

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

Lari Heitor Macagnan

**PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
percepção da área de Engenharia e Arquitetura do Banco X**

**Porto Alegre
2011**

Lari Heitor Macagnan

**PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
percepção da área de Engenharia e Arquitetura do Banco X**

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

Orientadora: Prof^ª. Angela Beatriz Scheffer
Garay

Porto Alegre

2011

Lari Heitor Macagnan

**PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
percepção da área de Engenharia e Arquitetura do Banco X**

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

Aprovado em 17 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Angela Beatriz Scheffer Garay

Prof. Claudia Simone Antonello

Dedico ao meu pai, João Batista Macagnan e a minha mãe, Célia Maria Macagnan, sempre presentes, pela educação transmitida, pelo amor e carinho, pelo apoio e incentivo em todos os momentos de minha vida, e a minha filha, Luana, que foi meu estímulo e inspiração para manter vivo o objetivo de conclusão deste curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora, a Professora Angela Beatriz Scheffer Garay, pela transmissão de conhecimentos, e a tutora Aline Höpner, pela imensa paciência e perseverança em transmitir suas orientações nos momentos mais desesperadores, tornando possível a finalização deste trabalho. Um agradecimento especial aos coordenadores que nos acompanharam em toda caminhada: Gilberto Clóvis Josemin e Ricardo Grings (RG).

Agradeço também ao Banco do Brasil S.A. e à UFRGS por ter proporcionado a oportunidade de concluir este curso a distancia; ao Gerente Geral e aos Gerentes de Área da dependência do Banco X, por terem autorizado a realização do estudo; e aos funcionários da área de Engenharia e Arquitetura que se disponibilizaram a responder a pesquisa.

Agradeço a minha família, minhas irmãs Fernanda e Ana Paula pela força e apoio incondicionais nos momentos mais difíceis; aos meus cunhados Fernando e Daniel, pelo tempo dedicado no auxílio das pesquisas e dúvidas durante a minha marcha acadêmica; aos meus sogros, cunhadas, cunhado, concunhados, sobrinhos, demais parentes e amigos em geral, pela compreensão da minha ausência em diversos eventos familiares e sociais pelo motivo único de atender aos imensos e intermináveis compromissos acadêmicos.

Por fim, um agradecimento especial a minha filha Luana e a minha esposa Rita, que neste período em que estive dedicado às tarefas que o curso exigiu, na maioria das vezes souberam compreender minha ausência e a falta de atenção pessoal, principalmente nas madrugadas e finais de semana de estudo, em prol da conquista deste objetivo.

*“Sucesso é conseguir o que se quer e
felicidade é gostar do que se
conseguiu.”
Dale Carnegie*

RESUMO

De acordo com Fernandes (1996), o tema Qualidade de Vida no Trabalho tem se tornado preocupação frequente entre as empresas que buscam competir em mercados crescentemente globalizados. O material humano das organizações é o seu diferencial, além de ser o agente responsável pelo êxito nos negócios. Nesta relação, ter funcionários satisfeitos e motivados é uma questão de competitividade. O presente estudo teve como objetivo descrever o programa de Qualidade de Vida no Trabalho aplicado pelo Banco X, aos funcionários da área de engenharia e arquitetura do Centro de Serviços e Logística no RS, levantando como os funcionários avaliam as ações e identificando os fatores positivos e negativos dos conceitos propostos pelo modelo de Walton (1973). Em estudo de caso, com coleta de dados através de questionário aplicado a vinte analistas de engenharia e arquitetura, foram levantados elementos que, após tratados por técnicas estatísticas, originaram resultados de natureza quantitativa. A partir da análise destes elementos, utilizando como base a literatura existente sobre o tema, foi possível identificar o grau de compatibilidade dos objetivos do programa para com as expectativas e anseios dos funcionários da área. Foram verificados os conceitos mais destacados ligados a Qualidade de Vida no Trabalho na área estudada. Compensação Justa e Adequada, seguida por Condições de Trabalho e Oportunidade de Crescimento e Segurança foram os conceitos que apresentaram maior descontentamento entre os respondentes. As melhores avaliações foram para os conceitos Uso e Desenvolvimento de Capacidades e Relevância Social do Trabalho na Vida. Através da identificação dos fatores que medem o grau de Qualidade de Vida no Trabalho e que podem afetar a qualidade dos serviços prestados pelos seus colaboradores, seja de forma positiva ou negativa no âmbito organizacional, as empresas podem tomar as medidas e ações que acharem mais adequadas para estabelecer um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso entre patrões e empregados.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Setor Bancário. Engenharia e Arquitetura.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QVT	<u>14114</u>
Tabela 2 – CATEGORIAS CONCEITUAIS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT	<u>18118</u>
Tabela 3 – CRONOGRAMA BIÊNIO 2007/2008 PROGRAMA QVT BANCO X	<u>27127</u>
Tabela 4 - Cargo Atual	<u>29129</u>
Tabela 5 - Tempo de Empresa.....	<u>29129</u>
Tabela 6 - Tempo no Cargo Atual.....	<u>29129</u>
Tabela 7 - Nível de Instrução	<u>30130</u>
Tabela 8 - Formação	<u>30130</u>
Tabela 9 - Idade	<u>31131</u>
Tabela 10 - Sexo	<u>31131</u>
Tabela 11 - Estado Civil	<u>31131</u>
Tabela 12 - Quantidade de Filhos.....	<u>32132</u>
Tabela 13 - Síntese 01	<u>33133</u>
Tabela 14 - Síntese 02	<u>34134</u>
Tabela 15 - Síntese 03	<u>35135</u>
Tabela 16 - Síntese 04	<u>36136</u>
Tabela 17 - Síntese 05	<u>38138</u>
Tabela 18 - Síntese 06	<u>39139</u>
Tabela 19 - Síntese 07	<u>40140</u>
Tabela 20 - Síntese 08	<u>41141</u>
Tabela 21 - Síntese Geral.....	<u>42142</u>
Tabela 22 - INDICADORES POSITIVOS CITADOS	<u>44144</u>
Tabela 23 - DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS X MODELO DE WALTON	<u>46146</u>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	<u>919</u>
1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	<u>12112</u>
1.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ORIGENS E PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	<u>12112</u>
1.2 CONCEITOS E MODELOS DE QVT	<u>15115</u>
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	<u>22122</u>
3 RESULTADOS.....	<u>25125</u>
3.1 DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE QVT ADOTADO PELA EMPRESA.....	<u>25125</u>
3.2 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE QVT REALIZADAS PELA ORGANIZAÇÃO.....	<u>28128</u>
3.2.1 Perfil do público pesquisado.....	<u>28128</u>
3.2.2 Compensação justa e adequada	<u>32132</u>
3.2.3 Condições de trabalho	<u>34134</u>
3.2.4 Uso e desenvolvimento das capacidades	<u>35135</u>
3.2.5 Oportunidade de crescimento e segurança	<u>36136</u>
3.2.6 Integração social na organização	<u>37137</u>
3.2.7 Constitucionalismo	<u>38138</u>
3.2.8 Trabalho e espaço total de vida.....	<u>39139</u>
3.2.9 Relevância social da vida no trabalho.....	<u>40140</u>
3.2.10 Análise geral das categorias.....	<u>42142</u>
3.2.11 Análise da questão aberta	<u>43143</u>
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	<u>47147</u>
REFERÊNCIAS	<u>49149</u>
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS	<u>53153</u>

INTRODUÇÃO

Grandes e pequenas organizações pretendem utilizar o máximo potencial de seus funcionários no exercício de suas funções, de maneira que seus investimentos em recursos humanos retornem sob a forma de maiores receitas e lucros. O desenvolvimento pleno do potencial humano, através de ações positivas, pode representar uma base segura para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e, no trabalho, também podem significar uma melhor adequação às atuais exigências do mundo do trabalho.

Para tanto, existem vários programas e ações que buscam estimular o funcionário a desempenhar suas atividades com maior comprometimento e dedicação em prol da empresa e, apesar de nem sempre ser possível, servir de estímulo a si próprio. Além do ganho financeiro representado por salários, prêmios e comissões diversas, as organizações alinhadas às práticas de gestão de recursos humanos atuais também investem verbas em melhoria do clima organizacional e em programas e ações de melhoria na qualidade de vida no trabalho (QVT).

O conhecimento e as competências individuais dentro das organizações passam a ser o fator competitivo neste novo cenário; por isso, a importância de ações facilitadoras que identifiquem e desenvolvam o conhecimento de seus funcionários. Valorizar o seu capital humano, segundo Picarelli (2002), é um dos aspectos mais importantes das estratégias das empresas na atualidade.

Segundo Scheliga (2010), somente quando as pessoas estão bem é possível trabalhar com o conhecimento e com o seu capital intelectual, daí a necessidade de analisar a qualidade de vida dentro da organização. O funcionário que mantém uma boa qualidade de vida ecoará em melhor desenvolvimento no ambiente de trabalho e na execução de suas atividades. Desta forma, produzirá mais e poderá colaborar com novos conhecimentos para a organização.

No Banco X há esta preocupação, o que se constata no investimento em ações de melhoria na qualidade de vida no trabalho que tragam os melhores resultados ao quadro funcional. Na intranet do Banco X, com acesso exclusivo a seus funcionários, observa-se que o Banco X desenvolve um conjunto de ações visando o bem estar ao seu quadro funcional, tais como: a ginástica *yoga* laboral e massagens individuais de *shiatso*, além de outros benefícios coletivos, como verba anual para aprimoramento e qualificação profissional e práticas de lazer. Também disponibiliza planos de saúde e previdência, planos de cargos e de salários, disponibilização de sala de convivência, que permite aos funcionários relaxar durante o dia, e ainda, festas comemorativas e de integração regularmente.

A escolha de algumas destas ações é feita em cada agência bancária, também conhecida como dependência do banco, por cada gestor. No caso da área de engenharia e arquitetura, o Banco X no Rio Grande do Sul (RS), alvo do presente trabalho, tal decisão é baseada em critérios definidos pela organização, tomada pela ECOA (Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento), comissão escolhida por voto direto dos próprios funcionários. Entretanto, apesar destas ações serem selecionadas considerando o interesse do quadro funcional, é interessante investigar a adesão dos funcionários às ações realizadas.

Neste contexto, a pesquisa proposta buscará analisar se o programa está atingindo as expectativas, na visão do público alvo, formado pelos funcionários lotados na área de engenharia e arquitetura do Banco X no RS. Deste modo, como questão de pesquisa tem-se: o programa de qualidade de vida no trabalho aplicado na área de engenharia e arquitetura atinge as expectativas do público alvo?

Portanto, este trabalho pretende desenvolver os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

Analisar como o programa de qualidade de vida no trabalho, aplicado na área de engenharia e arquitetura do Centro de Serviços e de Logística, dependência do Banco X no RS, é avaliado pelos funcionários.

Objetivos Específicos:

- a) Descrever o programa de qualidade de vida no trabalho aplicado na dependência bancária;
- b) Levantar como os funcionários da área de engenharia e arquitetura do Banco X avaliam as ações voltadas a Qualidade de Vida no Trabalho realizadas no banco e as escolhas feitas para a sua área;
- c) Propor sugestões para que as ações realizadas atendam as expectativas dos funcionários.

A busca pela qualidade, em conjunto com a velocidade das mudanças e as inovações tecnológicas, faz as organizações compartilharem e atualizarem seus conhecimentos, fundamentando a preocupação com o capital humano e com a qualidade de vida de seus colaboradores. As organizações observam que a QVT junto com a saúde são assuntos significativos a serem tratados.

Portanto, daqui resulta o interesse em conhecer como o quadro funcional da área de engenharia e arquitetura do Banco X no RS analisa as ações de QVT aplicadas pela empresa. Identificando a percepção dos funcionários quanto aos benefícios resultantes, suas

expectativas pessoais quanto ao programa QVT e avaliando as ações propostas para a área, a organização terá uma série de subsídios para aprimoramentos, visando elementos para proporcionar reflexões sobre a necessidade de melhorias no ambiente de trabalho, justificando, deste modo, a importância desta pesquisa.

A seguir, serão apresentadas contribuições teóricas sobre o tema qualidade de vida no trabalho, abordando origens e perspectiva histórica além de conceitos e modelos de QVT. Posteriormente serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados. Em seguida, serão apresentados os resultados obtidos, as considerações finais, as referências bibliográficas e, por fim, os anexos que fazem parte da pesquisa.

1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Este referencial teórico almeja fundamentar o estudo descrevendo o assunto Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com a finalidade de auxiliar o entendimento do tema desta pesquisa. Inicialmente serão abordadas as origens e sua perspectiva histórica. Posteriormente, serão apresentados conceitos e modelos de QVT, destacando o modelo de Walton (1973, apud FERNANDES, 1996).

1.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ORIGENS E PERSPECTIVA HISTÓRICA

De acordo com Rodrigues (1994, p. 76):

A Qualidade de Vida no Trabalho - QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos, em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Portanto, conforme Rodrigues (1999), a humanidade sempre esteve em busca de melhores condições de trabalho, facilitando ou trazendo satisfação e bem estar quando na execução de suas funções.

A qualidade de vida no trabalho se evidencia desde a aplicação de princípios da ergonomia para diminuir o esforço dos trabalhadores, assim como através do estudo de diversos pesquisadores como Mayo (1933), considerado altamente relevante por Ferreira, Reis e Pereira (1999), Hampton (1991) e Rodrigues (1999), culminando com a escola de Relações Humanas. Segundo Caldas e Simões (2007), uma organização eficiente seria incapaz de aumentar sua produtividade caso as necessidades psicológicas do trabalhador não fossem devidamente reconhecidas e satisfeitas.

Ainda segundo Caldas e Simões (2007), os inícios dos estudos remetem aos séculos XVIII e XIX, devido a Revolução Industrial, quando as condições de trabalho começaram a ser realmente analisadas de forma mais específica e científica. Primeiramente por Adam Smith e Malthus, posteriormente pelos teóricos da Administração Científica, Frederick Taylor e Henri Fayol, seguidos por Elton Mayo (1933), com a Teoria das Relações Humanas.

Porém, seguindo Caldas e Simões (2007), o movimento de qualidade de vida no trabalho possui origens formalmente delimitadas na história do pensamento administrativo, onde a abordagem sócio técnica da qualidade de vida no trabalho só apareceu em 1950. Surgiu após estudos desenvolvidos pelos pesquisadores Eric Trist e Ken Bamforth, membros do *Tavistock Institute* de Londres, demonstrando a importância dos fatores sociais no comportamento humano no trabalho. O estudo juntava indivíduo, trabalho e organização, e tinha como objetivo a estruturação do trabalho, bem como a satisfação dos funcionários.

Conforme Caldas e Simões (2007), nos anos de 1950 a 1970, a pesquisa em QVT ganhou adeptos no meio acadêmico, principalmente nos Estados Unidos, tendo atingido o auge das grandes indústrias e do Fordismo, porém também marcado pela exigência coletiva por melhores condições e pelo crescimento do movimento sindicalista. Somente na década de 60 é que o movimento ganhou estímulo, a partir da conscientização da importância da busca de melhores formas de organizar o trabalho, objetivando reduzir os seus efeitos negativos sobre o trabalhador e alcançar o seu bem estar geral.

Segundo Caldas e Simões (2007), influenciado pelos pesquisadores do *Tavistock Institute*, Louis Davis, nos anos 70, surge com o conceito Qualidade de Vida no Trabalho. A fase inicial do movimento seguiu até 1974, quando, devido a temas econômicos, como a crise energética e a crescente inflação, a QVT foi colocada em segundo plano. Era priorizada a sobrevivência das empresas ante os interesses dos funcionários.

Caldas e Simões (2007) citam que, a partir de 1979, ressurgiu a preocupação com a QVT devido, principalmente, à perda de competitividade das indústrias norte-americanas devido às suas concorrentes japonesas, levando à pesquisa dos estilos gerenciais exercidos no exterior e a ligar os programas de produtividade aos esforços com a melhoria da QVT.

No Brasil, a preocupação com QVT surge mais tardiamente, também em função da preocupação com a competitividade das empresas, em contexto de maior abertura para a importação de produtos estrangeiros e na esteira dos programas de qualidade total (FERNANDES, 1996).

Em suas pesquisas, Herzberg (1959) associa os fatores higiênicos à geração de insatisfação, como a política e a administração da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, supervisão, condições de trabalho, salários, status e segurança no trabalho e os fatores motivadores à geração de satisfação, como a realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e progresso ou desenvolvimento (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1999 e RODRIGUES, 1999).

A Tabela 1 permite o entendimento, na visão de Nadler e Lawler (1983, apud FERNANDES, 1996), da forma como o campo de estudo evoluiu, partindo de uma visão mais limitada para outras mais abertas, além de suas características e diferentes concepções.

Tabela 1 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QVT

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

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

Conforme Veiga (2000, apud VASCONCELOS, 2001), mesmo após diversas soluções administrativas como reestruturação, reengenharia e *downsizing* nos anos 90, os trabalhadores continuam trabalhando cada vez mais, se dedicando ainda menos a si mesmos.

Handy (1995, apud VASCONCELOS, 2001) menciona que as empresas compram com dinheiro o tempo das pessoas ao invés da produção, e que com a pretensão de pagar o menor valor possível por este tempo, exige mais do trabalhador pelo menor tempo gasto possível.

A seguir, são apresentados conceitos e modelos de QVT, com a finalidade de servir como base para a análise dos resultados obtidos na coleta de dados e buscar os resultados que atendam aos objetivos propostos neste trabalho.

1.2 CONCEITOS E MODELOS DE QVT

São inúmeros os conceitos e autores que abordam o tema qualidade de vida, a qual foi adotada pelo grupo de qualidade de vida da OMS (Organização Mundial de Saúde) como "a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações" (THE WHOQOL GROUP, 1995, p. 1405).

Diversos pesquisadores conceituam QVT, conforme França (1997, apud VASCONCELOS, 2001), que cita ser o conjunto das ações de uma empresa, envolvendo a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho, e ocorrendo quando se olha a empresa e as pessoas como um todo, associado à ética da condição humana. França (1997, p. 80) cita que:

Esta ética busca desde a identificação, eliminação e neutralização ou controle dos riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho.

Para Limongi (1995) e para Albuquerque e França (1998, apud VASCONCELOS, 2001), tem contribuído ao estudo do QVT outras ciências, como: medicina, na preservação da saúde, aumentando a expectativa de vida; ecologia, com maior consciência de preservação do sistema e seus insumos; ergonomia do trabalho, visando o conforto na execução das tarefas; psicologia e filosofia, com a importância das atitudes, perspectivas e necessidades individuais para seu envolvimento no trabalho; sociologia, com a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente; economia, conscientizando quanto à utilização equilibrada dos recursos disponíveis; administração de recursos, para aumentar e atingir resultados continuamente; e a engenharia, na produção de formas e processos mais organizados e controlados.

Araújo (1996, apud AYRES, 2000) assinala o modelo de Hackman e colaboradores (1975) como o início para a nova fase nos interesses com a QVT, partindo do crescimento do tamanho da empreitada. Importante citar neste modelo as relações entre o atendimento da necessidade individual com o cumprimento das metas organizacionais, partindo das seguintes variáveis: situação psicológica; tamanho da tarefa; necessidade de crescimento individual; frutos pessoais e de trabalho; e satisfações particulares.

Para Moraes e Kilimnik (1994, apud AYRES, 2000), partindo deste modelo, a QVT pode ser compreendida como resultado de mistura de dimensões básicas da ocupação, que geram estados psicológicos resultando em distintos estados de motivação e satisfação e em diversos tipos de atitudes e condutas nos sujeitos ligados às organizações.

Westley (1979, apud AYRES, 2000) indica que são essenciais para a QVT diversos indicadores, como os econômicos, com a igualdade salarial e o tratamento recebido, e os políticos, com a segurança no emprego e o direito a trabalhar e não ser discriminado. Os indicadores psicológicos, com o conceito de auto realização, e os sociológicos, com o conceito de participação ativa em decisões sobre o método de trabalho. Porém, os problemas políticos acarretariam insegurança, os econômicos conduziriam a injustiça, os psicológicos originariam alienação e os sociológicos causariam a anomia, que seria a falta de envolvimento moral com o trabalho.

Fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo comprometem a QVT, para Werther e Davis (1983, apud AYRES, 2000). A natureza do cargo é o fator que mais atinge profundamente o trabalhador, pois, existe a visão de que um cargo importante, desafiador e compensador são sinônimos de boa vida. Segundo eles, os fatores ambientais, organizacionais e comportamentais influenciam o Projeto de Cargo e a QVT.

Conforme Ayres (2000), os autores acima citados enxergam a administração, os sindicatos e até mesmo os próprios empregados como entraves ao sucesso dos programas de QVT, por medo dos efeitos nas alterações resultantes da implantação. A mudança desta visão ocorre pela informação e esclarecimento dos responsáveis pelo programa sobre o imperativo das alterações, os frutos resultantes, além das garantias a serem geradas, visto que somente com o comprometimento total dos gerentes-chaves, dirigentes sindicais e empregados afetados o sucesso do programa poderá ser alcançado.

Segundo Huse e Cummings (1985, apud AYRES, 2000) a QVT deve focar principalmente na preocupação com o bem estar do trabalhador e na eficácia organizacional e a participação ativa nas resoluções e problemas do trabalho. Eles são alcançados por meio da participação do trabalhador no processo de tomada de decisão, no projeto do cargo via reestruturação, inovando no plano de cargos e salários e na melhoria no ambiente de trabalho, com a implantação de alterações físicas e de condições de trabalho como horários, locais e equipamentos.

Ampliando mais a visão, Handy (1978, p. 273) afirma que:

[...] a QVT influencia ou é influenciada por vários aspectos da vida fora do trabalho. Logo, se faz necessário uma análise da vida do trabalhador fora do meio organizacional para que se possa medir a importância e interligação destas “duas” vidas.

Limongi e Assis (1995, apud AYRES, 2000) percebem a QVT como uma concepção abrangente e dedicada às condições de vida no trabalho, englobando o bem-estar, a garantia de saúde e a segurança física, mental e social, além do preparo para trabalhar com confiança e bom aproveitamento de suas capacidades.

Outro autor que define qualidade de vida no trabalho é Sucesso (1998, apud VASCONCELOS, 2001, p. 28), o qual apresenta uma definição que engloba diversas categorias de conceitos:

[...] de maneira geral, qualidade de vida no trabalho abrange renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais, orgulho pelo trabalho realizado, vida emocional satisfatória, autoestima, imagem da empresa/instituição junto à opinião pública, equilíbrio entre trabalho e lazer, horários e condições de trabalho sensatos, oportunidades e perspectivas de carreira, possibilidade de uso do potencial, respeito aos direitos e justiça nas recompensas.

Um dos mais reconhecidos representantes no assunto, Walton (1973 apud RODRIGUES, 1999, p. 81), nas suas palavras, entende que:

A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Neste caso, indicando o descaso das organizações com sua mão-de-obra em detrimento ao lucro da empresa.

Algumas ferramentas de avaliação do nível de satisfação dos trabalhadores em relação à QVT são citadas por Rodrigues (1994), como o modelo de Huse e Cummings (1985), o de Hackman e colaboradores (1975) e o de Walton (1973).

Destas ferramentas, destaca-se o modelo de Walton (1973), pela larga abrangência dos seus oito critérios, que atingem de forma mais expressiva o trabalhador no seu trabalho, servindo como base para uma pesquisa, podendo ser feita por meio de um questionário ou entrevista com os trabalhadores.

Na sequência, é apresentado o modelo de Walton (1973, apud FERNANDES, 1996),

onde são propostas oito categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho com seus respectivos fatores e critérios, estruturadas para analisar as características da Qualidade de Vida no Trabalho, sendo elas:

Tabela 2 – CATEGORIAS CONCEITUAIS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. CONSTITUCIONALISMO	Direitos de proteção do trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. RELEVÂNCIA TOTAL DO TRABALHO NA VIDA	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

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

Walton (1973, apud FERNANDES, 1996) desenvolve as oito categorias e seus critérios:

1. Compensação justa e adequada – procura-se uma remuneração justa e igual entre colegas e mercado, dividindo-se em:
 - a. Remuneração adequada, suficiente para o empregado viver com dignidade quanto às necessidades pessoais e da sociedade em que participa;

- b. Equidade interna, comparando a renda entre colegas da mesma organização;
 - c. Equidade externa, comparando a renda entre outros profissionais no mercado de trabalho;
2. Condições de trabalho – analisam-se as condições de trabalho oferecidas pela empresa, desde materiais, equipamentos, ambiente e carga de trabalho, para a execução das tarefas, dividindo-se entre:
- a. Jornada de trabalho, quanto ao número de horas trabalhadas, atendendo ou não a legislação, em relação ao trabalho executado;
 - b. Carga de trabalho, referente ao volume trabalhado num turno;
 - c. Ambiente físico, em relação às condições de conforto e organização visando o desempenho da tarefa;
 - d. Material e equipamento, quanto à quantidade e qualidade disponibilizada para a execução da tarefa;
 - e. Ambiente saudável, referente às condições do local de trabalho físico, sendo seguro e saudável, e que resguarde a saúde e a vida;
 - f. Estresse, referente ao volume observado de estresse a que o trabalhador é acometido em sua jornada de trabalho;
3. Uso e desenvolvimento de capacidades – observa-se o aproveitamento do potencial intelectual do trabalhador, incentivando e dando autonomia para que possa expressar suas potencialidades diariamente, além de expor ao trabalhador os resultados obtidos neste processo, nestes critérios:
- a. Autonomia, sendo o limite recebido pelo trabalhador de liberdade substancial, independência e descrição na programação e desempenho das tarefas;
 - b. Significado da tarefa, a importância da ocupação exercida na vida e no trabalho dos demais, na organização ou fora dela;
 - c. Identidade da tarefa, sendo a medida de serviço na sua integridade e na avaliação do resultado;
 - d. Variedade de habilidade, a chance de utilização de grande escala de competências e de aptidões do trabalhador;
 - e. Retroinformação, o *feedback*, sendo o repasse ao trabalhador quanto a avaliação do seu trabalho com um todo, e de seus atos;

4. Oportunidade de crescimento e segurança – verifica-se a possibilidade do trabalhador ter sua carreira na empresa, medida pelas oportunidades permitidas pela organização, o desenvolvimento e crescimento com segurança dos trabalhadores, respeitando e valorizando seu empregado, e para a garantia do emprego, nos seguintes critérios:
 - a. Possibilidade de carreira, referente à chance de progredir na organização e na carreira, com o prestígio dos colegas, familiares e sociedade;
 - b. Crescimento pessoal, sendo o plano de ensino contínuo objetivando ampliar os potenciais do trabalhador e a sua aplicação;
 - c. Segurança de seu emprego, sendo o nível de garantia dos trabalhadores quanto à manutenção de seus empregos;
5. Integração social na organização – busca-se o cultivo do bom relacionamento na organização com iguais oportunidades de crescimento, sem qualquer forma de discriminação, como:
 - a. Igualdade de oportunidades, sendo o coeficiente de falta de estratificação na organização de trabalho, sendo no *status* ou composições hierárquicas muito altas e da discriminação na sua forma mais diversificada;
 - b. Relacionamento, sendo o nível de relacionamento caracterizado por auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e importância às personalidades;
 - c. Senso comunitário, sendo a medida de senso de comunidade existente na organização;
6. Constitucionalismo – deve ser analisado o quanto é atendido pela organização em relação aos direitos dos seus empregados, com o respeito aos seus direitos trabalhistas, a privacidade pessoal e a liberdade de expressão, nos seguintes critérios:
 - a. Direitos trabalhistas, a observação quanto ao amparo dos direitos do trabalhador, inclusive a permissão ao recurso;
 - b. Privacidade social, o nível de privacidade permitido ao empregado na instituição;
 - c. Liberdade de expressão, o modo que o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem receio de retaliações;
 - d. Normas e rotinas, a forma que normas e rotinas afetam o andamento do trabalho;

7. Trabalho e o espaço total da vida – busca-se a moderação tão difícil atualmente entre o tempo destinado à vida pessoal e o trabalho, como:
 - a. Papel balanceado no trabalho, sendo o balanceamento entre jornada de trabalho, cobranças da carreira, viagens, e a convivência doméstica;
 - b. Horário de entrada e saída do trabalho, sendo a moderação entre horários de entrada e saída do trabalho e a convivência doméstica;
8. Relevância do trabalho na vida – verifica-se como o empregado vê a empresa em que trabalha quanto à responsabilidade social e a qualidade do produto ou serviço gerado, analisando os seguintes itens:
 - a. Imagem da instituição, a visão do trabalhador quanto a sua organização, o valor para a comunidade, o orgulho e a satisfação pessoais de tomar parte da organização;
 - b. Responsabilidade social da instituição, a percepção do trabalhador quanto à responsabilidade social da organização para a sociedade, exposta no interesse de solucionar os problemas da comunidade evitando perdas;
 - c. Responsabilidade social pelos serviços, a visão do trabalhador quanto à responsabilidade da organização com a qualidade dos serviços dispostos a comunidade;
 - d. Responsabilidade social pelos empregados, a visão do trabalhador quanto ao seu valor e participação na organização, conforme a política de recursos humanos.

Observando as categorias do modelo de Walton (1973) e suas características, é possível entender que uma empresa não pode se concentrar somente nos estudos sobre os processos de trabalho e na tecnologia a ser aplicada. O fator humano é uma ferramenta relevante dentro deste processo; portanto, deve ser dada a ele uma atenção toda especial.

O modelo de Walton (1973) é utilizado em diversos estudos para medição da Qualidade de Vida no Trabalho e em públicos diversos e distintos, como observado em Hoffmann (2007), que foi aplicado a um grupo de funcionários de uma agência bancária empresarial no estado do Paraná e assim como em Warken (2009), aplicado a funcionários da Guarda Municipal da cidade de Porto Alegre/RS.

Diante do referencial teórico exposto neste capítulo, foi definido que seria implementada uma pesquisa quantitativa, para analisar a avaliação dos funcionários da área de Engenharia, quanto as ações voltadas a Qualidade de Vida no Trabalho realizadas no Banco X, conforme a metodologia apresentada no próximo capítulo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos a que se propõe este trabalho, foi realizado um estudo de caso, método que compreende a idealização, as técnicas de captação de informações assim como das abordagens de exame das informações, investigando um assunto e adotando um conjunto de processos predefinidos, buscando a compreensão de uma situação em um contexto particular. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma forma particular de verificação sem caráter científico, e também pode ter caráter descritivo, podendo ser utilizado para apresentar ou examinar hipóteses.

Foi escolhida para este estudo a abordagem quantitativa que, segundo Tanaka e Melo (2001), busca descrever significados que são considerados como próprios aos objetos e atos, sendo definida como objetiva, permitindo uma abordagem focalizada, pontual e estruturada, com análise dedutiva e orientadas pelos resultados. A utilização de dados desta natureza pode conduzir a importantes intuições, também explicando a natureza das relações estatisticamente notadas entre as variáveis, permitindo nova visão do problema e inclusive acarretar novas hipóteses (GIL, 1994).

A pesquisa tem característica descritiva, sem o objetivo de explicar, mas sim, compreendendo e descrevendo o fenômeno investigado. Conforme Gil (1994), a pesquisa descritiva objetiva principalmente a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de ligações entre variáveis utilizando-se de técnicas uniformizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A técnica de coleta de dados foi baseada em questionário, composto por 36 questões fechadas e 01 aberta e que foi aplicada aos funcionários que compõem a área de engenharia, disponíveis para responder a pesquisa. O questionário foi estruturado com base na literatura de Walton (1973).

Conforme Günther (2003), o questionário é o principal instrumento para o levantamento de dados por amostragem onde, segundo Yaremko, Harari, Harrison & Lynn (1986 apud GÜNTHER, 2003, p. 1) pode ser definido como: “um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica”.

Conforme Selltiz et al (1972, apud RODRIGUES, 2009), algumas vantagens da utilização do questionário são: ser mais rápido que uma entrevista, aplicável a muitas pessoas simultaneamente, garante uniformidade na circunstância de mensuração, facilita comparação

entre respostas, proporciona natureza impessoal e reduz a pressão por respostas imediatas.

Os sujeitos da pesquisa são vinte e dois profissionais bancários, adultos, composto por dezoito homens e quatro mulheres pertencentes à área de engenharia e arquitetura no Banco X no RS, atuando em alguma das quatro especialidades existentes: engenharia civil, engenharia mecânica, engenharia elétrica e arquitetura. Observa-se, contudo que participaram do estudo apenas 20 profissionais que serão caracterizados na descrição do perfil dos pesquisados. Como instrumento de pesquisa foi utilizado a aplicação de um questionário a todos os funcionários da área de engenharia e arquitetura presentes no período de aplicação do questionário, num universo de respondentes composto pela seguinte população: oito engenheiros civis, três engenheiros mecânicos, quatro engenheiros eletricitas e cinco arquitetos, totalizando vinte funcionários.

Inicialmente, um questionário teste foi aplicado no dia 08 de abril de 2011, e respondidos simultaneamente por três funcionários do universo de respondentes, presentes no setor na ocasião e escolhidos aleatoriamente, com o objetivo de corrigir possíveis falhas na construção do instrumento de coleta, sendo recolhidos num prazo máximo de dez minutos para análise.

Após alterações no texto das questões 05 e 06, sugeridas por um dos respondentes para melhor compreensão das afirmativas, o questionário final foi aplicado nos dias 11 e 12 de abril de 2011, sendo distribuído aos respondentes pelo próprio pesquisador, na área da dependência onde está lotado e contou com a participação voluntária dos funcionários presentes em cada dia. Todos tiveram a garantia do sigilo e do anonimato dos dados levantados, buscando, desta forma, alcançar a maior espontaneidade possível dos mesmos. Os questionários foram respondidos simultaneamente pelos funcionários e recolhidos cerca de vinte minutos após a entrega para tabulação e análise do pesquisador.

Os dados colhidos nos questionários preenchidos foram analisados com base na literatura existente sobre o tema, considerando que em uma abordagem quantitativa a mensuração dos dados coletados e seu tratamento são realizados por técnicas estatísticas. No caso, os dados obtidos, constituídos por afirmativas com escala variando de 1 a 6, foram tabulados com o auxílio da planilha eletrônica MS Excel, para identificar até onde os objetivos do programa são compatíveis com as expectativas e anseios dos funcionários da área (RICHARDSON, 1999).

A análise dos dados coletados via aplicação do questionário tiveram os seguintes procedimentos:

- Verificação da existência de questionários não respondidos ou incompletos;

- Com o auxílio do aplicativo MS Excel, as respostas contidas nos questionários foram somadas e então determinada uma porcentagem do total para cada resposta, criando subsídios para gerar tabelas a fim de facilitar a interpretação das informações;
- As tabelas geradas foram analisadas individualmente e/ou por grupo indicador para obter resultados;
- Os resultados obtidos com o cruzamento das respostas foram confrontados com o referencial teórico para a fundamentação da conclusão e considerações finais.

Na identificação de incompatibilidades, são indicadas sugestões para que o programa se aproxime aos anseios do público alvo.

3 RESULTADOS

Observando o contexto de crescente preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e de ações que buscam minimizar os efeitos da organização do trabalho e das organizações, apresentam-se aqui os resultados da pesquisa que tem como tema a análise do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Banco X. Inicialmente será descrito o programa de QVT aplicado na dependência bancária estudada, e na sequência serão apresentados os resultados provenientes dos dados coletados por meio de questionário, visando analisar como os funcionários desta unidade avaliam as ações voltadas a QVT.

3.1 DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE QVT ADOTADO PELA EMPRESA

Os dados empíricos citados a seguir foram capturados na rede intranet do Banco X, de acesso restrito aos funcionários do Banco X.

A QVT representa o grau em que os funcionários da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio do seu trabalho na empresa, sendo resultante de diversos fatores, tais como remuneração, condições de saúde e segurança, oportunidades de ascensão profissional e de crescimento pessoal, dentre outros.

O Banco X vem desenvolvendo esses fatores por intermédio das políticas e programas de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental. O Programa QVT está inserido nesse contexto, sendo uma iniciativa da empresa em favor das demandas de seus funcionários.

Nos últimos anos, o Banco X vem trabalhando e intensificando as ações vinculadas à questão da qualidade de vida no trabalho. Em 2003 realizou o 4º Fórum Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental – que originou um programa estruturado de qualidade de vida, focado inicialmente na promoção da saúde de seus funcionários.

Em março de 2004 se iniciou um piloto, beneficiando mais de três mil pessoas, entre funcionários, estagiários e participantes do programa Adolescente Trabalhador, contando com ginástica laboral; caminhadas aos fins de semana; massagem expressa individual durante o expediente; lanche saudável; criação da página de Qualidade de Vida na Intranet com informações sobre saúde, alimentação, atividade física, práticas anti-estresse, entre outras; bem como Espaços de Qualidade de Vida.

Em 2007, uma proposta mais ampla obteve aprovação para ser implementada em todas as dependências do Banco – surge a Equipe de Comunicação e Autodenvolvimento (Ecoa). A Ecoa é composta por representantes voluntários eleitos pelos colegas. Um de seus objetivos é auxiliar o Comitê de Administração na coordenação das ações de QVT e no gerenciamento da verba destinada ao referido Programa.

A verba destina-se ao pagamento de empresas ou profissionais autônomos que conduzam as atividades anti-estresse. As práticas recomendadas para o ambiente de trabalho do Banco X são: ginástica laboral, relaxamento, alongamento, eutonia, ioga, liang gong, tai chi chuan e massagem expressa.

O Programa de Qualidade de Vida do Banco X visa promover qualidade de vida no trabalho dos funcionários e colaboradores, com foco no estímulo aos cuidados com a saúde e na adoção de hábitos saudáveis. Ele tem por base os seguintes pressupostos: é uma ação institucional; respeita a diversidade do público em suas variações culturais, diferenças regionais e interesses coletivos; considera a educação continuada como caminho para adoção de estilo de vida saudável; pressupõe que a adesão às ações do Programa é voluntária; corresponsabiliza os funcionários e colaboradores pelos cuidados com sua saúde e a segurança no trabalho.

O Programa mobiliza cerca de 100 mil pessoas e está ancorado nas seguintes ações:

- **Comunicação:** tem por objetivo dar visibilidade às políticas, programas e benefícios existentes na Empresa que contribuem para a qualidade de vida no trabalho, bem como, às novas ações que integram o Programa QVT.
- **Educação:** iniciativas que capacitam o funcionário para os cuidados com a saúde e segurança no trabalho e elevação de sua qualidade de vida:
 - Programa de Educação em Saúde e Segurança do Trabalhador no Banco X – Conjunto de ações de capacitação que visam promover a adoção de hábitos saudáveis e a observação dos cuidados com a própria saúde;
 - Página de Qualidade de Vida no Trabalho – Disponível na Intranet, veiculando conteúdos voltados para saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho;
 - Grupos de Discussão na Intranet – Disponível na Intranet, aberto aos funcionários, para comentários sobre temas relacionados à qualidade de vida no trabalho;
 - Campanhas de saúde e segurança do trabalho – Campanhas periódicas, utilizando os veículos de comunicação interna do Banco, visando à prevenção de doenças e acidentes de trabalho;
 - Serviço de Consultoria – direcionada a funcionários e colaboradores sobre

assuntos relacionados à saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, utilizando-se da formação de equipe multidisciplinar, além do apoio a eventos locais.

- **Experimentação:** iniciativas realizadas no ambiente do Banco que estimulam a adoção de hábitos saudáveis:
 - Verba QVT – Valor destinado a cada dependência do Banco para a realização de práticas que visem à promoção e a proteção da saúde;
 - Semana de Qualidade de Vida no Trabalho – Durante a semana do Dia Mundial da Saúde (07 de abril), são realizados diversos eventos, dentre eles, feiras regionais de QVT;
 - Espaços de Qualidade de Vida – Normatização dos diversos espaços existentes, criados por iniciativas das próprias dependências para relaxamento, lazer e atividades anti-estresse.
- **Suporte:** iniciativas que proporcionem aos funcionários e colaboradores acesso a cuidados com a saúde fora do horário de expediente, a preços diferenciados:
 - Clube de Convênios – Estabelecimento de convênios com pessoas jurídicas (academias de ginástica, de esporte e de práticas anti-estresse) que oferecem aos funcionários e colaboradores acesso a atividade física com preços mais acessíveis;
 - Grupo Vida Saudável (GVS) – Acompanhamento multidisciplinar com profissionais do plano de saúde próprio (médicos, nutricionistas e psicólogos), de caráter educativo, com ênfase na promoção e proteção da saúde.
 - Corridas de rua – Organização de provas de corrida de rua que permitam/estimulem a participação dos funcionários.

O lançamento dessas ações seguiu o cronograma para o biênio 2007/2008, de modo que o Programa esteja constantemente se renovando, contando, em sua estrutura, com os mecanismos de avaliação mostrados na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3 – CRONOGRAMA BIÊNIO 2007/2008 PROGRAMA QVT BANCO X

Resultado	Indicador	Periodicidade
• Conscientização dos funcionários e colaboradores para escolhas saudáveis	• Adesão às ações do Programa QVT, identificada no Sistema GRS	• Anual
• Melhoria dos indicadores de saúde ocupacional	• Exame Periódico de Saúde – EPS	• Anual
• Melhoria da satisfação no trabalho	• Pesquisa de Satisfação no Trabalho	• Anual
• Redução dos custos anuais do Banco com licenças-saúde	• Sistema ARH	• Anual

Fonte: Intranet Banco X (2010).

A avaliação inclui ainda a ponderação de questões inerentes à natureza da Empresa, os chamados Fatores Críticos de Sucesso. Estão sendo considerados a necessidade de adequação das ações à cultura organizacional do Banco X e o imperativo de assegurar uma composição de iniciativas que tenham como objetivo a qualidade de vida no trabalho, tais como: organização do trabalho, aperfeiçoamento de processos, melhoria do relacionamento interno e aprimoramento das condições físicas do ambiente de trabalho.

A adoção de programas de qualidade de vida e a promoção da saúde, para Silva e Marchi (1997), é benéfico tanto para o trabalhador quanto para a empresa, pois, enquanto o trabalhador reduz seu estresse, melhora sua estabilidade emocional, sua motivação, sua eficiência no trabalho, sua auto-imagem e seus relacionamentos, a empresa se beneficia com funcionários mais saudáveis, maior produtividade, melhor imagem, melhor ambiente de trabalho, além da redução no custo da saúde assistencial, no número de acidentes e no absenteísmo e na rotatividade.

3.2 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE QVT REALIZADAS PELA ORGANIZAÇÃO

3.2.1 Perfil do público pesquisado

O conhecimento do público alvo é importante para identificarmos as condições dos mesmos em emitir opiniões sólidas e confiáveis. Portanto, a seguir será apresentado o perfil do público alvo, referente a: Cargo Atual, Tempo de Empresa, Tempo no Cargo Atual, Nível de Instrução na Admissão, Nível de Instrução Atual, Formação, Idade, Sexo, Estado Civil e número de filhos.

Do total de 20 funcionários da área de Engenharia e Arquitetura do Banco X, no Rio Grande do Sul, 15 (75%) são Analistas de Engenharia e 05 (25%) são Analistas de Arquitetura, conforme tabela 4. Para chegar ao cargo de Analista é necessário que o funcionário trabalhe por um período de pelo menos dois anos como *trainee* na área de engenharia e arquitetura do Banco X.

Apesar de ostentarem o cargo de Analista, todos os funcionários ingressam no Banco X através de concurso público, iniciando sua carreira como escriturários, e que somente após

um período de 2 anos na função é aberta a possibilidade de concorrerem, em concurso interno, a qualquer dos cargos específicos das diversas áreas especializadas e oferecidos pelo Banco.

Tabela 4 - Cargo Atual

DESCRIÇÃO	Nº DE FUNCIONÁRIOS	%
Analista de Engenharia	15	75
Analista de Arquitetura	05	25
TOTAL	20	100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Referente ao tempo de empresa é possível identificar que há dois grupos distintos de funcionários: os que estão na empresa há menos de 10 anos, são 06 (30%) funcionários, e aqueles com 20 anos ou mais de trabalho na organização, somando 13 (65%) funcionários.

Esta diferença mostra que os mais experientes são maioria, na proporção 2 por 1, podendo determinar uma maior influência nos resultados finais da coleta de dados.

Tabela 5 - Tempo de Empresa

DESCRIÇÃO	Nº DE FUNCIONÁRIOS	%
Até 10 anos	06	30
Acima de 10 anos até 20 anos	01	05
Acima de 20 anos até 30 anos	11	55
Acima de 30 anos	02	10
TOTAL	20	100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Com relação ao tempo no cargo atual, a Tabela 6 mostra que a maioria dos pesquisados, 12 funcionários (60%), está no cargo há no máximo 10 anos, enquanto que 04 (20%) estão a menos de 20 anos e os outros 04 (20%) estão a mais de 20 anos, chegando ao máximo de 23 anos. Lembrando que todos os funcionários iniciam sua carreira no Banco X como escriturário, e que posteriormente buscam trabalhar em sua especialidade.

Tabela 6 - Tempo no Cargo Atual

DESCRIÇÃO	Nº DE FUNCIONÁRIOS	%
Até 10 anos	12	60
Acima de 10 anos até 20 anos	04	20
Acima de 20 anos	04	20
TOTAL	20	100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Levando em conta o nível de instrução dos funcionários quando da admissão, 15 (75%) funcionários já possuíam curso superior e 02 (10%) funcionários já estavam cursando. Somente 03 (15%) ainda não estavam formados. Lembrando que 01 (05%) foi admitido no

Banco X ainda cursando o Ensino Médio, possibilidade inexistente atualmente, mas que em sua época, começou como menor aprendiz e foi aprovado em concurso interno, permitido naquela ocasião.

O nível de instrução atual dos funcionários melhorou em relação ao período de admissão, onde 13 (65%) têm curso superior e 07 (35%) tem alguma especialização ou pós-graduação finalizada ou em andamento. Pelo menos 10 (50%) funcionários evoluíram do nível inicial para o nível atual.

Tabela 7 - Nível de Instrução

DESCRIÇÃO	Na Admissão		Atualmente	
	Nº DE FUNCIONÁRIOS	%	Nº DE FUNCIONÁRIOS	%
Ensino Médio Incompleto	01	05	00	00
Ensino Médio	02	10	00	00
Superior Incompleto	02	10	00	00
Superior	15	75	13	65
Superior c/Especialização	00	00	02	10
Pós-Graduação Incompleta	00	00	01	05
Pós-Graduação	00	00	04	20
TOTAL	20	100	20	100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

A formação dos funcionários é adequada às necessidades do Banco X, onde os funcionários são divididos em regiões, cada uma com um fiscal, sendo que os 08 (40%) engenheiros civis são os fiscais das obras executadas e os demais atuam atendendo mais que uma região por vez. Lembrando que 01 engenheiro mecânico e 01 engenheiro eletricitista não foram entrevistados por estarem no período de férias.

Tabela 8 - Formação

DESCRIÇÃO	Nº DE FUNCIONÁRIOS	%
Arquitetura	05	25
Engenharia Civil	08	40
Engenharia Elétrica	04	20
Engenharia Mecânica	03	15
TOTAL	20	100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

A idade dos funcionários varia de 27 anos até 55 anos, com a maioria se concentrando na faixa acima de 40 anos (85% funcionários), conforme apresentado na tabela 9.

Tabela 9 - Idade

DESCRIÇÃO	Nº DE FUNCIONÁRIOS	%
Até 30 anos	01	05
Acima de 30 anos até 40 anos	02	10
Acima de 40 anos até 50 anos	10	50
Acima de 50 anos	07	35
TOTAL	20	100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Conforme demonstra a tabela, a grande maioria dos respondentes é do sexo masculino com 16 (80%) funcionários, enquanto a parcela do sexo feminino é composta por 04 (20%) funcionárias. Apesar de estarem em minoria, as funcionárias do sexo feminino estão representadas por 02 analistas de engenharia e por 02 analistas de arquitetura.

Tabela 10 - Sexo

DESCRIÇÃO	Nº DE FUNCIONÁRIOS	%
Masculino	16	80
Feminino	04	20
TOTAL	20	100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

A predominância, de acordo com a Tabela 11, é a de funcionários casados ou com união estável, compondo um total de 13 (65%) funcionários, com boa parcela de solteiros, formada por 04 (20%) respondentes e ainda com 03 (15%) funcionários divorciados.

Tabela 11 - Estado Civil

DESCRIÇÃO	Nº DE FUNCIONÁRIOS	%
Solteiro	04	20
Casado	11	55
União Estável	02	10
Divorciado	03	15
TOTAL	20	100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

A grande maioria tem filhos, totalizando 16 (80%) funcionários, divididos entre 10 (50%) funcionários com 02 filhos e 06 (30%) funcionários com pelo menos 01 filho. Resultado que pode ser justificado pela faixa-etária da maioria dos funcionários que se encontra acima dos 40 anos de idade, pressupondo a formação de famílias.

Tabela 12 - Quantidade de Filhos

DESCRIÇÃO	Nº DE FUNCIONÁRIOS	%
Sem Filhos	04	20
01 Filho	06	30
02 Filhos	10	50
TOTAL	20	100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

A seguir serão analisados os resultados da pesquisa no que se refere às questões fechadas e a aberta, de acordo com fatores e critérios adotados por Walton (1973). São apresentadas tabelas com a frequência e percentual de cada questão separadamente, e, no final de cada um dos oito fatores, tabelas que resumem os resultados obtidos. Para alguns fatores foi necessário considerar que algumas respostas tiveram sua avaliação positiva pela resposta inversa das demais, sendo estas respostas identificadas pelo sinal gráfico asterisco (*).

3.2.2 Compensação justa e adequada

Na categoria conceitual “Compensação Justa e Adequada”, onde, segundo o modelo de Walton (1973), é analisado se são atendidos os indicadores de remuneração justa, adequada e equivalente, além da prática de distribuição dos lucros, observa-se que a discordância é alta, chegando a 67,5% dos entrevistados, representando pelo menos 13 funcionários, na média, conforme apresentado na Tabela 13.

É possível observar o descontentamento quanto à remuneração recebida e quanto ao critério de equidade externa, com todos os 20 (100%) funcionários discordando em algum nível desta última afirmação. Esta grande discordância somente é atenuada pela elevada concordância quanto aos benefícios distribuídos pela empresa, com os 20 (100%) respondentes concordando em algum nível que a empresa atende a este critério, a maior avaliação individual da pesquisa. No total das respostas, a média final para a categoria foi de 3,1 numa escala de 1 a 6.

Tabela 13 - Síntese 01

Compensação Justa e Adequada							
	Discordo			Concordo			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
Questão 01	04	11	02	02	01	00	20
Questão 02	04	09	04	02	01	00	20
Questão 03	03	10	07	00	00	00	20
Questão 04	00	00	00	01	09	10	20
Média do Conjunto	2,75	7,5	3,25	1,25	2,75	2,5	20
Totais Agrupados		13,5			6,5		20
Totais Agrupados %		67,5			32,5		100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Este critério apresenta o maior grau de insatisfação da pesquisa, principalmente quanto à comparação do salário recebido no Banco, considerado insuficiente e abaixo da média para a categoria, com aquele pago por empresas externas. Cabe salientar que o descontentamento com a remuneração vem de longa data, principalmente devido à defasagem histórica ao longo dos últimos anos, do mesmo modo que Hoffmann (2007) apresenta em sua pesquisa sobre o mesmo tema. A seguir serão apresentadas análise e tabela síntese referente às Condições de Trabalho.

3.2.3 Condições de trabalho

Em relação à categoria conceitual “Condições de Trabalho”, nela são avaliadas as condições existentes no local de trabalho oferecidas aos empregados, sendo medidos os critérios de jornada e carga de trabalho, condições do ambiente físico, disponibilidade de material e equipamento, ambiente saudável e de estresse. Observando a Tabela 14 nota-se aparente equilíbrio, mas com tendência para uma avaliação negativa do atendimento dos critérios, com uma totalização de 11 (55%) funcionários discordando, na média, puxada pela avaliação negativa quanto à carga de trabalho. O equilíbrio foi alcançado pela avaliação positiva do ambiente adequado de trabalho, totalizando com 09 (45%) funcionários concordando com as afirmativas, na média. Nesta avaliação deve ser observado que na questão 06, devido à afirmação da questão ser desfavorável à QVT, teve sua frequência de respostas na escala invertida, para atender a totalização agrupada. No total das respostas, a média final para a categoria foi 3,2 numa escala de 1 a 6.

Tabela 14 - Síntese 02

Condições de Trabalho							
	Discordo			Concordo			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
Questão 05	03	04	03	08	02	00	20
* Questão 06	00	01	00	00	14	05	20
Questão 07	01	05	04	06	03	01	20
Questão 08	00	01	04	05	09	01	20
Média do Conjunto	2,25	06	2,75	4,75	3,75	0,5	20
Totais Agrupados		11			09		20
Totais Agrupados %		55			45		100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

O critério ficou aquém das perspectivas dos funcionários, principalmente no fator relativo à carga horária de trabalho diária, assim como citado por Hoffmann (2007), onde é ambicionada a redução das atuais oito horas para seis horas.

O alto grau de descontentamento pela obrigação de atender diversas solicitações, ou

excesso de carga de trabalho, representando a avaliação mais baixa individualmente da pesquisa, pode estar relacionado com a necessidade de aumento do quadro de funcionários. A seguir serão apresentadas análise e tabela síntese referente ao Uso e Desenvolvimento das Capacidades.

3.2.4 Uso e desenvolvimento das capacidades

As oportunidades que o empregado recebe para aplicar suas diversas aptidões e conhecimentos profissionais são medidos pelo modelo de Walton (1973), na categoria conceitual “Uso e Desenvolvimento de Capacidades”, analisando se os funcionários empregam seus conhecimentos, aptidões e habilidades no seu dia-a-dia, além da autonomia no trabalho, do significado e identidade da tarefa, além do *feedback*, do retorno quanto ao desempenho na execução das tarefas. De acordo com a Tabela 15, a avaliação foi positiva, com 16 (80%) funcionários, na média, concordando quanto ao atendimento dos critérios pela empresa. No total das respostas, a média final para a categoria foi 4,2 numa escala de 1 a 6.

Tabela 15 - Síntese 03

Uso e Desenvolvimento das Capacidades							
	Discordo			Concordo			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
Questão 09	00	02	01	10	07	00	20
Questão 10	00	00	01	05	13	01	20
Questão 11	00	01	05	07	07	00	20
Questão 12	00	01	05	05	08	01	20
Média do Conjunto	00	01	03	6,75	8,75	0,5	20
Totais Agrupados		04			16		20
Totais Agrupados %		20			80		100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Do mesmo modo que em Warken (2009), a categoria apresentou o resultado mais favorável. A avaliação altamente positiva pode ter seus fatores representados pela necessidade

diária de atender inúmeras obras, sempre limitados pelas normas internas e a responsabilidade que seus cargos exigem, favorecendo o imperativo de estarem sempre atualizados e desenvolvendo suas capacidades, com a consequente aplicação destas no exercício efetivo de suas funções.

3.2.5 Oportunidade de crescimento e segurança

A categoria conceitual “Oportunidade de Crescimento e Segurança”, de acordo com o modelo de Walton (1973), mensura o grau de oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal dos empregados, além da segurança no emprego, observando se a organização atende aos indicadores de possibilidade de carreira, oportunidades oferecidas, desenvolvimento e crescimento dos funcionários, além da garantia de emprego, o seu respeito e valorização.

No geral, as questões apresentam grande equilíbrio nas respostas, porém, com pequena vantagem quanto à discordância dos respondentes, grande parte devido às dificuldades de progressão na carreira, visto que acima do cargo de analista, somente existe o cargo de Gerente de Área, com poucas oportunidades de concorrência em nível nacional.

Conforme a Tabela 16, a discordância nas afirmativas da categoria conceitual foi representada por pelo menos 11 (55%) dos entrevistados, na média. O equilíbrio pode estar ligado às diferentes gerações de funcionários existentes na área, onde alguns podem ter expressado mais ambições do que os demais. No total das respostas, a média final para a categoria foi de 3,3 numa escala de 1 a 6.

Tabela 16 - Síntese 04

Oportunidade de Crescimento e Segurança							
	Discordo			Concordo			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
Questão 13	07	08	00	03	02	00	20
Questão 14	01	06	04	02	06	01	20
Questão 15	02	03	07	04	03	01	20
Questão 16	00	01	05	08	05	01	20

Continua

Conclusão							
Discordo				Concordo			
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	Totais
Média do Conjunto	2,5	4,5	04	4,25	04	0,75	20
Totais Agrupados		11			09		20
Totais Agrupados %		55			45		100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

A melhor avaliação entre as afirmações deste conceito diz respeito aos treinamentos, que apresentam metas semestrais de horas a serem cumpridas, onde os funcionários escolhem quais cursos melhor desenvolvem suas habilidades, de acordo com as necessidades da função. A seguir serão apresentadas análise e tabela síntese relativo à Integração Social na Organização.

3.2.6 Integração social na organização

Os relacionamentos na organização, com oportunidades iguais e sem discriminações, e que segundo o modelo de Walton (1973), compõe a categoria conceitual “Integração Social na Organização”, avalia o grau de integração social existente na instituição, utilizando os critérios de igualdade de oportunidades, relacionamento e senso comunitário.

Observa-se uma avaliação equilibrada, de acordo com a Tabela 17, tendendo para positiva no atendimento dos critérios, com pelo menos 11 (58,3%) funcionários, na média, concordando com a empresa. Porém, é preciso ressaltar o alto grau de descontentamento quanto à existência de algum tipo de favorecimento para determinados funcionários da empresa nas oportunidades oferecidas.

Nesta avaliação deve ser observado que a questão 17, devido à afirmação de a questão ser desfavorável à QVT, teve sua frequência de respostas na escala invertida, para atender a totalização agrupada. No total das respostas, a média final para a categoria foi 3,7 numa escala de 1 a 6.

Tabela 17 - Síntese 05

Integração Social na Organização							
	Discordo			Concordo			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
* Questão 17	00	00	02	05	10	03	20
Questão 18	00	00	01	02	12	05	20
Questão 19	00	01	05	12	02	00	20
Média do Conjunto	01	3,67	3,67	5,33	4,67	1,67	20
Totais Agrupados		8,34			11,66		20
Totais Agrupados %		41,7			58,3		100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

O relacionamento entre os colegas do setor é excelente, provavelmente fruto da convivência de vários anos, favorecendo o bom ambiente de trabalho. Na sequência é apresentada uma análise e a tabela síntese referente ao Constitucionalismo.

3.2.7 Constitucionalismo

A medição do grau em que os direitos dos funcionários são atendidos pela organização, como os direitos trabalhistas, a privacidade pessoal, a liberdade de expressão e as normas e rotinas, formam a categoria conceitual “Constitucionalismo” do modelo de Walton (1973). Na Tabela 18 observa-se que há um grande equilíbrio no total agrupado das respostas, porém, com pequena vantagem quanto à concordância dos respondentes, representado por pelo menos 10 (51%) dos entrevistados, na média.

Novamente o equilíbrio pode estar ligado às diferentes gerações de funcionários existentes na área, onde alguns mais antigos têm a garantia de diversos direitos trabalhistas que os mais novos perderam em determinado período de reestruturação interna na política de recursos humanos. No total das respostas, a média final para a categoria foi de 3,5 numa escala de 1 a 6.

Tabela 18 - Síntese 06

Constitucionalismo							
	Discordo			Concordo			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
Questão 20	03	01	07	04	05	00	20
Questão 21	00	01	04	08	06	01	20
Questão 22	00	01	07	07	04	01	20
Questão 23	01	05	08	06	00	00	20
Questão 24	04	05	02	04	05	00	20
Média do Conjunto	1,6	2,6	5,6	5,8	04	0,4	20
Totais Agrupados		9,8			10,2		20
Totais Agrupados %		49			51		100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Entre os indicadores apresentados, o mais negativo trata da percepção de imparcialidade de tratamentos, com 14 (70%) funcionários discordando da afirmativa, e o mais positivo refere-se à privacidade e individualidade na empresa, com 15 (75%) funcionários concordando com a afirmativa. É apresentada a seguir a análise e a tabela síntese do conceito Trabalho e Espaço Total de Vida.

3.2.8 Trabalho e espaço total de vida

A categoria conceitual “O Trabalho e o Espaço de Vida”, busca avaliar como se dá o equilíbrio entre a vida pessoal do funcionário e sua vida no trabalho, analisando, segundo o modelo de Walton (1973), se há a moderação entre o tempo destinado ao particular e à organização, com o atendimento dos indicadores papel balanceado no trabalho e horários de entrada e saída.

Observa-se que a concordância é positiva, com 60% dos entrevistados, representando pelo menos 12 funcionários, na média, de acordo com a Tabela 19. Esta maioria positiva poderia ser maior, sendo atenuada pela elevada concordância à afirmação referente à questão 25, que trata do equilíbrio do tempo dedicado ao trabalho e a vida familiar.

Nesta avaliação deve ser observado que a questão 25, devido à afirmação ser

desfavorável à QVT, teve sua frequência de respostas na escala invertida, para atender a totalização agrupada. No total das respostas, a média final para a categoria foi 3,9 numa escala de 1 a 6.

Tabela 19 - Síntese 07

O Trabalho e o Espaço Total de Vida							
	Discordo			Concordo			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
* Questão 25	01	00	00	11	04	04	20
Questão 26	00	00	01	04	10	05	20
Questão 27	00	03	01	08	07	01	20
Conjunto	1,33	2,33	4,33	04	5,67	2,33	20
Totais Agrupados		08			12		20
Totais Agrupados %		40			60		100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Analisando os indicadores, nota-se uma incoerência entre os resultados da questão 25 e da questão 27, pois, do mesmo modo que há insatisfação quanto ao tempo dedicado à empresa estar afetando a vida familiar, também há o reconhecimento de que o funcionário possui tempo disponível para o lazer com a família, fora do trabalho. É provável que a avaliação dos respondentes seja de que apesar de terem tempo para dedicar a família, este tempo poderia ser maior com a redução da jornada de trabalho diária.

Na sequência é apresentada a análise e a tabela síntese do conceito Relevância Social da Vida no Trabalho.

3.2.9 Relevância social da vida no trabalho

A categoria conceitual “Relevância Social da Vida no Trabalho” analisa a visão que o empregado tem da empresa em que trabalha, referente a responsabilidade social e a qualidade do produto ou serviço gerado atende aos indicadores quanto a imagem da instituição, a responsabilidade social da instituição e pelos serviços e empregados, perante a comunidade e a política dos recursos humanos (WALTON, 1973).

A Tabela 20 traz um resultado final positivo, com pelo menos 14 (70%) dos entrevistados, na média concordando com as afirmações. Somente o indicador que trata das práticas no emprego destoa dos demais indicadores da categoria, apresentando resultado negativo, e demonstrando que os empregados não concordam com as práticas adotadas a algum tempo de ser um Banco competitivo e rentável. No total das respostas, a média final para a categoria foi de 4,0 numa escala de 1 a 6.

Tabela 20 - Síntese 08

Relevância Total do Trabalho na Vida							
Discordo				Concordo			
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	Totais
Questão 28	00	00	02	05	11	02	20
Questão 29	00	00	04	09	06	01	20
Questão 30	01	01	04	09	04	01	20
Questão 31	00	03	01	05	09	02	20
Questão 32	03	06	04	05	02	00	20
Questão 33	01	02	02	05	06	04	20
Questão 34	00	01	05	05	07	02	20
Questão 35	01	04	04	09	02	00	20
Questão 36	01	03	01	03	07	05	20
Média do Conjunto	0,78	2,22	03	6,11	06	1,89	20
Totais Agrupados		06			14		20
Totais Agrupados %		30			70		100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

A categoria teve a segunda avaliação mais positiva, também citada por Warken (2009) em sua pesquisa como fator favorável. O indicador que recebeu maior concordância foi o que trata da imagem da empresa perante a comunidade, com 18 (90%) dos respondentes aceitando a afirmativa. Fruto de sua imagem secular e histórica prática de atender às necessidades da população, principalmente nos negócios envolvendo a produção rural, gerando orgulho ao funcionário por fazer parte desta organização. A análise e a tabela referente à Análise Geral das Categorias são apresentadas na sequência.

3.2.10 Análise geral das categorias

No levantamento geral das categorias conceituais do modelo de Walton (1973) para a avaliação da qualidade de vida no trabalho, a estatística indicada pela Tabela 21 mostra que há um pequeno equilíbrio entre o atendimento ou não dos critérios estudados.

Porém, com uma vantagem percentual positiva de 55,25% contra 44,75%, representando pelo menos 11 funcionários, na média, concordando em algum nível, que a empresa atinge alguns objetivos na prestação do programa QVT, embora também represente que muito ainda pode ser feito para melhorar a avaliação, alcançando índices mais eficientes nos conceitos pesquisados.

Na média geral das respostas de cada questão, a média final para a pesquisa foi de 3,6 numa escala de 1 a 6, ficando, neste levantamento, abaixo do mínimo exigido para o atendimento dos critérios, que seria 4,0.

Tabela 21 - Síntese Geral
Análise Geral das Categorias

	Discordo			Concordo			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
Compensação Justa e Adequada	2,75	7,5	3,25	1,25	2,75	2,5	20
Condições de Trabalho	2,25	06	2,75	4,75	3,75	0,5	20
Uso e Desenvolvimento das Capacidades	00	01	03	6,75	8,75	0,5	20
Oportunidade de Crescimento e Segurança	2,5	4,5	04	4,25	04	0,75	20
Integração Social na Organização	01	3,67	3,67	5,33	4,67	1,67	20
Constitucionalismo	1,6	2,6	5,6	5,8	04	0,4	20
O Trabalho e o Espaço	1,33	2,33	4,33	04	5,67	2,33	20
Total de Vida							
Continua							

Conclusão

	Discordo			Concordo			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
Relevância Total do Trabalho na Vida	0,78	2,22	03	6,11	06	1,89	20
Média do Conjunto	1,53	3,72	3,7	4,78	4,95	1,32	20
Totais Agrupados		8,95			11,05		20
Totais Agrupados %		44,75			55,25		100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

O conceito com avaliação de nota mais alta foi o referente ao Uso e Desenvolvimento das Capacidades, com uma média de 16 (80%) funcionários, concordando em algum nível, com o atendimento dos indicadores recomendados por Walton (1973). Do mesmo modo, o conceito com a avaliação mais baixa foi o de Compensação Justa e Adequada, onde uma média acima de 13 (67,5%) funcionários discordou, em algum nível, com o atendimento dos indicadores.

Inicia a seguir a análise das respostas da questão aberta, além das tabelas dos Indicadores Positivos Citados e da Distribuição das Respostas em relação ao modelo de Walton (1973).

3.2.11 Análise da questão aberta

Serão apresentados na seqüência os resultados captados por meio da questão aberta do questionário, que procurou conhecer as opiniões dos respondentes sobre ações possíveis de serem aplicadas pelo Banco X, no ambiente de trabalho ou ao seu redor, que trouxessem melhorias na Qualidade de Vida no Trabalho na área de Engenharia e Arquitetura, composto pelos funcionários que compõem o público alvo deste trabalho.

A questão aberta visou permitir ao respondente maior liberdade de expressão na forma de colocar seus anseios pessoais em busca da melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, de acordo com sua própria visão sobre o tema. A questão foi assim apresentada:

1) Quais práticas de Qualidade de Vida no Trabalho podem melhorar seu desempenho no ambiente de trabalho?

Dos 20 respondentes, 15 responderam à questão aberta. As respostas foram examinadas e os fatores mencionados organizados em categorias que foram relacionadas às categorias conceituais definidas por Walton (1973), sendo apresentados na tabela 22 por ordem de citação, dos mais citados aos menos citados, e na tabela 23, ligados aos conceitos descritos por Walton (1973).

Na Tabela 22 observa-se que os fatores mais citados tratam da prática da ginástica laboral como a preferida entre os respondentes, com 06 menções. Deve ser lembrado um dos fatores que mais chamou atenção foi aquele que solicita a continuidade dos programas contratados, sejam eles quais forem, com 04 menções, evitando que a quebra da sequência desestime a participação dos funcionários. A yoga e/ou meditação também foi citada 04 vezes, assim como as práticas de alongamento, exercícios físicos e ginástica. Massagem e shiatsu receberam 03 citações, e atividades esportivas receberam 02 citações.

Ocorreram mais 14 sugestões, citadas apenas uma vez, e entre elas pode ser destacado o incentivo ao uso de bicicletas, com a disponibilização de chuveiros e de bicicletas pela empresa. Também melhores práticas de gestão e eventos integradores internos e externos, além de música no ambiente de trabalho.

Tabela 22 - INDICADORES POSITIVOS CITADOS

Quais práticas de Qualidade de Vida no Trabalho podem melhorar seu desempenho no ambiente de trabalho?	
Fatores Mencionados	Frequência
Ginástica Laboral	06
Continuidade dos Programas	04
Yoga / Meditação	04
Alongamentos / Exercícios Físicos / Ginástica	04
Massagem / Shiatsu	03
Atividades Esportivas	02
Incentivo ao Uso de Bicicletas	01
Eventos Externos	01
Atividades de Integração entre Grupos	01
Flexibilização de Horários	01
Bom Ambiente	01

Continua

Conclusão

Fatores Mencionados	Frequência
Bom Relacionamento	01
Respeito	01
Redução das Pressões	01
Redução da Jornada	01
Orientação Baseada na Eficiência	01
Diretrizes Claras	01
Planejamentos a Médio / Curto Prazo	01
Nutrição	01
Música	01

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Pode ser feito um relacionamento dos indicadores positivos citados com o modelo de categorias conceituais de Walton (1973). Na Tabela 23 observa-se a distribuição dos fatores com as categorias.

Na categoria Condições de Trabalho podem ser relacionados os fatores que sugerem a continuidade dos programas contratados, um bom ambiente de trabalho e a redução das pressões e da jornada de trabalho, totalizando 07 citações.

A categoria Integração Social na Organização abriga os fatores que solicitam bom relacionamento e respeito, sem definir se entre os colegas ou com os superiores, totalizando 02 citações.

Constitucionalismo é a categoria que recebe os fatores pedindo orientação baseada na eficiência em detrimento da eficácia, a apresentação de diretrizes claras pela administração, além da apresentação de planejamentos a médio e curto prazo, totalizando 03 citações.

Uma citação do fator flexibilização de horários pode ser incluída na categoria Trabalho e o Espaço Total na Vida.

O critério Relevância Total do Trabalho na Vida é o que recebe o maior número de citações, totalizando 24 fatores mencionados. Estes fatores são compostos por solicitações de práticas a serem empregadas no ambiente de trabalho ou fora dele, entre exercícios físicos e de relaxamento, além de integração, nutrição e música.

Tabela 23 - DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS X MODELO DE WALTON

Categorias Conceituais	Quais práticas de Qualidade de Vida no Trabalho podem melhorar seu desempenho no ambiente de trabalho?	
	Fatores Mencionados	Frequência
1. Compensação Justa e Adequada		
2. Condições de Trabalho	Continuidade dos Programas	04
	Bom Ambiente	01
	Redução das Pressões	01
	Redução da Jornada	01
3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades		
4. Oportunidade de Crescimento e Segurança		
5. Integração Social na Organização	Bom Relacionamento	01
	Respeito	01
6. Constitucionalismo	Orientação Baseada na Eficiência	01
	Diretrizes Claras	01
	Planejamentos a Médio / Curto Prazo	01
7. Trabalho e o Espaço Total de Vida	Flexibilização de Horários	01
8. Relevância Total do Trabalho na Vida	Ginástica Laboral	06
	Yoga / Meditação	04
	Alongamentos / Exercícios Físicos / Ginástica	04
	Massagem / Shiatso	03
	Atividades Esportivas	02
	Incentivo ao Uso de Bicicletas	01
	Eventos Externos	01
	Atividades de Integração em Grupos	01
	Nutrição	01
	Música	01

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Entre todos os conceitos, o de Relevância Total do Trabalho na Vida recebe o maior número de sugestões a serem aplicadas no ambiente de trabalho, totalizando 24 menções dentre as 37 citadas no geral. Neste caso, a Tabela 23 demonstra que os funcionários preferem atividades que possam ser aplicadas no ambiente de trabalho e durante o expediente, facilitando a participação coletiva.

A seguir, a partir dos dados apresentados e da análise dos resultados, é possível tecer algumas considerações e conclusões sobre o assunto abordado neste trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscou-se analisar a percepção dos funcionários que compõem o quadro da área de engenharia e arquitetura do Banco X no RS quanto à aplicação pela organização do programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Houve a necessidade de realizar uma revisão de literatura quanto a sua origem, seus conceitos e modelos de medição de QVT, além de investigação na organização para descrição dos critérios utilizados na aplicação do programa. O modelo de Walton (1973) foi utilizado como base para a avaliação da QVT aplicada na empresa.

A pesquisa teve o objetivo geral de analisar como o programa de qualidade de vida no trabalho, aplicado na área de engenharia e arquitetura do Banco X no RS é avaliado pelos seus funcionários. Na sequência, serão rerepresentados os objetivos específicos, além da maneira com que foram estudados neste trabalho.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que era descrever o programa de qualidade de vida no trabalho aplicado na dependência bancária, este objetivo foi alcançado através de pesquisa na intranet do Banco X, com acesso restrito aos seus funcionários, onde é disponibilizada grande quantidade de material referente ao tema, possibilitando apreciar e compreender os critérios utilizados pela organização para possibilitar aos seus colaboradores internos melhores condições de trabalho.

No que se refere ao segundo objetivo específico, que era levantar como os funcionários da área de engenharia e arquitetura do Banco X avaliam as ações voltadas a Qualidade de Vida no Trabalho realizadas no banco e as escolhas feitas para a sua área, nota-se, por meio das respostas dos pesquisados, que apesar da empresa se comprometer no sentido de atender aos anseios de seus funcionários, proporcionando um ambiente favorável para o melhor desempenho de suas atividades, ainda há muito por fazer para aperfeiçoar o programa e satisfazer seus colaboradores na área de engenharia e arquitetura no RS, especialmente no que se refere a remuneração insuficiente, a carga horária de trabalho e quanto ao excesso de volume de trabalho e as reduzidas oportunidades de crescimento na empresa.

Os resultados encontrados são semelhantes aos encontrados por Warken (2009) e por Hofmann (2007) em pesquisas versando sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho, realizadas na Guarda Municipal de Porto Alegre, vinculada à Secretaria de Direitos Humanos e Segurança Urbana do município e em uma agência bancária paranaense, respectivamente.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que era propor sugestões para que as ações

realizadas atendam as expectativas dos funcionários, observa-se que os critérios a serem melhorados não passam diretamente pela responsabilidade do comitê da dependência que controla o programa QVT. O fator remuneração depende de acordos entre sindicatos e entidades patronais em época de dissídio, assim como a carga horária de trabalho diária. A reduzida oportunidade de crescimento poderia ser amenizada com um novo plano de cargos e salários, criando novos cargos e níveis a serem preenchidos pelos analistas.

Quanto ao excesso de volume de trabalho, poderia ser feita uma reorganização na distribuição das tarefas, além de aumento no quadro de profissionais, principalmente aqueles com maior carga de trabalho, reduzindo o peso de modo que o afazer não se torne um fardo difícil de carregar.

Observando que os respondentes escolhem a ginástica laboral, yoga e meditação, alongamentos, exercícios físicos, ginástica e atividades físicas como as práticas de relaxamento e exercício mais desejados para melhorar o ambiente de trabalho, não pode ser esquecido que a ininterrupção de todas estas práticas é essencial para o sucesso do programa. A descontinuação do programa, seja por falta de verba ou por outro motivo, implica em desconfiança e desestimula a participação efetiva dos funcionários.

As demais sugestões se concentram em condições de trabalho, constitucionalismo, integração social na organização e o trabalho e o espaço total de vida.

As limitações encontradas foram:

- a) O tempo, que foi mal dimensionado quanto à pesquisa do referencial teórico sobre o tema;
- b) A limitação de informações da empresa a serem divulgadas, que por ser uma empresa do ramo financeiro, é regida por diversas regras de sigilo e de imagem, impedindo que diversas informações pudessem constar neste trabalho;

Para futuras pesquisas, indica-se a aplicação deste estudo a um universo maior de funcionários, incluindo outras áreas, funcionários de nível gerencial, além de estagiários e terceirizados, objetivando captar o maior número possível de visões e percepções quanto ao tema de Qualidade de Vida no Trabalho no Banco X.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. e FRANÇA, A.C.L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**. São Paulo, abr./jun. 1998, vol. 33, n.º 2, p. 40-51.

ARAÚJO, A. B. (1996) - Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): os lucros advindos de um lugar excelente para se trabalhar. In: **Anais da 20ª Reunião Anual da ANPAD**. Angra dos Reis, 375-94.

AYRES, K. V. Qualidade de Vida no Trabalho e qualidade de vida: uma proposta integradora. Roteiro. **Revista da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB**, Campina Grande, ano VII, nº 1 (07) Junho, 2000.

BANCO X. **Sustentabilidade**: Programa QVT. 2010. Acesso em: 16 ago 2010. Acesso restrito.

CALDAS, Jacyara dos Santos, SIMÕES, Kiliana França Moreira. **Qualidade de vida no trabalho**: análise da produção científica brasileira nos últimos dez anos. Salvador: UFBA, 2007. 17p. (Monografia CEEST). Disponível em: <www2.ceest.ufba.br/trabalhos/mono_jacyara_kiliana_2006.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2010.

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

FERREIRA, A. Antonio, REIS, Ana C. F. e PEREIRA, Maria I. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

FRANÇA, A. C. Limongi. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras, **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, vol. 1, nº 2, p. 79-83, abr. /maio/jun. 1997.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.

GÜNTHER, H. **Como Elaborar um Questionário** (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Nº 01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003. Disponível em: <<http://www.ic.unicamp.br/~wainer/cursos/2s2006/epistemico/01Questionario.pdf>>. Acesso em: 25 dez. 2010.

HACKMAN, J. R.; OLDHAN, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170,1975.

HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: Editora McGraw-Hill Ltda., 1991.

HANDY, C. B. (1978) - **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

_____. **A era do paradoxo: Dando um sentido para o futuro**. São Paulo.: Makron Books, 1995.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The Motivation To Work**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.

HOFFMANN, M. A. S., **QVT: a proposta do Banco do Brasil e a percepção dos funcionários**. TCC de Especialização apresentado ao curso de pós-graduação em Gestão de Negócios Financeiros da UFRGS, Cascavel, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14160/000649872.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 set. 2010.

HUSE, E. F. & CUMMINGS, T. F. (1985) - **Organization development and change**. 3a. ed. St. Paul. Ed. Minn.

LIMONGI, A. C. & ASSIS, M. P.(1995) - Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios. **RAE Light**. EAESP/FGV vol.02. n.2, março/abril/95.

MAYO, Elton. **The human problems of an industrial civilization**. Boston: Harvard University, 1933. <[http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=1KbHAo6AIs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Elton+Mayo+\(1933\)&ots=LR14lpib_C&sig=cxkY_BHJzTPYzFdC2BT-GsUdEjc](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=1KbHAo6AIs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Elton+Mayo+(1933)&ots=LR14lpib_C&sig=cxkY_BHJzTPYzFdC2BT-GsUdEjc)>. Acesso em: 31 ago. 2010.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. (Coord.). **Comprometimento organizacional, Qualidade de Vida e Stress no trabalho: Uma abordagem de diagnóstico comparativo**. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG,1994. (relatório de pesquisa).

NADLER, David A; LAWLER, Edward E. **Quality of work life:** perspectives and diretions. Organizational Dynamics, Winter, 1983.

PICARELLI, Vicente. **Gestão por competências.** Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. 12 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2 ed. São Paulo: Editora Herder, 1972.

SEYLE, H. The Stress Syndrome. **American journal of nursing.** V. 65, n. 3, p. 97-9. March 1965.

Formatado: Português (Brasil)

SCHELIGA, Liliana. **Programas de Suporte Psico-Social - Ferramenta Para a Saúde Corporativa.** Associação Brasileira de Qualidade de Vida. 2010. Disponível em: <http://www.abqv.org.br/artigos_leitura.php?id=38>. Acesso em: 15 ago. 2010.

SILVA, Marco A. Dias; MARCHI, Ricardo de. **Saúde e qualidade de vida no trabalho.** São Paulo: Best Seller, 1997.

SUCCESSO, E. de P. Bom. **Trabalho e Qualidade de Vida.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora e Dunya Editora, 1998.

TANAKA, Oswaldo Y.; MELO, Cristina. **Avaliação de Programas de Saúde do Adolescente:** um modo de fazer. Capítulo IV. São Paulo: Edusp, 2001.

THE WHOQOL GROUP. The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization. **Social Science and Medicine**; 41:1403-10. 1995.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, nº 1, jan/mar 2001. Disponível em: <http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt_origem.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2010.

VEIGA, Aínda. Tempos Modernos. **Revista Veja**. São Paulo: Editora Abril, edição 1643, ano 33, nº 34, p. 122-129, 2000.

WALTON, Richard. **Quality of working life: what is it?** Sloan Management Review, v.15, nº 1, p. 11-21, 1973.

WARKEN, K., **Qualidade de vida no Trabalho**: Um estudo de caso na Guarda Municipal de Porto Alegre. TCC de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19147/000734161.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 abr. 2011.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. SP: McGrawHill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and Solutions in the quality of Working Life. **Human Relations**. 32 (2): 11-123. 1979.

YAREMKO, R.K., HARARI, H., HARRISON, R.C., & LYNN, E. **Handbook of research and quantitative methods in psychology**: Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1986.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Este questionário refere-se a uma pesquisa que está sendo realizada pelo aluno Lari Heitor Macagnan, e faz parte do trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tem por objetivo principal analisar se o programa de qualidade de vida no trabalho aplicado no banco, neste trabalho identificado como Banco X, atende as expectativas dos funcionários da área de engenharia e arquitetura no RS, além de analisar a compreensão dos objetivos buscados.

Este questionário tem caráter voluntário e o anonimato e sigilo 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 indicadores que são base desta pesquisa e faz referência a sua satisfação em relação a cada um dos apresentados. Para respondê-los você utilizará uma escala de 1 a 6, onde 1 representa discordar totalmente e 6 representa concordar totalmente da questão.

Dados de Identificação	
Setor/Área:	
Cargo Atual:	
Tempo de Empresa:	
Tempo no Cargo Atual:	
Nível de Instrução na Admissão:	
Nível de Instrução Atual:	
Formação (área):	
Idade:	Sexo: () Feminino () Masculino
Estado Civil:	Qtde Filhos:

Leia atentamente as questões e marque a alternativa que corresponde a sua avaliação em cada item solicitado, seguindo a escala abaixo:

1. Escala de nível de satisfação

Grau Numérico	Nível de Satisfação Equivalente
1	Discordo Totalmente
2	Discordo
3	Discordo Pouco
4	Concordo Pouco
5	Concordo
6	Concordo Totalmente

2. Indicadores de qualidade de vida no trabalho

Indicadores de QVT	[1] Discordo Totalmente	[2] Discordo	[3] Discordo Pouco	[4] Concordo Pouco	[5] Concordo	[6] Concordo Totalmente
01. A remuneração recebida pelo meu trabalho é justa e adequada frente ao cargo que ocupo;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
02. A remuneração recebida pelo meu trabalho é justa e adequada frente as minhas necessidades pessoais e socioeconômicas;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
03. Há equiparação salarial com outras empresas do mercado externo;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
04. A empresa oferece benefícios, como planos de saúde e de previdência privada, vale-transporte, vale-alimentação, participação nos lucros, etc.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
05. Minha carga horária de trabalho é adequada, para a realização das atividades relativas ao cargo/função que desempenho;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
06. No meu cargo/função, muitas vezes tenho que exercer diferentes atividades para atender a todas as solicitações da organização;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
07. A empresa disponibiliza os materiais e equipamentos necessários para o desempenho de minhas atividades;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
08. A empresa disponibiliza ambiente físico de trabalho adequado para o desempenho de minhas atividades;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
09. Tenho autonomia para planejar e executar minhas atividades;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
10. Tenho a possibilidade de utilizar minhas capacidades e habilidades requeridas no meu cargo na execução do meu trabalho;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
11. Tenho retorno das informações sobre o desempenho de meu trabalho na realização das atividades;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
12. Tenho a possibilidade de executar tarefas completas, gerando uma representação significativa do meu trabalho;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
13. Recebo oportunidades de progredir em termos organizacionais ou de carreiras;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
14. As atividades de trabalho atuais contribuem para manter e expandir meus conhecimentos e habilidades, evitando a estagnação;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
15. Sinto-me seguro em relação à estabilidade no emprego;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
16. Utilizo o conhecimento e as habilidades adquiridas em treinamentos;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
17. Noto diferenciação de oportunidades entre os trabalhadores na empresa;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
18. Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
19. Observo que existe apoio mútuo e senso comunitário, deixando o trabalhador integrado a um grupo e à empresa;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
20. Os direitos de proteção ao trabalhador são preservados pela organização;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT

Indicadores de QVT	[1] Discordo Totalmente	[2] Discordo	[3] Discordo Pouco	[4] Concordo Pouco	[5] Concordo	[6] Concordo Totalmente
21. Observo que existe o respeito à privacidade pessoal, a individualidade dentro da organização;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
22. Observo que existe liberdade de expressão, a oportunidade de manifestar minhas ideias e dar sugestões, sem medo de ser repreendido;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
23. Existe tratamento imparcial em todas as situações na empresa;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
24. Existe o respeito dos direitos trabalhistas dos funcionários pela organização;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
25. O tempo que dedico à empresa afeta minha vida familiar;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
26. Tenho estabilidade e prévio conhecimento de horários pela organização;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
27. Tenho tempo disponível para o lazer da família, fora do meu trabalho;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
28. A empresa em que trabalho transmite uma imagem positiva perante a comunidade;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
29. Tenho orgulho em trabalhar na minha empresa;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
30. A empresa em que trabalho tem responsabilidade social, frente às ações sociais e à preservação ambiental;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
31. Os produtos e serviços comercializados pela organização tem importância, responsabilidade e qualidade perante a comunidade em geral;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
32. Apoio as práticas de emprego aplicadas na organização para o crescimento da produtividade, competitividade e lucro;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
33. O trabalho que exerço tem grande importância perante a organização;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
34. O trabalho que exerço tem grande importância perante a comunidade;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
35. A empresa em que trabalho oferece práticas que promovem a qualidade de vida no trabalho;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
36. Participo ativamente das práticas de relaxamento quando oferecidos pela empresa no ambiente de trabalho;	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT

1) Quais práticas de Qualidade de Vida no Trabalho podem melhorar seu desempenho no ambiente de trabalho?
