecido um prêmio de Referência Nacional *Learning & Performance* Brasil 2012 pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) e Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB).

3.5 CARACTERIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS PESQUISADAS

A agência Guaíba dispõe de dezenove funcionários em seu quadro arranjado da seguinte forma: um Gerente Geral (administrador da agência, “porta-voz” entre a Superintendência e os funcionários), cinco Gerentes de Relacionamento – distribuídas em dois personalizados Pessoa Jurídica (PJ), um personalizado Pessoa Física (PF), um para demais carteiras PJ e PF (eles são os responsáveis pelo controle das carteiras pessoa física e/ou jurídica) e um Gerente de Serviços – coordena a tesouraria, os pagamentos/recebimentos e apoio administrativo –, um Supervisor de Atendimento (responsável pela sala de autoatendimento e pelo controle dos setores de atendimento dentro da agência), três cargos de Assistentes Negociais – função de suporte do Gerente de Relacionamento –, três Caixas Executivos (prestador de serviços de compensações e operador dos pagamentos/recebimentos) e seis Escriturários – função administrativa, cargo inicial no Banco do Brasil, via concurso público. A exceção do escriturário, todos outros cargos são comissionados, variando os valores de acordo com a função exercida.

A agência Av. Independência conta com doze funcionários distribuídos em: um Gerente Geral, quatro Gerentes de Relacionamento, nenhum Gerente de Serviços, três Assistentes Negociais e quatro Escriturários. Os cargos de Caixas Executivos, no município de Porto Alegre, estão sendo realocados para serem administrados por um setor específico, o PSO⁴; contudo, continuam a exercer suas atividades operacionais dentro do ambiente da agência. Esta é uma tendência do BB a ser adequada a todas as agências existentes; porém, ainda não totalizou cem por cento por ser uma medida recente.

A agência Dona Laura conta com onze funcionários lotados na sua dependência, contemplando um Gerente Geral, quatro Gerentes de Relacionamento, nenhum Gerente de Serviços, três Assistentes Negociais e três Escriturários. Ainda conta com três Caixas Executivos lotados na dependência PSO e que atuam na própria agência e não participaram da pesquisa.

A agência TRT/RS tem dezessete funcionários escalonados da seguinte maneira: um Gerente Geral, quatro Gerentes de Relacionamento, um Gerente de Serviços, dois Assistentes Negociais e quatro Escriturários. Trabalhando ainda como Caixas Executivos cinco funcionários da PSO. Esta agência, por estar instalada dentro do prédio da Justiça do Trabalho do Rio Grande do Sul, não possui o espaço destinado ao Autoatendimento apesar de ter três terminais instalados nas dependências do prédio e, por isso, não apresenta o cargo de Supervisor de Atendimento.

O Programa Qualidade de Vida no Trabalho do BB é uma ação institucional aplicada diretamente às agências, que conta com adesão voluntária em qualquer atividade proposta por ele, considerando a diversidade cultural e regional dos participantes. Foi aprovado pelo Conselho Diretor em abril de 2007, tendo sua implementação ocorrida em julho do mesmo ano. Este Programa QVT possui o objetivo de desenvolver ações para promover a qualidade de vida no trabalho, a partir da adoção de estilo de vida saudável.

Todos os funcionários do banco (em qualquer nível que ele esteja), estagiários e aprendizes constituem o público-alvo de receber os benefícios deste

⁴ Plataforma de Suporte Operacional.

programa, que dispõe de convênios, espaços QVT, grupos de discussão na intranet, eventos e campanhas para a promoção da saúde e qualidade de vida, semana QVT, além de uma verba destinada ao pagamento de empresas ou profissionais autônomos que conduzem as chamadas “práticas antiestresse” no ambiente de trabalho das agências, estimulando a educação como estratégia para encorajar a adoção de estilo de vida mais saudável, proporcionando responsabilidades pelos cuidados com a saúde e segurança no trabalho.

Dentre as práticas autorizadas pela instituição a fazerem parte do Programa QVT (extraídas da rede intranet do BB) a ser posto em prática no ambiente das agências, estão:

- dança (circular ou de salão): dança circular⁵ foi desenvolvida na década de 70 onde um grupo de pessoas forma uma roda de mãos dadas. Por ser uma dinâmica em grupo, promove uma reflexão sobre o trabalho em equipe, compreensão dos conflitos, além de despertar a criatividade entre outros benefícios. Já a dança de salão⁶ refere-se a diversos tipos de dança executadas por um par de dançarinos;
- eutonia⁷: É uma prática corporal que utiliza a atenção às sensações, de forma a promover a ampliação da percepção e da consciência corporal. É uma técnica que trabalha com a prevenção, respeitando o ritmo pessoal do indivíduo melhorando a qualidade de vida;
- ginástica laboral⁸: Representa uma série de exercícios físicos com o objetivo de melhorar a saúde e evitar lesões dos funcionários por esforço repetitivo;
- ioga⁹: Terapia utilizada como práticas estratégicas no intuito de melhorar a postura, técnicas respiratórias, meditação ou relaxamento;

⁵ Disponível em: <<http://www.dancacircularesrj.com.br/50.html>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

⁶ Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Dan%C3%A7a_de_sal%C3%A3o>. Acesso em: 26 jun. 2013.

⁷ Disponível em: <<http://www.eutonia.org.br/textos/oquee.htm>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

⁸ Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gin%C3%A1stica_laboral>. Acesso em: 26 jun. 2013.

⁹ Disponível em: <<http://revistavivasauade.uol.com.br/saude-nutricao/97/o-que-a-ioga-faz-por-voce-posturas-tecnicas-214633-1.asp/>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

- *liang gong*¹⁰: Ginástica chinesa que combate a maioria dos problemas decorrentes de má postura ou de movimentos agressivos à lógica do corpo humano;
- massagem expressa¹¹: A massagem expressa é realizada através de técnicas orientais do Amna e do Shiatsu, numa cadeira especialmente projetada onde o cliente fica numa posição muito confortável e relaxante. O objetivo é promover o equilíbrio físico, mental e energético;
- musicoterapia¹²: Musicoterapia promove através de elementos da música a comunicação, relação, aprendizagem, mobilização, expressão, organização, entre outros;
- nutricionista¹³: O nutricionista alia -através projetos de reeducação alimentar- saúde e produtividade dos empregados, entre outros;
- palestrante: palestras objetivam informar o trabalhador acerca de saúde e qualidade de vida no trabalho;
- pilates¹⁴: Pilates é um exercício de movimentos aparentemente suaves que tem como alguns benefícios o alongamento, a fortificação do corpo, melhora da respiração, relaxamento, desenvolvimento do equilíbrio corporal, melhora da coordenação motora e a mobilidade articular;
- *tai chi chuan*¹⁵: é uma arte marcial chinesa que por trabalhar internamente o indivíduo repercute em melhorias de digestão, coordenação motora, atividade metabólica, respiração profunda, fortalecimento dos rins, purificação da mente, sono tranquilo e restauração da vitalidade, por exemplo.

¹⁰ Disponível em: <http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/manual_lian_gong_01.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2013.

¹¹ Disponível em: <<http://www.quickmassagem.com/>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

¹² Disponível em: <<http://www.musicoterapia.mus.br/>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

¹³ Disponível em: <<http://nutricionistap.blogspot.com.br/2012/01/saiba-o-uma-nutricionista-pode-fazer.html>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

¹⁴ Disponível em: <<http://fisioterapiamanual.com.br/blog/areas-da-fisioterapia/pilates-3/>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

¹⁵ Disponível em <<http://www.kung-fu.com.br/taichi.php>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

Estas práticas devem ser expostas pela Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento (ECO) – formada por um grupo de funcionários da própria agência – ao público-alvo delas para que seja feita a escolha, priorizando aquela eleita pela maioria e ocorrendo sempre dentro do ambiente de trabalho.

Os benefícios supracitados do Programa QVT BB têm como objetivos proporcionar ao seu público-alvo condições especiais de acesso a bens e serviços que auxiliem a saúde e qualidade de vida, além de desenvolver ações para fortalecer a cultura do bem-estar. Isso tudo no intuito de contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos funcionários, estagiários e aprendizes.

3.6 SUJEITOS PESQUISADOS

Os participantes da pesquisa são funcionários de quatro agências bancárias classificadas como Nível 3 (essa classificação leva em consideração o tamanho da agência, número de funcionários, potencialidade da localização envolvida para negócios, dentre outras particularidades). Deu-se preferência somente aos funcionários de agências, excluindo-se da pesquisa os estagiários e aprendizes devido ao caráter temporário dessas funções.

Optou-se aplicar o questionário a todos os funcionários de cada agência sem exclusão de qualquer cargo ocupado justamente pela abrangência que o Programa Qualidade de Vida no Trabalho do BB tem perante elas. Ou seja, o questionário conseguiu envolver todos os níveis hierárquicos de uma agência bancária e alcançou todos os funcionários que estavam presentes, seja por motivo de saúde, férias ou qualquer outra licença. Foram distribuídos 54 questionários, conquistando 48 respondidos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados da presente pesquisa foram desenvolvidos de forma a agrupar em categorias definidas os 48 funcionários participantes da pesquisa entregue em quatro agências varejo de nível 3, a lembrar: Ag. Guaíba, Ag. Av. Independência, Ag. Dona Laura e Ag. TRT/RS.

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS DOS SUJEITOS

Do total de 54 questionários distribuídos aos funcionários lotados nas quatro agências supracitadas foram respondidos 48 questionários, representando 88,88% do censo, conforme ilustra o gráfico 1.

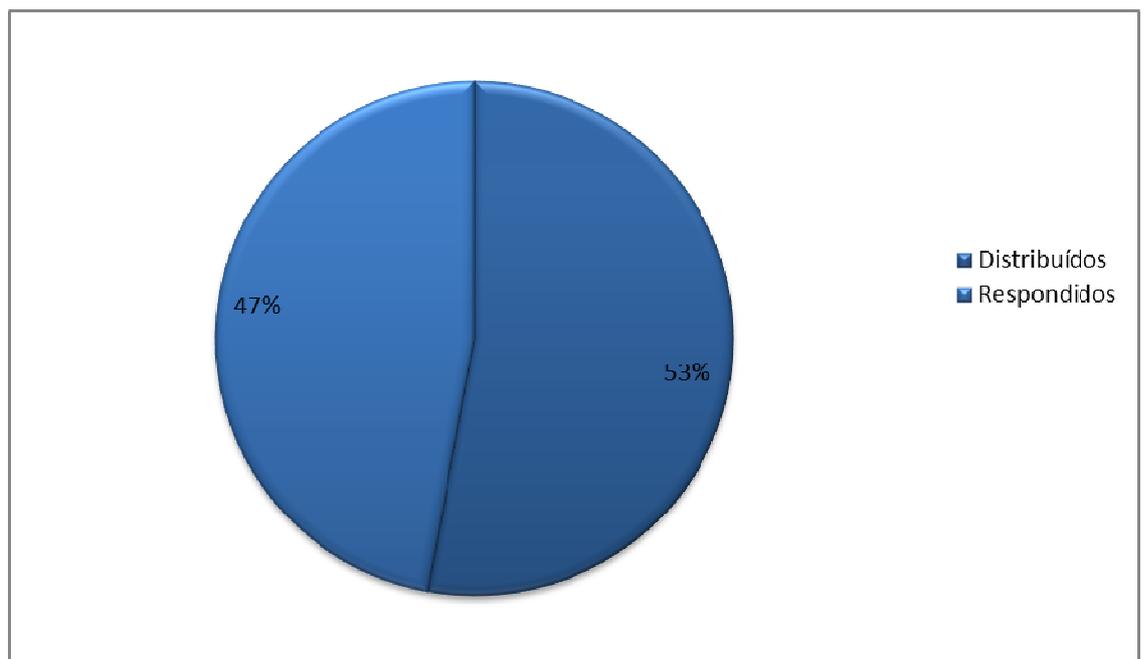


Gráfico 1. Total dos funcionários participantes na pesquisa de acordo com o universo disponível. Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação ao sexo, os sujeitos pesquisados são formados minoritariamente pelo sexo feminino (33,33%), e majoritariamente por indivíduos do sexo masculino (66,67%), de acordo com o gráfico 2.

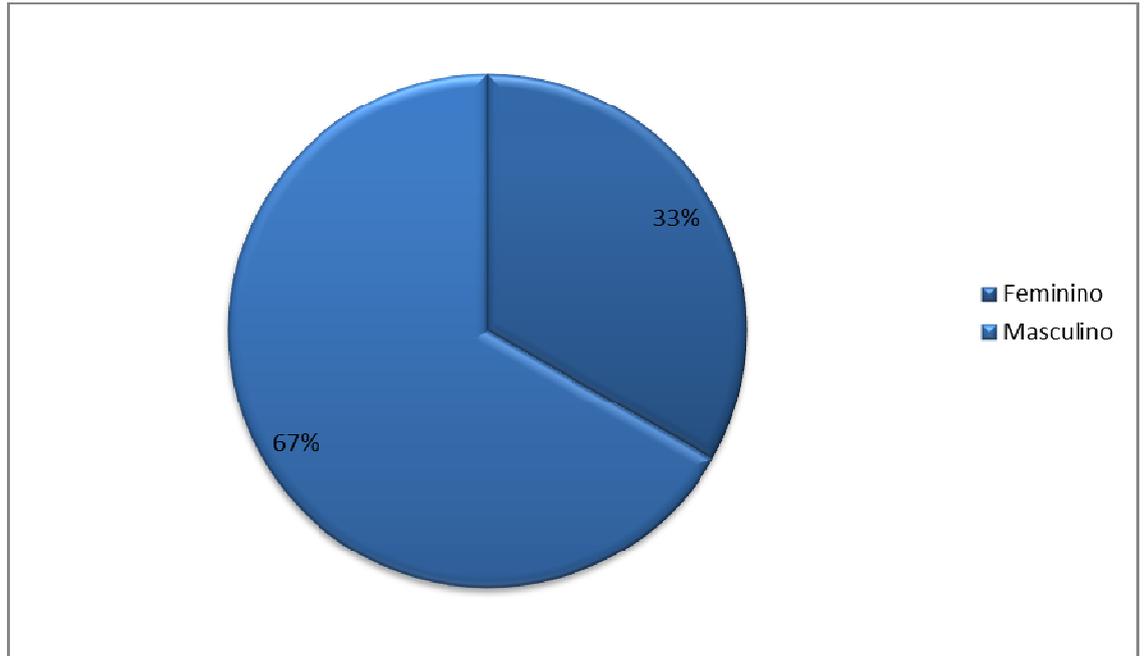


Gráfico 2. Distribuição dos funcionários quanto ao sexo. Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação à faixa etária dos funcionários pesquisados, percebe-se que a maior proporção do público encontra-se 45,83% entre 26 e 35 anos, ficando o segundo (22,92%) entre 36 e 45 anos em significativa proporção de igualdade com o terceiro (22,92%) com idade entre 36 e 45 anos. Restando 8,33% de funcionários com idade superior a 55 anos. O gráfico 3 ilustra bem este quadro funcional que podemos definir como sendo profissionais jovens.

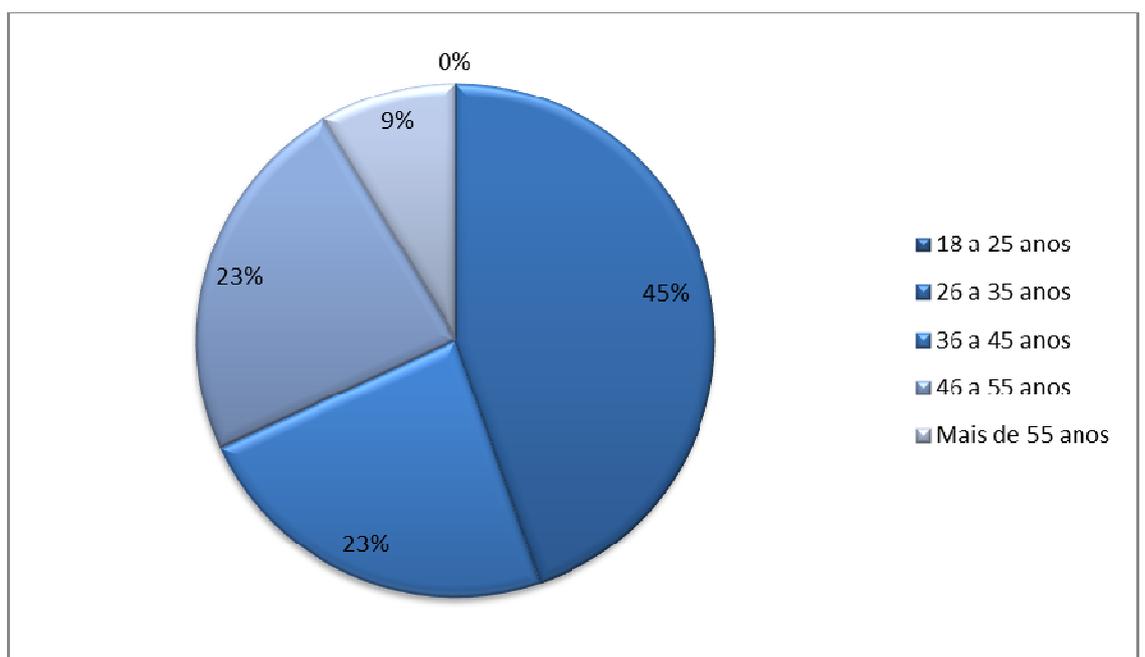


Gráfico 3. Distribuição dos funcionários segundo a faixa etária. Fonte: elaborado pelo autor.

Referente ao estado civil, 64,58% dos bancários declararam ser casados ou possuir união estável – representando a imensa maioria –, 22,92% são solteiros, 10,42% separados ou divorciados e, apenas um funcionário, é viúvo com representatividade de 2,08%. O gráfico 4 registra essas informações.

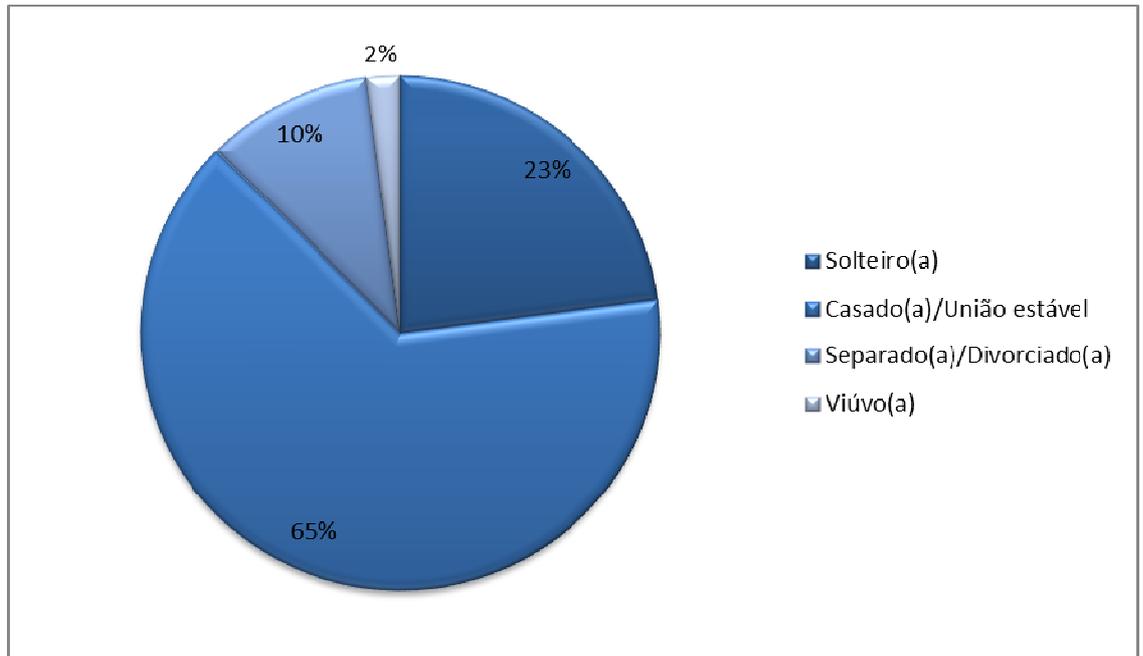


Gráfico 4. Distribuição dos funcionários segundo o estado civil. Fonte: elaborado pelo autor.

No tocante ao nível de escolaridade dos funcionários, verificou-se que a maior parte deles possui ensino superior completo (39,58%), um grupo com profissionais que possuem algum curso de pós-graduação (29,17%), logo em seguida, com 27,08%, verifica-se funcionários com nível superior incompleto e apenas dois empregados apresentaram o ensino médio completo (4,16%). Lembrando que no concurso público realizado pelo Banco do Brasil admite-se profissionais com ensino médio completo. O gráfico 5 representa esta porcentagem.

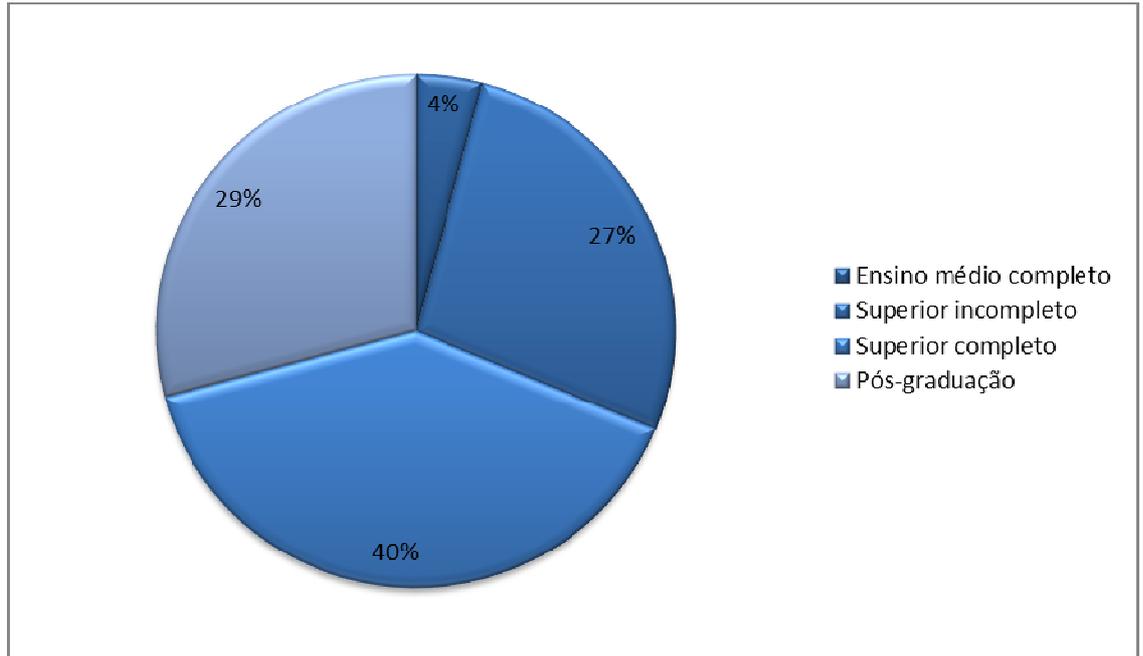


Gráfico 5. Distribuição dos funcionários segundo a escolaridade. Fonte: elaborado pelo autor.

No atinente ao tempo de trabalho na empresa, a maior proporção dos funcionários (29,17%) informaram ter de 1 a 5 anos de casa, já 25% declararam ter entre 11 e 15 anos, assim como os que possuem de 6 a 10 anos. Os funcionários com mais de 30 anos de empresa representam 10,42%, enquanto o percentual daqueles que têm entre 16 e 20 anos ficou igualado com os que têm entre 21 e 25 anos, ambos com 4,17%. Apenas um empregado te de 26 e 30 anos de casa. Caracterizando, assim, um quadro funcional mais “jovem” pelo fato de mais da metade não ter mais de quinze anos dentro da instituição, como mostra o gráfico 6.

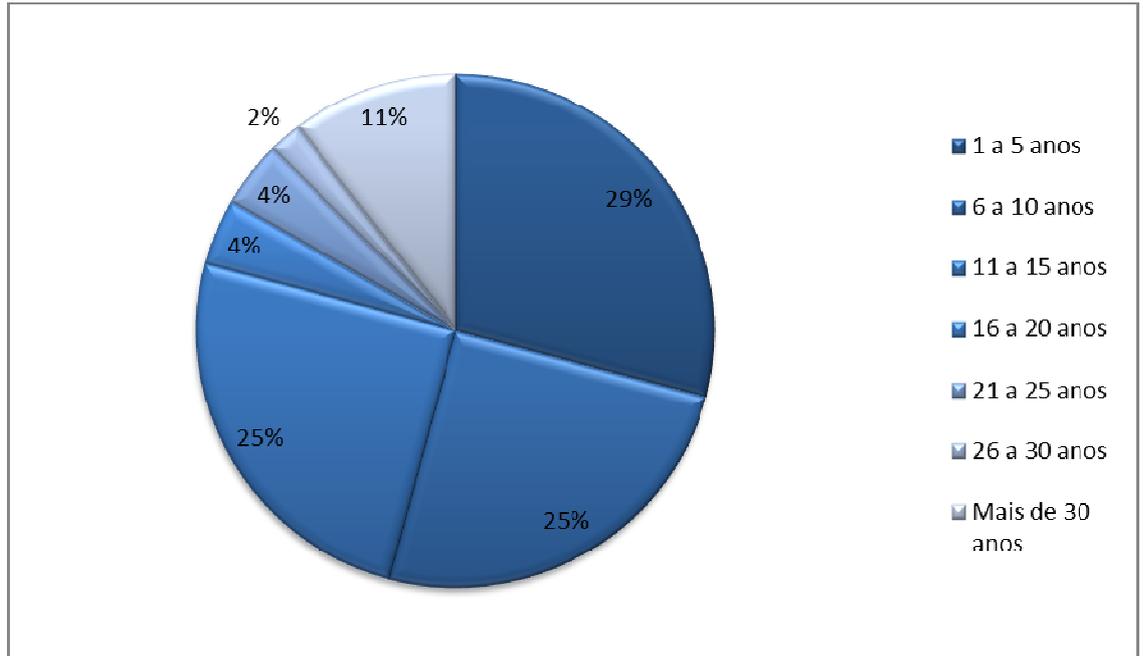


Gráfico 6. Distribuição dos funcionários segundo o tempo de trabalho na empresa. Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto ao cargo ocupado pelos funcionários participantes da pesquisa tem-se a seguinte relação: 27,08% ocupam os cargos de Escrivão e Gerente de Relacionamento; 22,92% de Assistente Negocial; 8,33% são Gerentes Geral das agências e com a mesma porcentagem (8,33%) são os que desempenham a função de Caixa Executivo; 4,17% indica os funcionários detentores do cargo de Gerente de Serviços; sendo que apenas a Ag. Guaíba – dentre as pesquisadas – possui no seu quadro funcional o cargo de Supervisor de Atendimento (2,08%). O gráfico 7 exemplifica essa proporção.

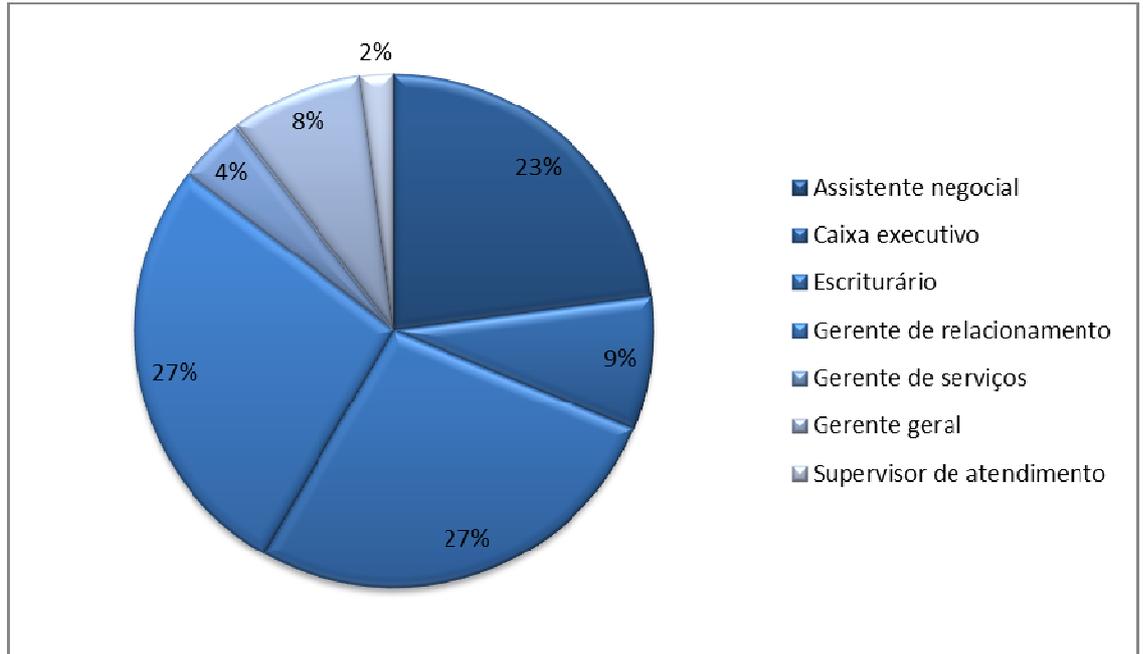


Gráfico 7. Distribuição dos funcionários segundo o cargo. Fonte: elaborado pelo autor.

No que diz respeito à remuneração bruta dos funcionários pesquisados, encontrou-se a seguinte porcentagem: 22,92% declaram receber entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00; os que recebem entre R\$2.001,00 e R\$3.000,00 são 8,3%; entre R\$3.001,00 e R\$4.000,00 gira em torno de 20,83%; os que recebem entre R\$4.001,00 e R\$5.000,00 (12,5%); enquanto 35,42% dizem receber mais de R\$5.000,00. Isso está representado no gráfico 8.

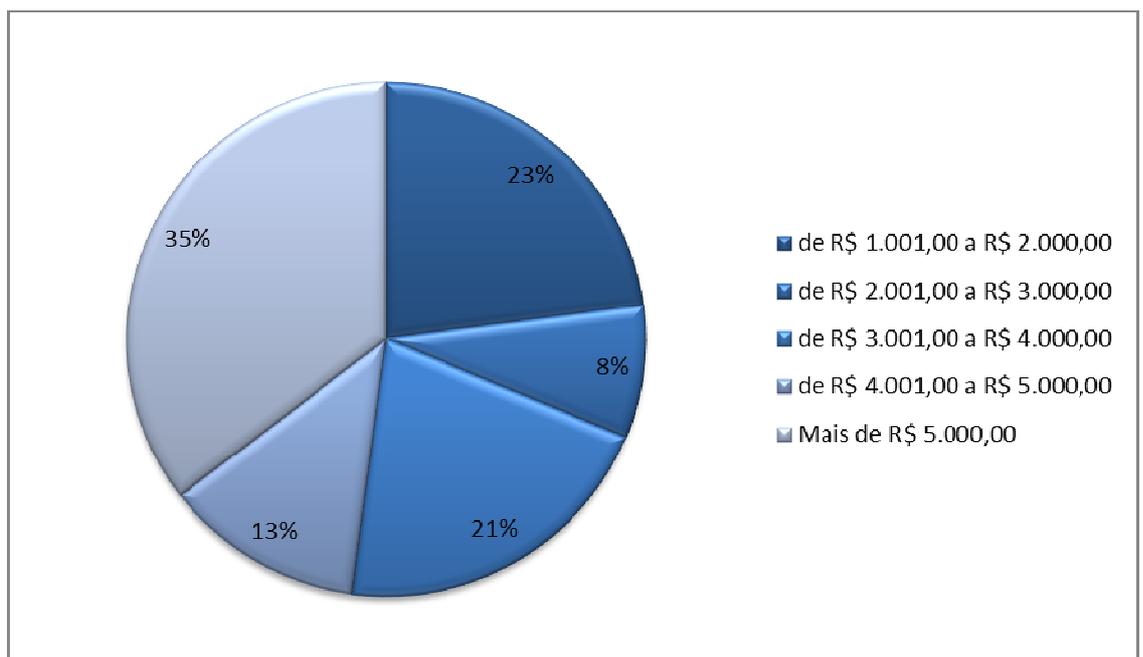


Gráfico 8. Distribuição dos funcionários segundo a remuneração. Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS SOB A ESCALA DE WALTON

Neste tópico verifica-se os dados obtidos das variáveis demográficas relacionados na escala de Walton (1973). Inicialmente é apresentada a média e o desvio-padrão do nível satisfação/insatisfação dos funcionários pesquisados em cada dimensão do modelo do autor supracitado (tabela 1), considerando-se como satisfatório as respostas obtidas nas alternativas “concordo” e “concordo totalmente”. O mesmo processo ocorrendo no grau de insatisfação, com as respostas “discordo” e “discordo totalmente”. A alternativa “indiferente” não revela nenhum tipo satisfação/insatisfação quanto as afirmação proposta.

	Média	Desvio-padrão
Compensação justa e adequada	3,2083	0,7297
Condições de trabalho	3,3139	0,5816
Uso e desenvolvimento de capacidades	3,3299	0,5802
Oportunidade de crescimento e segurança	3,6667	0,5753
Integração social na organização	3,3459	0,4110
Constitucionalismo	3,6997	0,5320
Trabalho e o espaço total de vida	3,5556	0,9078
Relevância social do trabalho na vida	3,3250	0,4925

Tabela 1. Grau de satisfação com relação às dimensões de Walton (1973). Fonte: elaborado pelo autor.

Nesta tabela pode-se perceber que a média dos entrevistados em todas as categorias conceituais posicionou-se entre os que estão “indiferente” e os que possuem algum grau de concordância. Com relação ao desvio-padrão da satisfação dos funcionários, nota-se uma variação considerável, principalmente no que diz respeito às perguntas envolvendo a dimensão do trabalho e o espaço total de vida.

Ao fazer uma análise dos percentis (indicador da distribuição dos escores da amostra que medem, estatisticamente, a porcentagem da população), percebe-se que 90% dos funcionários mostram-se indiferentes ou satisfeitos com a dimensão do constitucionalismo perante o Banco do Brasil, quando a análise recai sobre a compensação justa e adequada, este percentual de satisfação cai para 50%. As categorias referentes às condições de trabalho, uso e desenvolvimento de

capacidades, integração social na organização, trabalho e o espaço total de vida e a relevância social do trabalho na vida apresentaram um percentil em torno de 75% que demonstra, pelo menos, certo grau de indiferença sobre o tema a satisfação com o mesmo. As condições de trabalho registraram um percentual pouco menor ao anterior, ficando entre 50% e 75% o nível de indiferença ou satisfação. Finalizando a análise dos percentis, verificou-se que entre 10% e 25% dos profissionais entrevistados demonstrando indiferença ou satisfação no que tange à dimensão da oportunidade de crescimento e segurança. Ou seja, a grande maioria dos quarenta e oito empregados questionados apresenta algum grau de satisfação com relação aos direitos do empregado que são cumpridos no BB; em contra partida, quase a metade dos participantes está insatisfeito com o fator compensação justa e adequada.

Exposto os dados iniciais desta análise, verifica-se a relação das oito categorias da escala de Walton (1973) quando comparadas às variáveis demográficas do questionário aplicado. Por meio do teste de correlação de Pearson, identificou-se que, quanto maior a faixa etária do funcionário menor é sua percepção de oportunidade de crescimento e segurança, ou seja, é criada uma ligação inversamente proporcional ($r = -0,27, p = 0,06$)¹⁶. Nota-se que ao longo desta análise serão transcritos apenas as correlações que apresentarem relativo grau de satisfação de significância ao trabalho (p igual ou menor a 0,05).

Quanto ao sexo dos entrevistados, a relação não se mostrou relevante em nenhuma das dimensões apresentadas ($p > 0,18$). Esta relação foi medida através do teste T de diferença de médias, tendo em vista a existência de somente dois fatores para análise. O mesmo se aplica a relação com o estado civil dos funcionários.

O teste de correlação de Pearson voltou a ser o medidor da análise no tocante à escolaridade da população questionada, diagnosticando o grau de satisfação dela nas dimensões condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades e relevância social do trabalho na vida ser maior na medida em que aumenta seu grau de escolaridade ($r = 0,33, p = 0,02$; $r = 0,28, p = 0,05$; $r = 0,28, p = 0,05$; respectivamente), ou seja, quando um aumenta, o outro tende a aumentar, resultante da relação positiva entre os eventos. De forma semelhante se comportou a variável quanto à remuneração do quadro funcional, permitindo verificar que

¹⁶ r = coeficiente de correlação e p = indicador de significância estatística

quanto maior ela for maior é o grau de satisfação do funcionário com as categorias condições de trabalho ($r = 0,29$, $p = 0,04$), bem como uso e desenvolvimento de capacidades ($r = 0,38$, $p = 0,01$). Entretanto, identificou-se uma relação inversamente proporcional no tocante à categoria trabalho e o espaço total de vida, aonde se mensurou um desequilíbrio entre a vida pessoal do empregado e sua vida profissional ($r = -0,40$, $p = 0,005$), conforme aumenta sua remuneração. Este fenômeno talvez possa ser explicado pelo fato que o aumento de remuneração no BB coincide com ocupação de cargos de gerência, que ocasionam no crescimento das cobranças pelas metas a ser atingidas (fatores de pressão).

Outro teste de correlação de Pearson no qual o aumento da variável demográfica (tempo de serviço no banco) tendeu a aumentar o grau de satisfação do funcionário foi diagnosticada na compensação justa e adequada ($r = 0,26$, $p = 0,06$). Revelando mais uma proporção direta.

Nota-se, também, que aqueles que trabalham na jornada de oito horas diárias, sentem-se mais satisfeitos com o fator uso e desenvolvimento de capacidades ($p = 0,004$). E aqueles que possuem uma carga horária de seis horas diárias tendem a satisfazerem-se por meio da dimensão trabalho e o espaço total de vida ($p = 0,002$). Análise esta feita com base no teste T de diferença de médias (tabela 2).

	Carga 6h	Carga 8h
Compensação justa e adequada	3,3158	3,1379
Condições de trabalho	3,2105	3,3816
Uso e desenvolvimento de capacidades	3,0439	3,5172
Oportunidade de crescimento e segurança	3,6140	3,7011
Integração social na organização	3,3133	3,3673
Constitucionalismo	3,5570	3,7931
Trabalho e o espaço total de vida	4,0351	3,2414
Relevância social do trabalho na vida	3,2070	3,4023

Tabela 2. Diferença na carga horária. Fonte: elaborado pelo autor

O último dado analisado e a ser apresentado refere-se aos cargos ocupados pelos funcionários. Verificou-se, por meio de estatísticas das perguntas fechadas, a inexistência de relevante variação de percepção das ações de QVT definidas com

base nesse quesito. Nas questões abertas, apenas um Gerente Geral demonstrou-se inteiramente satisfeito com o programa, limitando-se a uma análise geral, não apontando quais atividades efetivamente influenciam seu grau de satisfação. Quanto aos demais, neste tipo de questão, não se diagnosticou grandes diferenças de ideias decorrentes das atribuições de cada funcionário e o seu maior ou menor nível de contentamento com o programa. Portanto, neste dado em específico não foi possível aplicar o teste de correlação de Pearson, tampouco o teste T de diferença de média, tendo em vista não possuir uma linha de crescimento mensurável, para o primeiro, nem poucas variáveis envolvidas para aplicação do segundo teste.

Apenas foi possível verificar a média do grau de satisfação em cada uma das oito categorias de Walton (1973). Compensação justa e adequada apresentou maior insatisfação para os cargos Gerente de Serviços e Assistente Negocial – ficando entre as alternativas “discordo” e “indiferente”. Condições do trabalho demonstrou menor nível de satisfação nos cargos Gerente de Serviços e Escriturário. A categoria uso e desenvolvimento de capacidades obteve apenas os Escriturários na faixa compreendida de não satisfação (“discordo”). O critério oportunidade de crescimento e segurança não apresentou nenhum tipo de insatisfação e os Gerentes de Serviços obtendo as únicas médias satisfatórias. Todos os cargos mostraram-se indiferentes com relação a integração social na organização. As dimensões constitucionalismo e relevância social do trabalho na vida mantiveram suas médias em torno da alternativa “concordo”, demonstrando nível de satisfação com essa categoria. Já no critério trabalho e o espaço total de vida, que abrange o equilíbrio entre o profissional e o pessoal, registro nos Gerentes de Serviço o único grau de insatisfação.

Além das questões fechadas do questionário, aplicaram-se três perguntas abertas – vide anexo A – para que os funcionários expusessem seus entendimentos sobre o tema QVT, suas opiniões a respeito dela e algumas sugestões de melhoria para o programa QVT do BB. Seguindo a sequência de abordagens acima mencionadas, observou-se que os funcionários, em sua maioria, entendem que qualidade de vida no trabalho envolve, principalmente, um ambiente de trabalho saudável, aonde o bom relacionamento entre os colegas seria propulsor desse ambiente adequado e justo, aliado a atividades que propiciassem, também, condições saudáveis fora do ambiente profissional de forma a refletir dentro da

agência. A seguir, transcreve-se algumas respostas, referente à primeira pergunta aberta do anexo A, que corroboram com essa tese.

- “Todo ambiente ao redor durante todo o tempo de trabalho e o que ele proporciona depois deste horário”;
- “A relação entre a satisfação, bem-estar e o trabalho realizado, é conseguir conciliar trabalho com prazer”;
- “Um conjunto de coisas como ambiente agradável, chefes abertos ao diálogo, coleguismo, divisão de tarefas adequadas, segurança e precauções com saúde”;
- “O funcionário estar em boas condições de saúde física e mental e ter prazer em trabalhar na empresa”;
- “Ambiente que propicie bem estar material, físico e emocional”;
- “Seria a satisfação com o trabalho tanto fisicamente, referente ao bem estar físico, da saúde, como psicológico onde o trabalhador sente-se realizado e ter um bom ambiente com os colegas”;
- “Entendo que se trata da empresa prover a seus funcionários condições adequadas de trabalho, como equipamentos que facilitem as atividades, boa ambiência (temperatura, móveis, etc.), e uma carga de trabalho adequada às funções e qualidade de funcionários”.

Através da análise de respostas referentes à questão aberta 2 (anexo A), acerca da aplicação do programa de QVT pelo banco e se, como ajuda no desempenho das funções, os funcionários que se mostraram insatisfeitos destacaram a não efetividade como o grande ponto fraco do programa. As críticas convergem no sentido de que, apesar de consolidado em teoria, não há sua aplicabilidade por fatores como a insuficiência de verba para contratação de profissionais qualificados, a falta de espaço nas agências para o desenvolvimento das atividades propostas, a baixa frequência com que ocorrem as práticas que visam à melhoria da qualidade de vida no trabalho, a insuficiência de informação a respeito do programa, entre outros. Abaixo, alguns trechos das respostas dos funcionários que exprimem essas opiniões:

- “Não auxilia, pois as verbas disponibilizadas não são suficientes para contratação de um profissional qualificado que possa atender o grupo em tempo adequado”;
- “Em minha opinião o programa de QVT do BB é extremamente superficial e apoia sua efetividade quase que exclusivamente na disposição dos funcionários que participam das ECOA’s em contribuir para coletividade. Enfim, deveria ser repensada para adotar uma estrutura mais efetiva”;
- “Na teoria o programa QVT funciona muito bem, mas a realidade das agências é outra. Claro que não depende somente da instituição, podemos fazer com que as mudanças aconteçam nos pequenos detalhes do nosso dia-a-dia”;
- “A ideia é interessante, mas mensagem uma vez por semana não faz muita diferença o desempenho de funções”;
- “Em minha agencia este programa não é muito explorado e divulgado aos funcionários”;
- “Em minha opinião o programa não atende sua finalidade, pois a verba destinada por funcionário é insuficiente para a contratação de uma atividade/prática. Além da ausência de convênios e espaços na agencia para desenvolvimento da prática”;
- “Há a verba para o programa, mas o banco não controla como é aplicado”.

A questão 3, do citado anexo, requer ideias de alternativas desejadas pelos funcionários que o BB deve por em prática a fim de melhorar o programa e, conseqüentemente, beneficiar um público maior. Verificou-se que as sugestões são variadas, destinando-se tanto a aspectos financeiros – como o aumento de verba – quanto ao implemento direto de melhorias ao ambiente físico e/ou saúde dos funcionários. A seguir, algumas das expectativas do público-alvo.

- “Treinar superiores, incentivar as práticas – massagens, ginástica laboral-, aumentar a comunicação sobre o tema”;
- “Maior incentivo a atividades recreativas, mais clareza na definição e cobrança de metas”;

- “O banco deveria investir na formação dos colegas que atuarão nas agências como facilitadores ou responsáveis pela QVT”;
- “Poderia haver uma dotação orçamentária maior às agências, possibilitando a contratação de profissionais de áreas distintas para prestar serviços no programa QVT”;
- “Acho que todas as agências deveriam ter um espaço de QVT e que funcionários deveriam ter mais liberdade para escolher as técnicas a serem utilizadas. A lista de possibilidades, sem espaço adequado, acaba por ficar muito limitada”;
- “Instalar acessibilidade na agência, pois atualmente a bateria de caixas e atendimento pessoa física ficam no 2º andar, sem elevador/rampa. Caso um cadeirante necessite de atendimento é preciso descer do térreo”;
- “Destinação de verbas para eventos culturais (cinema e shows musicais)”;
- “Ações que contemplem a preservação da saúde voltadas para combater o estresse e o assédio moral”;
- “O banco deveria investir na formação dos colegas que atuarão nas agências como facilitadores ou responsáveis pela QVT”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a maneira como é aplicado o programa de qualidade de vida no trabalho em quatro agências bancárias do Banco do Brasil S/A, procurando identificar – através da percepção de seus funcionários e considerando aspectos essenciais para o atingimento dos objetivos oferecidos – e mensurar as ações geradoras de maior ou menor grau de satisfação e analisá-las sob a ótica do modelo de QVT proposto por Richard Walton (1973) devido a grande abrangência de suas dimensões analíticas. Para isso, pesquisou-se perspectivas vinculadas ao tema, a fim de relacioná-los com as respostas obtidas.

Inicialmente, buscou-se dados que fornecessem informações básicas sobre o perfil desses profissionais, para que pudessem expor suas visões e (in)satisfações no ambiente de trabalho. Por meio de perguntas fechadas aplicadas por questionário, mediante técnica *survey*, a pesquisa estruturou-se por meio da abordagem quantitativa utilizando-se do estudo de caso múltiplo.

Pode-se observar que, apesar do programa ser bem definido e delineado, essa visão não é compartilhada pelos funcionários pesquisados, sendo visto como um programa “cego” com dificuldades para ultrapassar a barreira da teoria e aprofundar-se na prática como – sob o olhar dos profissionais atuantes – ela deve ser. A pesquisa conseguiu verificar quais atividades de QVT são disponibilizadas pelo banco a seus funcionários e como eles devem administrar isso junto à equipe de trabalho; porém, foi consenso nas perguntas abertas que a verba cedida para tanto é insuficiente para atender toda a demanda.

Contudo, na análise dos critérios propostos por Walton (1973), o que diagnosticou-se foi uma maioria se posicionando de maneira indiferente a concordante aos questionamentos feitos de forma fechada sobre sua qualidade de vida no trabalho, com alguns critérios pontuais discordantes causadores de insatisfação, como compensação justa e adequada que acusou 50% neste quesito. Outros dois fatores (condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades) apresentaram porcentagem menor; porém, representativa quanto à insatisfação, girando em torno de 25% a 50%.

No que tange as práticas de QVT, percebeu-se que os funcionários identificam que ações de QVT são importantes para eles desempenharem suas atividades com maior empenho e dedicação; entretanto, é nítida a impressão que

eles anseiam por um aprimoramento adequado do programa, para que consigam transmitir e implementar de forma mais adequada a todos e, principalmente, que seja reconhecido por eles. Desta análise, sequer foi possível constatar quais práticas concretas beneficiam o desempenho da função dos funcionários. Isto porque, é evidente, a falta de divulgação do que se constitui o programa e qual sua finalidade. Há necessidade de treinamento dos membros da ECOA, bem como de aumento da verba distribuída, viabilizando a contratação de profissionais qualificados das áreas, de fiscalização – através de prestação de contas e relatórios – da aplicação dessas quantias e de aprimoramento do espaço destinado às atividades nas agências, para o melhor desempenho das suas funções. É o que se depreende das afirmações extraídas da parte dissertativa do questionário aplicado.

Não obstante, a pesquisa mostrou-se limitada quando cruzados os dados referentes aos cargos ocupados e as dimensões do modelo de Walton (1973). A aplicação por meio de testes, tanto pela correlação quanto pela diferença de média, não obteve resultados relevantes, devido a inexistência de significância estatística. No mesmo sentido, restou limitada a avaliação quanto ao sexo e o estado civil dos entrevistados pelo baixo grau de satisfação de significância verificado pelo teste (T) diferença de média.

A partir deste estudo, sugere-se a propagação da pesquisa dentro da instituição analisada em âmbito nacional, buscando a obtenção de resultados com maior amostragem. Dessa forma, será possível analisar a qualidade de vida no trabalho de acordo com os anseios de seus beneficiários resultando em um melhor desempenho de suas funções e, conseqüentemente, na satisfação da organização e da sociedade em geral, eis que destinatária dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKER, J. L.; FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho**: a realidade dos CPD's. *In*: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais da XII Reunião Anual** da ANAPAD. Belo Horizonte: [s.n.], 1988, v.3, pp. 1775-1792.

DIEESE. **Reestruturação produtiva reduz emprego nos Bancos**. Disponível em: <<https://www.google.com/url?q=http://www.dieese.org.br/dieese/esp/estjul97.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2013.

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

FLANNERY, T. P; HOFRISCHTER, D; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários**: As mudanças na forma de remuneração nas empresas. 2 ed. São Paulo: Futura, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAIR, JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

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

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6 ed. Porto Alegre. Bookman, 2012.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

TOLFO, S. R; PICCININI, V. C. A qualidade de vida no trabalho nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil: descompassos entre teoria e prática. *In*: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Org) **Qualidade de vida no trabalho**: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

Questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho

O presente questionário constitui meu trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas da UFRGS. A pesquisa consiste em analisar a visão que os funcionários do Banco do Brasil, agência _____, têm sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho. Os dados aqui coletados serão explorados de maneira quantitativa e de forma anônima. Confio na sua participação para que esta pesquisa possa cumprir com sua função de descrever a real opinião dos colaboradores desta empresa. Desde já estou grato.

Thiago Rescigno Barcellos Ferreira

Dados de identificação

Faixa etária:

Entre 18 e 25 anos Entre 26 e 35 Entre 36 e 45 Entre 46 e 55 Mais de 55 anos

Sexo:

Feminino Masculino

Estado civil:

Solteiro(a) Casado(a)/União estável Separado(a)/Divorciado(a)
 Viúvo(a)

Escolaridade:

Segundo grau completo Superior incompleto Superior completo Pós-graduação

Tempo de trabalho na empresa:

1 a 5 anos 6 a 10 anos 11 a 15 anos 16 a 20 anos 21 a 25 anos

26 a 30 anos Mais de 30 anos

Cargo/função: _____

Carga horária: _____

Remuneração Bruta Individual:

de R\$1.001,00 a R\$2.000,00

de R\$2.001,00 a R\$3.000,00

de R\$3.001,00 a R\$4.000,00

de R\$4.001,00 a R\$5.000,00

Mais de R\$5.000,00

Escolha dentre as opções abaixo, a resposta que corresponde a sua opinião:

1. Seu salário, considerando a função que desempenha, é adequado.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
2. Em relação ao mercado, sua remuneração salarial é adequada.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
3. O ambiente físico de trabalho é adequado para o desempenho das tarefas (organização, limpeza, etc.).	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
4. Você se sente fisicamente seguro em seu local de trabalho.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente

5. Você considera sua carga de trabalho adequada.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
6. Sua jornada de trabalho permite dedicação ao lazer.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
7. Você possui autonomia para resolver problemas relacionados às tarefas que executa.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
8. Você se sente realizado com as atividades que desempenha.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
9. Seu trabalho exige diversas habilidades, fazendo com que as tarefas não sejam monótonas.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
10. A chefia transmite <i>feedback</i> de seu desempenho.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
11. Você tem conhecimento da opinião de seus colegas sobre o desempenho de suas tarefas.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
12. Você acredita existir oportunidade de ascensão profissional/carreira na empresa.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
13. A empresa oferece oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
14. Você se sente seguro em relação à permanência no cargo.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
15. Existe igualdade de oportunidades a todos os funcionários, sem favoritismos ou preferências.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
16. Em seu local de trabalho existe espírito de equipe.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
17. Você possui um bom relacionamento com seus colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
18. Você possui um bom relacionamento com a chefia e abertura para o diálogo.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
19. As normas da organização são bem claras e difundidas a todos os funcionários.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
20. A empresa respeita sua privacidade pessoal e familiar.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
21. Existe abertura para dar suas sugestões e ideias aos superiores hierárquicos.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
22. A organização respeita as leis trabalhistas e cumpre com seus deveres.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
23. O horário de trabalho prejudica sua disponibilidade de tempo para a família.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
24. A empresa possui uma imagem positiva junto à comunidade.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
25. Você acredita que os produtos/serviços oferecidos pela empresa são de excelente qualidade.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
26. A comunicação interna e o fluxo de informações são adequados.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente

27. Você participa, junto com seus colegas, de atividades interativas fora do ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
28. Você sente que sua saúde (física e/ou emocional) foi afetada negativamente por trabalhar na empresa.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
29. A empresa realiza ações de responsabilidade socioambiental perante a comunidade.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
30. Você se sente satisfeito com as políticas e práticas de gestão adotadas pela empresa voltadas ao funcionalismo.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
31. Você tem a possibilidade de inovar ao realizar suas tarefas.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
32. As condições dos equipamentos e materiais e o funcionalismo dos sistemas que utiliza em seu trabalho são adequados.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
33. Você pode contar com a ajuda de seus colegas na resolução de problemas.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
34. Você se sente reconhecido pelo trabalho que realiza.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
35. Você tem a possibilidade de participar/opinar nos assuntos que afetam o seu trabalho.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
36. Existe igualdade no tratamento que os superiores dispensam a todos os funcionários.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
37. A organização realiza ações de prevenção e conscientização em relação a saúde preventiva.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
38. Você se sente satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa (plano de saúde, previdência, etc.).	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
39. Quando o seu trabalho é realizado de forma eficiente você é elogiado por seus superiores.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente
40. Você acredita que o Banco é um modelo de empresa para se trabalhar.	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente

1 – O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?

2 – O programa de QVT aplicado pelo Banco o ajuda a desempenhar sua função?
Qual a sua opinião em relação ao programa?

3 – Que ações você espera que o Banco pudesse implementar para auxiliar o desempenho da Qualidade de Vida no Trabalho?
