

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**  
**Estudo de caso de uma Agência do Banco Real.**

Irã Alexandre Grein

Florianópolis, dezembro de 2000.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**  
**Estudo de caso de uma Agência do Banco Real.**

Acadêmico:

Irã Alexandre Grein.

Orientador:

Professor Gerson Rizzatti

Área de concentração:

Recursos Humanos

Florianópolis, dezembro de 2000.

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu nota ..... ao aluno Irã Alexandre Grein na Disciplina de Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5401.

Banca Examinadora:

---

Prof. Gerson Rizzatti  
Presidente

---

Prof. Dante Marciano Girardi  
Membro

---

Prof. Fernando F. de Mello Jr  
Membro

Este trabalho é dedicado  
em memória de minha mãe:  
Maria Francisca Grein.

## AGRADECIMENTOS

Ao fim deste trabalho, olho para esta caminhada que por algum tempo segui e lembro de muitas pessoas que de alguma forma contribuíram para minha jornada: familiares colegas de curso e de trabalho, chefes, professores e amigos. Pessoas que partilharam comigo momentos de emoção durante esta fase da minha vida.

Agradeço imensamente:

- primeiramente a Deus, sem o qual nada teria sido possível;
- ao meu pai Ivo Grein, pelo apoio e amparo nos momentos de minha vida;
- às minhas irmãs Yara, Sônia e Rosicléia, pelo incentivo e preocupação despendidos, juntamente com seus esposos;
- à Tamara, pela compreensão nos momentos quando estive ausente, também pelo incentivo nas horas de desânimo;
- ao meu orientador Doutorando Professor Gerson Rizzatti pelo constante apoio e pelo aprendizado que me proporcionou;
- a todos os funcionários da Agência Estreito do Banco Real – ABN AMRO Bank.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Tema problema.....	10
1.2 Justificativa .....	12
1.3.1 Importância.....	12
1.3.2 Oportunidade.....	12
2 OBJETIVOS.....	13
2.1 Geral.....	13
2.2 Específicos.....	13
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
3.1 Breve histórico do conceito de qualidade.....	14
3.2 Concepção sobre o trabalho.....	16
3.3 Histórico da preocupação com o trabalhador.....	17
3.4 Origens e evolução dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho.....	18
3.5 Uma tentativa de conceituar QVT.....	21
3.6 Modelos e fatores que predizem QVT.....	25
3.6.1 Nadler e Lawler.....	25
3.6.2 Siqueira e Coletta.....	26
3.6.3 Willian Westley.....	27
3.6.4 Wether e Davis: a QVT e o projeto de cargos.....	29
3.6.5 Hackman e Oldhan.....	31
3.6.6 Walton: uma proposta para QVT.....	32
4 METODOLOGIA.....	36
4.1 Caracterização da pesquisa.....	36
4.1.1 Abordagem.....	36
4.1.2 Perspectiva da pesquisa.....	36
4.2 Tipo da pesquisa.....	37

4.2.1 Quanto aos meios.....	37
4.2.2 Quanto aos fins.....	37
4.3 Delimitação da pesquisa.....	38
4.3.1 População.....	38
4.3.2 Amostra.....	38
4.4 Técnica de coleta de dados.....	39
4.4.1 Tipos de dados.....	39
4.4.2 Instrumento de coleta de dados.....	39
4.5 Técnica de análise de dados.....	41
5. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	43
5.1 Caracterização da organização.....	43
5.2 Banco Real.....	43
5.3 ABN AMRO Bank.....	45
5.2 Perfil dos funcionários .....	46
5.2.1 Quanto ao sexo .....	47
5.2.2 Quanto ao estado civil .....	47
5.2.3 Grau de escolaridade .....	48
5.3 Análise dos resultados .....	49
5.3.1 Significado de QVT .....	49
5.3.2 Percepção de QVT pelos entrevistados em seu local de trabalho .....	51
5.3.3 Compensação justa e adequada .....	53
5.3.4 Condições de trabalho .....	57
5.3.5 Uso e desenvolvimento das capacidades .....	59
5.3.6 Oportunidade de crescimento .....	62
5.3.7 Integração social na organização .....	63
5.3.8 Constitucionalismo .....	65
5.3.9 O trabalho e o espaço total de vida .....	66
5.3.10 Relevância social do trabalho .....	67
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	71
7. BIBLIOGRAFIA.....	73
8. ANEXO .....	75

## LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

<b>Quadro 01:</b> Definições evolutivas do QVT na visão de Nadler & Lawler.....	23
<b>Quadro 02:</b> Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho segundo Westley (1979) adaptado por Rushel (1993).....	28
<b>Quadro 03:</b> Fatores que influenciam o projeto de cargo e a QVT, segundo Davis e Wether (1983).....	30
<b>Quadro 04:</b> Os indicadores de QVT segundo Walton (1973).....	34
<b>Gráfico 01:</b> Porcentagem quanto ao sexo da amostra .....	47
<b>Gráfico 02:</b> Porcentagem quanto ao estado civil da amostra .....	47
<b>Gráfico 03:</b> Porcentagem quanto ao grau de escolaridade .....	48



## **Resumo**

Neste Trabalho de Conclusão de Curso, procurou-se conhecer e avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho na percepção dos funcionários da Agência Estreito do Banco Real – ABN MRO Bank. A partir do objetivo estabelecido, a pesquisa foi norteadada, primeiramente, por levantamento bibliográfico sobre QVT, esclarecendo os principais conceitos que dizem respeito a esse assunto. Num segundo momento, em campo, procurou-se identificar os principais aspectos relativos a QVT, tais como: analisando e apresentando o grau de satisfação dos funcionários com relação a sua Qualidade de Vida no Trabalho. A fim de atingir tais objetivos, foram realizadas entrevistas com os funcionários da referida Agência, com base em um roteiro previamente definido que se fundamentou no Modelo de aferição de QVT proposto por Walton (1973).

# 1 INTRODUÇÃO

Numa época em grandes transformações, onde a preocupação está centralizada nos lucros e produtividade a Qualidade de Vida no Trabalho focaliza seus esforços nas necessidades do trabalhador. A importância em avaliar a QVT numa organização proporciona detectar falhas que podem gerar baixa produtividade ou perda na qualidade do serviço prestado.

De posse deste trabalho é possível detectar possíveis falhas no que diz respeito à Qualidade de Vida no Trabalho, como proporciona comparações referente ao tema com outras instituições.

## 1.1 Tema Problema

Desde início da humanidade existe a preocupação com a melhoria do trabalho, sempre buscando facilitar a execução das suas tarefas.

Com o advento da Revolução Industrial, tirou-se do produto a qualidade de singularidade e sua personalização, conseqüentemente o homem não mais conhecia o todo do produto mas uma parte, fazendo com que o trabalho perdesse sua identidade e seu significado, fontes de auto-realização para o empregado (Vieira e Hanashiro, 1990). Além disto, a Revolução Industrial trouxe a mecanização do trabalho, que causou uma

sucessão rotineira de tarefas, trazendo problemas físicos para os trabalhadores e preocupação às organizações.

Assim, os problemas enfrentados pelas organizações com seus empregados, bem como o aumento da competitividade, fizeram surgir algumas abordagens chamadas humanistas e preocupadas com o bem estar e a satisfação do trabalhador. Dentre estas abordagens, destaca-se a Qualidade de Vida no Trabalho-

QVT, um assunto que surgiu nas décadas de 50 e 60 e vem se desenvolvendo desde então. A QVT, para Walton apud Gebler (1999, p.2), “é a preocupação com determinados valores humanísticos e ambientais, de certa forma, negligenciados pela sociedade industrializada em favor da tecnologia avançada, da produtividade industrial e do crescimento econômico”.

Com o exposto acima e sabendo que investir na qualidade de vida dos trabalhadores não deve ser considerado um custo à organização, pois profissionais satisfeitos com seu ambiente de trabalho tendem a ser mais produtivos acarretando benefícios para si e para a organização como um todo, questiona-se nesta pesquisa:

*Como os funcionários da Agência Estreito do Banco Real ABN AMRO Bank percebem a Qualidade de Vida no Trabalho nesta organização?*

## 1.2 Justificativa

### 1.2.1 Importância

O presente estudo tornou-se relevante por não haverem estudos anteriores sobre Qualidade de Vida no Trabalho na agência Estreito, mesmo porque a aquisição do Banco Real pelo ABN AMRO Bank é recente. O estudo serviu para a empresa, nos seus vários níveis hierárquicos em especial à gerência da Agência Estreito, tomar conhecimento da Qualidade de Vida no Trabalho na percepção de seus funcionários, possibilitando a definição de estratégias de ação que visem a melhoria dos serviços. Também proporcionou um feedback para a empresa. Para os funcionários que poderão externar possíveis fatores impeditivos de uma maior produtividade.

### 1.2.2 Oportunidade

A oportunidade deu-se pela facilidade que os resultados podem proporcionar em análises comparativas da Qualidade de Vida no Trabalho da Agência Estreito com outras agências do Banco Real, ou ainda, diagnosticar possíveis falhas no ambiente de trabalho, bem como de propor possíveis soluções para estas falhas, de maneira a aumentar o nível de qualidade de vida dos funcionários, trazendo benefício para a organização em geral.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Geral**

Analisar a Qualidade de Vida no Trabalho da agência Estreito do Banco Real - ABN AMRO Bank na percepção dos seus funcionários.

### **2.2 Específicos**

- Identificar os principais aspectos relativos à Qualidade de Vida no Trabalho na Agência Estreito do Banco Real;
- Verificar o significado da Qualidade de Vida no Trabalho para os funcionários da Agência Estreito do Banco Real;
- Analisar o grau de satisfação dos funcionários Agência Estreito do Banco Real;
- Apresentar o nível de satisfação dos funcionários com relação a Qualidade de Vida no Trabalho na Agência Estreito do Banco Real.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 Breve histórico do conceito de Qualidade

A busca pela Qualidade vem mobilizando esforços de toda a ordem nas organizações e tem trazido resultados positivos. No entanto, *“para obter um sucesso contínuo, a empresa tem de ser “expert” na busca de resultados (qualidade de produtos/serviços), na manutenção de um clima interno motivador e na abertura para a inovação e a flexibilidade* (Paladini citado por Búrigo 1997). Desta forma, dificilmente uma organização que não dispense o devido cuidado às dimensões essenciais que afetam aspectos comportamentais, terá êxito no atendimento das metas propostas em termos de qualidade, produtividade e competitividade. Dentro disto está relacionado o fator humano, que constitui-se num diferenciador no processo histórico da qualidade.

É bastante antigo o conceito de qualidade, mas apenas recentemente ela surge como função gerencial formal. De acordo com Vieira (1996), a evolução histórica deste conceito pode ser analisada em função de quatro etapas: a inspeção, o controle estatístico da qualidade, a garantia da qualidade e, finalmente, a gestão estratégica da qualidade.

Quanto à inspeção, que se deu no período da manufatura, a inspeção de qualidade ocorria informalmente. Somente a partir do século XX, que se formalizou a

tal inspeção pela adoção de sistemas racionais de medidas, gabaritos e acessórios, influência dos trabalhos de Taylor e Fayol, citados por Búrigo (1997).

De acordo com Juran (1992), o maior benefício desta atividade foi reduzir os riscos de que produtos defeituosos chegassem aos clientes. Por outro lado, a inspeção criou a crença de que a obtenção da qualidade era responsabilidade apenas do setor de qualidade e de mais nenhum outro.

O controle de qualidade entra em uma nova era quando passa a ser chamado de controle estatístico de qualidade no ano de 1931. Nesta fase, em vez da simples verificação do produto final com o padrão determinado pela produção, foi instituído que a correção deveria ser realizada durante todo o processo de fabricação. No entanto, o controle de qualidade continua restrito à fábrica.

A era da garantia da qualidade, surge na década de 60, só então a qualidade deixa a produção fabril para tornar-se um disciplina com amplas implicações para o gerenciamento. Várias contribuições surgiram, como o estudo dos reais custos dos defeitos de Joseph Juran. Outra contribuição foi o surgimento do Controle Total de Qualidade de Armand Feigenbaum apud Búrigo (1997). Para este autor, o controle da qualidade deveria iniciar com o projeto do produto e terminar com a satisfação do cliente. Com isto, tornou-se indispensável o comprometimento de todos os membros da organização e o controle da qualidade.

Na década de 70 e 80, a qualidade deixa de ser uma ação corretiva para tornar-se uma ação preventiva com enfoque estratégico, sempre focalizando o atendimento das necessidades do mercado de consumo. A partir deste ponto de vista, a empresa passa a estar toda envolvida e agindo cooperativamente.

Já em 1987, a qualidade abrange, também, a uniformidade dos requisitos a serem adotados em contratos de fornecimento de materiais ou serviços que traduzem e representem o consumo mundial, sendo que nos anos 90 a qualidade passa a ser um requisito e não mais um diferencial.

### **3.2 Concepções sobre o trabalho**

Em toda a história, a concepção de trabalho vem evoluindo. Passou de uma concepção de sobrevivência, em busca de meios para satisfazer as necessidades básicas, até o dia de hoje, como vital e fundamental para todo o ser humano, essencial a vida e à própria felicidade (Búrigo,1997).

Rodrigues (1998) traz a origem de trabalho no latim: “*tripalium*”, o termo “trabalho” é proveniente de um instrumento de tortura de escravos – “três paus”. Não obstante, hoje com a maior preocupação com o trabalhador lhe permitindo vantagens relevantes como reconhecimento, satisfação, o trabalho vem perdendo tal conotação.



O trabalho para Búrigo (1997) possui um forte potencial motivacional sobre a pessoa, a organização e as outras esferas da vida. Este potencial motivacional é traduzido fundamentalmente pelo trabalhador em gostar do que faz e em transformá-lo em fonte de satisfação e prazer.

Por outro lado, existem pessoas que trabalham compulsivamente, muitas por estarem viciadas ao trabalho, estas são chamadas de *Workaholik*. Esta obstinação pelo trabalho muitas vezes é estimulada no seio da própria organização como meio de competitividade, de assegurar cargos e posições que gerem *status* e poder (Búrigo, 1997).

Moraes (1992) ressalta que a relação do homem com o trabalho às vezes é conflituosa: ao mesmo tempo em que o trabalho é um fardo, dá sentido à vida; ao mesmo tempo em que ele dá *status*, define a identidade pessoal e o crescimento humano. Partindo deste pressuposto, o homem deve buscar melhorar sua qualidade de vida no trabalho como equilibrar as outras esferas da vida com o trabalho.

### **3.3 Histórico da preocupação com o trabalhador**

Foi após a Revolução Industrial que se passou a estudar de maneira científica as condições de trabalho, portanto não é recente a atenção dada a satisfação do trabalhador e sua produtividade.

De início a preocupação estava voltada na racionalização da produção frente ao comportamento do trabalhador diante de sua tarefa de aumentar a produtividade e os ganhos da empresa pois o mercado incentivava a produção em escala e devido ao crescimento da população mundial e ao êxodo rural.

Os capitalistas mantêm seus empregados como assalariados, além do que a Revolução Industrial separa o produto do produtor. Fruto da mecanização da produção, o trabalho é desqualificado resultando em salários baixos e longas jornadas.

Na Administração Científica de Taylor têm-se que o homem move-se puramente por razões de natureza econômica, assim seria o principal fator entre as relações empresa/trabalhador. Com a crescente alienação e desinteresse da classe trabalhadora, vários estudiosos começam a pesquisar outros fatores interferissem na situação de trabalho. Desta forma, nos anos 20 surgem as primeiras preocupações científicas com as condições físicas do local de trabalho e a satisfação do trabalhador associada a produção industrial.

### **3.4 Origens e evolução dos estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho**

A Qualidade de Vida no Trabalho 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 (Rodrigues, 1998).

Bom é lembrar sobre os ensinamentos de geometria, datados a 300 anos aC, que foram usados para melhorar o modo de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, ou ainda da “Lei das Alavancas”, de Arquimedes, já em 287 anos aC torna menor o esforço físicos dos trabalhadores.

Em 1950, surge a abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, partindo da satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele mesmo. No Estados Unidos, nesta época, Louis Davis pesquisava modificações nas linhas de montagens para tornar a vida dos operários mais agradável e satisfatória em seu trabalho.

Somente na década de 60, tomaram impulso iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e bem-estar geral dos trabalhadores (Vieira, 1996).

Contudo, o a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” só foi introduzida, publicamente, no início da década de 70, pelo mesmo professor Louis Davis, agora ampliando o seu trabalho sobre o projeto e delineamento de cargos.

A crise energética e a alta inflação de 1974, no Estados Unidos, desacelerou e mudou os rumos da QVT. As empresas tiveram sua atenção chamada para uma forma de sobrevivência, passando os interesses dos funcionários para um segundo plano (Vieira, 1996).

Somente a partir de 1979 os estudos e pesquisas sobre QVT ressurgiram com grande perspectiva de desenvolvimento, diante de um contexto onde o mercado internacional se tornava cada vez mais forte, principalmente no Japão, e também da considerável diminuição do compromisso dos empregados com os seus trabalhos. As empresas do ocidente começaram a se preocupar com a ameaça de uma grande concorrência e, logo, a se interessar pelo estilo gerencial do Japão, onde sugeriram novas técnicas de administração como, por exemplo, os Círculos de Controle de Qualidade – CCQ (Ródrigues,1998).

A década de 80, conforme Búriço (1997), foi marcada pela idéia de participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais, ocasionando uma maior conscientização por parte dos trabalhadores que começaram a questionar seus direitos. E também uma situação onde as empresas se viram obrigadas a repensar suas condutas em relação aos seus funcionários.

Na atual década, a QVT, para vários autores, está difundida e tem acentuado desenvolvimento na Europa, além dos Estados Unidos, Canadá e México. Apesar de ser recente o tema no Brasil, algumas pesquisas sobre QVT estão se desenvolvendo no sentido de ampliar o conhecimento sobre o tema e também de adaptar um modelo à cultura nacional.

### 3.5 Uma tentativa de conceituar QVT

Muitos estudos, por muitos autores, em vários países, têm sido desenvolvidos sobre QVT. Dentre os quais vários estão ligados à satisfação das pessoas relacionada ao trabalho.

Não obstante, o conceito engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa (Fernandes, 1996). Mesmo, como autores clássicos, Maslow e Herzberg, estudaram a QVT enquanto fatores motivacionais ligados ao desempenho humano (Vieira, 1996).

Num conceito genérico, Davis citado por Búrigo (1997, p.34), define QVT como sendo as “condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os trabalhadores”. Ainda sobre o conceito de QVT, Vieira (1996, p. 38) cita Guest, que de forma mais específica conceitua QVT como:

“(...) um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto-realização e auto-engrandecimento”.

A Qualidade de Vida no Trabalho, é colocada por Rodrigues (1997, p.21), como resultado da “direta combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização”.

Amplio e contingencial é o conceito da QVT, para Vieira e Hanashiro apud Vieira (1996), definido como:

“(...)melhoria nas condições de trabalho – com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para os empregados como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho”.

Para Nadler e Lawler apud Rodrigues (1998), a concepção de QVT foi evolutiva, segundo o quadro na página seguinte:

**QUADRO 01:** Definições evolutivas da QVT na visão de Nadler & Lawler

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

FONTE: Rodrigues, 1998, p.81.

Muitos empresários relacionam o conceito de QVT com sinônimo de custos, isto porque a qualidade está relacionada diretamente com as condições físicas, salários, melhoria de instalações, redução de jornada, plano de benefícios, etc., fatores estes que representam custos para a empresa. Porém deve-se estar entendido que são custos que trarão benefícios para a empresa, pois torna os funcionários mais satisfeitos e dispostos para o trabalho trazendo maior eficiência produtiva para a empresa.

A QVT prima em criar um envolvimento entre o funcionário e organização que se traduz em um nível de satisfação e motivação. Portanto, a QVT é importante para que o sistema produtivo venha a atingir seus objetivos produtivos, e essa é determinada pelos princípios e valores vigentes nesse sistema (Fernandes,1996).

Com a vista exposição, nota-se a falta de uma definição de consenso na literatura a respeito do significado da expressão Qualidade de Vida no Trabalho. Desta forma, para este trabalho, será utilizado o conceito de França (1998, p.42):

“qualidade de vida no trabalho é o conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhoria e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plena de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”.

Chegando o terceiro milênio, onde a qualidade dos serviços e dos produtos será o referencial diferenciador das organizações, acredita-se na importância da QVT para as organizações. O que fundamenta isto é o fato de alguns autores como



Hackman e Odhian (1975), Nadler e Lawler (1983), Siqueira e Coleta (1989) e Walton (1973), entre outros, terem desenvolvido modelos de QVT no intuito de apresentarem categorias ou indicadores que possam conceituar, predizer e avaliar os esforços de QVT nas organizações.

### **3.6 Modelos e fatores que predizem QVT**

Muitos autores desenvolveram estudos sobre QVT que servem de modelo para a avaliação do tema, este item pretende apresentar tais abordagens contempladas na literatura especializada. A seguir algumas propostas:

#### **3.6.1 Nadler e Lawler (1983)**

Nadler e Lawler indicam como atividades representativas de QVT (Vieira, 1996):

- 1) Participação nas decisões;
- 2) Reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomo;
- 3) Inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional;
- 4) Melhora do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

### 3.6.2 Siqueira e Coletta (1989)

Estes autores, em sua pesquisa, partiram da percepção dos trabalhadores sobre os fatores determinantes da QVT. Esta pesquisa, segundo Vieira (1996), levantou como fatores determinantes de QVT: o próprio trabalho, as relações interpessoais, os colegas, o chefe, a política de recursos humanos e a empresa, configurados em cinco categorias:

- 1) Política de Recursos Humanos: política de cargos e salários, treinamento, educação, benefícios, estabilidade, cumprimento das regras e legislação trabalhista;
- 2) Trabalho: ambiente seguro/saudável, ausência de cobranças rígidas, oportunidade de participação nas decisões, informações suficientes e equipamentos adequados, tarefas enriquecidas e trabalhos em grupo, delimitação do espaço de trabalho de forma a permitir a viabilidade de outros níveis de vida do empregado, horário fixo de 8 horas, amizade entre colegas, contatos diretos com o patrão, tratamento adequado por parte dos clientes da organização;
- 3) Interações Pessoais: colegas – amizade, cooperação, confiança; e chefia – aberta ao diálogo, participativa, conhecimento técnico, compreensiva, autoridade, confiança;
- 4) Indivíduo: assiduidade, baixa rotatividade, satisfação com o que faz, responsabilidade, iniciativa, confiança em si mesmo, separação entre problemas pessoais e profissionais, residir em local de fácil acesso;

- 5) Empresa: imagem de organização, sólida, bem conceituada, regras bem definidas de funcionamento, administração eficiente.

### 3.6.3 Willian Westley (1979)

Este autor avalia a qualidade de vida nas organizações através de quatro indicadores fundamentais: o indicador econômico, o político, o psicológico e sociológico (Rodrigues, 1995; Fernandes, 1996).

O indicador econômico pode ser representado pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido. O indicador político corresponde ao conceito de segurança no emprego, ao direito de trabalhar e não ser dispensado de forma discriminatória.

O conceito de auto-realização representa o indicador psicológico e, por fim, o indicador sociológico pode ser representado pelos conceitos de participação ativa em decisões relacionadas diretamente com o processo de trabalho, com as formas que as tarefas são executadas e com a divisão de responsabilidades dentro das equipes.

O seguinte quadro mostra de forma resumida os indicadores de QVT, segundo Westley:

**Quadro 02:** Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho segundo Westley (1979)

adaptado por Rushel (1993)

INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO			
ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
- equidade salarial	- segurança emprego	- realização potencial	- participação nas decisões
- remuneração adequada	- atuação sindical	- nível de desafio	- autonomia
- benefícios	- retroinformação	- desenv. pessoal	- relacionamento interpessoal
- local de trabalho	- liberdade de expressão	- desenv. profissional	- grau de responsabilidade
- carga horária	- valorização do cargo	- criatividade	- valor pessoal
- ambiente externo	- relacionamento com a chefia	- auto-avaliação	
		- variedade de tarefa	
		- identificação com a tarefa	

Fonte: Fernandes (1996, p.53)

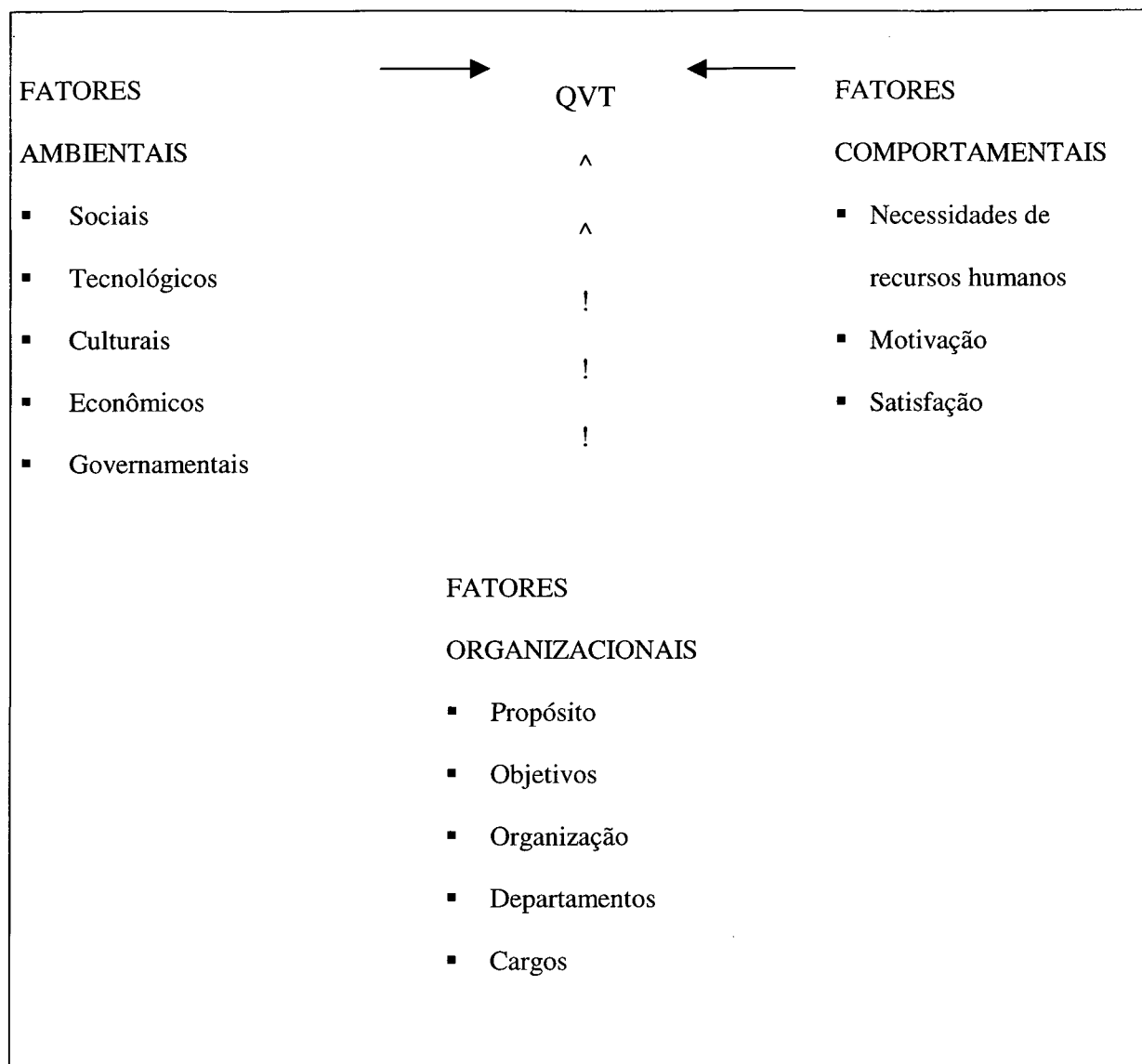
Segundo Rodrigues (1995, p.86), “os problemas políticos trariam como consequência a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação sociológico, a anomia” e como maneira de minimizar, ou até solucionar, estes

problemas, Westley sugere o enriquecimento do trabalho tanto no que diz respeito ao individual como na reestruturação do grupo.

#### 3.6.4 Wether e Davis: a QVT e o projeto de cargos

Estes autores, segundo Rodrigues (1995), analisam o projeto de cargos em três níveis: o organizacional, o ambiental e o comportamental. É o que mostra o quadro na página seguinte:

**Quadro 03:** Fatores que influenciam o projeto de cargo e a QVT, segundo Davis e Wether (1983)



Fonte: Rodrigues (1995)

Especificamente, no nível organizacional a abordagem é feita considerando a eficiência alcançada através da racionalização da produção, principalmente com a especialização das tarefas. No nível ambiental a habilidade e a disponibilidade de empregados, bem como suas expectativas sociais, são os dois pontos básicos considerados. Enfim, o nível comportamental é a parte mais sensível para o êxito num cargo, pois refere-se às necessidades humanas e ao comportamento individual no ambiente de trabalho (Rodrigues, 1995; Fernandes 1996).

### 3.6.5 Hackman e Oldham: o modelo das dimensões básicas da tarefa

Hackman e Oldham (1975) propõem um modelo das características da tarefa, que se baseia na idéia de que as dimensões da tarefa podem criar estados psicológicos críticos que podem gerar resultados positivos tanto para o trabalhador quanto para a organização. Segundo Búrigo (1997), com estes autores, a QVT pode ser avaliada em termos de:

- a) Dimensões da tarefa;
- b) Estados psicológicos do trabalhador;
- c) Resultados pessoais e de trabalho.

Macedo et al Búrigo (1997), diz que este modelo permite sistematizar as dimensões ou características do cargo que os autores consideram ser determinantes para

a QVT, através do potencial motivacional de uma tarefa em função de suas características intrínsecas.

### 3.6.6 Walton: uma proposta para QVT

Este autor contribui com uma estrutura de análise das características da QVT, na sua contribuição, ele propõe oito categorias conceituadas que caracterizam as experiências do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Como este modelo engloba desde a situação física propriamente dita, até questões relacionadas com autonomia e auto-realização dos funcionários, pode ser considerado um dos mais abrangentes (Búrigo, 1997; Fernandes, 1996; Vieira, 1996; Rodrigues, 1995).

Os oito termos do modelo de Walton podem ser operacionalmente definidos da seguinte maneira:

- 1) **Compensação adequada e justa:** A justiça do sistema de compensação é pesquisada através da adequação da remuneração ao trabalho que o trabalhador realiza, equidade interna (equilíbrio entre as remunerações na empresa) e equidade externa (comparação da remuneração com o mercado de trabalho);
- 2) **Condições de segurança e saúde do trabalho:** São considerados os fatores jornada de trabalho e ambiente físico, que não sejam perigosos em excesso ou prejudiciais à saúde do trabalhador.



- 3) Uso e desenvolvimento de capacidades: Refere-se às possibilidades do trabalhador satisfazer suas necessidades de utilização das habilidades e de conhecimentos, de desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como de retroinformação quanto ao seu desempenho;
- 4) Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: Está relacionada às possibilidades que o trabalho oferece em termos de carreira na empresa, de crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma duradoura;
- 5) Integração social na organização: A ausência de diferenças hierárquicas demasiadamente marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito são pontos fundamentais para o estabelecimento de um bom nível de integração social nas empresas;
- 6) Constitucionalismo: O estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador e recursos contra decisões arbitrárias são necessários para que se estabeleça um clima de democracia;
- 7) O trabalho e o espaço total de vida: O trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar, suas atividades de lazer e comunitárias;
- 8) Relevância social da vida no trabalho: A atuação da empresa perante a sociedade pode ser verificada através da imagem, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e administração eficiente.

O quadro a seguir possibilita maior a visualização do modelo de Walton:

**Quadro 04** – Os indicadores de QVT segundo Walton (1973)

FATORES	DIMENSÕES
1. Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho Equidade interna Equidade externa
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho Ambiente físico seguro e saudável
3. Uso e desenvolvimento das capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade da habilidade Retroinformação
4. Chances de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento profissional Segurança do empregado
5. Integração social na empresa	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade social Liberdade de expressão Normas e rotinas
7. Trabalho e espaço total da vida	Papel balanceado do trabalho
8. Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos serviços Responsabilidade social pelos produtos Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Vieira (1996, p.44)

Pela sua ampla abrangência, o modelo proposto por Walton foi escolhido para servir de referencial teórico para o desenvolvimento desta pesquisa.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Caracterização da Pesquisa

#### 4.1.1 Abordagem

O presente trabalho pode ser considerado como uma pesquisa qualitativa, pois não são utilizadas medidas de inferências estatísticas, pois, buscou-se uma análise profunda, através das percepções dos elementos pesquisados. A abordagem qualitativa é entendida por Triviños (1987) como aquela capaz de analisar os aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação dos seus integrantes. E, para Mattar (1996, p.77):

“...a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, (...) os dados são colhidos através de perguntas abertas (quanto aos questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos.”

#### 4.1.2 Perspectiva da pesquisa

A perspectiva da pesquisa é do tipo transversal, pois não foi levado em conta a evolução das variáveis estudadas no tempo.

## 4.2 Tipo da pesquisa

### 4.2.1 Quanto aos meios

Quanto aos meios, a pesquisa é de *campo*, pois o estudo se realizou no local onde ocorrem os fenômenos que se estudou, e um *estudo de caso*, pois a pesquisa se restringiu a uma agência do Banco Real, o que permitiu maior detalhamento do fenômeno estudado.

Para Gil (1991), o estudo de caso apresenta desvantagens como a dificuldade de generalização dos resultados obtidos, e vantagens como o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade do problema e a simplicidade dos procedimentos de coletas dos dados.

### 4.2.2 Quanto aos fins

A pesquisa é *exploratória*, pois não existe estudo referente à Qualidade de Vida no Trabalho na Agência Estreito do Banco Real, segundo Martins (1994), a pesquisa exploratória objetiva a familiarização com o problema e/ou formulações de hipóteses para estudos posteriores e é indicada quando há conhecimento sobre o tema ou não houverem pesquisas anteriores sobre o tema e, *descritiva*, pois expõe características do ambiente estabelecendo correlações entre as variáveis, e para Gil

(1994) este tipo de pesquisa é ideal quando se quer levantar crenças, opiniões e verificar atitudes de uma determinada população. Segundo Samara (1997), é a análise quantitativa que dá consistência ao estudo.

### **4.3 Delimitação da pesquisa**

#### **4.3.1 População**

De acordo com Vergara (1997, p.48) população é “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as mesmas características que serão objetos de estudo”. No caso específico deste estudo a população alvo limita-se os funcionários da Agência Estreito do Banco Real, em Florianópolis. Perfazendo um total de quinze funcionários.

#### **4.3.2 Amostra**

Devido ao pequeno número da população alvo, a amostra foi igual ao número da população.

## 4.4 Técnica de Coleta de Dados

### 4.4.1 Tipos de dados

- I) *Primários*: informações que foram coletadas através de entrevistas junto aos funcionários da Agência Estreito do ABN AMRO Real S/A que foram tratadas e analisadas posteriormente.
- II) *Secundários*: dados disponíveis na empresa (em banco de dados, arquivos, publicações) ou em bibliotecas.

### 4.4.2 Instrumento de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a entrevista estruturada individual. Pois, segundo Triviños (1987, p.146) a entrevista: “*ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.*”

Para Gil (1995, p.117) entrevista estruturada é aquela que parte “de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados.”

Foi utilizada, também, a observação participante, onde o observador põe-se frente a frente com o observado para coleta de dados interagindo com o ambiente de pesquisa, modificando e sendo modificado pelo contexto. Este tipo de observação proporciona uma flexibilidade muito útil para a pesquisa pois permite que o observador tenha um papel informal, revelado, ou ainda que ele determine o tempo que será dedicado para a observação pois pode interagir com o meio ou não (Vergara, 1997).

A entrevista seguiu como referencial teórico o modelo de Walton devido sua amplitude e ainda por ter sido utilizado por diversos pesquisadores. Com suas pesquisas, observações e entrevistas, Walton procurou identificar os fatores e dimensões que afetam de maneira mais significativa o trabalhador na situação de trabalho. Dependendo do contexto, vale a ressalva, o autor considera que novos critérios poderão surgir.

Portanto, a entrevista seguiu um roteiro de perguntas previamente estruturado que foi elaborado com base nos indicadores de QVT utilizados por Walton esquematizado no quadro nº 4 (pag. 34).

Desta forma, o pesquisador contou como um roteiro de temas a serem explorados, que serviu de base para as perguntas que foram feitas aos entrevistados.

Os funcionários, da organização em estudo, foram abordados em seu ambiente de trabalho e, objetivando oferecer maior privacidade aos respondentes,



buscou-se abordá-los num momento em que estavam sozinhos. Os depoimentos foram gravados com a permissão dos entrevistados e, posteriormente, foram transcritos os trechos da pergunta em questão.

#### **4.5 Técnica de análise dos dados**

A fim de estruturar e facilitar a análise da descrição do conteúdo das entrevistas, segundo Triviños (1987) as informações obtidas, necessita-se: organizá-las, classificá-las e, principalmente, interpretá-las num contexto maior, com objetivo de distinguir o que é fundamental, bem como buscar as explicações e significados para as opiniões encontradas. O mesmo autor coloca que a pesquisa qualitativa, pelo tipo de técnica que utiliza, não oferece uma separação distinta entre a coleta das informações e a interpretação das mesmas, favorecendo a flexibilidade da análise dos dados. Com base neste autor o processo de análise e interpretação dos dados seguiu as seguintes etapas:

1. Transcrição na íntegra das entrevistas gravadas em fitas;
2. Leitura preliminar das transcrições;
3. Elaboração de uma listagem de respostas de acordo com as categorias a serem analisadas;
4. Seleção das verbalizações (trechos de fala) dos entrevistados que respondem as perguntas de pesquisa;

5. Análise interpretativa baseada nas respostas dos instrumentos, no conceito - chaves das teorias obtidos durante a fundamentação teórica e também na experiência pessoal do pesquisador;
6. Recorte e colagem dos trechos das falas selecionadas de acordo com o conteúdo;
7. Estruturação da redação.

## **5 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Dentro do propósito de conhecer e avaliar a qualidade de vida no trabalho da instituição pesquisada, entrevistou-se o quadro funcional da Agência Estreito do Banco Real - ABN AMRO Bank. Este, capítulo apresenta os dados coletados e sua análise. Contudo, torna-se relevante conhecer o perfil destes funcionários e a empresa onde trabalham, pois tal conhecimento proporcionou uma análise mais apurada dos dados.

### **5.1 Caracterização da organização**

#### **5.1.1 Banco Real**

O Banco Real - que hoje possui uma rede de aproximadamente 1.400 agências, onde trabalham mais de 16.500 funcionários - nasceu na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais, em 16 de junho de 1925.

Num cenário de incerteza econômica, o advogado Clemente de Farias – então com 34 anos de idade e ex- deputado estadual - iniciou as atividades de uma cooperativa cujo objetivo era oferecer crédito aos produtores rurais mineiros. Em dois

anos transformou-se em uma instituição bancária – o Banco da Lavoura de Minas Gerais.

Em 1929, devido ao seu crescimento contínuo, transformou-se em sociedade anônima. Já em 1937, contava com 25 agências e 14 escritórios. O, então, Banco da Lavoura de Minas Gerais ocupava a posição de 25ª instituição financeira do país.

O ano de 1948 é marcado pela substituição de Clemente de Faria – falecido em outubro, aos 57 anos – pelo seu filho Dr. Aloysio de Andrade Faria.

A denominação Banco Real S.A. foi adotada em 1971. No seu cinquentenário, ano de 1975, depois de várias incorporações, o banco contava com a maior rede nacional de agências ( 512 ) e 10 unidades no exterior. De 1975 a 1998 o Banco Real buscou manter a sua posição entre os quatro maiores bancos privados brasileiros.

Em meados de 1998, quando seu patrimônio líquido somava US\$ 796 milhões, atuava em 13 países, com 1.400 agências e 16.500 funcionários, foi anunciada a compra do Banco Real pelo ABN AMRO Bank.

### 5.1.2 ABN AMRO Bank

O ABN AMRO Bank, atualmente um dos maiores bancos do mundo, foi formado pela união de dois importantes bancos holandeses – o Algemene Bank Nederland N.V. (ABN Bank) e o Amsterdam-Rotterdam Bank (AMRO Bank) – em 1991. A trajetória destas instituições que formaram o ABN AMRO Bank, porém, começou no início do século passado, quando foram fundadas as companhias que deram origem a elas.

A história do ABN Bank começa em 29 de março de 1824, quando o rei holandês Willem I fundou uma companhia comercial de navegação para promover o comércio de seu país com a região hoje conhecida como Indonésia: a Nederlandsche Handel-Maatschappij (NHM). Mais de um século depois, em 1964, essa companhia uniu-se ao De Twentsche Bank, uma empresa que atuava no mercado financeiro holandês desde 1861, formando o ABN Bank.

Coincidentemente, foi também em 1964 que nasceu o AMRO Bank, através da fusão de outras duas importantes e tradicionais instituições financeiras holandesas: o Amsterdamsche Bank, fundado em 1871 e o Rotterdamsche Bank, fundado em 1863.

A presença mais marcante do ABN Bank na América Latina foi consolidada com a aquisição do Hollandsche Bank-Unie (HBU), em 1968.

Os comerciantes holandeses – que, de forma geral, mantinham freqüentes relações comerciais com os países sul-americanos – sempre tiveram interesse em contar com um banco na região para dinamizar seus negócios. Assim, em março de 1914, algumas empresas holandesas uniram-se para formar o Banco Holandês da América do Sul. Como os principais acionistas deste novo Banco estavam o Rotterdamsche Bankvereniging N.V., um precursor do AMRO Bank, e a Nederlandsche Handel-Maatschappij (NHM), uma trading company que abandonou as atividades comerciais para se concentrar no setor bancário e foi umas das precursoras do ABN Bank. No Brasil, as atividades do Banco Holandês da América do Sul foram iniciadas em 1917.

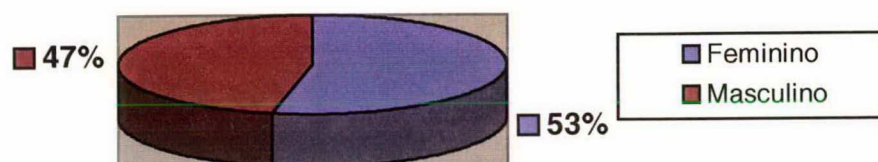
Em 1993, o Banco mudou sua matriz do Rio de Janeiro para São Paulo e adotou a marca internacional da organização, passando a denominar-se ABN AMRO Bank. Com seu patrimônio líquido em torno de US\$ 26,9 bilhões, atuando em 72 países, com 1.900 agências e 80.000 funcionários, no ano de 1998 Banco formalizou a aquisição do Banco Real (Banco Comercial, Empresas de Seguros e Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários) e adquiriu o Banco do Estado de Pernambuco (Bandepe).

## **5.2 Perfil dos Funcionários**

Participaram deste estudo quinze profissionais que compõem o quadro funcional da Agência Estreito do Banco Real - ABN AMRO Bank em Florianópolis. A partir da coleta de alguns dados pessoais como sexo, escolaridade e estado civil, foi possível definir um perfil destes funcionários, como se vê a seguir.

### 5.2.1 Quanto ao sexo

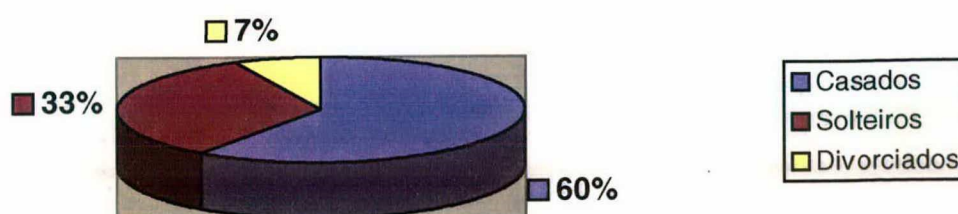
**Gráfico 01 - Porcentagem quanto ao sexo**



No gráfico acima pode-se visualizar que dos quinze funcionários entrevistados, 8 (53%) são do sexo feminino e 7 (47%) são do sexo masculino. Fica evidente, no gráfico que o número de profissionais do sexo feminino ultrapassa cinquenta por cento.

### 5.2.2 Quanto ao estado civil

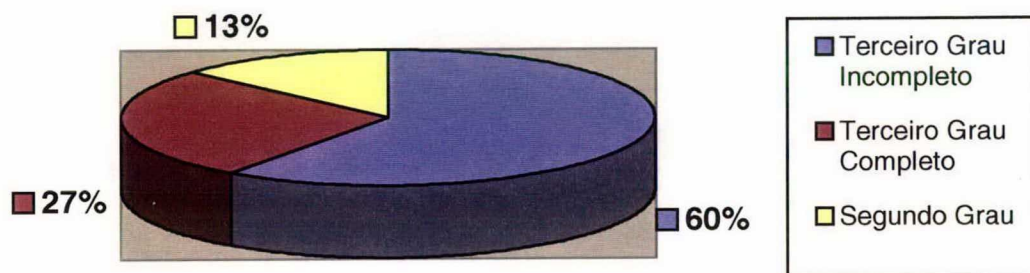
**Gráfico 02 - Porcentagem quanto ao estado civil**



O gráfico 02 nos mostra que a Agência Estreito é constituído na maioria de pessoas casadas (60%), seguidos pelos solteiros (33%) e apenas um divorciado (7%).

### 5.2.3 Grau de escolaridade

**Gráfico 03 - Porcentagem quanto ao grau de escolaridade**



O grau de escolaridade é representado no gráfico 3. Conforme os dados obtidos, a maioria dos funcionários (60%) possuem 3º grau incompleto, (27%) 3º grau completo e apenas (13%) o 2º grau. De posse deste dados pode-se notar que, nos dias atuais, os bancos vem investindo e contratando pessoas com nível superior. Pode-se notar o interesse na formação superior dos funcionários, pelo número de entrevistados que estão concluindo o terceiro grau, a grande maioria totalizando sessenta por cento.



## 5.3 Análise dos Resultados

### 5.3.1 Significado de QVT

Neste primeiro momento da entrevista buscou-se conhecer o significado da expressão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) junto aos funcionários da Agência Estreito do Banco Real – ABN AMRO Bank.

Quando questionados sobre o conceito de QVT, os entrevistados não demonstraram ter noção exata do que se referia a pergunta. Mas, a medida que os questionamentos se desenvolviam os entrevistados ficavam mais à vontade, demonstrando maior confiança sobre a caracterização da QVT.

Após a análise dos depoimentos obtidos observou-se que as relações interpessoais (50%), aliadas ao bom ambiente físico de trabalho (30%), são dois indicadores considerados mais importantes pelos entrevistados, como mostra alguns trechos dos depoimentos.

“É necessário que as pessoas sejam unidas como no ambiente familiar, porque na maioria das vezes você fica mais tempo no trabalho do que em casa.”

Quanto as condições adequadas do ambiente físico os entrevistados declararam que dão importância às condições físicas, identificou-se nos depoimentos a

necessidade de conforto, ou seja, condições físicas, estruturais e de segurança na realização do trabalho:

“Qualidade de vida no trabalho é ter um bom espaço físico para trabalhar, ter bons equipamentos, boas ferramentas de trabalho em geral. Tudo o que diz respeito a equipamentos, materiais de escritório, móveis confortáveis, boa luminosidade e boa ventilação.

“Você tem que ter um ambiente bom para trabalhar, saudável, você tem que estar num lugar limpo, arejado e bem equipado, entre outras coisas...”

Outros aspectos, também foram enfatizados como: perspectiva de crescimento profissional, remuneração, segurança, estabilidade no emprego e valorização do trabalho, compreendendo 20% do total de entrevistados, como podemos observar nos depoimentos abaixo:

“...é você ter vontade de ir trabalhar e saber que você trabalha numa empresa que te dá chance de crescer, valoriza os talentos e conhecimentos.”

“QVT é o que a empresa me oferece em termos de tudo, de serviços médicos e oportunidades que ela dá ao funcionário.”

### 5.3.2 Percepção da QVT pelos entrevistados no seu local de trabalho

Na percepção dos funcionários, quanto a atual Qualidade de Vida no Trabalho, observou-se uma homogeneidade de depoimentos relevando aspectos negativos e deficitários, da empresa em questão, como: 30% dos entrevistados apontam a sobrecarga de trabalho, 30% referiram-se aos equipamentos inadequados ou obsoletos e a maioria (40%), aos baixos salários.

Neste momento, a QVT, para os funcionários da Agência Estreito assume outra conceituação, deixando de ter como premissa os aspectos relacionados ao relacionamento interpessoal e aspectos físicos, para uma importância mais pecuniária. O que deixa evidente que para os entrevistados sua remuneração está aquém do desejado.

É tão grande a importância dada a remuneração que alguns funcionários resumem a Qualidade de Vida no Trabalho a uma remuneração compatível com as atividades que realizam.

“...Acho que vai muito do salário a Qualidade de Vida no Trabalho... Porque a pessoa só pode trabalhar contente sabendo o que vai receber no final do mês. Acho que hoje em dia isso é que é importante.” (Fala de entrevistado)

“(...) a questão de salário, a remuneração tem que ser condizente com o teu cargo na empresa, a nossa empresa é muito falha a esse respeito.” (Fala de entrevistado)

“A remuneração adequada é que nos motiva a trabalhar, logo estando motivados nossa QVT é satisfatória. (Fala de entrevistado)

Nos relatos a seguir pode-se notar a insatisfação dos entrevistados, com relação ao excesso de trabalho gerado pela falta de pessoal:

“Alguns aspectos que compõem o mix do nosso trabalho não estão a contento. Com destaque para o excesso de trabalho gerado pela falta de pessoal (...)”

“(...) o que está deixando a desejar é que a nossa empresa sobrecarrega o funcionário, em termos de trabalho, que a gente muitas vezes não consegue fazer o que é proposto pra gente, de acordo com o que tem que sair, porque é muito serviço. Ela (a empresa) nos suga.”

“Eu vejo que aqui na minha empresa há uma carga muito grande de trabalho, não existe um planejamento adequado, as coisas são jogadas demais, tipo: as informações que vêm todas ao mesmo tempo sem que você tenha assimilado.”

Esta sobrecarga de trabalho tem gerado, segundo os entrevistados um acúmulo de serviços ocasionando um perda na qualidade dos serviços prestados. Isto porque a preocupação é maior com o cumprimento do trabalho proposto do que com a sua qualidade. Portanto, identificou-se um conflito entre a instituição e os funcionários a

esse respeito. Pois, há uma cobrança tanto na qualidade do serviço prestado quanto na sua quantidade. Como os dois aspectos têm perecidos os entrevistados reclamam a falta de pessoal para o cumprimento do que é cobrado.

Quando indagados sobre como analisam as condições adequadas do ambiente na empresa onde trabalham, os entrevistados declararam que não há por parte da empresa a preocupação com a saúde dos seus funcionários.

“Sobre os aspectos físicos, acho que somos deficitários na ergonomia, a gente sente muito cansaço no dia-a-dia, em serviço.” (Fala de entrevistado)

Até este ponto, foram analisadas as percepções dos entrevistados em relação ao conceito de QVT e a Qualidade de Vida no Trabalho na sua organização. A seguir, serão analisadas as categorias conceituais propostas por Walton (1973), que foram norteadoras desta pesquisa.

### 5.3.3 Compensação justa e adequada

Quanto a questão que trata da Compensação justa e adequada na empresa, foi solicitado aos entrevistados que comentassem separadamente cada tópico, ou seja, a satisfação das suas necessidades básicas, a equidade interna e a externa.

O primeiro tópico a ser discutido foi a satisfação das necessidades básicas. As respostas foram unânimes. Os entrevistados, em sua maioria, queixaram-se de seus salários e afirmaram que é baixo em relação a grande sobrecarga de trabalho e pela responsabilidade a que são sujeitos.

O depoimento abaixo deixa claro a frustração quanto aos salários recebidos, que esteve presente em grande parte das respostas.

“Em relação às minhas necessidades meu salário não satisfaz. Gostaria de ganhar mais e precisaria ganhar mais e acho que mereço pela responsabilidade que tenho. A gente está sujeito a perder nosso dinheiro executando uma tarefa errada. Por exemplo: no caixa, fazendo uma aplicação errada, abrindo uma conta errada ou perdendo um cliente. Estamos em risco constante.” (Fala de entrevistado)

Os funcionários mostraram sua insatisfação, entendendo que seus salários não correspondem a sua formação acadêmica. E, ficou claro que esses salários estão defasados, ocasionando uma diminuição do poder aquisitivo.

“O banco exige escolaridade superior, dedicação, competência e dinamismo. Só que o retorno não vem. Ou seja, nos últimos anos o acordo coletivo de trabalho feito entre o sindicato e os bancos vem cada vez mais arroxando nosso salário. Perdemos em muito o nosso poder de compra e com muita dificuldade suprimos nossas necessidades mensais.” (Fala de entrevistado)

No entanto, apesar de poucos, houve respondentes que admitiram satisfazerem suas necessidades com o salário pago pela empresa. Porém, é importante conhecer o perfil destes funcionários.

Os que admitiram satisfazerem suas necessidades, assim o fizeram pela sua condição de solteiros e morarem com os pais, entretanto, estão conscientes de que, quando formarem uma família, o salário deixará a desejar. Isto ficou bem claro, analisando o trecho abaixo:

“Em relação ao meu salário eu acho que ele é bom pra mim, porque eu não tenho uma família pra sustentar. Eu moro com os meus pais, então pra mim está tranquilo. Agora, no momento que eu casar e viver com minha esposa e filho, daí complica muito. Por enquanto satisfaz minhas necessidades.”

Quanto à equidade interna, proporcionalidade entre os salários dentro da Agência Estreito, os entrevistados afirmaram não haver. Em várias respostas, foi identificado que os funcionários sentem uma disparidade do salário entre os cargos. Em decorrência dessa disparidade, sentem-se desmotivados em buscar uma promoção.

“Eu acho que está muito igualado os salários de um caixa, de um procurador e o gerente administrativo. Quanto ao salário do gerente principal e dos gerentes de produção, isso não acontece; mas do gerente operacional ao caixa, é muito próximo um do outro. Devia ser melhor distribuído.

Não reduzindo o salário dos caixas, mas aumentando os outros (..) Seria mais motivador buscar uma promoção. Na minha posição, se eu for promovido ao próximo cargo, meu salário vai mudar pouco mas a responsabilidade vai triplicar. Isto não incentiva a querer subir. Eu acho que o banco deveria rever isto.” (Fala de entrevistado)

Neste depoimento, o entrevistado declara a insatisfação dos funcionários em buscar uma promoção ao cargo imediato. O que lhes interessa é buscar uma promoção à gerência, porém as oportunidades são poucas.

No que se refere as percepções dos entrevistados quanto à equidade externa, ou seja, a proporção entre os salários pagos pelo Banco Real e as outras instituições financeiras concorrentes, os respondentes acreditam que seu salário está aquém de seus colegas de categoria.

“Comparando aos outros bancários , eu acho que o nosso salário está um pouco defasado sim, porque a gente vê por aí que o salário deles é um pouquinho melhor” (Fala de entrevistado)



Ao analisar os depoimentos, pôde-se perceber que dois aspectos foram bastante enfatizados. Primeiro, a não satisfação das necessidades básicas e, segundo, um certo sentimento de injustiça com relação a falta de proporcionalidade entre os cargos.

A questão da insatisfação salarial é bastante relativa, pois as necessidades individuais variam de pessoa para pessoa. Neste sentido, pode-se entender que os salários são considerados não satisfatórios, principalmente, porque a maioria dos entrevistados é casado. E, os solteiros, também admitiram estar conscientes que, ao casarem-se, seu salário não mais satisfará suas necessidades.

Quanto ao sentimento de injustiça enfatizado pelos entrevistados em relação as diferenças salariais, pode-se entender que este sentimento existe porque eles vêem-se desmotivados em buscar uma promoção, devido a falta de uma compensação salarial maior entre os cargos.

#### 5.3.4 Condições de trabalho

Os aspectos físicos do local de trabalho, foram indicados como pontos positivos pela maioria dos entrevistados, ao responderem quanto às suas percepções sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho no segmento pesquisado. Sendo assim, foi solicitado que complementassem com mais informações, bem como, jornada de trabalho, ambiente físico, entre outros.

Referindo-se a jornada de trabalho, pode-se observar a inferência de variáveis como: sexo e estado civil. Esses dois fatores influenciaram as respostas, a vista que, para algumas das funcionárias (casadas) perfazendo 60% do total, exercem uma dupla jornada de trabalho, pois ao chegarem em casa são elas que se ocupam com as atividades domésticas, onde desempenham também o papel de donas de casa.

“A gente passa muito tempo na agência, trabalhando direto e, quando chega em casa ainda tem mais o trabalho doméstico e a família para cuidar.” (Fala de entrevistada)

A Agência Estreito do Banco Real – ABN AMRO Bank tem instalações novas, cerca de um ano e meio de uso. O prédio anterior foi descrito pelos entrevistados como pequeno e com pouca ventilação. Segundo os funcionários, o novo espaço físico duplicou em área, novo piso, pintura e novas instalações elétricas. Com isso ganharam em qualidade de vida, pois aumentou o conforto dos funcionários. Quanto à iluminação, nenhuma queixa foi registrada. A refrigeração do ambiente torna-se fraca em dias de calor e em dias de grande movimento, onde o número de pessoas dentro da Agência aumenta relativamente. Outras reclamações que surgiram foram a respeito das condições ergonômicas, condições estas que para o setor bancário deixam a desejar. É sabido que os bancários são afetados pela deficiência dos aspectos ergonômicos, tanto que o índice de doenças como LER (Lesões por Esforços Repetitivos) são altos nestas categorias.

No entanto, o ambiente de trabalho, em geral, foi considerado satisfatório pelos entrevistados, pois percebeu-se por parte da empresa, uma preocupação com sua imagem, já que seu ramo é de prestação de serviços, e isso implica em que o ambiente tenha um “design” apropriado. A aprovação dos funcionários pode ser constatada pelo depoimento abaixo:

“A empresa é prestadora de serviços, então, ela está em função da imagem, ela procura sempre ter um ambiente limpo, com boa luminosidade, etc.”

### 5.3.5 Uso e desenvolvimento das capacidades

Perguntados quanto ao uso de suas capacidades na função que exercem, destacando aspectos como autonomia, uso de diferentes habilidades, realização do seu trabalho, importância do seu trabalho, retroinformação e outros. Obteve-se as seguintes informações:

Quanto a autonomia no trabalho, os entrevistados alegaram não tê-la, e esse aspecto foi o que recebeu maior destaque nas respostas (60%), em relação aos demais. Ficou explícito que tal liberdade desejada tem seus limites bem definidos pelas regras inerentes aos processos e que devem ser seguidas para que os mesmos tenham validade, como mostra o seguinte depoimento:

“A minha autonomia acaba quando começa a de um superior, ou seja, não há autonomia total quando é tomada alguma decisão na empresa.”

Num segundo momento, questionados quanto a importância do seu trabalho, 30% dos informantes consideraram-no extremamente importante para a Instituição, entretanto lamentaram-se da falta de reconhecimento e incentivo por parte dos superiores. Assim, estão bastante descontentes no que se refere ao retorno de suas ações. Segundo seus depoimentos, só recebem retorno das coisas que saem erradas, enquanto que os acertos passam despercebidos.

Estes funcionários têm consciência de que conhecer seus erros é importante para aperfeiçoar o seu trabalho e crescer como profissional e como pessoa, mas também acham muito importante receber retorno do trabalho bem feito, aquele que de certo, na forma de elogios, já que estes elevam a auto-estima e motivam para novos desafios.

“Difícil é ter aquele que reconhece o que tu faz... o que tu faz, é obrigação tua, e tu é mais lembrado na hora que tu erra...” (Fala de um entrevistado)

Os demais aspectos como, uso de diferentes habilidades, realização do seu trabalho, retroinformação e outros, fizeram parte das referências em 10% das respostas, conforme os seguintes relatos :

“Você não consegue colocar toda a tua habilidade no trabalho, porque muita coisa você alguma idéia para inovar, e tem convicção que isso daria certo, mas muitas vezes você não tem como implantá-la. Na nossa empresa a gente tem que pedir autorização para tudo.”

“As empresas deveriam repensar sobre a formação de talentos e atentar para promoções neste sentido.”

“Eu acho que meu trabalho oferece poucas condições de usar toda a minha capacidade... Não tenho como desenvolvê-la...”

Por fim, constatou-se que na percepção dos funcionários, o que os impede de exercerem outras habilidades e realizarem-se no trabalho por completo, são fatores como a falta de incentivo por parte da empresa, a qual não lhes delega ampla e irrestrita autonomia e, além disso, a sobrecarga de trabalho limita-os em suas iniciativas.

“A importância do nosso trabalho, é pouco valorizada pelas chefias (gerência) criando para nós desmotivação.”  
(Fala de entrevistado)

“Se eu tivesse tempo desenvolveria minhas habilidades, exerceria o poder que tenho, que meu cargo tem...” (Fala de entrevistado)

### 5.3.6 Oportunidade de crescimento

Os funcionários foram abordados sobre as oportunidades de crescimento na empresa, destacando-se durante a inferência dessa questão, indicadores como: promoção, carreira, crescimento pessoal, segurança e estabilidade.

Dentro desses itens, 65% dos entrevistados ressaltaram que não existem oportunidades de crescimento, por entenderem que não existe, por parte da empresa, uma plano de carreira definido, o qual permita a utilização plena de suas capacidades.

“Eu poderia desenvolver muito mais minhas habilidades se houvesse um suporte no trabalho. O Banco exige que você tenha uma carreira crescente, só que não anima a gente pra isso.” (Fala de entrevistado)

“O Banco não possui um plano bem definido de cargos, salários e crescimento profissional. Ficando muito mais o crescimento profissional condicionado ao lado pessoal (empurrãozinho), do que à regras ou competência.” (Fala de entrevistado)

Enquanto isso, 35% da amostra, acreditam que a instituição propicia as oportunidades de crescimento profissional, e esse crescimento dá-se conforme o tempo de serviço na empresa.

“Oportunidades existem, só temos que ter o interesse de buscá-las. Eu tenho retorno de tudo o que eu faço.” (Fala de entrevistado)

“A meu ver, as oportunidades de crescimento começaram a pouco tempo, mas acredito que essas surgem de acordo com o tempo de serviço na empresa.” (Fala de entrevistado)

Notou-se que as respostas permaneceram centradas num único ponto: oportunidade de crescimento profissional, já que segundo alguns relatos, a maioria dos setores têm fim em si mesmo, isto é, uma vez ocupando tal cargo, a única possibilidade de crescimento da empresa seria através da mudança de setor, pois dentro do próprio setor não há como galgar degraus. Além disso, como a empresa não possui, segundo os funcionários, um plano de cargos e salários estruturados, torna-se difícil crescer em função da carreira.

### 5.3.7 Integração social na organização

Ao interpretar as respostas dadas a respeito da integração social no trabalho, do total da amostra, 30% absteram-se da resposta, enquanto que os outros 70% indicaram a existência do preconceitos, como um indicio de desintegração no ambiente de trabalho. (Ver depoimentos na página seguinte)

“Uma curiosidade: com relação ao preconceito é que na nossa agência e na agência do centro, não existem pessoas negras trabalhando... eu acho que isso é preconceito.”

“Acho que tem um pessoal inovando muito o quadro de funcionários, então eu acho que as pessoas que têm mais tempo de casa vêm isso pelo lado errado, ou seja com preconceito.”

“Eu acho que existe preconceito por ser mulher, em relação a aparência e idade.”

De posse destes depoimentos, admite-se a existência de preconceito em relação a idade, sexo, aparência e possivelmente raça. O que torna um agravante nas boas relações interpessoais.

O companheirismo também foi ressaltado com importância ao tratar-se da integração social. E um aspecto interessante diz respeito, ao fato de alguns funcionários acharem necessário a extensão de um relacionamento além do estritamente profissional, ou seja, um relacionamento calcado num grau mais íntimo, de amizade.

“Essa agência é desunida, deveria ter mais união e ter mais espírito de equipe.” (Fala de entrevistado)

“A integração podia ser bem melhor, as pessoas podiam se ajudar mais, serem mais amigas... Em geral, o meu relacionamento aqui é somente profissional com todos, eu não me considero amigo de ninguém, eu sou colega de trabalho, é bem diferente.” (Fala de entrevistado)



No entanto, nos depoimentos acima, pode-se verificar que há descontentamento nesse aspecto, os funcionários sentem-se só na realização de suas tarefas, sabendo que não podem contar com um colega quando precisam. Foi mencionado durante as entrevistas que essa falta de companheirismo tem, de forma implícita, a justificada da grande carga de trabalho e do preconceito mencionado acima, quando perguntados sobre o tema.

#### 5.3.8 Constitucionalismo

Quanto ao respeito dos direitos trabalhistas, por parte da empresa, 90% dos entrevistados acharam que têm seus direitos respeitados, porém a liberdade de expressão lhes é concedida, em termos. Ou seja, a abertura para que os funcionários se manifestem é concedida, mas em grande parte das vezes esses preferem omitir suas opiniões a expor idéias conflituosas e criar atritos com os colegas. Além disso, entendem que a opinião dos funcionários poderia ajudar a resolver alguns pequenos problemas do dia-a-dia que só quem vivência o processo tem conhecimento, melhorando seu desempenho e o da empresa como um todo.

“Em termos de liberdade de expressão, nem com todo mundo a gente tem, com muitas das pessoas a gente não pode falar o que pensa. Certas pessoas você tem que concordar com o que ela está falando, se tu não concordas, não pode dizer que discorda.” (Fala de entrevistado)

Uma minoria (10%) do universo pesquisado, acha que seus direitos trabalhistas não são respeitados, pois pensa que a empresa só preocupa-se com as perdas, em termos financeiros, e decorrente disso a pessoa humana fica sempre em segundo plano. Esta minoria foi indagada em uma justificativa para tal posicionamento. A contrapartida deu-se pelo fato da empresa em questão atuar no setor financeiro e visar lucro, segundo os entrevistados.

### 5.3.9 O trabalho e o espaço total de vida

Ao tratar-se do equilíbrio entre o tempo de trabalho na empresa e o tempo com a família, a totalidade dos informantes entenderam que não existe tal equilíbrio.

Deve-se considerar, como já foi apontado anteriormente, a questão da dupla jornada de trabalho feminino e a parcela de tempo dedicada aos estudos, já que a grande maioria ainda frequenta a academia como implicadores da disfunção do tempo.

“Eu acho que não há equilíbrio na jornada de trabalho e no tempo que eu dedico pra família, porque a gente passa mais tempo no Banco do que em casa...” (Fala de entrevistado)

“Meu tempo de trabalho não é equilibrado... Atrapalha bastante os estudos... Gostaria de dedicar-me exclusivamente ao trabalho, para realizá-lo por completo, pois faço o que gosto.” (Fala de entrevistado)

Estes depoimentos comprovam as palavras de Búrigo (1997) quando afirma que o trabalho constitui-se num forte fator emocional sobre as pessoas, a organização e as demais esferas da vida, onde a motivação é traduzida através do gosto pelo trabalho realizado, bem como no potencial de transformar o trabalho em fonte de prazer pessoal.

Uma sugestão apontada para os funcionários que possuem uma jornada de trabalho de seis horas, diz respeito a necessidade de um tempo maior para o almoço no período de trabalho:

“Talvez deveria estender para 8 horas (a jornada de trabalho) e ter mais tempo para o almoço... Nesse período a gente poderia relaxar do estresse.” (Fala de entrevistado)

### 5.3.10 Relevância social do trabalho

Pode-se considerar que, de maneira geral, diante da sociedade a Instituição tem uma boa imagem. Entretanto, muitos informantes (70%) deixam claro que a imagem da empresa diante dos funcionários não é tão satisfatória, e aqui está implicada a relevância social do seu trabalho, a qual é entendida por estes como não valorizada pela empresa. Tendo como justificativa os aspectos até então tidos como não satisfatórios para uma boa Qualidade de Vida no Trabalho.

“Perante a sociedade a empresa tem boa imagem... Hoje a nossa está muito preocupada com o lado social ela visa o lucro mas, também olha a parte social. Por isso, estão

investindo em escolas e outros segmentos da sociedade carente. Isso vem cada vez mais melhorando a imagem da empresa.” (Fala de entrevistado)

Seguindo a atual tendência da preocupação com o social, no trecho acima, verifica-se que o Banco Real – ABN AMRO Bank está atento às mudanças globais investindo na sua imagem perante a sociedade. Este aspecto é realmente um ponto positivo da empresa apontado por todos os seus funcionários. Ressalta-se, ainda que os funcionários orgulham-se desta postura tomada pelo Banco.

Na contramão, está a imagem do Banco perante os funcionários, como percebe-se no seguinte depoimento:

“Eu acho que a imagem do Banco perante os funcionários não é satisfatória ao ponto que o Banco acha que é. O Banco acha que é muita coisa, mas para os funcionários não é bem assim. A empresa podia pelo menos elogiar...”  
(Fala de entrevistado)

Os demais, 30% da amostra, entendem que a boa imagem da empresa conquistada diante da sociedade irá refletir num maior investimento, por parte da empresa, à valorização dos próprios funcionários, estando condicionado esse investimento a uma questão de tempo.

“A empresa hoje é uma instituição mais forte, é uma multinacional, e acredito que aos poucos dará mais valor ao funcionário, incentivará mais. São com esses aspectos que o pessoal está mais empolgado.” (Fala de entrevistado)

Quanto a relação trabalho, felicidade e auto-realização, percebeu-se que os entrevistados sentem-se felizes pelo fato de estarem trabalhando, aja visto os indicadores atuais de desemprego.

Entretanto a auto-realização é entendida como algo inatingível, e essa corresponderia à projetos futuros de crescimento profissional.

“Atualmente sou feliz, não descarto a possibilidade de surgir algo melhor, que me realiza mais, porque estou estudando e porque eu quero crescer.” (Fala de entrevistado)

“Quando você tem um trabalho, você tem outra mente, fica atualizado, tem melhoria de vida... Sou feliz mas, não estou realizado, pois pretendo ir mais longe, por enquanto estou no caminho certo.” (Fala de entrevistado)

Na abordagem sobre a percepção dos pesquisados quanto a qualidade de vida pessoal, notou-se que essa qualidade de vida está intimamente relacionada à Qualidade de Vida no Trabalho, quer seja por reconhecimento pessoal, remuneração condizente, jornada de trabalho, entre outros. E mais uma vez a variável estado civil influenciou as respostas, já que os solteiros consideraram ter uma boa qualidade de vida

(33%), enquanto que os casados (67%) acreditam que poderiam ter uma qualidade de vida pessoal melhor, se fossem melhor remunerados e ainda, passassem mais tempo com seus familiares.

“Minha qualidade de vida pessoal é excelente... mas isso porque moro com meus pais, senão seria diferente!” (Fala de entrevistado)

“Minha qualidade de vida pessoal poderia ser melhor se talvez eu fosse melhor remunerado, porque sem dinheiro você não consegue fazer quase nada.” (Fala de entrevistado)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A postura cada vez mais competitiva que as organizações têm que assumir, para não perder o compasso imposto pelas rápidas mudanças que se observam no quadro mundial da economia, coloca os seus membros trabalhadores no papel de principais colaboradores com os quais elas podem contar para fazer frente aos seus concorrentes.

Tendo o trabalhador como uma peça chave desse universo empresarial, o presente trabalho, teve como grande importância a avaliação sobre a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho desses entrevistados e, empreendeu a presente pesquisa tendo como base os pressupostos de Walton no que diz respeito a este tema. Assim, procurou-se enfatizar as oito categorias do modelo deste autor, que caracteriza as experiências do trabalhador no seu ambiente de trabalho, a fim de alcançar o objetivo desta pesquisa: analisar a Qualidade de Vida no Trabalho da Agência Estreito do Banco Real – ABN AMRO Bank na percepção dos funcionários.

Na percepção desses funcionários, Qualidade de Vida no Trabalho é, basicamente, sinônimo de bom relacionamento entre funcionários e remuneração compatível ao trabalho realizado e também as suas necessidades pessoais. No entanto, ela também é percebida através do ambiente de trabalho oferecido pela empresa, pela realização profissional e pela satisfação em trabalhar nesta Instituição, sentindo-se assim realizado como profissional e como pessoa.

Os funcionários da Agência têm orgulho de trabalhar numa Instituição com responsabilidades sociais e, percebem por parte da mesma uma preocupação em oferecer um bom ambiente de trabalho, porém tal preocupação ainda parece estar muito focalizada nos aspectos físicos e de estrutura, um exemplo disto é o descontentamento por parte de alguns funcionários com as relações interpessoais.

Conclui-se que os entrevistados têm consciência, e gostariam que a empresa também tivesse continuidade das organizações no mercado depende muito mais do bem estar de seus empregados do que dos processos e de materiais, fazendo com que as pessoas deixem de ser uma simples engrenagem do sistema produtivo para ser o principal órgão do sistema, não obstante a importância dos recursos tecnológicos e financeiros necessários para qualquer empreendimento.

Como a qualidade dos produtos e serviços oferecidos por uma empresa refletem a qualidade de vida daqueles que produzem, conclui-se que é necessário oferecer Qualidade de Vida no Trabalho aos funcionários.



## 7 BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão e FRANÇA, Ana Cristina 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, v.33, n.2, p.40-51, abril/junho 1998.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.

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

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento de qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORAES, Lúcio F. R. et ali. As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress. **Anais da XIV Reunião da ANPAD**, Canela/RS, V.8, p.168-182, 1992.

RODRIGUES, Marcos Vinícius C. **qualidade de vida no trabalho**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2ed, São Paulo: Makron Books, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

## 8 ANEXO

### ROTEIRO DO INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

#### Dados pessoais

1. Sexo: Masc ( ) Fem ( )
2. Grau de instrução: 2 grau ( ) 3 incomp. ( ) 3 grau ( )

#### Dados da pesquisa

1. Comente o que significa Qualidade de Vida no Trabalho para você.
2. Como você considera a sua Qualidade de Vida no Trabalho no seu local de trabalho?
3. Comente sobre sua remuneração, em termos de satisfação das suas necessidades, proporcionalidade entre os salários, e os outros aspectos (equidade interna e externa)
4. Fale sobre as suas condições de trabalho, considere fatores como ambiente físico, jornada de trabalho, entre outros.
5. Comente sobre o uso de suas capacidades na sua função, considere aspectos como autonomia, uso de diferentes habilidades, realização do seu trabalho por completo, importância do seu trabalho, retroinformação e outros.
6. Fale sobre as oportunidades de crescimento profissional dentro da sua empresa. Considere promoção, carreira, crescimento pessoal, segurança e estabilidade.
7. Fale sobre a integração social no trabalho. Considere, para sua resposta, ausência de preconceitos, o relacionamento em geral, o senso comunitário e outros.
8. Comente sobre o respeito que a sua empresa tem pelos seus direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão e diálogo.

9. Comente sobre o equilíbrio entre o tempo que você se dedica ao trabalho, e o tempo para sua família, lazer, etc.
  
10. Dê a sua opinião sobre a relevância social do seu trabalho, ou seja, a valorização do seu trabalho pela sua empresa e a imagem da sua organização perante os seus funcionários e a comunidade.
  
11. Fale sobre a relação trabalho, felicidade e auto-realização.
  
12. Comente sobre a sua qualidade de vida pessoal.