

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Marcia Aparecida Stocker Hoffmann

**QVT: A PROPOSTA DO BANCO DO BRASIL E A
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

Cascavel

2007

Marcia Aparecida Stocker Hoffmann

**QVT: A PROPOSTA DO BANCO DO BRASIL E A
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Negócios Financeiros.

**Orientadora: Prof^a. Dr^a. Carmem Ligia Lochins Grisci
Tutora: Prof^a. Lílian Weber**

Cascavel

2007

Márcia Aparecida Stocker Hoffmann

**QVT: A PROPOSTA DO BANCO DO BRASIL E A PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS**

Monografia aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de especialização de Gestão em Negócios Financeiros.

Conceito final:

Aprovada em dede.....

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

À Deus, pelo dom da vida, princípio de tudo.

Aos meus pais, por terem me ensinado desde de criança, o valor e a grandiosidade do conhecimento.

Ao meu amor, Remi, pela força, incentivo e carinho que me dedicou ao longo destes anos.

A professora Lílian Weber pela paciência e dedicação.

***"Comece fazendo o que é necessário,
depois o que é possível, e
de repente você estará fazendo o
impossível."***

São Francisco de Assis

RESUMO

As maiores transformações e criações no mundo são decorrentes do trabalho. Este ocupa atualmente lugar de destaque na vida das pessoas, que a ele dedicam grande parte do tempo de suas vidas. Daí a importância de se pensar e atuar a favor da qualidade de vida no ambiente das empresas.

O objetivo principal desta pesquisa foi avaliar a satisfação dos funcionários em relação à qualidade de vida no trabalho, identificando-se os indicadores de qualidade de vida no trabalho apontados na literatura; a percepção dos funcionários e a importância dos fatores em avaliação para o desempenho de suas atividades; e os fatores de insatisfação dos funcionários em relação à Qualidade de Vida no trabalho a fim de propor melhorias.

A presente pesquisa foi realizada no Banco do Brasil S.A, na agência Empresarial Oeste Paraná. O método de pesquisa utilizado foi survey. Os dados foram coletados através de questionário e analisados, interpretados e expostos através de gráficos e tabelas.

Analisando os resultados concluiu-se que há um expressivo percentual de insatisfação, ainda que a maioria das pessoas estejam satisfeitas com os indicadores de qualidade de vida no trabalho propostos neste trabalho. Estes indicadores foram considerados de grande importância para os funcionários para o seu cotidiano.

SUMÁRIO

QUADRO 01: Definições evolutivas da QVT na visão de Nadler & Lawler.....	18
QUADRO 02: Modelo de Walton para a aferição da QVT.....	24
QUADRO 03: Demonstração dos resultados dos questionários de forma Compilada.....	30
GRÁFICO 01: Satisfação - Compensação justa e adequada.....	31
GRÁFICO 02: Importância – Compensação justa e adequada.....	32
GRÁFICO 03: Satisfação – Condições de segurança e saúde no trabalho.....	33
GRÁFICO 04: Importância – Condições de segurança e saúde no trabalho.....	34
GRÁFICO 05: Satisfação – Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana.....	35
GRÁFICO 06: Importância – Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana.....	36
GRÁFICO 07: Satisfação – Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança.....	37
GRÁFICO 08: Importância - Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança.....	38
GRÁFICO 09: Satisfação – Integração social na organização de trabalho.....	38
GRÁFICO 10: Importância – Integração social na organização de trabalho.....	39
GRÁFICO 11: Satisfação – O constitucionalismo na organização do trabalho.....	40
GRÁFICO 12: Importância – O constitucionalismo na organização do trabalho.....	40
GRÁFICO 13: Satisfação – O trabalho e o espaço total da vida.....	41
GRÁFICO 14: Importância – O trabalho e o espaço total da vida.....	42
GRÁFICO 15: Satisfação – A relevância social da vida do trabalho.....	43
GRÁFICO 16: Importância – A relevância social da vida do trabalho.....	43
GRÁFICO 17: Satisfação – Compilação de resultado dos 8 indicadores pesquisados.....	44
GRÁFICO 18: Importância – Compilação de resultado dos 8 indicadores pesquisados.....	44

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 A GLOBALIZAÇÃO E AS MUDANÇAS NO MUNDO NO TRABALHO.....	11
2.2 ORIGENS DO ESTUDO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	14
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	15
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	17
2.5 O MODELO DE WALTON.....	21
2.6 MODELOS DE INDICADORES.....	25
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 A EMPRESA BANCO DO BRASIL S.A	26
3.2 ETAPAS DO TRABALHO.....	27
4 ANÁLISE DO RESULTADOS.....	29
4.1 COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA.....	31
4.2 CONDIÇÕES DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO.....	32
4.3 OPORTUNIDADE IMEDIATA PARA UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA.....	34
4.4 OPORTUNIDADE FUTURA PARA CRESCIMENTO E SEGURANÇA.....	36
4.5 INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	38
4.6 O CONSTITUCIONALISMO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	39
4.7 O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DA VIDA.....	41
4.8 A RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO.....	42
5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	45
REFERÊNCIAS.....	49
ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS.....	51

INTRODUÇÃO

Gonçalves (1998) afirma que na sociedade moderna o trabalho passou a ser compreendido como uma manifestação de liberdade, visto que é um meio pelo qual o homem inventa e cria, modificando-se a si mesmo e também o próprio rumo da sociedade. Conforme a sociedade vai se transformando, também se alteram os conceitos e valores atribuídos ao trabalho, exigindo mudanças na organização do processo produtivo.

Um dos maiores desafios das organizações atuais é o gerenciamento do seu capital humano, sendo que a preocupação com o bem-estar dos funcionários tem ocupado lugar de destaque no mundo empresarial. Isso porque se percebeu que o sucesso e a perpetuação das empresas depende de profissionais capacitados, motivados e comprometidos com a organização. Hoje a qualidade de vida no trabalho além de ser usado como um forte componente estratégico, tem sido percebida como uma importante ferramenta de Gestão.

Silva e De Marchi (1997) destacam dois desafios fundamentais que se apresentam para o mundo empresarial na atualidade. O primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição existente. O segundo desafio é a capacidade da empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida.

O Banco do Brasil tem realizado diversas discussões e ações relacionadas ao tema. Em 2002, lançou um projeto piloto denominado QVT abrangendo várias práticas direcionadas à Qualidade de Vida no Trabalho. Recentemente, o projeto disponibilizou às agências uma verba mensal para ser investida em ações que proporcionem qualidade de vida no trabalho, e que envolva todos os que trabalham na agência, funcionários ou não, inclusive estagiários, menores aprendizes e contratados. Criou o Fórum de

Responsabilidade Sócioambiental, no qual os funcionários têm a oportunidade de realizar críticas e propor sugestões nas mais diversas áreas. Outro exemplo da preocupação do Banco do Brasil com a Gestão de Pessoas foi o desenvolvimento do Programa Extraordinário de Aprimoramento. Através deste todos os funcionários que recebem até uma certa remuneração, têm direito a um incentivo monetário para sua qualificação profissional e práticas de lazer, como por exemplo: aquisição de livros técnicos, pagamento de mensalidade de cursos profissionalizantes, aulas de ioga, sessões de massagem, pagamento de mensalidade de academia, entre outros. Outros benefícios oferecidos pelo BB são planos de saúde, previdência e cargos e salários. No entanto, os programas de qualidade de vida no trabalho utilizados pelo Banco do Brasil satisfazem às expectativas dos funcionários?

A presente pesquisa teve como objetivo principal avaliar a satisfação dos funcionários em relação à QVT. Foram propostos também três objetivos específicos. O primeiro pretendia identificar os indicadores de qualidade de vida no trabalho apontados na literatura. O segundo buscava avaliar, na percepção dos funcionários, a importância dos fatores avaliados para o desempenho de suas atividades, e o terceiro objetivo específico procurava identificar os fatores de insatisfação dos funcionários em relação à QVT e propor melhorias.

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

As pessoas são as principais responsáveis pelas revoluções ocorridas no trabalho. Não é de hoje que as empresas estão percebendo que são elas, as

peçoas, o maior capital que as organizações possuem. São os funcionários que fazem tudo acontecer, e podem determinar o progresso ou a falência de uma empresa. Assim, a preocupação com a QVT torna-se cada vez mais evidente e necessária. Tendo em vista que a qualidade de vida no trabalho reflete diretamente na eficiência profissional e na vida dos funcionários, torna-se de grande relevância este estudo.

A seguir serão apresentadas contribuições teóricas sobre o tema qualidade de vida no trabalho, abordando a globalização e as mudanças no mundo do trabalho; origens, conceitos e importância da QVT; satisfação no trabalho. Serão apresentados alguns modelos de indicadores de QVT de autores conceituados e, mais detalhadamente, o modelo de Walton.

Posteriormente apresentar-se-á a metodologia utilizada, bem como a empresa na qual este estudo foi realizado. Em seguida, virão os resultados obtidos e a análise dos mesmos. Por fim, serão tecidas algumas considerações finais e apresentadas algumas contribuições.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente referencial teórico tem como objetivo fundamentar este estudo com alguns conceitos e idéias selecionados sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho.

Primeiramente será apresentado o contexto em que estão inseridas as organizações atuais: a globalização e as mudanças no mundo do trabalho. Em seguida, será abordada as origens da QVT, seus conceitos, sua importância e a satisfação no trabalho. E por fim, serão apresentados os indicadores de qualidade de vida no trabalho propostos por diferentes autores.

2.1 A Globalização e as Mudanças no Mundo do Trabalho

Formatados: Marcadores e numeração

DRUCKER (1999) destaca o século XX como o grande palco das maiores e mais célebres transformações ocorridas na história da humanidade, decorrentes, em grande parte, de avanços científicos e tecnológicos que foram incorporados aos processos produtivos. No passado, exigia-se produtividade crescente do trabalhador manual, tendo como referencial a reorganização das tarefas e dos movimentos. O processo produtivo da era industrial exigia padrões definidos de comportamento para a realização das tarefas, não permitindo a expressão da criatividade, da aprendizagem mais profunda ou do desenvolvimento profissional.

Ainda segundo o autor, o saber artesanal havia sido apropriado pelo modo de produção industrial capitalista, ou seja, a industrialização retirou dos trabalhadores o conhecimento sobre o produto como um todo, e sobre o processo produtivo, limitando sua participação. Assim, a atividade de administração e gerência eram atividades vinculadas à fiscalização e controle de processo de trabalho e dos próprios trabalhadores.

Segundo Castells (2000), a partir das últimas décadas do século XX, aconteceu uma aceleração no processo de mudanças econômicas, políticas e sociais em todo o planeta. Como consequência da globalização dos mercados, as relações comerciais transferem sua ênfase para as empresas multinacionais e transnacionais, em lugar dos países. Surgem assim novas relações de parceria e aliança. O autor ressalta também a presença crescente da informatização, possibilitando a circulação da informação de forma globalizada. Mudam assim, as relações de trabalho, passando a predominar a diversificação e a individualização, além da presença crescente da força de trabalho das mulheres.

A globalização apresenta uma nova sociedade. Drucker (1997) chamou-a de sociedade do conhecimento ou sociedade pós-capitalista, onde o conhecimento deixou de ser apenas um para ser o principal recurso.

As exigências da globalização e as mudanças nas formas de trabalho foram sentidas fortemente também pelo setor bancário. No Brasil, a partir da década de 80, os bancos passaram por inúmeras mudanças e foram obrigados a se reestruturarem para acompanhar as novas exigências do mercado financeiro e as novas tendências nas relações de trabalho.

Netz (2005) faz uma análise da reestruturação bancária nas últimas décadas. Segundo ele, na década de 80, o setor bancário apresentava problemas estruturais: dependia da rentabilidade dos títulos financeiros, os devedores nem sempre tinham condições de cumprir contratos e os custos operacionais eram extremamente altos. Em 1985, a inflação atingiu 234%. No ano de 1986, o Plano Cruzado promoveu o congelamento de preços e salários e eliminou a correção monetária. Neste mesmo ano o lucro dos bancos apresentou queda acentuada, voltando a crescer no ano de 1987. Estes problemas estruturais e a queda da lucratividade geraram demandas de vários ajustes.

Com a estabilização da economia, foram implementadas várias medidas que tornaram possível a redução de custos operacionais nos bancos. Mais de mil agências foram fechadas e mais de 120 mil trabalhadores foram demitidos. O período de grande quantidade de demissões também foi o período de grandes investimentos em tecnologia.

Netz (2005) faz referência a Lorangeira (1997) que afirma ter ocorrido uma internacionalização crescente da atividade bancária a partir do aumento das trocas internacionais e dos investimentos estrangeiros. A chegada dos bancos estrangeiros, com formas de trabalho diferenciadas, provocou competição entre as instituições brasileiras, que sentiram a necessidade de aumentar sua eficiência e modificar a sua organização e gestão do trabalho.

O setor bancário brasileiro precisou efetuar uma série de ajustes para sua completa inserção no sistema financeiro mundial. A utilização das mais recentes

inovações tecnológicas para a conexão em tempo real, nas 24 horas do dia, foi também uma exigência deste seleto grupo do capital financeiro.

As possibilidades de racionalização do trabalho e de aumento da produtividade são praticamente ilimitadas. A dependência dos bancos frente ao sistema financeiro mundial acelerou as inovações. Os bancários passaram a sentir a velocidade das transformações ocorridas em seu trabalho.

Segnini (1999) indica três fenômenos sociais que caracterizam o processo de reestruturação do trabalho nos bancos:

1) Intenso desemprego. Em 1986, a categoria bancária no Brasil representava um milhão de trabalhadores. Em 1996, 497 mil. A autora atribui a elevada taxa de desemprego no setor a diferentes políticas que visam à redução de custos, num contexto altamente competitivo. Assim, é possível destacar a eliminação e a fusão de postos de trabalho, em decorrência das práticas de gestão. Em consequência observou-se flexibilização funcional do trabalho, traduzida pela realização de várias tarefas ao mesmo tempo; redução de níveis hierárquicos e opção política e econômica para o uso das inovações tecnológicas. Tudo isto determinou, ao mesmo tempo, crescimento da produtividade e a redução de postos de trabalho, isso sem alterar a jornada de trabalho dos que permaneceram empregados, pelo contrário, foi registrado um número maior de horas extras.

2) Terceirização e precarização do trabalho. Nos processos terceirizados (compensação de cheques, telemarketing, desenvolvimento de softwares, serviços de courier) foi possível registrar, comparando-os com os mesmos processos realizados nos bancos, redução de custos e índices de produtividade mais elevados obtidos pelo uso das mesmas tecnologias implementadas tanto pelas empresas terceirizadas como pelos bancos. Intensificação do trabalho, jornadas de trabalho mais longas, freqüentes horas extras, salários relativamente inferiores caracterizam as práticas de gestão que determinam a precarização do trabalho em relação à mesma tarefa efetuada nos bancos. As precárias condições de trabalho

somadas a permanente incerteza em relação à permanência no trabalho contribuem na construção da precarização social.

3) Intensificação do trabalho. Em relação aos bancários que permaneceram empregados, foi possível observar a intensificação do trabalho tanto pela fusão de postos de trabalho, pela diminuição dos níveis hierárquicos, como pelas exigências decorrentes de programas de gestão como, por exemplo, os Programas de Reengenharia, que buscam a minimização dos custos, ou Programas de Qualidade, que procuram a maximização dos resultados. Assim, o medo da perda do emprego, constitui-se em grande “motivador” para o trabalho, em tempos de discursos “participacionistas”. O bancário está trabalhando mais intensamente, comumente realizando horas extras e recebendo salários relativamente menores em comparação com anos anteriores. No entanto, revela compreender também que dessa forma mantém o emprego, transformando o medo em produtividade.

Para De Masi (2000), a nossa sociedade pós-industrial é marcada pela passagem da produção de bens para a produção de serviços. Esta sociedade, marcada pela globalização, produz novos modos e valores de ética, estética, subjetividade, confiança e qualidade de vida, que repercutem nas relações de trabalho.

2.2 Origens dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho

Para Rodrigues (2002), a qualidade de vida tem sido uma preocupação do homem desde sua existência. Apresentada de várias formas ao longo tempo, a qualidade de vida no trabalho caracteriza-se pelo esforço de sempre proporcionar bem estar e prazer na execução das tarefas. Como exemplo, podem ser citados os ensinamentos de Euclides de Alexandria, 300 a.C., que se utilizando dos princípios de geometria, facilitou a forma de trabalho dos agricultores à margem do

Nilo e a “Lei das Alavancas”, de Arquimedes, 287 a.C., que permitiu a redução do esforço físico dos trabalhadores da época.

Conforme o referido autor, as primeiras preocupações científicas sobre as influências das condições físicas do local de trabalho surgiram no início dos anos vinte, mas somente nos anos sessenta estes estudos tomaram impulso. Fernandes (1996) afirma que as primeiras pesquisas sobre Qualidade de Vida no Trabalho surgiram em Londres, no Tavistock Institute, em 1950, quando Eric Trist e seus colaboradores desenvolveram estudos numa abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho. Os estudos procuravam agrupar a relação indivíduo-trabalho-organização com base na análise e reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa, em busca da possibilidade de satisfação e qualidade de vida no trabalho.

2.3 Satisfação no Trabalho

Para Davis e Newstrom (2002), satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis relacionados pelos trabalhadores ao seu trabalho. Schermerhorn (1999) define satisfação na função como sendo o grau de sentimento positivo ou negativo que um indivíduo sente em relação a vários aspectos da função, incluindo a designação de tarefas, cenário de trabalho e relação com os colegas de trabalho.

Robbins (1998) indica que os fatores mais importantes que conduzem à satisfação no trabalho estão relacionados a um trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições de trabalho apoiadoras, colegas que dêem apoio e o ajuste de personalidade-cargo. Para ele

o trabalho de uma pessoa é mais do que apenas as atividades óbvias de mudar papéis de lugar, servir clientes ou dirigir um caminhão. As ocupações requerem interação com colegas e chefes, seguir regras e políticas organizacionais, obedecer a padrões de desempenho, conviver com condições de trabalho que estão freqüentemente aquém das ideais e coisas assim. Isto significa que a estimativa de um empregado de

quão satisfeito ou insatisfeito ele está com seu trabalho é um somatório complexo de um número de elementos separados do trabalho (ROBBINS, 1998, p.98).

Schermerhorn (1999) afirma que a satisfação de um indivíduo está diretamente ligada com suas necessidades fisiológicas ou psicológicas. Segundo Maslow (*apud* Schermerhorn, 1999) a hierarquia das necessidades humanas inclui necessidades de ordem mais baixa, onde estão as fisiológicas, as de segurança, e as preocupações sociais, e as de ordem mais alta, onde se encontram a auto-estima e as preocupações com auto-realização.

Para Vromm (1997), a satisfação resulta de um conjunto de recompensas e não de uma única recompensa. Os indícios sugerem que tanto as recompensas intrínsecas quanto as extrínsecas são importantes e que uma não pode ser substituída pela outra. Funcionários bem remunerados que executam tarefas repetitivas e enfadonhas ficarão insatisfeitos com a falta de recompensas intrínsecas, da mesma forma que funcionários mal remunerados que realizam um trabalho interessante e desafiador podem ficar insatisfeitos com recompensas extrínsecas.

Herzberg (*apud* Schermerhorn, 1999) sugere que a satisfação e o desempenho na função podem ser elevados, realizando-se melhoramentos naquilo que as pessoas têm que fazer nas suas funções. Os fatores de satisfação importantes incluem coisas como: sensações de reconhecimento, senso de responsabilidade, oportunidade de progresso e sensações de crescimento pessoal.

Para Werther e Davis (1983), a maior preocupação da qualidade de vida no trabalho deve ser com a reformulação de cargos incluindo a participação dos trabalhadores envolvidos. Eles acreditam que vários fatores como supervisão, condições de trabalho e pagamentos, entre outros, poderiam afetar a QVT, no entanto, a natureza do cargo é que envolve mais intimamente o indivíduo. Os

cargos são o elo entre as pessoas e a organização, e representam mais do que uma fonte de renda para os trabalhadores, são também um meio de satisfazer suas necessidades.

2.4 Qualidade de Vida no Trabalho

O conceito de qualidade de vida, segundo Bitencourt (2004), modifica-se de acordo com as circunstâncias e experiências vivenciadas pelos indivíduos. Segundo a organização mundial da saúde, a qualidade de vida diz respeito ao modo como o indivíduo interage com o mundo externo, a forma como influencia e é influenciado.

Bergeron (1982) *apud* Fernandes (1996) afirma que a qualidade de vida no trabalho é a aplicação concreta da filosofia humanística através de métodos participativos, modificando um ou vários aspectos do ambiente de trabalho, com o objetivo de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos funcionários e a produtividade da empresa.

Para Fernandes (1996), não existe um consenso sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho, no entanto, dentre as mais diferentes opiniões observa-se algo em comum: a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, a satisfação dos trabalhadores e alta produtividade da empresa.

Conforme Limongi-França (1997), qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho acontece a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas de forma abrangente, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação

de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante a jornada de trabalho na empresa.

O conceito de qualidade de vida no trabalho vem se modificando ao longo do tempo, como mostra o quadro da evolução das definições da QVT apresentado por Nadler & Lawler:

QUADRO 1- Definições evolutivas da QVT na visão de Nadler & Lawler

Período	Foco Principal	Definição
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou as conseqüências pessoais da experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/ 1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento visa a utilização dos termos "gerenciamento participativo" e "democracia industrial" com bastante freqüência, invocador como ideais do movimento.
1979/ 1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como conseqüência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes, QVT nada representará.

Fonte: Nadler e Lawler apud Rodrigues (1994)

Segundo Levering (1896), um bom lugar para se trabalhar possibilita que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como família, amigos e hobbies pessoais. Para o autor, isto é uma questão fundamental de justiça. Não é justo que um local de trabalho seja a única coisa na vida de uma pessoa. Um contexto com essa característica não permitiria que as pessoas se desenvolvessem e se tornassem mais humanas.

Para Limongi-França (2004), na última década do século XX, surgiram novos paradigmas para as questões de QVT. Alguns desencadeadores de QVT em nossa sociedade pós-industrial são as seguintes:

- vínculo e estrutura de vida pessoal: família, atividades de lazer e esporte, hábitos de vida, expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate a vida sedentária, grupos de afinidades e apoio;
- fatores sócio-econômico: globalização, tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, organizações de classe, privatização de serviços públicos, expansão do mercado seguro-saúde, padrões de consumo mais sofisticados;
- metas empresariais: competitividade, qualidade de produto, velocidade, custos, imagem corporativa;
- pressões organizacionais: novas estruturas de poder, informação, agilidade, co-responsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais.

Ainda segundo a autora, para responder a estes fatores desencadeadores várias ciências têm tratado da condição humana. A economia, por exemplo, apresenta importantes contribuições aos estudos e levantamentos para a composição dos Índices de Desenvolvimento Humano (IDH), de Desenvolvimento Social (IDS) e de Condições de Vida (IDCV). Já no foco QVT, outras ciências como a ergonomia, a psicologia, a comunicação, a medicina, a engenharia, dentre outras, abordam aspectos como o levantamento de riscos ocupacionais do trabalho, questões de saúde e segurança do trabalho, carga mental, esforços repetitivos, significado do trabalho, processos comportamentais, expectativas, contrato psicológico de trabalho, motivação, liderança, fidelidade e empregabilidade.

Os autores Peters & Waterman apud Rodrigues (2002) encontraram oito atributos que devem ser seguidos pelas empresas e que seriam a base para um programa de Qualidade de Vida no Trabalho. São eles:

- Uma firme disposição para agir;
- Maior aproximação do cliente;
- Autonomia e iniciativa dos trabalhadores;

- Produtividade através dos trabalhadores;
- Orientações por valores-filosofia organizacional;
- Limitar-se ao conhecido;
- Formas de trabalho simples e em pequenos grupos;
- Política administrativa flexível.

Westley apud Rodrigues (2002) aponta quatro problemas que afetam e tornam-se obstáculos à QVT. Estes problemas trazem consigo conseqüências extremamente prejudiciais aos indivíduos. Segundo o autor, o problema político traz como conseqüência a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação; e o sociológico, a anomia. Afirma que a insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral.

Ainda segundo o Westley apud Rodrigues (2002), a alienação é um problema psicológico ocasionado pela desumanização, da dissociação entre o ser humano e o trabalho, da distância que existe entre as expectativas do trabalhador e o que ele realmente consegue realizar. Já a anomia é um problema social, no qual os indivíduos encontram-se cada vez mais alienados, expressa pela falta de envolvimento do trabalhador, em um contexto de organização em crescente mecanização e automação.

Diante da importância e complexidade do tema, encontramos na literatura diversos autores que apresentam diferentes modelos contendo indicadores de qualidade de vida no trabalho. Walton foi um dos principais estudiosos da QVT e dedicou a ela um modelo com oito indicadores que é muito utilizado atualmente.

2.5 O Modelo de Walton

Para Walton apud Rodrigues (2002), a “expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

No intuito de analisar as características de Qualidade de Vida no Trabalho, Walton (apud RODRIGUES, 2002) propõe oito categorias conceituais para a QVT, são elas:

- 1) **Compensação adequada e justa.** O trabalho, neste modelo, é concebido como prioridade, pois encontra nele uma forma de sobrevivência do trabalhador. Sobre a relação existente entre o trabalho realizado e a sua devida remuneração, o autor explica que a compensação adequada é algo muito relativo e difícil de ser definido de forma objetiva. Acredita que a renda adequada e a compensação justa poderiam ser melhor entendidas analisando-se os seguintes indicadores:
 - a) **renda adequada.** O autor questiona se a remuneração recebida é suficiente para satisfazer as necessidades pessoais e sócio-econômicas na sociedade em que o trabalhador vive.
 - b) **compensação justa.** Ele questiona se o salário recebido por certo trabalho possui uma relação adequada com o salário recebido por outro trabalho.

- 2) **Condições de Segurança e Saúde do Trabalho.** Enfatiza as condições físicas do ambiente de trabalho, dando ênfase à saúde e o bem-estar do trabalhador. Para isso, propõe as seguintes sugestões:
 - a) **jornada de trabalho condizente com a função desempenhada;**
 - b) **condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos;**

c) limitador de idade, quando se tratar de trabalho que coloque em risco a saúde e o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade.

3) Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana. Estas são oportunidades que uma organização apresenta para que seus funcionários possam, no seu dia-a-dia, aplicar suas aptidões e conhecimentos profissionais. Para o atendimento desta condição, Walton (apud RODRIGUES, 2002) apresenta cinco requisitos básicos:

- a) autonomia no trabalho, que ocorre quando o trabalhador possui liberdade e independência para programar e executar suas atividades.
- b) múltiplas habilidades, as quais ocorrem quando o funcionário tem a possibilidade de utilizar sua capacidade e habilidades.
- c) informação e perspectivas. Ocorre quando o funcionário recebe informações em relação as suas ações e desempenho de seu trabalho.
- d) tarefas completas, ocorre quando o indivíduo realiza o trabalho do começo ao fim do processo.
- e) planejamento ocorre quando o funcionário tem a oportunidade de realizar o planejamento de suas atividades.

4) Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança. Neste item o autor focaliza a oportunidade de carreira e sugere que se trabalhe com quatro premissas:

- a) aplicação respectiva, que é a possibilidade de usar o conhecimento e as habilidades expandidas e recém-adquiridas em atividades de trabalho futuro.
- b) desenvolvimento, que diz respeito à capacitação permanente do funcionário evitando que seus conhecimentos se tornem obsoletos.
- c) oportunidades de progresso. Oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa.
- d) Segurança, consiste na manutenção do emprego, garantindo a segurança e a renda.

- 5) Integração social na organização de trabalho. Estabelece alguns fatores fundamentais para uma boa integração no trabalho, tais como ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física.
- 6) O constitucionalismo na organização do trabalho. As normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores são elementos chaves para uma elevada Qualidade de Vida no Trabalho. Os aspectos mais importantes são:
- a) direito à privacidade, como o respeito à individualidade que o indivíduo possui dentro da organização;
 - b) direito de posicionamento, como a liberdade de expressão, a oportunidade que o trabalhador tem de manifestar suas idéias, dar sugestões, sem medo de ser repreendido;
 - c) direito de tratamento justo, como o direito que o trabalhador possui de ser tratado de forma justa em todos os assuntos.
- 7) O trabalho e o espaço total da vida. A experiência profissional pode ter efeito negativo ou positivo sobre a vida pessoal dos indivíduos, nesse sentido o autor ressalta a importância da existência do equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal.
- 8) A relevância social da vida no trabalho. Refere-se à atuação irresponsável de algumas empresas, fazendo com que muitos trabalhadores subestimem o valor de seu trabalho e carreira, afetando conseqüentemente sua auto-estima. Destacam-se os seguintes indicadores:
- a) valorização do indivíduo. Refere-se ao sentimento de importância e valorização que a empresa e a comunidade atribuem ao indivíduo na organização.
 - b) imagem da Empresa. Refere-se à credibilidade da organização junto à comunidade.

Os oito critérios mencionados por Walton, podem ser resumidos conforme mostra o quadro abaixo:

QUADRO 2 - Modelo de Walton para a aferição da QVT

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

Fonte: Walton (1973) apud Fernandes (1996), p. 48

Além de Walton, outros autores conceituados apresentam modelos que oferecem importantes contribuições para o tema em questão. Dentre eles podemos destacar: Westley (1979), Hackman e Lawler (2002), Hackman e Oldham (1976).

2.6 Modelos de indicadores

Westley (1979) apud Fernandes (1996), sugere o enriquecimento do trabalho como uma solução ou minimização para os problemas do trabalho. Seu modelo apresenta quatro indicadores:

- Problema econômico. É o senso de injustiça sentido pelos trabalhadores, causado pela diferença salarial e de benefícios existentes entre subordinados e superiores. O autor acredita que a solução para este problema encontra-se na união dos trabalhadores para mobilizar a cooperação, a divisão dos lucros e maior participação nas decisões da empresa.
- Problema político. É a insegurança dos trabalhadores, causada pela unilateralidade do poder dentro da organização. Para o autor, a solução deste problema encontra-se na adoção de posições políticas, através de conselho de trabalhadores, para que possam ter um trabalho auto-supervisionado e uma maior participação nas decisões da empresa.
- Problema psicológico. É a alienação dos trabalhadores, pois estes não conseguem mais realizar um trabalho por completo. A especialização fracionou o processo de trabalho. Assim o indivíduo realiza somente uma parte do processo e não consegue ver o resultado final do seu trabalho. Westley (1979) propõe o enriquecimento da tarefa como uma solução para este problema.
- Problema social. Trata-se da anomalia dos trabalhadores, caracterizada pela falta de envolvimento do indivíduo com seu trabalho. Para o autor, a solução para este problema está no autodesenvolvimento e em métodos sócio-técnicos aplicados em grupos.

Hackman & Lawler apud Rodrigues (2002) realizaram diversos estudos e analisaram propostas de vários autores ligados ao tema Qualidade de Vida no Trabalho, e chegaram então a cinco proposições. A primeira indica que o desempenho do trabalhador na realização de um trabalho depende do grau em que ele acredita que pode obter um resultado positivo. A segunda prevê que as melhores condições de trabalho influenciam diretamente para o empenho na

obtenção de resultados e metas. A terceira, relaciona as necessidades psicológicas individuais e a avaliação dos resultados. Na quarta, os autores afirmam que as necessidades básicas dos trabalhadores não servem de fatores motivadores. E a quinta faz uma relação entre o esforço individual e a capacidade de satisfazer as necessidades mais elevadas.

De acordo com Vieira (1996), o modelo de Hackman e Oldham indica que existem três estados psicológicos críticos, os quais resultam em três resultados pessoais e de trabalho. O primeiro estado crítico refere-se ao modo como o indivíduo reconhece como sendo valioso o trabalho que está desempenhando. Já o segundo estado é a percepção do indivíduo em reconhecer-se responsável pela tarefa executada. E por último, o terceiro estágio, supõe que o sujeito que está realizando determinada atividade deve ter conhecimento do resultado que proporciona uma vez que se sentirá motivado ao verificar que teve sucesso na realização de sua tarefa.

3 METODOLOGIA

Inicialmente será apresentada a empresa onde este estudo foi realizado, para, em seguida, apresentar as etapas do mesmo.

3.1 A empresa Banco do Brasil S/A

Com 198 anos de existência, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do país. Sua estrutura compreende 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países. Ao longo dos anos, o BB vem se adaptando aos novos mercados e suas exigências. (Fonte: www.bb.com.br)

Em 2001, o Banco do Brasil se tornou um Banco Múltiplo, e adotou uma nova configuração para o conglomerado, segmentada em três pilares negociais: atacado, varejo e governo.

A agência Empresarial Oeste Paraná, local de realização desta pesquisa, surgiu nesta segmentação, sendo inaugurada no ano de 2001. Ela atende a clientes pessoa jurídica de médio e grande porte de toda a região Oeste do Paraná. A agência é composta pelos setores negocial, administrativo e operacional.

O setor negocial é o responsável pelo atendimento aos clientes e pelo acolhimento das demandas. É composto por quatro carteiras Empresariais (clientes médios e grandes) e por uma carteira Corporate (clientes de grande porte). Cada carteira é composta por um gerente de contas e uma assistente.

O setor operacional é o responsável pela confecção dos contratos, convênios, cadastro e toda a documentação relativa às operações contratadas. Nele trabalham cinco funcionários. O setor administrativo é responsável pelo controle de despesas, arquivo de documentos, documentação dos funcionários, caixa entre outras atividades. O setor Administrativo possui cinco funcionários e conta com o auxílio de quatro estagiários e dois adolescentes trabalhadores. A agência é administrada por um gerente geral.

Este trabalho se concentrou na área de Gestão de Pessoas, avaliando a Qualidade de Vida dos Funcionários do Banco do Brasil na agência Empresarial Oeste Paraná, na cidade de Cascavel no Paraná.

3.2 Etapas do trabalho

O método utilizado foi a pesquisa Survey, através da qual foram coletadas informações sobre as características, percepções e opiniões dos funcionários do Banco do Brasil a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho. A pesquisa Survey tem como objetivo coletar informações sobre atitudes, motivos e opiniões, podendo ser aplicada através de questionários.

Os indicadores pesquisados foram identificados na literatura. Após o estudo de diversos modelos propostos por diferentes autores, o modelo de Walton foi escolhido e o questionário foi elaborado com base em seus indicadores. O modelo de Walton é abrangente e de fácil compreensão.

A abordagem foi quantitativa e a coleta de dados realizada através de questionário com perguntas fechadas, aplicado a todos os 20 funcionários concursados da Agência Empresarial Oeste Paraná do Banco do Brasil. Os mesmos foram entregues aos funcionários pessoalmente, que responderam a pesquisa e em seguida devolveram os questionários preenchidos.

O instrumento de pesquisa proposto pretendeu coletar dados a respeito da satisfação dos funcionários do Banco do Brasil em relação a sua Qualidade de Vida no Trabalho, bem como a importância dos indicadores pesquisados para o desenvolvimento de suas atividades. Se propôs também a identificar a existência de fatores que causam insatisfação dos funcionários em relação a Qualidade de Vida no Trabalho e propor sugestões.

Depois de respondidos, os questionários foram examinados para constatação de que estavam completos e compreensíveis. Em seguida, os dados foram tabulados e analisados. Posteriormente foram expostos através de tabelas e gráficos precedidos de suas respectivas análises. Foram apresentadas também as conclusões sobre o exposto bem como as sugestões propostas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta o resultado da pesquisa realizada com os funcionários do Banco do Brasil da Agência Empresarial Oeste Paraná. Inicialmente, será apresentada uma tabela com os dados coletados compilados, de forma a facilitar a visualização dos resultados. Em seguida, os dados expostos serão analisados e interpretados.

A análise abordará as questões de cada um dos oito indicadores individualmente e de forma compilada. Cada indicador iniciará com a interpretação individual, sendo concluída com os dados compilados e apresentados de forma percentual e exposta através de gráficos, que facilitam a visualização dos resultados. Os gráficos serão precedidos de suas respectivas explicações.

O Quadro 3 apresenta as respostas dos questionários aplicados aos funcionários do Banco do Brasil. Nas colunas referentes à satisfação e a importância foram usadas escalas numéricas, conforme apresenta-se abaixo.

A satisfação em relação aos indicadores de qualidade de vida no trabalho foi medida conforme a escala numérica de 1 a 5:

- (1) muito insatisfeito
- (2) insatisfeito
- (3) satisfeito
- (4) muito satisfeito
- (5) não observado

A importância que os indicadores propostos no questionário representam na realização do trabalho foi medida pela escala de 1 a 4 :

- (1) insignificante
- (2) pouco importante
- (3) importante
- (4) muito importante

QUADRO 3 - Demonstração dos resultados dos questionários de forma compilada

INDICADORES DE QVT	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
1) Compensação justa e adequada:									
a) em relação à remuneração justa e adequada recebida pelo seu trabalho frente as suas necessidades pessoais e sócio-econômicas;	4	4	10	2	0	0	0	3	17
b) em relação à equiparação salarial com outras empresas do mercado externo;	0	9	10	1	0	0	2	8	10
c) em relação à equiparação salarial entre cargos da própria empresa;	2	5	11	2	0	0	3	9	8
2) Condições de segurança e saúde no trabalho:									
a) em relação à jornada de trabalho condizente com a função desempenhada;	5	2	13	0	0	0	0	5	15
b) quanto às condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos;	5	5	10	0	0	0	0	0	20
c) quanto a um limitador de idade, quando se tratar de trabalho que coloque em risco a saúde e o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade;	0	0	12	3	5	2	4	12	2
3) Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana:									
a) quanto à liberdade e independência para programar e executar suas atividades;	1	5	10	4	0	0	0	8	12
b) quanto à possibilidade de utilização de sua capacidade e habilidade na execução de seu trabalho;	0	1	13	5	1	0	0	8	12
c) em relação às informações recebidas sobre o seu trabalho e seu desempenho na realização das atividades;	2	7	7	4	0	0	0	3	17
d) quanto à execução de tarefas completas, possibilidade de realização do trabalho do começo ao fim do processo;	4	7	8	1	0	0	0	7	13
e) em relação ao planejamento de suas atividade;	0	7	11	2	0	0	0	7	13
4) Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança:									
a) quanto à possibilidade de utilização de seus conhecimentos e habilidades expandidas e recém-adquiridas no seu trabalho;	0	2	16	2	0	0	1	9	10
b) quanto à capacitação oferecida pela empresa, de forma a evitar que seus conhecimentos se tornem obsoletos;	6	4	6	4	0	0	0	3	17
c) quanto à oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa;	1	2	9	8	0	0	0	2	18
d) quanto à estabilidade no seu emprego;	2	1	10	7	0	0	1	5	14
5) Integração social na organização de trabalho:									
a) quanto à ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física;	4	3	6	7	0	0	1	0	19
6) O institucionalismo na organização do trabalho:									
a) quanto à privacidade, a individualidade dentro da organização;	0	2	15	3	0	0	0	9	11
b) quanto à liberdade de expressão, a oportunidade de manifestar suas idéias e dar sugestões, sem medo de ser repreendido;	0	4	13	3	0	0	0	4	16
c) quanto ao tratamento justo em todas as situações;	1	4	11	3	1	0	0	2	18
7) O trabalho e o espaço total da vida:									
a) em relação ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal;	5	8	6	1	0	0	0	3	17
8) A relevância social da vida do trabalho:									
a) em relação à valorização do seu trabalho, a importância que a empresa e a comunidade atribuem a ele;	4	3	10	3	0	0	0	4	16
b) quanto à credibilidade que a empresa possui junto à comunidade;	0	0	9	11	0	2	3	5	10

Fonte: 20 questionários respondidos por funcionários da Agência Empresarial Oeste Paraná.

4.1 Compensação justa e adequada

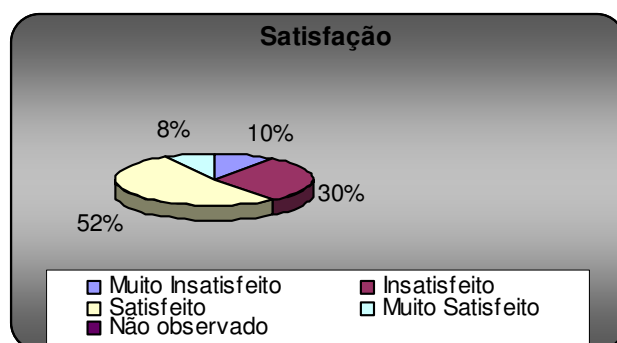
Em relação à satisfação dos funcionários quanto a remuneração justa e adequada recebida pelo trabalho desenvolvido frente às necessidades pessoais e sócio-econômicas, quatro pessoas responderam estar muito insatisfeitas, quatro insatisfeitas, 10 satisfeitas e duas muito satisfeitas. Em relação à importância deste item para a realização de suas atividades, três pessoas responderam ser importante e 17 pessoas responderam ser muito importante.

Quanto à satisfação dos funcionários em relação à equiparação salarial com outras empresas do mercado, nove pessoas responderam estar insatisfeitas, 10 satisfeitas e uma muito satisfeita. Quanto à importância, para duas pessoas é pouco importante, para oito pessoas é importante e para 10 muito importante.

Em relação à equiparação salarial entre cargos da própria empresa, duas pessoas responderam estar muito insatisfeitas, cinco insatisfeitas, 11 satisfeitas e duas muito satisfeitas. Quanto à importância, para três pessoas é pouco importante, para nove é importante e para oito pessoas é muito importante.

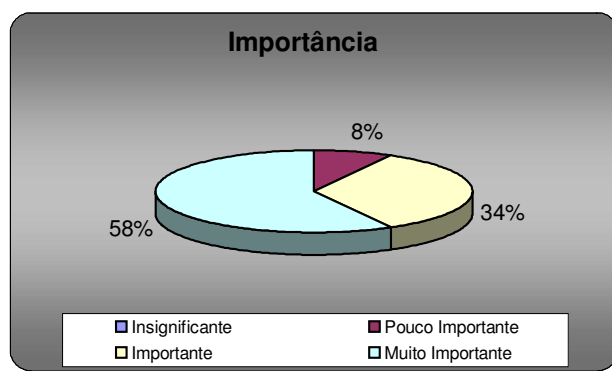
Os gráficos abaixo referem-se à compilação dos resultados das questões a, b e c do indicador Compensação justa e adequada.

GRÁFICO 01: Satisfação - Compensação justa e adequada



Podemos perceber que em relação à remuneração recebida, 10% das pessoas estão muito insatisfeitas, 30% insatisfeitas, 52% estão satisfeitas e 8% muito insatisfeitas. A maioria dos funcionários estão satisfeitos, no entanto, a quantidade de pessoas muito insatisfeitas e insatisfeitas é expressiva, corresponde a 40% dos respondentes.

GRÁFICO 02: Importância – Compensação justa e adequada



Quanto a sua importância, 8% das pessoas consideraram pouco importante, 34% importante, e 58% muito importante. Assim, podemos concluir que a compensação justa e adequada é considerada de grande relevância para os funcionários.

4.2 Condições de segurança e saúde no trabalho

Quanto a jornada de trabalho condizente com a função desempenhada, cinco pessoas responderam estar muito insatisfeitas, duas insatisfeitas e 13 pessoas satisfeitas. Quanto à importância deste item, cinco pessoas consideraram ser importante e 15 ser muito importante.

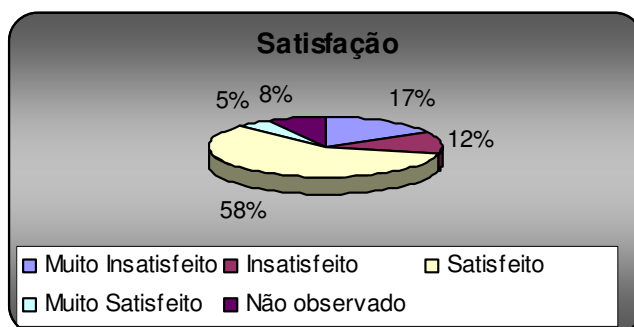
Em relação às condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos, cinco pessoas mostraram-se muito insatisfeitas, cinco insatisfeitas e 10 satisfeitas. Quanto à importância, todas as 20 pessoas

pesquisadas responderam ser muito importante para o desempenho de suas atividades.

Quanto ao limitador de idade, em se tratando de trabalho que coloque em risco a saúde e o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade, 12 pessoas responderam estar satisfeitas, três muito satisfeitas e 5 responderam que não observaram. Com relação à importância, duas pessoas responderam ser insignificante, quatro ser pouco importante, 12 ser importante e duas pessoas consideram muito importante.

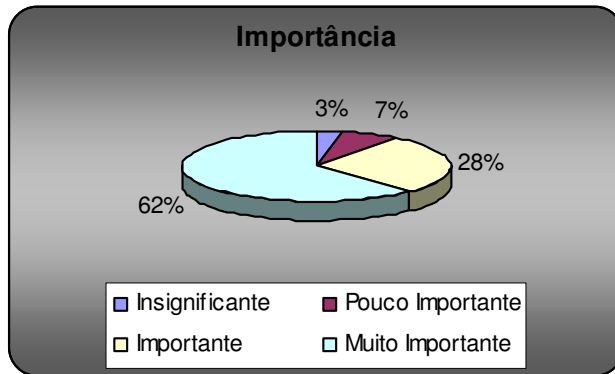
Os gráficos abaixo referem-se a compilação dos resultados das questões “a”, “b” e “c” do indicador Condições de segurança e saúde no trabalho.

GRÁFICO 03: Satisfação – Condições de segurança e saúde no trabalho



Em relação às condições de segurança e saúde no trabalho, podemos dizer que 17% das pessoas estão muito insatisfeitas, 12% insatisfeitas, a maioria, 58% das pessoas consideram-se satisfeitas, 5% muito satisfeita e 8% não observaram. A porcentagem de pessoas muito insatisfeitas e insatisfeitas com as condições de segurança e saúde no trabalho é alta, 29% dos funcionários.

GRÁFICO 04: Importância – Condições de segurança e saúde no trabalho



Quanto a importância das condições de segurança e saúde no trabalho, 3% consideram este item insignificante, 7% responderam ser pouco importante, 28% ser muito importante, e a grande maioria, 62% consideram muito importante.

4.3 Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento da capacidade humana

Em relação à liberdade e independência para programar e executar as atividades, um funcionário encontra-se muito insatisfeito, cinco insatisfeitos, 10 satisfeitos e quatro muito satisfeitos. Quanto a importância deste item, oito pessoas consideraram importante enquanto 12 responderam como sendo muito importante.

Quanto a possibilidade de utilização de sua capacidade e habilidade na execução de seu trabalho, uma pessoa está insatisfeita, 13 satisfeitas, cinco muito satisfeitas e uma pessoa respondeu não ter observado. Para oito pessoas este item foi considerado importante e para 12 muito importante.

Em relação às informações recebidas sobre o seu trabalho e seu desempenho na realização das atividades, duas pessoas estão muito insatisfeitas,

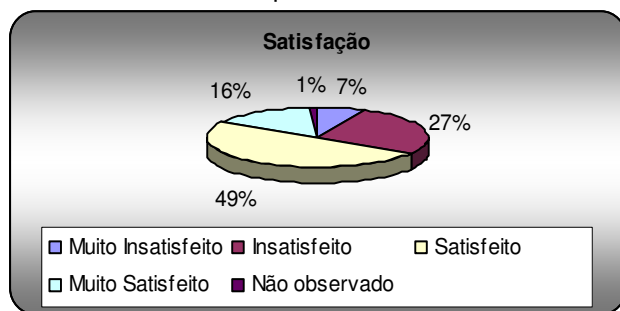
sete estão insatisfeitas, sete satisfeitas e quatro muito satisfeitas. Consideram este item importante três pessoas e muito importante 17 pessoas.

Quanto à execução de tarefas completas, possibilidade de realização do trabalho do começo ao fim do processo, quatro pessoas responderam estar muito insatisfeitas, sete insatisfeitas, oito satisfeitas e uma muito satisfeita. Em relação a sua importância para o desenvolvimento das atividades sete funcionários consideram importante e 13 muito importante.

Em relação ao planejamento das atividades, sete pessoas consideram-se insatisfeitas, 11 satisfeitas e duas muito satisfeitas. Quanto a importância do planejamento, sete pessoas responderam ser importante e 13 ser muito importante.

Os gráficos abaixo referem-se à compilação dos resultados das questões “a”, “b”, “c”, “d” e “e” do indicador Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana.

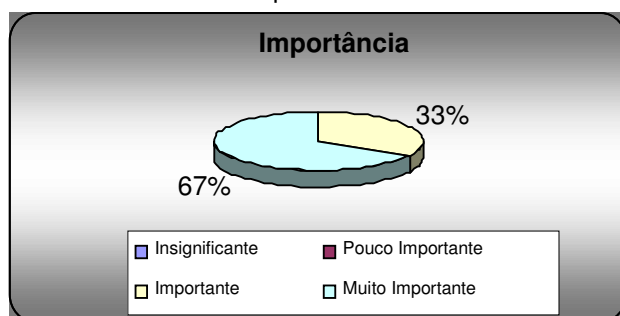
GRÁFICO 05: Satisfação – Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana



Observando o gráfico, pode-se constatar que 7% dos respondentes estão muito insatisfeitos, 27% insatisfeitos, 49% satisfeitos, 16% estão muito satisfeitos e 1% não observou. A maioria dos funcionários estão satisfeitos com a oportunidade imediata de utilização e desenvolvimento da capacidade humana, no

entanto, uma porcentagem muito alta, 34% das pessoas demonstraram muita insatisfação ou insatisfação.

GRÁFICO 06: Importância – Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana



Este indicador foi considerado importante para 33% dos funcionários e muito importante para 67%. Demonstrando ser um item de grande relevância para os funcionários.

4.4 Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança

Quanto à oportunidade de utilização dos conhecimentos e habilidades expandidas recém-adquiridas no trabalho, duas pessoas responderam estar insatisfeitas, a grande maioria, 16 pessoas estão satisfeitas e duas estão muito satisfeitas. Para uma pessoa este item é pouco importante, para nove é importante e para 10 funcionários é muito importante.

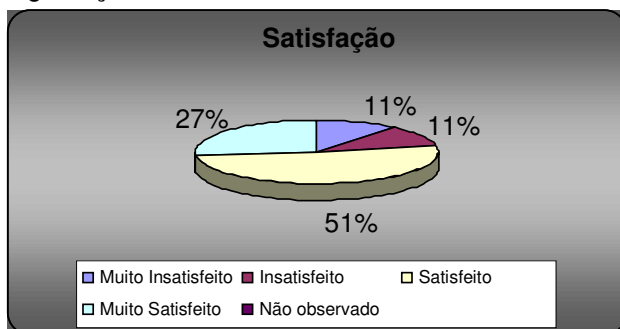
Em relação à capacitação oferecida pela empresa, de forma a evitar que os conhecimentos dos funcionários se tornem obsoletos, seis pessoas responderam estar muito insatisfeitos, quatro insatisfeitos, seis estão satisfeitas e quatro muito satisfeitas. Este item foi considerado importante para três pessoas e muito importante para 17 pessoas.

Quanto a oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa, uma pessoa está muito insatisfeita, duas estão insatisfeitas, nove satisfeitas e oito muito satisfeitas. Com relação à importância deste item duas pessoas o consideram importante e 18 muito importante.

Quanto a estabilidade no emprego, duas pessoas estão muito insatisfeitas, uma insatisfeita, 10 estão satisfeitas e sete muito satisfeitas. Uma pessoa considera este item pouco importante, cinco importante e 14 pessoas consideram muito importante.

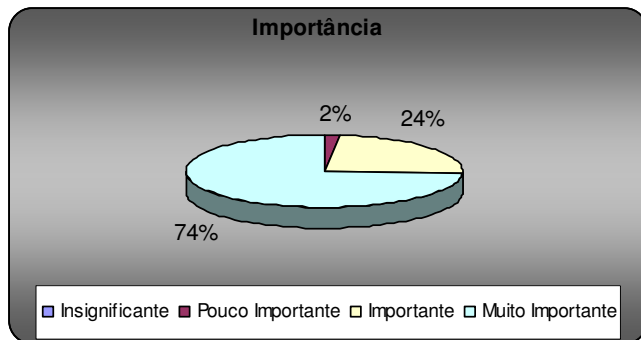
Os gráficos abaixo referem-se à compilação dos resultados das questões “a”, “b”, “c” e “d” do indicador Oportunidade futura para crescimento e segurança :

GRÁFICO 07 Satisfação – Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança



Quanto à satisfação dos funcionários para este indicador, 11% responderam estar muito insatisfeitos, 11% insatisfeitos, 51% satisfeitos e 27% muito satisfeitos. Assim, a maioria dos funcionários estão muito satisfeitos ou satisfeitos.

GRÁFICO 08 – Importância - Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança

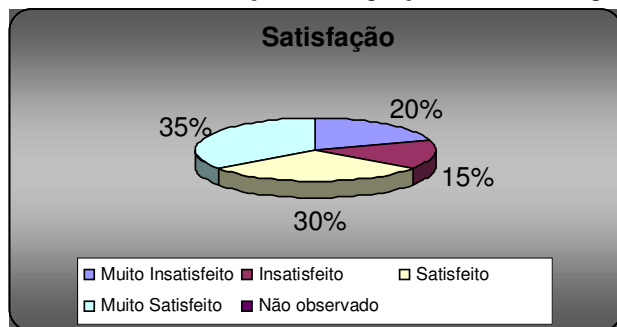


Este indicador foi considerado pouco importante para 2% dos funcionários, importante para 24% e para a grande maioria, 74%, o item é de muita importância.

4.5 Integração social na organização do trabalho

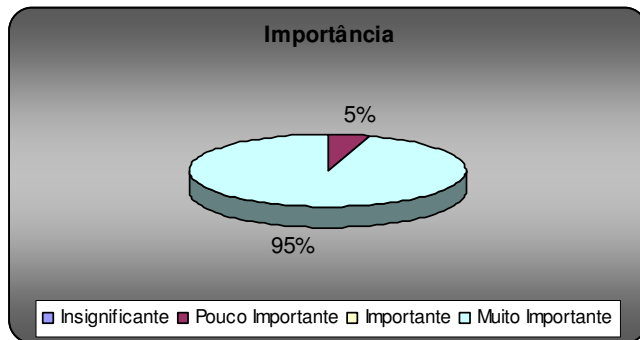
Em relação à ausência de preconceito de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física, quatro funcionários estão muito insatisfeitos, três insatisfeitos, seis estão satisfeitos e sete muito satisfeitos. Quanto a importância deste item, uma pessoa considera pouco importante, enquanto que 19 pessoas consideram muito importante.

GRÁFICO 09 Satisfação – Integração social na organização de trabalho



Quanto à integração social na organização de trabalho, 20% estão muito insatisfeitas, 15 insatisfeitas, 30% satisfeitas e 35% muito satisfeitas. A maioria das pessoas estão muito satisfeitas, no entanto, o índice de insatisfação também é bastante elevado.

GRÁFICO 10 Importância – Integração social na organização de trabalho



Este indicador foi considerado de pouca importância para 5% dos funcionários e de muita importância para a grande maioria de 95%.

4.6 O constitucionalismo na organização do trabalho

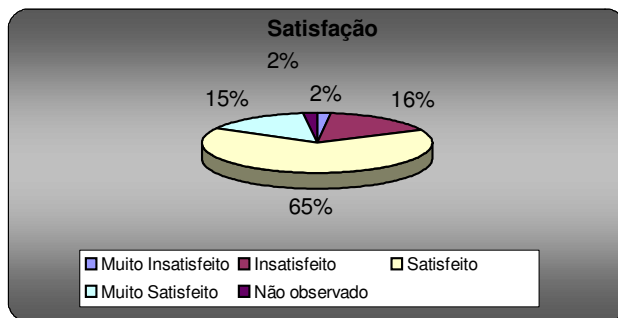
Quanto à privacidade, a individualidade dentro da organização, duas funcionários responderam estar insatisfeitos, 15 satisfeitos e três muito satisfeitos. Quanto à importância deste item, nove pessoas responderam ser importante e 11 ser muito importante.

Em relação à liberdade de expressão, a oportunidade de manifestar suas idéias e dar sugestões sem medo de ser repreendido, quatro pessoas demonstraram estar insatisfeitos, 13 estar satisfeitos e três muito satisfeitos. Quanto a importância do item, quatro pessoas consideram importante e 16 muito importante.

Quanto ao tratamento justo em todas as situações, uma pessoa está muito insatisfeita, quatro insatisfeitas, 11 estão satisfeitas, três muito satisfeita e uma pessoa não observou. Quanto a sua importância, duas pessoas responderam ser importante e 16 ser muito importante.

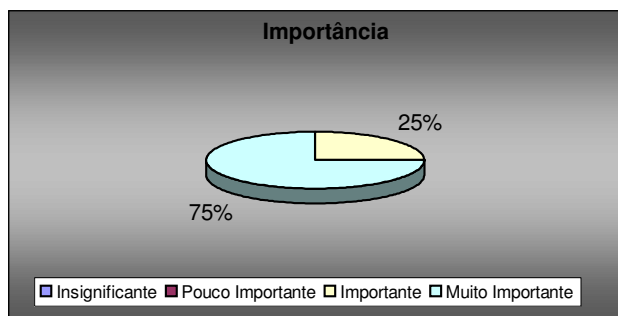
Os gráficos abaixo referem-se à compilação dos resultados das questões “a”, “b” e “c” do indicador O constitucionalismo na organização do trabalho:

GRÁFICO 11: Satisfação – O constitucionalismo na organização do trabalho



Para este indicador, 2% dos respondente estão muito insatisfeitos, 16 insatisfeitos, 65% satisfeitos, 15% muito satisfeitos e 2% não observaram. A maioria, 80% estão entre satisfeitos e muito satisfeitos.

GRÁFICO 12: Importância – O constitucionalismo na organização do trabalho

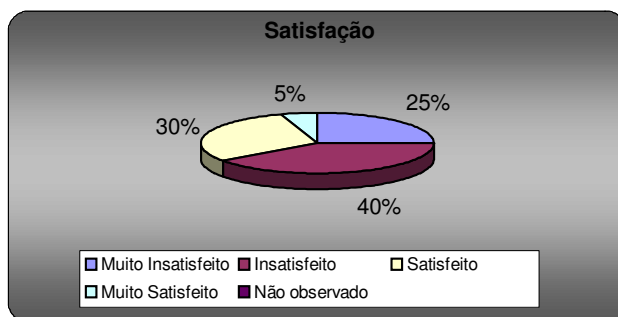


O constitucionalismo na organização do trabalho foi considerado importante para 25% dos funcionários e muito importante para 75%. Portanto um indicador de grande relevância.

4.7 O trabalho e o espaço total da vida

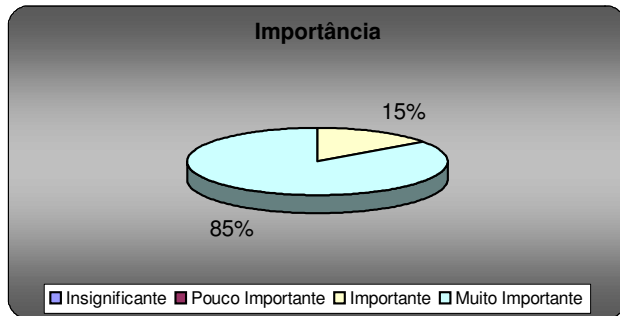
Em relação ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal, cinco pessoas estão muito insatisfeitos, oito pessoas estão insatisfeitas, seis satisfeitas e uma muito satisfeita. Quanto a sua importância, três pessoas consideram ser importante e 17 ser muito importante.

GRÁFICO 13: Satisfação – O trabalho e o espaço total da vida



Quanto ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos funcionários, 25% demonstraram estar muito insatisfeitos, a maioria, 40% estão insatisfeitos, 30% satisfeitos e 5% muito satisfeitos. Este indicador apresenta um alto índice de insatisfação, correspondente a 65% dos funcionários.

GRÁFICO 14: Satisfação – O trabalho e o espaço total da vida



Este indicador foi considerado importante para 15% das pessoas e muito importante para 85%. Um indicador de grande relevância para os funcionários.

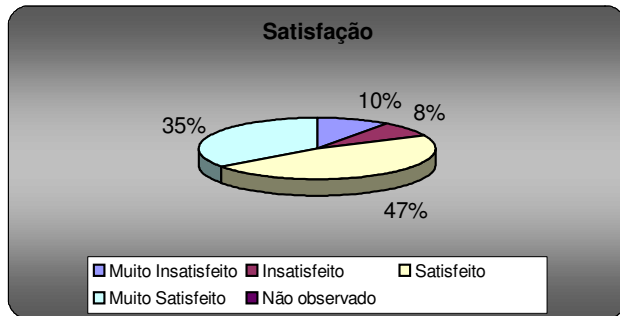
4.8 A relevância social da vida do trabalho

Quanto a valorização do seu trabalho, a importância que a empresa e a comunidade atribuem a ele, quatro pessoas estão muito insatisfeitas, três insatisfeitas, 10 estão satisfeitas e três muito satisfeitas. Em relação à importância, quatro pessoas consideram importante e 16 muito importante.

Em relação à credibilidade que a empresa possui junto a comunidade, nove pessoas estão satisfeitas e 11 muito satisfeitas. Quanto a sua importância, duas pessoas responderam ser insignificante, três pouco importante, cinco ser importante, e 10 muito importante.

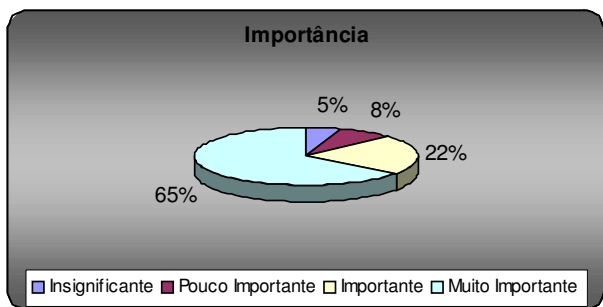
Os gráficos abaixo se referem à compilação dos resultados das questões “a” e “b” do indicador A relevância social da vida do trabalho:

GRÁFICO 15: Satisfação – A relevância social da vida do trabalho



Em relação a este indicador, 10% dos respondentes estão muito insatisfeitos, 8% insatisfeitos, 47% satisfeitos e 35% muito satisfeitos. Portanto a maioria demonstra estar entre satisfeito e muito satisfeito.

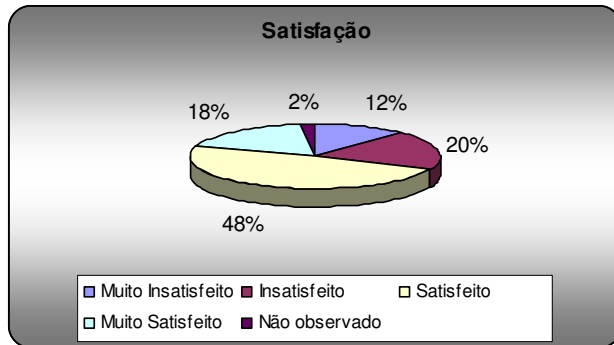
GRÁFICO 16: Importância – A relevância social da vida do trabalho



A relevância social da vida do trabalho foi considerada insignificante para 5% dos funcionários, de pouca importância para 8%, importante para 22% e muito importante para 65% dos respondentes.

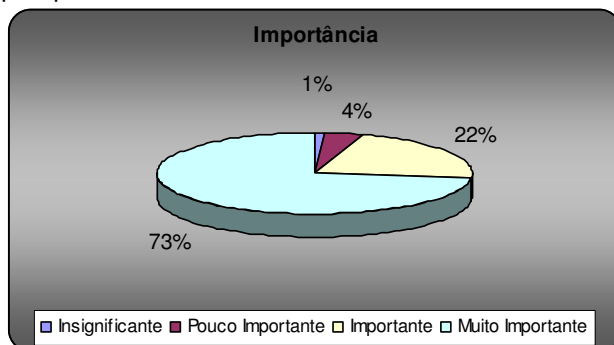
Os gráficos abaixo demonstram de forma compilada, o resultado de todos os indicadores:

GRÁFICO 17: Satisfação – Compilação de resultado dos 8 indicadores pesquisados



Analisando os resultados dos oito indicadores relativos a satisfação, podemos perceber que 12% das pessoas estão muito insatisfeitas, 20% estão insatisfeitas, 48% satisfeitas, 18% muito satisfeitas e 2% não observaram. Pode-se concluir que a maioria dos funcionários estão satisfeitos, no entanto, o percentual de insatisfação é expressivo e deve ser considerado.

GRÁFICO 18: Importância – Compilação de resultado dos 8 indicadores pesquisados



Observando o gráfico acima, pode-se concluir que a grande maioria das pessoas (73%) consideram os indicadores propostos no modelo de Walton de grande importância para o desenvolvimento de suas atividades.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Ao analisar os dados em sua totalidade, podemos observar que a maioria dos funcionários (66%) estão satisfeitos com o trabalho, segundo os indicadores apresentados. No entanto, é importante ressaltar que a porcentagem de pessoas insatisfeitas é bastante expressiva, acima de 30%.

Os indicadores responsáveis pelo maior percentual de pessoas satisfeitas ou muito satisfeitas foram o constitucionalismo na organização do trabalho (80%) e a relevância social na vida do trabalho (82%). O constitucionalismo refere-se ao direito a privacidade e a liberdade de expressão, enquanto a relevância social refere-se à valorização do trabalho e a credibilidade da empresa junto à comunidade.

Os indicadores responsáveis pelo maior percentual de pessoas insatisfeitas e muito insatisfeitas foram a compensação justa e adequada (40%) e o trabalho e o espaço total da vida (65%). A compensação justa e adequada diz respeito à remuneração recebida e a equiparação salarial, enquanto o trabalho e o espaço total da vida refere-se ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal.

É importante observar que os indicadores que apresentaram maior índice de insatisfação, a compensação justa e adequada e, o trabalho e o espaço total da vida, foram considerados importante ou muito importante para 92% e 100% dos funcionários, respectivamente. Trata-se de um índice de grande importância para os funcionários no desenvolvimento do seu trabalho, no entanto, estes se encontram insatisfeitos com tais indicadores.

O mesmo ocorre com os indicadores, condições de segurança e saúde no trabalho, oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana e integração social na organização do trabalho, que

apresentaram percentuais de insatisfação de 29%, 34% e 35% respectivamente. Ao mesmo tempo, que apresentaram percentuais de importância de 90%, 100% e 95%, respectivamente. Esta análise permite ao Banco do Brasil identificar quais são os indicadores mais importantes, na percepção dos funcionários, que não estão correspondendo às suas expectativas.

Os indicadores propostos no modelo de Walton foram considerados importantes ou muito importantes para 95% dos funcionários. Esta constatação demonstra que os indicadores utilizados nesta pesquisa foram relevantes para esta população.

Este trabalho procurou avaliar a satisfação dos funcionários em relação à qualidade de vida no trabalho, utilizando como base os fatores propostos por Walton como indicadores de qualidade de vida no trabalho. Também avaliou, na percepção dos funcionários, a importância dos fatores pesquisados para o desempenho de suas atividades.

Após concluída a análise dos dados, foi possível identificar alguns fatores de insatisfação dos funcionários, que podem ser melhorados. É possível observar que para todos os indicadores existem pessoas insatisfeitas, sendo que alguns indicadores apresentam percentuais mais elevados do que outros.

Através desta pesquisa, o Banco do Brasil tem a possibilidade de visualizar os pontos críticos de sua proposta de qualidade de vida no trabalho. Com base nestes dados, a empresa poderá elaborar programas de melhoria de qualidade de vida no trabalho, de forma a corresponder às expectativas de seus funcionários.

Tendo em vista que todos os fatores foram considerados de grande importância para os funcionários, e que os mesmos refletem diretamente no desempenho do trabalho realizado, torna-se imprescindível que a empresa adote

medidas de proporção e manutenção de altos níveis de satisfação de seus funcionários em relação à qualidade de vida no trabalho.

O maior percentual de insatisfação da pesquisa refere-se ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal. Assim, sugere-se que a jornada de trabalho dos bancários seja de seis horas e não mais de oito horas. O trabalho bancário exige muita concentração e responsabilidade e isso torna-o árduo e cansativo. A diminuição da carga horária poderia tornar o trabalho mais eficiente e produtivo.

O segundo indicador que apresentou maior percentual de insatisfação foi a compensação justa e adequada. Sugere-se que a empresa elabore um novo plano de cargos e salários, com base na função, tempo de serviço, comissões e participação nos lucros. A remuneração dos bancários vem sofrendo consecutivas defasagens ao longo dos anos. O padrão de vida dos funcionários das instituições financeiras caiu consideravelmente, para muitos, dificultando até mesmo o atendimento das necessidades básicas. Um funcionário satisfeito com sua remuneração certamente irá produzir mais e melhor.

Recomenda-se também que a empresa busque sugestões junto aos funcionários sobre outras maneiras de se realizar o trabalho, de forma que eles se sintam mais satisfeitos em relação a sua qualidade de vida no trabalho. A insatisfação, além de ser desgastante para o funcionário pode representar um fator negativo perante a equipe de trabalho, ameaçando inclusive influenciar outros funcionários.

Uma limitação encontrada no desenvolvimento deste trabalho foi à delimitação do tema. A qualidade de vida no trabalho consiste em um assunto muito abrangente e de difícil mensuração. Ela envolve percepções e sentimentos que são aspectos muito particulares dos seres humanos.

Para estudos futuros recomenda-se que este estudo seja aplicado a uma parcela maior da população de bancários, até mesmo replicar este estudo com todos os funcionários do Banco do Brasil. Desta forma, seria possível, inclusive, fazer outras comparações em torno da QVT, abordando por regiões geográficas e por setores do banco.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**.4ªed.São Paulo: Atlas,1997.

CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira,1995.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**, economia, sociedade e cultura. 4 ed., São Paulo: Paz e Terra, 2000. vol.1.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

DE MASI, Domenico. **O Futuro do Trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 3ª ed., Rio de Janeiro: Editora José Olimpio Ltda e Brasília: Editora da UNB, 2000.

DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho**. Trad. Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Sociedade pós-capitalista**.6 edição, São Paulo: Pioneira, 1997.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996.

GONÇALVES, Reinaldo. **A nova economia internacional**: uma perspectiva brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de Vida no Trabalho**: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática, Rio de Janeiro, Vol.1, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. O Day-After das reestruturações: As irracionalidades e a coisificação do humano, **RAE Light**. São Paulo, 1999.

LEVERING, R. A definição de um excelente lugar para se trabalhar. **Revista de Administração de Empresas da FGV**, São Paulo, v.2, nº4, 1995.

LEVERING, Robert. **Um Excelente Lugar para se Trabalhar**: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins). Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1986.

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

NETZ, Sônia Rosani. **Novas Tecnologias da Informação**: Suas influências no trabalho bancário, 2005. Disponível em: <http://www.ecosol.org.br/txt/netz.doc>. Acesso em: 14/09/2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____. **Qualidade de vida no trabalho**: Evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.

RODRIGUES, Suzana B. **O chefinho, o telefone e "o bode"**: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1991.

SEGNINI, Lílíana Rolfsen Petrilli. **Reestruturação nos bancos no Brasil**: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. Campinas: 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a06.pdf> . Acesso em: 12/09/2007.

SILVA, Marco Aurélio Dias da e DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

SCHERMERHORN, John R.jr. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SUCESSE, Edina de Paula Bom. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

| WERTHER, W.B.;_DAVIS K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

ANEXO – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO

Este questionário refere-se a uma pesquisa que está sendo realizada por uma aluna do curso de especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e tem por objetivo principal avaliar a satisfação dos funcionários do Banco do Brasil em relação à qualidade de vida no trabalho.

O anonimato será mantido, uma vez que o interesse da pesquisa se dá pelo resultado final como um todo, e não de forma individualizada.

O questionário apresenta oito indicadores principais que são a base desta pesquisa. Assim, o item “A”, faz referência a sua satisfação em relação a cada um dos indicadores apresentados, para respondê-los você utilizará uma escala de 1 a 5. Já o item “B”, refere-se a importância que estes oito indicadores representam para o desenvolvimento do seu trabalho, se eles são ou não importantes e o quanto, para que você possa realizar seu trabalho de forma adequada. Para respondê-lo você utilizará uma escala de 1 a 4.

Ao participar desta pesquisa, você estará respondendo a dois questionamentos:

- a) **sua SATISFAÇÃO em relação aos indicadores de qualidade de vida no trabalho.** Utilize a escala numérica de 1 a 5, conforme abaixo:
 - (1) muito insatisfeito
 - (2) insatisfeito
 - (3) satisfeito
 - (4) muito satisfeito
 - (5) não observado

- b) **a IMPORTÂNCIA que estes indicadores representam na realização do seu trabalho.** Utilize a escala de 1 a 4 :
 - (1) insignificante
 - (2) pouco importante
 - (3) importante
 - (4) muito importante

INDICADORES DE QVT	(A) SATISFAÇÃO	(B) IMPORTÂNCIA
1) Compensação justa e adequada:		
a) em relação à remuneração justa e adequada recebida pelo seu trabalho frente as suas necessidades pessoais e sócio-econômicas;		
b) em relação à equiparação salarial com outras empresas do mercado externo;		
c) em relação à equiparação salarial entre cargos da própria empresa;		
2) Condições de segurança e saúde no trabalho:		
a) em relação à jornada de trabalho condizente com a função desempenhada;		
b) quanto às condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos;		
c) quanto a um limitador de idade, quando se tratar de trabalho que coloque em risco a saúde e o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade;		
3) Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana:		
a) quanto à liberdade e independência para programar e executar suas atividades;		
b) quanto à possibilidade de utilização de sua capacidade e habilidade na execução de seu trabalho;		
c) em relação às informações recebidas sobre o seu trabalho e seu desempenho na realização das atividades;		
d) quanto à execução de tarefas completas, possibilidade de realização do trabalho do começo ao fim do processo;		
e) em relação ao planejamento de suas atividade;		
4) Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança:		
a) quanto à possibilidade de utilização de seus conhecimentos e habilidades expandidas e recém-adquiridas no seu trabalho;		
b) quanto à capacitação oferecida pela empresa, de forma a evitar que seus conhecimentos se tornem obsoletos;		
c) quanto à oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa;		
d) quanto à estabilidade no seu emprego;		
5) Integração social na organização de trabalho:		
a) quanto à ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física;		
6) O constitucionalismo na organização do trabalho		
a) quanto à privacidade, a individualidade dentro da organização;		
b) quanto à liberdade de expressão, a oportunidade de manifestar suas idéias e dar sugestões, sem medo de ser repreendido;		
c) quanto ao tratamento justo em todas as situações;		
7) O trabalho e o espaço total da vida:		
a) em relação ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal;		
8) A relevância social da vida do trabalho:		
a) em relação à valorização do seu trabalho, a importância que a empresa e a comunidade atribuem a ele;		
b) quanto à credibilidade que a empresa possui junto à comunidade;		

Fonte: Questionário elaborado com base nos indicadores de qualidade de vida propostos por Walton (apud RODRIGUES, 2002).