

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RENATA MAYUMI ARAI

**PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA: O CASO DO BANCO DO
BRASIL S/A, AGÊNCIA DOURADOS/MS**

DOURADOS/MS

2011

RENATA MAYUMI ARAI

**PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA: O CASO DO BANCO DO
BRASIL S/A, AGÊNCIA DOURADOS/MS.**

Trabalho de Graduação apresentado à
Universidade Federal da Grande Dourados-
UFGD, como requisito parcial para a obtenção
do título de bacharel em Administração.

Orientador: Profa Dra. Erlaine Binotto

Dourados/MS

2011

Dourados/MS, 07 de Novembro de 2011.

Considerando que o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno (a) Renata Mayumi Arai encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, composta pelos professores, Fabiula Meneguete Vides da Silva e Fernando Ramalho Martins, a ser constituída pela coordenação do Curso de Administração da FACE.

Erlaine Binotto
Professor(a) Orientador(a)

DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, minha irmã e
aos amigos e amigas de longa caminhada*

*"O coração, se pudesse pensar, pararia"
(Fernando Pessoa)*

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus por ter me proporcionado a realização deste estudo com as pessoas certas que realmente me ajudaram.

Agradeço aos meus pais, Izumi Arai e Luzia Eiko Murakami Arai e minha irmã, Fabiane Kazue Arai, pelo apoio e carinho recebido durante todos os cinco anos da faculdade.

Agradeço a todos os funcionários do Banco do Brasil, Agência Dourados/MS, pelo apoio e paciência nas respostas do questionário. Em especial os funcionários Maria Estela e Fernando Dantas pelos vários pré-testes respondidos com muito zelo para que fosse feito um bom trabalho.

Agradeço a Natália Mortari por ter me ensinado a utilizar o Survey Monkey!!

Agradeço a minha orientadora Dra Erlaine Binotto, pela paciência e dedicação. Não tenho palavras para dizer o quanto sou grata por ter sido sua orientanda.

Agradeço aos professores da banca examinadora, Fernando Ramalho Martins e Fabiula Meneguete Vides da Silva, por terem aceitado avaliar a minha monografia.

Agradeço a todos os meus amigos por terem caminhado em união nesta etapa da faculdade, ao que todos consideram de grandes desafios!

“Ser lembrado é acima de tudo um agradecimento que deve ser retribuído com um obrigado muito especial, feito de dentro para fora, do coração para o mundo”

Vinícius Sales

RESUMO

Novas estratégias e mudanças organizacionais fazem com que as empresas busquem para seus funcionários programas para a melhoria na Qualidade de Vida no Trabalho. Porém por muitas vezes estes programas falham na hora de sua execução, seja pela falta de tempo do funcionário ou ações que não são bem aproveitadas. O presente trabalho tem por objetivo diagnosticar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil, Agência Dourados/MS, sobre o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho diante do modelo proposto por Walton (1973), tendo como principais respondentes da pesquisa, os funcionários do Banco do Brasil, desde o cargo de escriturário até o gerente geral. A metodologia utilizada para a pesquisa foi quantitativo-descritivo, tendo como instrumentos de coleta de dados, os questionários e a observação participantes, que foram coletados, analisados e descritos através de quadros, gráficos e de forma discursiva. A pesquisa teve como principais resultados a insatisfação dos funcionários frente o Programa QVT, e a falta de reconhecimento por parte do Banco do Brasil e da sociedade. Um fator de Walton que poderia ser melhorado no trabalho bancário é a Compensação justa e adequada e Oportunidade de crescimento e segurança.

Palavras-Chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Banco do Brasil S/A. Modelo Proposto por Walton (1973)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2 REVISÃO TEÓRICA.....	12
2.1 A GLOBALIZAÇÃO E AS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO.....	12
2.2 REESTRUTURAÇÃO BANCÁRIA E SUAS CONSEQUÊNCIAS.....	15
2.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	17
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	19
2.4.1 Definição de qualidade.....	19
2.4.2 Evolução Histórica da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	19
2.4.3. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	20
2.4.4. A QVT no Modelo de Walton.....	22
2.5 PROGRAMA DE QVT NO BANCO DO BRASIL.....	26
2.6 MODELOS DE INDICADORES.....	26
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 A EMPRESA BANCO DO BRASIL.....	31
3.2 TIPOS DE PESQUISA.....	31
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	32
3.4 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS.....	32
3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	33
3.6 COLETA DE DADOS.....	33
3.7 ANÁLISE DOS DADOS.....	33
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	34
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	34
4.2 ANÁLISE DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO BANCO DO BRASIL, AGÊNCIA DOURADOS.....	38
4.3 MODELO PROPOSTO POR WALTON.....	38
4.3.1 Compensação justa e adequada.....	38
4.3.2 Condições de trabalho.....	39
4.3.3 Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades.....	39
4.3.4 Oportunidade de crescimento e segurança.....	40
4.3.5 Integração social no trabalho.....	41
4.3.6 Constitucionalismo.....	41
4.3.7 Trabalho e espaço de vida.....	42
4.3.8 Relevância social da vida no trabalho.....	42
4.3.9 Fatores de maior relevância.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47

APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL, AGÊNCIA DOURADOS/MS.....	50
---	----

PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA: O CASO DO BANCO DO BRASIL S/A, AGÊNCIA DOURADOS/MS

1. INTRODUÇÃO

Recentes mudanças vêm acontecendo nas relações de trabalho, novos estilos de estratégias organizacionais contribuem para essas ocorrências. Podendo ser consequência também de uma visão mais humanitária por parte da organização, ao ver que o seu funcionário é uma grande arma para ter um diferencial competitivo (CAMPINHO et. al. 2009).

Será apresentada a seguir a definição do problema, os objetivos, geral e específico e por último será feita a justificativa para a escolha do tema em questão, mostrando tanto a sua importância de pesquisa para o meio acadêmico, como para a estudante que realizou a pesquisa.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com as mudanças, além de se obter uma vantagem competitiva, servem também para que se posicione melhor frente à nova realidade externa, seja ele pelo aumento da concorrência ou o advento da microinformática, entre outros (OLIVEIRA, 2002).

As mudanças que ocorrem nas organizações, no ambiente empresarial e na sociedade são aceleradas e profundas. A rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre os países e as empresas geram impactos significativos sobre a gestão das organizações, levando a necessidade de repensar seus pressupostos e modelos (ALBUQUERQUE et. al., 2002).

Para Oliveira (2002), o Banco do Brasil é um exemplo de empresa que processou profundas modificações internas, visando se adequar a novas realidades externas, o que consequentemente geraria consequências positiva ou negativa por parte de seus funcionários. Os bancários são cada vez mais explorados e assediados para atingir metas cada vez maiores, e que os levam a um ambiente cheio de pressões e medos, que além de desmotivarem, levam o bancário a vida estressante e nada saudável (DUARTE et. al., 2010).

Ainda segundo o autor, “a qualidade de vida no trabalho agrega valor como importante ferramenta motivacional para tornar os colaboradores dispostos a acompanharem a idéia da

organização, melhorando o ambiente de trabalho e trazendo satisfação a vida do bancário” (DUARTE ET. AL., 2010, p. 75-76).

Diante desse cenário o autor nota que além das mudanças que ocorrem nas organizações, há também a inserção de projetos diferenciados que objetiva desenvolver ações para viabilizar o bem-estar, cuidar e proteger seus colaboradores, como é o caso do Programa de Qualidade de Vida no Trabalhado.

O Banco do Brasil possui o Programa QVT, que é o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, ao qual recebe mensalmente uma verba, Verba QVT, de auxílio de acordo com a quantidade de funcionários que trabalham na agência (INSTRUÇÃO NORMATIVA BANCO DO BRASIL S/A, N 407, VERSÃO 4, 2010).

O objetivo do Programa QVT busca desenvolver ações para promover a qualidade de vida no trabalho, tendo como público alvo os funcionários, estagiários e aprendizes BB.

O Programa QVT possui convênios com empresas externas ligadas à área de promoção de saúde e qualidade de vida. O objetivo desses convênios são proporcionar aos funcionários, estagiários e adolescentes trabalhadores condições especiais de acesso a bens e serviços que promovam a saúde e qualidade de vida.

A Semana QVT é uma programação que visa desenvolver ações para fortalecer a cultura da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida. Tem como proposta privilegiar ações que tenham caráter educativo, integrativo, motivador e vivencial e que estimulem a adoção de mudanças no estilo de vida.

Espaços QVT são definidas como as áreas para a prática de atividades anti-estresse, coletivas ou individuais, relaxamento ou descanso dos funcionários, aprendizes e estagiários.

Porém, haveria tempo, disponibilidade ou apoio para o público-alvo do Programa QVT desfrutar de todas essas ações de qualidade de vida, tendo em vista as metas que são pedidas semanalmente, a cobrança por resultados e a jornada de trabalho. Sobraria motivação para que o Programa QVT atingisse a sua principal meta que é a Qualidade de Vida no Trabalho?

O problema em questão é: Qual o nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) percebida pelos servidores do Banco do Brasil, agência Dourados?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Diagnosticar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil sobre a Qualidade de Vida no Trabalho de acordo com o Modelo de Walton (1973).

1.2.2. Objetivo Específico

- Identificar os indicadores mais importantes para os funcionários relativos à qualidade de vida no trabalho;
- Analisar o programa de Qualidade de Vida no Banco do Brasil;
- Mensurar o grau de satisfação dos funcionários frente ao modelo proposto por Walton.

1.3. JUSTIFICATIVA

Além de ser usada como uma importante ferramenta de Gestão, a qualidade de vida, nos dias atuais, também é vista como um forte componente estratégico, sendo as pessoas as principais responsáveis pelas revoluções ocorridas no trabalho. Não é de hoje que algumas empresas perceberam que as pessoas são o seu maior capital, por serem consideradas as que fazem tudo acontecer, e podem determinar o sucesso ou a falência de uma empresa, tornando cada vez maior a preocupação com a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho). “Tendo em vista que a qualidade de vida no trabalho reflete diretamente na eficiência profissional e na vida dos funcionários, torna-se de grande relevância este estudo” (HOFFMANN, 2007, p 10).

Para Moura (2008), o tema Qualidade de Vida no Trabalho tem evoluído e passa a ser foco de pesquisas constantes para estudiosos e consultores organizacionais. Para o autor, um

ambiente favorável é capaz de promover maior satisfação e motivação entre os funcionários, como consequência, o alcance de objetivos tanto organizacionais como individuais.

O tema a ser pesquisado, tem como objetivo o anseio por respostas. Por que mesmo com todos os incentivos que são passados para o Banco do Brasil, ainda se mostra pouco comentado e praticado na agência Dourados.

No meio acadêmico, o tema se mostra mais freqüente tanto para os novos meios de gestão organizacional e pessoal, ou um modelo de estratégia mais atual. Podendo ser também, um novo investimento para que se tenha uma vantagem competitiva mais forte frente ao mercado, já que o capital intelectual não pode ser copiado.

2. REVISÃO TEÓRICA

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

Primeiramente será apresentado o contexto em que estão inseridas as organizações atuais: a globalização e as mudanças no mundo do trabalho e a reestruturação bancária e suas conseqüências. Posteriormente será comentado á respeito da evolução da Gestão de Recursos Humanos e a definição de qualidade, a evolução histórica do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Será apresentado também o Modelo de Walton e seus oito indicadores de qualidade de vida no trabalho. E ao final, são citados alguns autores, que assim como Walton, pesquisaram a qualidade de vida no trabalho.

2.1. A GLOBALIZAÇÃO E AS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO

Para Drucker (1999), o século XX foi palco das maiores transformações ocorridas na história da humanidade, em conseqüência dos avanços científicos e tecnológicos que foram incorporados ao processo produtivo que exigia padrões definidos de comportamento para a realização das tarefas, não permitindo a expressão da criatividade, da aprendizagem mais profunda ou do desenvolvimento profissional.

Dois são os desafios fundamentais que se apresentam para o mundo empresarial da atualidade. O primeiro desafio está relacionado com a necessidade de uma força de trabalho mais saudável, motivada e preparada para a extrema competição existente. O segundo é a capacidade da empresa em proporcionar ao funcionário uma relação de trabalho com melhor qualidade de vida (SILVA, 1997).

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

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

para ser o principal recurso. As exigências da globalização e as mudanças nas formas de trabalho foram sentidas fortemente também pelo setor bancário. No Brasil, a partir da década de 80, os bancos passaram por inúmeras mudanças e foram obrigados a se reestruturarem para acompanhar as novas exigências do mercado financeiro e as novas tendências nas relações de trabalho (HOFFMANN, 2007).

Netz (2005) estudou as transformações ocorridas no trabalho bancário, diz que na década de 80 o setor bancário apresentava problemas estruturais: dependência de rentabilidade dos títulos financeiros, devedores nem sempre com condições de cumprir contratos e custos operacionais altos. Em 1985 a inflação atinge 234%. No ano de 1986 o Plano Cruzado promove o congelamento de preços e salários e elimina a correção monetária. No ano de 1986 o lucro dos bancos apresenta queda acentuada, voltando a crescer no ano de 1987. Estes problemas estruturais e a queda da lucratividade geram vários ajustes.

Laranjeira (1997) apud Netz (2005) mostra que ocorreu uma internacionalização crescente da atividade bancária a partir do aumento das trocas internacionais e dos investimentos estrangeiros. A entrada de bancos estrangeiros, com formas de reestruturação diferenciadas, provoca competição com as instituições brasileiras, estas deveriam atingir maior eficiência e modificar a sua organização e gestão do trabalho.

O setor bancário brasileiro precisou efetuar uma série de ajustes para sua completa inserção no sistema financeiro mundial. A utilização das mais recentes inovações tecnológicas para a conexão em tempo real, nas 24 horas do dia, foi também uma exigência deste seleto grupo do capital financeiro. As possibilidades de racionalização do trabalho e de aumento de produtividade são praticamente ilimitadas. A dependência dos bancos frente ao sistema financeiro mundial acelerou as inovações. Os bancários passaram a sentir a velocidade das transformações ocorridas em seu trabalho (NETZ, 2005).

Para Segnini (1999), o processo de reestruturação do trabalho bancário ocorre devido a três fenômenos sociais:

- 1) Intenso desemprego – em 1986, a categoria bancária no Brasil representava um milhão de trabalhadores; em 1996, 497 mil. A autora atribui a elevada taxa de desemprego no setor a diferentes políticas que visam a redução de custos, num contexto altamente competitivo. Assim, é possível destacar a eliminação e a fusão de postos de trabalho, em decorrência das práticas de gestão que possibilitam a *flexibilização funcional* do trabalho (que se traduz pela realização de várias tarefas ao mesmo tempo), a redução de *níveis hierárquicos* e a opção pela política e econômica que embasa o uso das inovações tecnológicas, determinando, ao mesmo tempo, crescimento da produtividade e a redução de postos de

trabalho, sem, contudo alterar a jornada de trabalho dos que permanecem empregados. Pelo contrario, foi registrado um número maior de horas extras.

2) Terceirização e precarização do trabalho – Nos processos terceirizados em questão (compensação de cheques, telemarketing, desenvolvimento de softwares, serviços de courier) foi possível registrar, comparando-os com os mesmos processos realizados nos bancos, redução de custos e índices de produtividade mais elevados obtidos pelo uso das mesmas tecnologias implementadas tanto pelas empresas terceirizadas como pelos bancos. Intensificação do trabalho, jornadas de trabalhos mais longas, freqüentes horas extras, salários relativamente inferiores informam as práticas de gestão que determinam a precarização do trabalho em relação a mesma tarefa efetuada nos bancos. Somando-se á permanência no trabalho contribui na construção da precarização social.

3) Intensificação do trabalho – Quanto aos bancários que permanecem empregados, nos diferentes processos de trabalho enfocados, foi possível observar a intensificação do trabalho, tanto pela fusão de postos de trabalho, pela diminuição dos níveis hierárquicos, como pelas exigências decorrentes de programas de gestão como, por exemplo, os Programas de Reengenharia, que buscam a minimização dos custos, ou Programas de Qualidade, que procuram à maximização dos resultados.

“O bancário está trabalhando mais intensamente, comumente realizando horas extras e recebendo salários relativamente menores em comparação com os anos anteriores. No entanto, revela compreender também que dessa forma mantém o emprego, transformando o medo em produtividade.” (HOFFMANN, 2007, p.14).

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

2.2. REESTRUTURAÇÃO BANCÁRIA E SUAS CONSEQUÊNCIAS

Com a reestruturação produtiva mais intensa do trabalho bancário, ocorreram várias transformações, tanto no modo de trabalhar e de ser do trabalhador. De acordo com os estudos de Grisci (2000, p.161), “Uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, aliada ás novas tecnologias, fez com que o trabalho, em especiais nas instituições financeiras estatais, antes tidas como para a vida toda, adquirisse um caráter de transitoriedade”.

A adoção de novos modelos produtivos, a expansão da esfera financeira, a difusão dos princípios e programas de ações neoliberais, faz com que os trabalhadores bancários vivam de forma drástica a reestruturações capitalista contemporânea. Com isso, ocorrem a precarização do emprego e intensificação do trabalho acompanhada a mudança tecnológica e organizacional de forma mais acelerada (JINKINGS, 2000).

As primeiras mudanças ocorridas devida à reestruturação bancária deram início na década de 90, com cerca de dois mil funcionários demitidos. Foi um marco para a história da Empresa X, já que na organização havia uma cultura de estabilidade, uma vez que era considerado quase impossível ser demitido de seus cargos, embora fossem contratados em regime de Consolidação de Leis Trabalhistas – CLT (GRISCI, 2000).

“Indícios da crise são identificados nos aspectos econômico-financeiros; operacional e tecnológico (baixo nível de informatização e a precariedade dos serviços ofertados); administrativo (baixo índice de produtividade e descompromisso com o processo de qualidade) e político-institucionais.” (GRISCI, 2000, p.178).

Acerca da reestruturação, Chanlat (2000) apud Grisci (2004, p. 182), define, “em nome da globalização e da competitividade é que as empresas lançaram-se nessas reestruturações na maioria das vezes radicais”. O que acarretou em uma redução no quadro de funcionários e sobrecarga de trabalho aos que permaneceram.

Um conjunto de inovações tecnológicas e organizacionais sustenta, sistematicamente, os movimentos de ajustes operacionais e organizativos dos bancos, permitindo a extinção de postos de trabalho e reduzindo o porte de unidades e de pontos de atendimento. (JINKINGS, 2000).

Para Jinkings (2000), ao que diz respeito das inovações tecnológicas, muitas foram as mudanças referente ao desenvolvimento do sistema on-line, como os terminais de saque, impressão de cheques através dos terminais, a generalização do uso de microcomputadores nas agências e a introdução da rede local móvel, possibilitaram a reestruturação bancaria tecnológica.

Ainda de acordo com a autora, as transformações que ocorreram de esfera organizacional, está com mais frequência relacionada à “qualidade total”, onde são citados os programas de “qualidade de atendimento” desenvolvidos no banco, o que faz com que, os administradores busquem o perfil de um banco privado, ao que diz sobre o seu perfil mercadológico.

“Contribuíram fortemente para a grande redução na quantidade de força de trabalho empregada no Banco do Brasil os programas de Adequação de Quadro de Pessoal (PAQ) e de

incentivo á aposentadoria e á demissão (Programa de Demissão Voluntária – PDV).” O primeiro refere-se á imposição da transferência de funcionários excedentes para outras dependências, que muitas vezes ficava distante de seu local natural, ocasionando em pedidos de demissões. O PDV estimulava de forma mais direta o desligamento do funcionário, por meios de incentivos financeiros e da promessa de habilitação dos bancários demitidos na busca de uma nova carreira. Eram apresentados também cursos para uma nova profissão e descoberta de novas habilidades (JINKINGS, 2000, p.77).

As transformações que ocorreram inicialmente no setor bancário foram graduais e lentas. Posteriormente com o advento da tecnologia, as mudanças passaram a ter uma maior velocidade, exigindo que os bancários se adequassem ao novo ritmo de trabalho e novas tecnologias, os que mais sofreram com a readaptação foram os bancários mais antigos. O novo modo de trabalhar fez com que os funcionários concluíssem que eles eram apenas os recursos que os bancos utilizavam para atingir uma meta. “As metas e o propósito final de lucro acabam ocupando os espaços dos sujeitos nas prioridades traçadas pelas empresas.” (GRISCI, 2000, p.193)

2.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Após as mudanças e evoluções ocorridas na gestão de recursos humanos, atualmente, não se limita apenas no arquivamento, à organização e à manutenção de registros. Quando a estratégia de gestão de pessoas está integrada á organização, ela exerce um papel de grande importância na identificação dos problemas de recursos humanos e na criação de soluções. A estratégia é direcionada as ações, ao indivíduo, a interdependência no âmbito mundial e ao futuro (IVANCEVICH, 2008).

Com base nos estudos de Tose (1997), Marras (2000) afirma que é possível destacar cinco fases da evolução do perfil do profissional de RH.

A primeira fase ocorre antes dos anos de 1930, é chamada de fase contábil, no qual o profissional era responsável pela contratação de mão-de-obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas.

A segunda fase é denominada fase legal, que ocorre nos períodos de 1930 a 1950, onde aparece a função de chefe de pessoal, ao qual era responsável pelo acompanhamento, cumprimento e manutenção das recém-criadas leis trabalhistas. Já a terceira fase é chamada de tecnicista, que vai dos anos de 1950 a 1965. O Brasil implementou a fase americana de

gestão de pessoal, ao qual passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.

A quarta fase ocorreu em 1965 a 1985, é chamada por Tose de Sindicalista ou fase administrativa. É marcada pelas relações de trabalho e capital, foi nesta fase em que ocorreram os movimentos sindicais. O cargo passou a ser chamado de gerente de recursos humanos, que antes era denominado chefe de pessoal.

A fase que teve início em 1985, e ainda atua no contexto nos dias de hoje, é chamada de fase estratégica. Segundo Albuquerque apud Marras (2000, p. 27), a fase é marcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Foi, assim, nessa fase que se registraram as primeiras preocupações de longo prazo, por parte do *board* das empresas, com os seus trabalhadores. Iniciou-se nova alavancagem organizacional do cargo de GRH, que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Foi na última fase em que se retomou a preocupação com os trabalhadores, numa forma mais humanista, e principalmente com as necessidades dos profissionais com visão abrangente.

Exigia-se do ARH um perfil mais cognitivo que lhe permitia analisar cenários multidisciplinares dos indivíduos, não mais como simples trabalhadores assalariados, mas como ‘parceiros’ do negócio, responsáveis, portanto, por uma parcela significativa dos resultados projetados (MARRAS, 2000, p. 30).

Enquanto algumas organizações têm a preocupação em serem mais competitivas, produzir mais e melhor a custos menores, os empregados buscam dentro da própria organização uma forma de viver qualitativamente melhor, como uma forma de compensação do estresse causado pela busca constante por resultados. Pensando nisso, diversas organizações já estão desenvolvendo programas de treinamento e políticas ajustadas para atender essas necessidades, o que já foi discutida na década de 80, onde os sindicatos reivindicavam a questão de qualidade de vida no trabalho (MARRAS, 2000).

O tópico a seguir apresenta definições e evolução da qualidade de vida no trabalho.

2.4. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

2.4.1. Definição de qualidade

Segundo Paladini (2009), qualidade é um termo de difícil conceito, pois a palavra qualidade é utilizada no domínio público e uso comum e sofre um processo evolutivo, no qual qualidade sofre alterações de conceito ao longo do tempo e que também envolve muitos aspectos simultaneamente, ou seja, uma multiplicidade de itens.

Qualidade não é apenas um atributo inerente ao produto ou serviço; um elemento que se diferencia dos demais ou que torna o produto mais confiável. Outro conceito citado por Paladini é que qualidade traduz valores que os consumidores associam com os produtos e serviços. Com frequência qualidade pode ser confundida com luxo, brilhos, cores, excesso de peso, grife ou marca, e assim por diante (PALADINI, 2009).

Para Juran e Gryna (1991) apud Paladini (2009), qualidade é o produto estar adequado ao uso. Ao que o autor diz, qualidade é sempre definida com base no cliente, que faz o “uso” do serviço ou produto. Já para Jenkins (1973) apud Paladini (2009), qualidade é o ajuste de um produto ao que o cliente deseja, qual a sua necessidade a ser satisfeita. Jenkins menciona produto como uma forma de localizar onde deve ser obtida a qualidade, por meio do desempenho satisfatório do todo e das partes.

2.4.2. Evolução Histórica da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

De acordo com Limongi-França et al (2002), o conceito de qualidade de vida no trabalho é avaliado e questionado através dos anos, definindo-se não como um modismo passageiro, mas como um processo que consolida a busca do desenvolvimento humano e organizacional.

Para Rodrigues (2002), a qualidade de vida tem sido uma preocupação do homem desde a sua existência. Apresentada de várias formas ao longo do tempo, a qualidade de vida no trabalho caracteriza-se pelo esforço de sempre proporcionar bem estar e prazer na execução de tarefas.

O conceito de qualidade de vida no trabalho vem evoluindo com o passar do tempo, como mostra o quadro da evolução das definições da Qualidade de Vida no Trabalho apresentado por Nadler e Lawler.

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

Período	Foco Principal	Definição
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou as conseqüências pessoais da experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao individuo 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 à utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante freqüência, invocador como ideais de 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 (1994)

Walton é um dos pesquisadores pioneiros da sistematização dos conceitos e critérios da Qualidade de Vida no Trabalho, ao qual ele define como algo que tem por objetivo a regulamentação do trabalho de menores, da jornada de trabalho e descanso semanal e das indenizações por acidente de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p 297).

2.4.3. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A qualidade de vida no trabalho (QVT) assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade (CHIAVENATO, 1998, p. 55).

Muitos são os conceitos com relação à Qualidade de Vida do Trabalhador (QVT), porém todos eles estão ligados a satisfação do trabalho e aos seus benefícios para a organização.

Já para Fernando e Gutierrez apud Limongi-França (2003, p. 34), a Qualidade de Vida no Trabalho é afetada, ainda, por questões comportamentais que dizem respeito as necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, variedade, identidade de tarefas e retro informação.

Limongi-França (2004, p. 42), cita uma declaração feita por Prestes Rosa em um artigo da Gazeta Mercantil (1998) ao que diz:

Qualidade de Vida é a busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe. No contexto empresarial ela se insere na qualidade organizacional, no repensar contínuo da Empresa.

A qualidade de vida está diretamente relacionada às necessidades e as expectativas humanas e com a satisfação destas. Corresponde ao bem-estar do indivíduo, no ambiente de trabalho, expresso através de relações saudáveis e harmônicas (KANAANE, 1999).

De acordo com Chiavenato (1998), a qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de suas experiências na organização. Para o autor, a qualidade de vida no trabalho afeta as atitudes pessoais e comportamentais dentro da organização, tais como, motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças o ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar as mudanças.

Para Moura et. al. (2008), a empresa deve investir no propulsor que desenvolve o trabalho, no caso o funcionário, que é o responsável pelo atendimento dos resultados.

Para Campino (2009), a Qualidade de Vida no Trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida no trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia de saúde, segurança física, mental e social e capacitação.

Segundo Tolfo (2001, p. 167-168), “a idéia de (QVT) é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia do meio organizacional.”

O conceito de qualidade de vida modifica-se de acordo com as circunstâncias e experiências vivenciadas pelos indivíduos. Segundo a organização mundial de saúde, a qualidade de vida diz respeito ao modo como o indivíduo interage com o mundo externo, a forma como o influencia e é influenciado (BITENCOURT APUD HOFFMANN 2007).

O termo, genérico, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) engloba temas como motivação, satisfação, condições de trabalho, stress, estilos de liderança, dentre outros (SILVA et. al., 1999).

Para Fernandes (1996), não existe um conceito exato sobre o termo qualidade de vida no trabalho, no entanto, dentre as mais diferentes opiniões observa-se algo em comum: a

conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, a satisfação dos trabalhadores e alta produtividade da empresa.

Diante da importância e complexidade do tema, encontramos na literatura diversos autores que apresentam diferentes modelos contendo indicadores de qualidade de vida no trabalho. Walton foi um dos principais estudiosos da QVT e dedicou a ela um modelo com oito indicadores que é muito utilizado atualmente (HOFFMANN 2007).

Segundo Albuquerque et. al. (2004), os novos paradigmas de gestão das organizações o século 21 seguramente apontam para uma atuação gerencial socialmente responsável e mais preocupada com as condições de trabalho de seu principal ativo, que são seus colaboradores.

Mais recentemente, Lawler (2002) apud Souza (2009) considera que o relacionamento entre as pessoas e as organizações nas quais elas trabalham estão mudando. Neste cenário, no qual as empresas privadas não podem mais oferecer a segurança no emprego e os planos de carreira que habitualmente ofereciam, o autor sugere o desenvolvimento de um novo relacionamento que recompense o desempenho e habilidades do trabalhador de forma a contribuir para a eficácia organizacional.

Para Mazzon apud Campino et. al. (2009, p. 3).

A importância do trabalhador nas organizações tem-se constituído em uma das grandes preocupações dos dirigentes, visto que eles não são mais considerados somente como fator de produção e, sim, como um elemento diferencial no processo competitivo entre as empresas para o alcance de seus objetivos de lucro, participação de mercado etc. E como um fator destacado no processo de desenvolvimento econômico do Brasil.

2.4.4. A QVT no Modelo de Walton

O modelo de Walton enuncia oito fatores que deveriam ser observados nas organizações na busca da satisfação dos trabalhadores. São eles:

1- **Compensação justa e adequada:** mede a remuneração recebida pelo trabalho executado, levando em consideração a equidade salarial interna, equidade salarial externa e benefícios. Para Walton(1973) apud Rodrigues (2002), o trabalho neste modelo deve ser tratado como prioridade, pois é o meio de sobrevivência do trabalhador. Para o autor, a compensação adequada é de difícil definição, acredita que a renda adequada e a compensação adequada poderiam ser melhor entendidas analisando-se os seguintes indicadores:

a) renda adequada: o autor questiona se a remuneração recebida é suficiente para satisfazer as necessidades pessoais e socioeconômicas na sociedade em que o trabalhador vive.

b) compensação justa: Ele questiona se o salário recebido por certo trabalho possui uma relação adequada com o salário recebido por outro trabalhador.

2- Condições de trabalho: diz a respeito das condições físicas, que não podem apresentar riscos para o funcionário trabalhar, assim como jornada de trabalho, carga de trabalho, ambiente físico, material e equipamento, ambiente saudável e estresse.

a) jornada de trabalho condizente com a função desempenhada'

b) condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos'

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

3- Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades: Estas são oportunidades que uma organização apresenta para que seus funcionários possam, no seu dia-a-dia, aplicar suas aptidões e conhecimentos profissionais. Para o atendimento desta condição, Walton propõe cinco requisitos básicos.

a) autonomia no trabalho, que ocorre quando o trabalhador possui liberdade e independência para programar e executar suas atividades;

b) múltiplas habilidades, as quais ocorrem quando o funcionário tem a possibilidade de utilizar sua capacidade e habilidades;

c) informação e perspectivas. Ocorre quando o funcionário recebe informações em relação as suas ações e desempenho em seu trabalho;

d) tarefas completas. Ocorre quando o indivíduo realiza o trabalho do começo ao fim do processo;

e) planejamento. Ocorre quando o funcionário tem a oportunidade de realizar o planejamento de suas atividades.

4- Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: dizem respeito às oportunidades oferecidas pela organização, como possibilidade de carreira para o individuo, de crescimento e desenvolvimento pessoal, e de segurança no emprego de forma mais duradoura. O autor focaliza a oportunidade de carreira e sugere que se trabalhe com quatro premissas:

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

5- Integração social no trabalho: envolve os seguintes critérios, igualdade de oportunidade (igualitarismo), relacionamento, e senso comunitário. Apoio de grupos primários e ausência de preconceitos, tais como, cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física.

6- Constitucionalismo: mede o grau em que são cumpridas as leis e os direitos do trabalhador. As variáveis integrantes dessa categoria são:

- a) direito a privacidade, como o respeito à individualidade que o indivíduo possui dentro da organização;
- b) direito de posicionamento, como liberdade de expressão, a oportunidade que o trabalhador tem de manifestar suas idéias, dar sugestões, sem medo de ser repreendido;
- c) direito de tratamento justo, como o direito que o trabalhador possui de ser tratado de forma justa em todos os assuntos.

7- Trabalho e espaço total da vida: segundo Fernandes apud Moura (2008),

Visa mensurar o grau de equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a sua vida profissional. Fazem parte dessa categoria, papel balanceado no trabalho, significando equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens e convívio familiar; ainda, horário de entrada e saída do trabalho, proporcionando condições para o convívio familiar.

8- Relevância social da vida no trabalho: de acordo com Moura (2008, p. 4),

As variáveis envolvidas são as imagens da instituição na percepção dos empregados, quanto à importância exercida para a sociedade, além de sentirem orgulho e satisfação dessa imagem; a responsabilidade social da instituição, frente à própria comunidade, sendo-lhe útil e não lhe causando danos.

Refere-se também á atuação irresponsável de algumas empresas, fazendo com que muitos trabalhadores subestimem o valor de seu trabalho e carreira, afetando conseqüentemente sua auto-estima. Destacam-se os seguintes indicadores:

a) valorização do indivíduo, refere-se ao sentimento de importância e valorização que a empresa e a comunidade atribuem ao individuo na organização;

b) imagem da empresa. Refere-se a credibilidade da organização junto a comunidade.

As oito dimensões inter-relacionadas formam um conjunto que possibilita ao pesquisador apreender os pontos percebidos pelos trabalhadores como positivos ou negativos na sua situação de trabalho. Apresentam a vantagem de analisar tanto o conjunto de condições e práticas organizacionais, como aspectos relacionados á satisfação e percepção dos empregados sobre os fatores positivos no trabalho. (TOLFO E PICCININI, 2001).

Walton analisou desde necessidades básicas dos indivíduos, chegando até as condições organizacionais. Afiançou que o nível de satisfação do trabalhador, bem como sua auto-estima, era diretamente proporcionais a QVT (MOURA, 2008).

QUADRO 2 – Modelo de Walton para a aferição da QVT

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 de Capacidade	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade da habilidade Retroinformação
4- Chances de crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira Crescimento profissional Segurança do emprego
5- Integração Social na empresa	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
6- Constitucionalismo	Respeito ás leis e direitos trabalhistas Privacidade social Liberdade de expressão Normas e rotinas
7- Trabalho e espaço de vida	Papel balanceado de trabalho
8- Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos serviços Responsabilidade social pelos produtos Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Fernandes (1996, p. 48)

Além de Walton, outros autores conceituados apresentam modelos que oferecem importantes contribuições para o tema em questão. Dentre eles podemos destacar: Westley (1979), Hackman e Lawler (2002), Hackman e Oldham (1976) (HOFFMANN, 2007).

2.5 PROGRAMA DE QVT NO BANCO DO BRASIL

O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi lançado no Banco do Brasil em Julho de 2007 e visa promover qualidade de vida no trabalho dos funcionários e colaboradores (estagiários e menor aprendiz), com foco no estímulo aos cuidados com a saúde e na adoção de hábitos saudáveis e está calcado nas seguintes linhas de 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, as novas ações que integram esse Programa;
- Educação: contempla iniciativas que possuem como fio condutor a capacitação do funcionário para os cuidados com a saúde e segurança no trabalho e elevação de sua qualidade de vida;
- Experimentação: refere-se às iniciativas realizadas no ambiente de trabalho que estimulam a adoção de hábitos saudáveis;
- Suporte: trata de iniciativas que proporcionem aos funcionários e colaboradores acesso a cuidados com a saúde fora de horário de expediente, a preços diferenciados.

A primeira ação do Programa foi a disponibilidade, a partir de agosto de 2007, de verba específica para cada dependência do Banco para a realização de práticas que visem a promoção e a proteção da saúde, como ginástica laboral, relaxamento, alongamento e ioga no trabalho.

2.6 MODELOS DE INDICADORES

Hackman e Lawler apud Rodrigues (2002), realizaram diversos estudos e analisaram propostas de vários autores ao tema Qualidade de Vida no Trabalho, e chegaram então a cinco preposições. A primeira indica que o desempenho do trabalhador na realização de um trabalho depende do grau em que ele acredita que pode obter um resultado positivo. A segunda prevê que as melhores condições de trabalho influenciam diretamente para o empenho na obtenção de resultados e metas. A terceira relaciona as necessidades psicológicas individuais e a avaliação dos resultados. Na quarta, os autores afirmam que as necessidades básicas dos

trabalhadores não servem de fatores motivadores. E a quinta faz uma relação entre o esforço individual e a capacidade de satisfazer as necessidades mais elevadas.

O modelo de Hackman e Oldham apud Souza (2009), propõe que os resultados positivos que são obtidos por determinado trabalhador, devem-se ao fato do funcionário possuir três estados psicológicos críticos, que seria a percepção da significância do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos reais resultados do trabalho.

Para os autores, os estados psicológicos são criados pela presença de cinco dimensões básicas do trabalho, descritas a seguir (SOUZA, 2009, p. 142-143):

- **Variedade de Habilidades:** grau em que o trabalho requer uma variedade de diferentes atividades e o uso de diferentes habilidades e talentos em sua realização;
- **Identidade da Tarefa:** grau em que o trabalho é realizado por completo (do início até o final) com um resultado visível, sendo composto de tarefas identificáveis;
- **Significado da Tarefa:** grau no qual o trabalho tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas - na própria organização ou sociedade;
- **Autonomia:** grau em que o trabalho permite a liberdade, independência e discricão do trabalhador na programação de suas atividades e na determinação dos procedimentos a serem utilizados; e,
- **Feedback do próprio trabalho (intrínseco):** grau com que informações relacionadas ao desempenho na execução das atividades solicitadas são claramente apresentadas durante sua realização.

Além das dimensões acima descritas, Hackman e Oldham (1975) também consideram duas dimensões suplementares que têm sido úteis no entendimento dos resultados das tarefas pelos trabalhadores. Tais dimensões são:

- **Feedback extrínseco:** grau com que os trabalhadores recebem informações claras a respeito do seu desempenho nas atividades, segundo a opinião de supervisores e companheiros, e
- **Inter-relacionamento:** grau com que o trabalho requer a interação do trabalhador com outras pessoas para a realização das atividades.

Hackman e Oldham (1975) também afirmam que o modelo não é capaz de captar os resultados pessoais e do trabalho segundo a percepção do trabalhador no que se refere à sua própria produtividade e aos índices de absenteísmo e *turnover*. Os resultados captados dos trabalhadores pelo modelo são:

- **Satisfação geral com o trabalho:** é uma medida geral de quanto o trabalhador está satisfeito ou infeliz com o trabalho que executa;
- **Motivação interna para o trabalho:** grau com que o trabalhador sente-se feliz ao executar perfeitamente as tarefas (ou infeliz ao executar as tarefas erroneamente);
e
- **Satisfação específica:** busca captar a satisfação do trabalhador com: (a) a segurança no emprego; (b) pagamento e outras formas de compensação; (c) companheiros de trabalho; (d) supervisores; e, (e) oportunidades de crescimento e desenvolvimento na organização.

O modelo de Westley apud Limongi-França (2002, p. 300) analisa quatro dimensões relacionados ao trabalho e suas manifestações no nível individual e no social. Tais dimensões são definidas como econômicas, políticas, psicológicas e sociológicas e se concretizam em indicadores de QVT. Os principais sintomas dos problemas da natureza deles são: injustiça, insegurança, isolamento e anomia. O autor sugere que a participação de empregados, associações de classe, sindicatos e partidos políticos é fundamental para a manutenção do bem-estar intra-organizacional.

A seguir será apresentada a tabela de Westley, para os fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho.

QUADRO 3 – Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Fatores Econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves e sabotagem	-Cooperação - Divisão de lucros - Participação nas decisões
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições políticas	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Trabalho auto-supervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Fatores Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de mudança	-Sensação de isolamento -Absentéismo e <i>turnover</i>	- Valorização das tarefas - Auto-realização no trabalho
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de auto-desenvolvimento	-Desinteresse pelo trabalho - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Métodos sócios-tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relações inter-pessoais, distribuição de responsabilidade na equipe e etc.

Fonte: Souza (2009)

Para melhor visualização dos fatores que proporcionam a Qualidade de Vida no Trabalho, o quadro 4 apresentará os principais autores e seus fatores determinantes.

QUADRO 4 – Principais autores e seus indicadores

Autores	Fatores determinantes
Walton (1973)	Compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento se segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida, relevância social da vida no trabalho.
Hackman e Oldham (1975)	Variedade da tarefa, identidade da tarefa, significação da tarefa, autonomia e <i>feedback</i> .
Westley (1979)	Enriquecimento das tarefas, trabalho auto-supervisionado, distribuição de lucros e participação nas decisões.
Davis e Wherter (1983)	Projetos de cargos segundo a habilidade, disponibilidade e expectativas sociais do empregado, práticas de trabalho não mecanicista, autonomia, variedade, identidade da tarefa retroinformação.
Nadler e Lawler (1983)	Participação nas decisões, reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalhos autônomos, inovação do sistema de recompensas e melhoria no ambiente de trabalho.
Huse e Cummings (1985)	Participação do trabalhador, projeto de cargos, inovação do sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho.

Fonte: Soares (2007)

Como pode-se observar através do quadro 4, os autores que pesquisaram sobre a qualidade de vida no trabalho, em sua maioria, engloba todas as áreas em que atua o funcionário, sendo ele na participação de projetos, participação nas decisões e a compensação justa e adequada pelo trabalho executado.

3. METODOLOGIA

Inicialmente será apresentada a empresa que foi feita a pesquisa e posteriormente serão apresentadas as etapas do trabalho.

3.1 A EMPRESA BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil tem presença em todo o Brasil e no mundo. Sendo que já são mais de 4 mil agências e 40 mil terminais de auto-atendimento, localizados em quiosques, shoppings, aeroportos, faculdades, rodoviárias, etc. (Fonte: www.bb.com.br)

Com mais de 200 anos de existência, o Banco do Brasil é a maior instituição financeira do país. Ao longo dos anos, o BB vem se adaptando aos novos mercados e suas exigências (HOFFMANN, 2007).

A agência Dourados, local de realização desta pesquisa, surgiu nesta segmentação, sendo inaugurada em Janeiro de 1957. Ela atende a clientes de pessoa jurídica, tendo foco maior em pessoa física. A agência é composta pelos setores de atendimento ao cliente e Administrativo.

Sendo o Setor de atendimento dividido em atendimento negocial, atendimento ao cliente e caixa, composto por 26 funcionários e 3 estagiários.

Já o setor administrativo conta com a ajuda de 7 funcionários e uma estagiária que são responsáveis pela parte de Gestão de Pessoas da agência.

Este trabalho se concentrou na área de Gestão de Pessoas, avaliando a Qualidade de Vida dos funcionários do Banco do Brasil na agência Dourados, localizado na cidade de Dourados, Mato Grosso do Sul.

3.2 TIPOS DE PESQUISA

O presente estudo foi uma pesquisa de campo, que tem por finalidade conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para que se obtenham respostas para um questionamento (MARCONI, 2010).

A pesquisa de campo foi do tipo quantitativo-descritivo, “cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave.” Possui como subdivisão os estudos de avaliação de programa que “consistem nos estudos quantitativo-descritivos que dizem

respeito á procura dos efeitos e resultados de todo um programa ou método específico de atividades de serviços ou auxílio, que podem dizer respeito de uma grande variedade de objetivos” (MARCONI, 2010, p. 170).

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários concursados, sendo 9 (nove) escriturários, 4 (quatro) assistentes de negócios, 1 (um) caixa executivo, 2 (dois) gerentes de relacionamento, 4 (quatro) gerentes de serviços e 1 (um) gerente geral do Banco do Brasil da agência Dourados, localizado na cidade de Dourados, Mato Grosso do Sul. Os sujeitos da pesquisa são pessoas que forneceram as informações de que é necessário para a realização do trabalho (VERGARA, 2007).

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de pesquisa foram os questionários e a observação. Os questionários foram remetidos via e-mail ou entregues impresso para cada participante da pesquisa. Foi optado pela utilização do questionário com perguntas abertas e fechadas, já que para Roesch (1999, p. 142), o questionário “é um instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisas de grande escala.”

“Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.” Tem como vantagens o uso do questionário, há maior liberdade nas respostas, há mais segurança, há mais tempo para responder as perguntas e em horário mais favorável (MARCONI, 2010, p. 184).

A observação participante consiste na participação real do pesquisador no ambiente ou grupo. A observação ocorre de forma natural, ao qual o observador pertence ao mesmo grupo de pesquisa (MARCONI, 2010). A observação aconteceu no dia-a-dia dos funcionários, já que o trabalho foi desenvolvido por uma colaboradora que faz parte do quadro de estagiários do Banco do Brasil, agência Dourados/MS

3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Foi utilizado o Modelo de Walton (1973), ao qual o autor propõe oito fatores para a Qualidade de Vida no Trabalho que são: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidade; chances de crescimento e segurança; integração social na empresa; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho. Foi escolhido o Modelo Proposto por Walton pelo fato de ser mais completo e abranger vários fatores que determinam a Qualidade de Vida no Trabalho.

3.6 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através de questionários com perguntas socioeconômicas e específicas abertas, feitos com base no modelo proposto por Walton e sobre o Programa QVT criado pelo Banco do Brasil.

Para a coleta de dados foi utilizado o *software Survey Monkey*, pelo fato de achar mais conveniente para os funcionários que responderam ao questionário, sendo que o respondente poderia responder em casa, em seu tempo livre.

O processo da coleta de dados ocorreu na Agência Dourados/MS, dos dias 03 a 25 de Outubro de 2011, onde foram encaminhados os e-mails para a coleta de dados e entre os dias 20 a 25 de Outubro de 2011 foram entregues para os funcionários o questionário impresso. O bancário escolhia de que forma era a mais fácil para as respostas.

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi apresentada e interpretada através de representações gráficas e de forma discursiva.

A pesquisa contou com a participação de 21 funcionários, sendo que 13 responderam através do *software Survey Monkey*, recebidos pelo e-mail e 8 responderam os mesmos questionários de forma impressa. Os dados colhidos foram apresentados em gráficos de acordo com a especificidade. A observação também foi feita para que houvesse uma interpretação dos dados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada no Banco do Brasil, Agência Dourados, na cidade de Dourados/MS. Inicialmente foi traçado o perfil dos funcionários do banco tais como, cargo, idade, sexo, naturalidade. Posteriormente foi

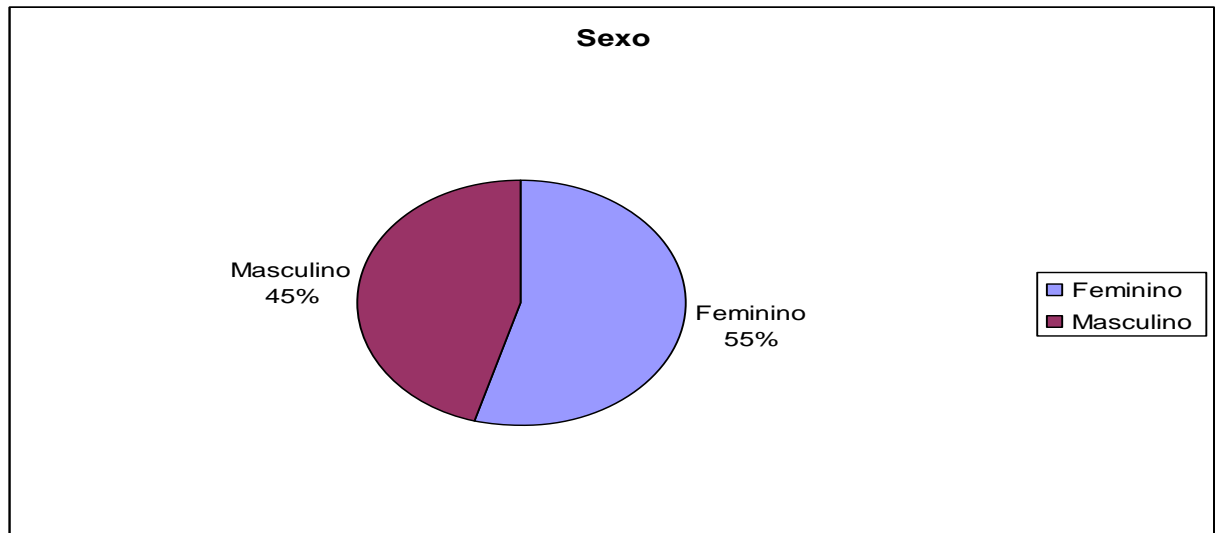
analisado o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho vigente no Banco do Brasil na visão dos funcionários. Ao final foi apresentada a análise sobre a opinião dos bancários de acordo com cada fator sobre o modelo proposto por Walton (1973).

4.1 Perfil dos respondentes

No que diz respeito ao perfil dos respondentes, será apresentado os dados relativos ao gênero, idade, escolaridade, filhos, cargo e naturalidade.

A pesquisa contou com a participação de homens e mulheres como mostra o gráfico 1—gênero dos respondentes.

Gráfico 1- Gênero dos respondentes

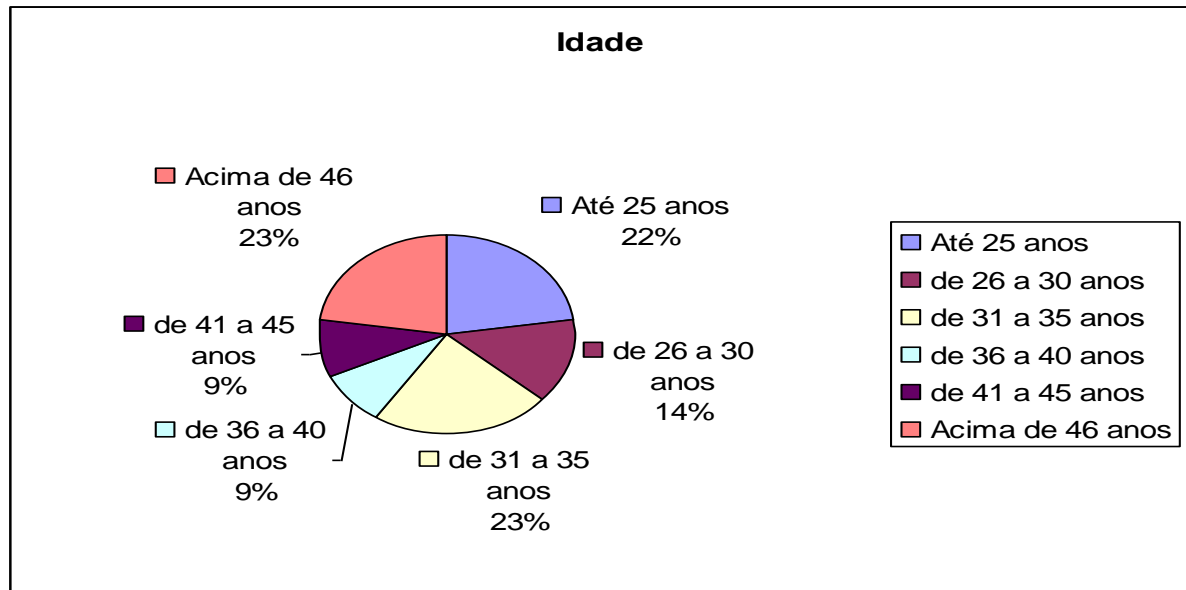


Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Os dados mostram que os respondentes se dividem em 55% do sexo feminino e os outros 45% que são do sexo masculino.

Quanto à idade dos respondentes, os dados são ilustrados no gráfico 2:

Gráfico 2- Idade dos respondentes



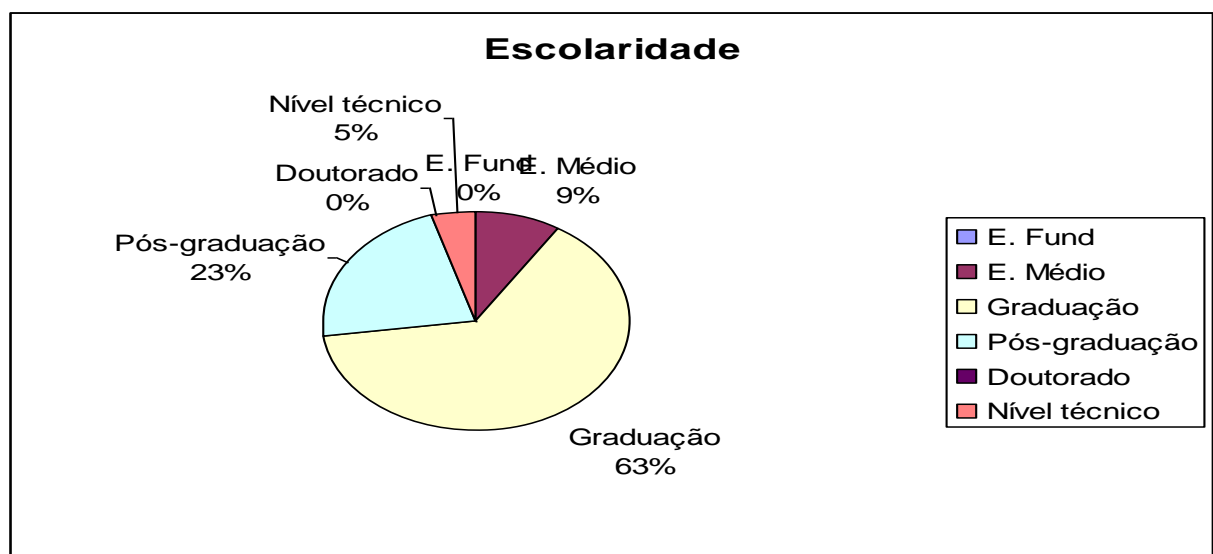
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

A idade dos respondentes da pesquisa tem seu maior percentual de 23% de funcionários entre 31 e 35 anos e acima de 46 anos também correspondem à mesma porcentagem, 23%. Com 36% estão os funcionários respondentes com idades de até 25 anos a 30 anos. Com 18% estão os bancários respondentes de idades entre 36 anos a 45 anos de idade.

Com relação aos filhos que os respondentes possuem, dos vinte e dois (22) participantes da pesquisa, 59% têm filhos e o restante dos 41% não possuem filhos.

Quanto a escolaridade dos respondentes da pesquisa, o gráfico 3 ilustra a porcentagem de cada grau de instrução.

Gráfico 3- Escolaridade dos respondentes.

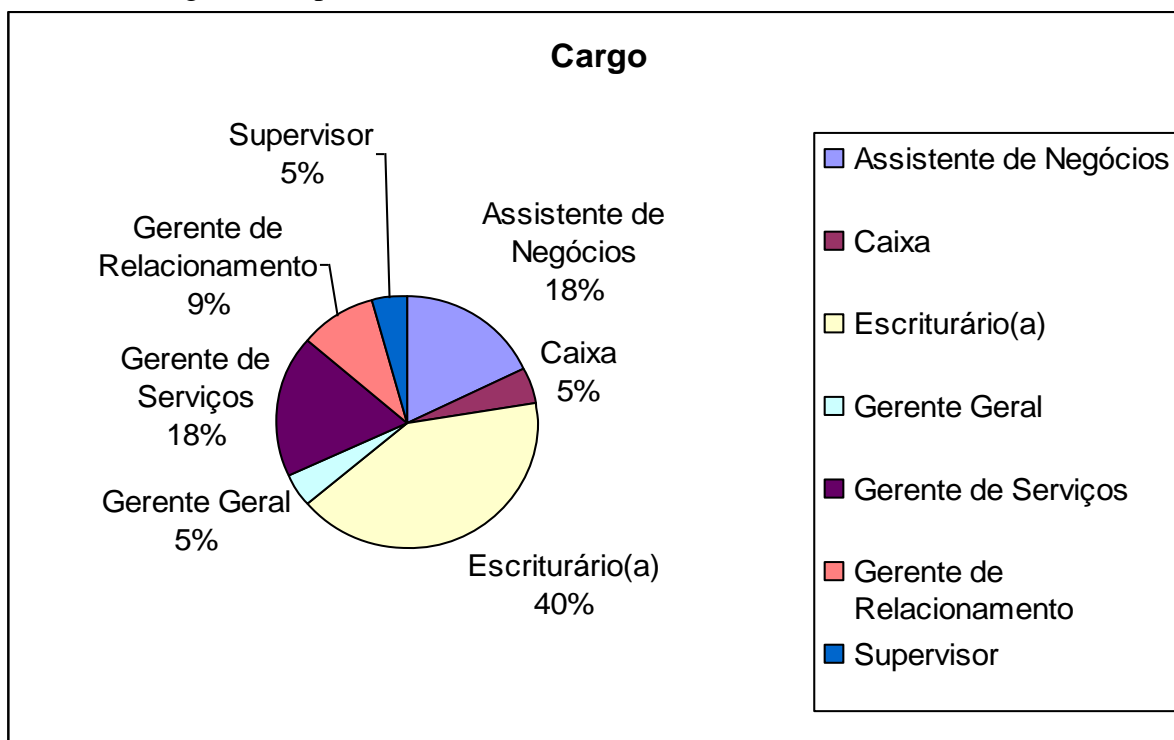


Fonte: Dados da pesquisa (2011)

O grau de instrução dos funcionários que responderam à pesquisa é de nível superior, sendo que 83% dos respondentes possuem graduação ou pós-graduação. Apenas 9% possuem ensino médio completo e 5% possuem nível técnico. Não há entre os respondentes, pessoas que tenham o ensino fundamental ou doutorado concluído.

Com relação aos cargos dos respondentes da pesquisa, o gráfico 4 indica que:

Gráfico 4- Cargo dos respondentes



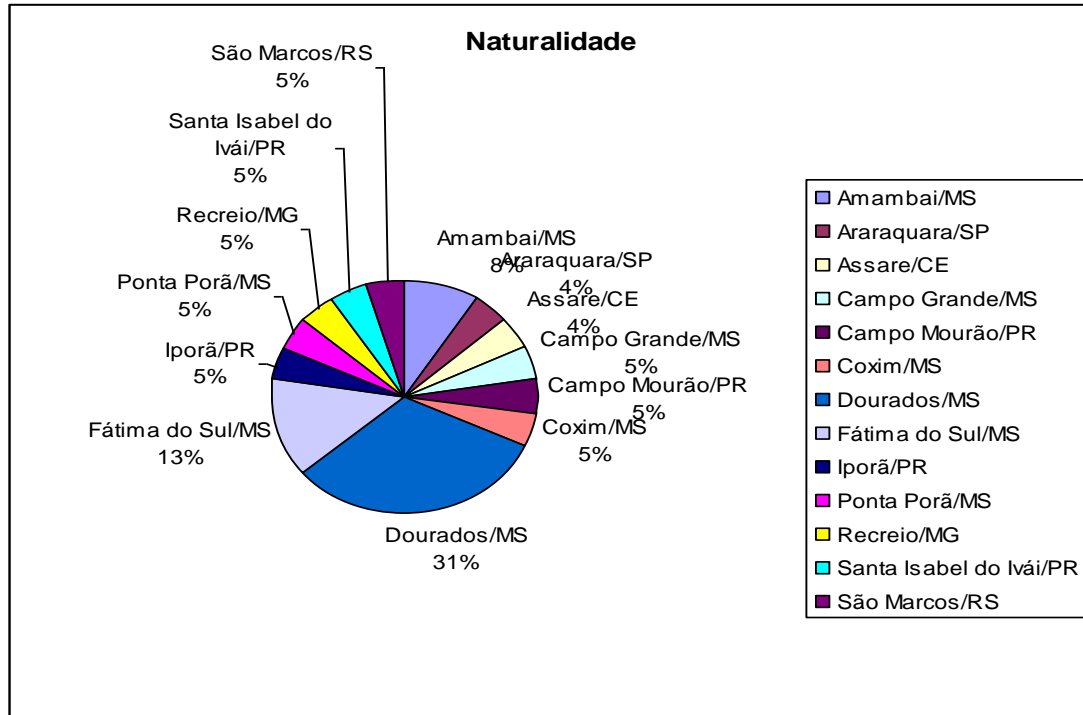
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Os ocupantes do cargo que mais responderam à pesquisa foram o de escriturário com a porcentagem de 40%, seguidos com o percentual de 18% os gerentes de serviços e assistentes de negócios. Os gerentes de relacionamento correspondem a 9% dos respondentes. Caixa, supervisor e gerente geral correspondem a 5% cada dos funcionários respondentes.

Os escriturários possuem maior representatividade no Banco do Brasil, sendo seguidos por gerentes de serviços e de relacionamento e assistente de negócios. Apesar de não ter muitos funcionários respondentes nos cargos de gerente geral, supervisor e caixa, eles exercem funções de maior responsabilidade dentro da organização.

Os dados a seguir do Gráfico 5 mostram as origens dos pesquisados:

Gráfico 5- Naturalidade



Fonte: Dados da pesquisa (2011)

A naturalidade de 31% dos pesquisados é douradense, estado do Mato Grosso do Sul. Ainda do mesmo estado, 13% dos bancários são de Fátima do Sul e mais 8% são de Amambaí. Três cidades do MS possuem 5% cada, sendo elas: Campo Grande, Coxim e Ponta Porã. Todos são do estado no Mato Grosso do Sul.

Vindo dos estados vizinhos de Mato Grosso do Sul, o estado do Paraná lidera com três cidades, Santa Isabel do Ivaí, Iporã e Campo Mourão, com 5% cada. Ainda com 5%, temos o estado de Minas Gerais, cidade Recreio. Do interior de São Paulo, temos 4% com a cidade de Araraquara.

Com outros 5%, temos um funcionário que tem como naturalidade São Marcos- Rio Grande do Sul. Vindo do nordeste brasileiro, com 4%, um bancário que nasceu em Assaré – Ceará.

4.2 Análise do Programa de Qualidade de Vida no Banco do Brasil, Agência Dourados

Com relação aos objetivos do Programa de Qualidade Vida no Trabalho no Banco do Brasil, os funcionários, em sua maioria, se mostraram insatisfeitos quanto ao alcance das metas propostas, tendo como principal motivador da não realização a falta de tempo e a carga excessiva de trabalho para que se possam aproveitar melhor as ações que o Programa QVT. Os gestores são orientados para apoiarem os funcionários a participarem das práticas do Programa QVT, porém os exercícios são realizados após o expediente, o que faz com que muitos não participem da ginástica laboral, devido ao cansaço e ainda há a falta de apoio.

As áreas disponíveis para prática de atividades anti-estresse, relaxamento ou descanso são pouco utilizados pelos bancários, a falta de tempo também é motivo para o não aproveitamento destes espaços. A Semana QVT tem participação maior durante o período em que está sendo realizado tal evento. Tendo em vista o questionamento de um funcionário, identificado apenas como A1, ao que resumidamente diz: “Acredito ser apenas um programa teórico sem qualquer efeito no dia a dia.”

Na opinião dos funcionários, o Programa de Qualidade de Vida, assim como suas ações possuem um nível pouco satisfatório. Uns justificam que o programa atual não lhe acrescenta nada de positivo para o dia-a-dia, outros relatam que ele deveria ser mais amplo e melhorar a forma de aplicação das práticas do Programa QVT.

4.3 MODELO PROPOSTO POR WALTON

4.3.1 Compensação justa e adequada

O primeiro fator de Walton tem como foco a remuneração recebida pelo funcionário e sua equiparação com outros cargos e outras empresas o mesmo ramo. Com relação a se a remuneração supre suas necessidades, os funcionários que responderam a pesquisa se mostraram insatisfeitos, em torno de 70%, não tendo suas necessidades básicas como, saúde, alimentação e transporte supridos. Outros dizem que a responsabilidade são maiores que a remuneração recebida e ainda há a necessidade de ajuste das prioridades ao salário recebido. Isso reforça a idéia de Kanaane (1999), ao afirmar que a qualidade de vida está inteiramente ligada ao suprimento de suas necessidades básicas e a satisfação de suas expectativas.

O segundo item que se refere à equiparação salarial do funcionário com outros que exerça a mesma função em outras instituições, os funcionários respondentes em sua maioria dizem ser equilibrada. Pois o piso salarial é o mesmo para os funcionários de mesmo cargo, o

que ocorre é que as outras instituições bancárias estão remunerando mais os benefícios, assim como plano de saúde e previdência.

A equiparação salarial entre os diferentes cargos do Banco do Brasil é considerada desigual e desproporcional para os funcionários respondentes, em torno de 80% deles. Com relação aos mesmos cargos não há diferença salarial, porém quando se está em uma hierarquia mais elevada e outra não, a diferença de salário é bastante diferenciada.

4.3.2 Condições de trabalho

As condições de trabalho ao que dizem sobre a jornada de trabalho, os funcionários que responderam à pesquisa, julgam adequadas conforme a jornada estipulada por contrato, onde se “bate o ponto” para dar entrada e saída do serviço. O determinado por lei para a jornada bancária é de 30h/semana, alguns cargos como de gerente de relacionamento ou de serviço possuem uma jornada de 40h/semana, o que gera algumas reclamações quanto ao cumprimento das leis. A carga de trabalho é muito elevada, a quantidade de serviço é sobrecarregada pela falta de funcionários, o que gerou reclamações de cerca de 90% dos respondentes da pesquisa.

Outros pesquisados dizem que se houvessem mais intervalos entre as horas trabalhadas seria ideal para que fossem realizados alongamentos preventivos, como forma de evitar o LER (Lesão por Esforço Repetitivo).

As condições físicas de trabalho são consideradas adequadas por boa parte dos funcionários, cerca de 70% dos respondentes da pesquisa. Porém alguns ainda acham necessários maiores investimentos ao que diz respeito sobre os equipamentos e ambiente físico, o funcionário identificado como B1, comenta que “O mobiliário não é adequado, principalmente para as funções executadas por muito tempo, digitando ou sentados”

O que vem a confirmar as teorias propostas por Hackman e Lawler, citado por Souza (2009), que relata que melhores condições de trabalho influenciam diretamente o empenho na obtenção de resultados e metas.

4.3.3 Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades

Alguns funcionários, cerca de 60% dos respondentes, consideram razoável a possibilidade de executar suas atividades com liberdade e independência e que ela pode ser adquirida de acordo com as metas traçadas pela empresa, apesar do rígido grau de hierarquia.

Ao contrário de outros que, em sua opinião, julgam que não há liberdade ou há restrições para a execução dessas atividades.

Ao que dizem sobre as oportunidades de utilização de suas capacidades, as respostas são diferentes. Cerca de 50% dos pesquisados, sendo sua maioria os que possuem cargos comissionados, dizem que o banco lhe permite que se faça o uso de suas capacidades e habilidades. Outros 50% relatam que nem sempre há espaço para novas idéias, elas são ouvidas, contudo algumas vezes são descartadas. Uma possibilidade para que ainda não haja a oportunidade de todos usarem suas habilidades é o tempo em que os bancários estão no Banco do Brasil, que são ocupados por escriturários, é o que diz o funcionário respondente C1, “Ainda não consigo isso, creio que por ser nova no Banco.”

Com relação ao retorno de informações sobre o seu trabalho, o *feedback* é freqüente para a maioria (60%) dos funcionários respondentes e julgam que seja satisfatória. Os gestores são orientados para que forneçam *feedback* para seus subordinados, mais em alguns casos não ocorre o retorno ou o *feedback* é passado apenas em períodos que são feitos avaliações.

Outros autores que relatam serem importantes o uso das habilidades e o *feedback* são Hackam e Oldham, citado por Souza (2009). Ao que dizem que os estados psicológicos são criados através do grau em que as habilidades são testadas de acordo com o trabalho e o *feedback* intrínseco e extrínseco passados para os funcionários são de grande importância para o retorno de informações sobre o trabalho executado.

4.3.4 Oportunidade de crescimento e segurança

De acordo com os respondentes da pesquisa no Banco do Brasil é possível que se faça o uso das habilidades recém-adquiridas através dos cursos. O que vem a confirmar esta oportunidade foi uma resposta dada por um funcionário respondente, identificado como D1: “A empresa nos dá liberdade para colocar em pratica os conhecimentos adquiridos”

O desenvolvimento das capacidades é considerado necessário e recebem o apoio do banco para a realização de diversos cursos que estão disponíveis e são ofertadas bolsas de estudo para quem gostaria de realizar determinados cursos. Há também vários mecanismos para o aprimoramento das capacidades, como exemplo a biblioteca que reside na própria agência ou a biblioteca que disponibiliza para todas as agências do Brasil livros com temas de aprimoramento pessoal, história do Banco do Brasil, entre outros.

As oportunidades de progresso são grandes, contudo as vezes exige do funcionário mudança de domicílio e morar longe da família. Levando em consideração as mudanças que estão sendo realizadas no Banco do Brasil, as oportunidades são maiores, e a agência Dourados está passando por este momento, que está oferecendo oportunidade de carreira para os funcionários, mais antigos ou não, que queiram cargos comissionados. No caso os escriturários podem concorrer a cargos de assistentes de negócios e os assistentes de negócios estão concorrendo a cargos de gerentes de relacionamento.

Muitos dos funcionários pesquisados se sentem seguros com relação ao seu trabalho, em torno de 80%, ao fato de serem concursados e de haver certa estabilidade financeira.

A satisfação específica dos autores Hackman e Oldham citado por Souza em 2009 também faz parte dos fatores que levam a qualidade de vida no trabalho, assim como a segurança no emprego e a oportunidade de crescimento e desenvolvimento na organização.

4.3.5 Integração social no trabalho

Os funcionários respondentes afirmam que o Banco do Brasil promove a integração para todos os bancários e ainda há quem diga que nunca viu o banco fazer distinção de seus funcionários. Há programas para que o preconceito seja repreendido, assim como o Programa de Equidade de Gênero, nas quais as oportunidades para os homens e as mulheres são iguais. Observa-se portanto que ainda há uma discriminação com as mulheres, devido ao fato que não exista a primeira administradora em unidades de negócios.

A promoção da integração é muito forte no Banco do Brasil, tendo em vista o comentário apresentado por um funcionário respondente, identificado como E1 “A empresa divulga aos trabalhadores várias políticas de integração, com total repugnância a discriminações de quaisquer espécies, e esta postura reflete na realidade das unidades com a influência sobre a postura dos funcionários.”

A responsabilidade social e a humanização do trabalho é para Walton a idéia de Qualidade de Vida no Trabalho, o que envolve o entendimento das necessidades e aspirações do indivíduo.

4.3.6 Constitucionalismo

Foi revelado na pesquisa que a privacidade e a individualidade são respeitadas no Banco do Brasil, e existe dentro do código de ética bancária, assim com a liberdade de

expressão. Há oportunidades de manifestar suas idéias e sugestões, o que não lhe dá a garantia que será acatada como solução e devida também à resistência para as mudanças. Em alguns casos, os assuntos são um tanto espinhosos para serem tratados em público.

O tratamento justo no Banco do Brasil trás respostas divididas. Uns relatam que são tratados de forma justa e respeitados. A outra parcela diz que nem sempre há tratamento justo para todos e que há detrimento para uns e favorecimento para os demais. “Ainda há situações que precisam ser aprimoradas”, é o que comenta o funcionário identificado como F1.

4.3.7 Trabalho e espaço de vida

O tempo dedicado à família e ao serviço ocorre de forma equilibrada para cerca de 80% funcionários respondentes. A jornada de trabalho com tempo determinado por contrato facilita para que haja tanto convívio familiar e profissional. O que acaba prejudicando o maior convívio familiar são as oportunidades de transferências de cargos que em muitos casos há a necessidade de troca de domicílio bancário.

Apesar de o trabalho consumir maior parte do dia, os bancários respondentes se mostram satisfeitos quando ao trabalho e espaço de vida disponibilizado pelo Banco do Brasil. O que às vezes acaba atrapalhando são as constantes viagens para cursos que ocorrem em outras unidades bancárias situadas em outras regiões.

4.3.8 Relevância social da vida no trabalho

Quanto à imagem que o Banco do Brasil possui frente à comunidade, é considerada de grande credibilidade, por ser uma instituição bancária com 203 anos de existência e seu serviço é prestado de forma séria, o que gera maior respeito e confiança por parte da sociedade.

Com relação ao reconhecimento da empresa e da sociedade frente à valorização dos funcionários, os bancários, nos dias atuais, se sentem um pouco mais valorizados. Tendo como base o comentário do funcionário respondente, identificado como G1 “Hoje voltamos a ser valorizados. Houve uma época em que éramos chamados de “maior patrimônio” do BB. Por um tempo (anos 90) isso foi esquecido.” Nos anos 90 ocorreu à reestruturação bancária ao que o funcionário menciona.

Ainda falta mais reconhecimento por parte do Banco do Brasil e dos clientes que utilizam seus serviços. Da empresa pela falta de contratação de mais funcionários para não

gerar sobrecarga de trabalho e da comunidade que não tem uma visão real do trabalho e das condições de trabalho passadas pelo próprio Banco do Brasil.

4.3.9 Fatores de maior relevância

Foi pedido para os funcionários que participaram da pesquisa que enumerasse, de 1 a 8, os fatores propostos por Walton que eles consideravam que alcançariam a Qualidade de Vida no Trabalho, sendo 1 o de maior importância e 8 o de menor importância.

O primeiro fator de importância para os funcionários foi a Compensação justa e adequada, o que correspondeu a cerca de 90% das respostas, seguido de Oportunidade de crescimento e segurança, cerca de 80%. O terceiro fator mais importante com 60% foi considerado as Condições de trabalho. O quarto fator é Uso e desenvolvimento de capacidades, com aproximadamente 50% dos respondentes da pesquisa.

O quinto fator de maior importância para os respondentes da pesquisa foi Integração social na empresa, algo em torno de 50%. O Constitucionalismo é considerado o sexto fator de maior relevância para a Qualidade de Vida no Trabalho, com cerca de 40%. Seguido do constitucionalismo, o penúltimo fator importante para os funcionários participantes da pesquisa é Trabalho e espaço de vida. O último fator considerado pelos respondentes como o de menor importância é o fator de Relevância social no trabalho, com cerca de 30% das respostas.

A tabela 1 será apresentada como forma de resumo sobre os fatores de Walton e os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada no Banco do Brasil, Agência Dourados/MS.

Tabela 1- Resumo dos resultados da pesquisa

Fatores	Resultado da pesquisa
1- Compensação justa e adequada	Insatisfeitos com o salário
2- Condições de trabalho	Jornada de trabalho adequada, carga de trabalho excessiva e condições físicas adequadas, porém ainda necessitem de maiores investimentos.
3- Uso e desenvolvimento de capacidades	Respostas divergentes com relação ao uso de capacidades e executar as atividades com liberdade, com relação ao <i>feedback</i> julgam ser satisfatórios.
4- Oportunidade de crescimento e segurança	As oportunidades de crescimento são grandes e oferecem bastantes cursos para o aprimoramento pessoal e profissional, satisfeitos com a segurança no trabalho.
5- Integração social na empresa	A integração dos funcionários é grande e o Banco do Brasil promove vários programas para que isso ocorra, como é o caso do Programa de Equidade de Gênero.
6- Constitucionalismo	A privacidade e a liberdade são respeitadas, mais quando se fala sobre o tratamento justo, as respostas divergem.
7- Trabalho e espaço de vida	O trabalho e a convivência familiar ocorrem de forma equilibrada, onde não há invasão da vida pessoal no trabalho.
8- Relevância social da vida no trabalho	Possui grande credibilidade frente a comunidade, mais ainda falta reconhecimento por parte do Banco do Brasil e da comunidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Como podemos perceber através do quadro de resumo das respostas do questionário, os fatores que Walton julga ser de grande importância para que se tenha qualidade de vida no trabalho, ocorre no Banco do Brasil, mais ainda faltam alguns detalhes que devem ser ajustados para que a satisfação do colaborador seja cada vez maior.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de todos os benefícios para a Qualidade de Vida no Trabalho que são passados para os funcionários do Banco do Brasil, Agência Dourados/MS, os resultados da pesquisa mostram que ainda é muito insatisfatório o grau de realização das atividades. Onde a maior reclamação para que as metas do Programa QVT não sejam alcançadas é, em sua maior parte, a falta de tempo para poder utilizar os Espaços QVT e as atividades que ela realiza.

O Programa de Qualidade de Vida no Banco do Brasil, ainda é pouco utilizado e na visão dos funcionários há muito a ser melhorado para que realmente se tenha a qualidade de vida que o programa tanto deseja ao seu público-alvo, que são os funcionários, estagiários e menores aprendizes.

Os funcionários respondentes, em sua maioria, estão satisfeitos com os fatores propostos por Walton. O único fator que para os bancários deveria ser melhorado é o salário recebido por eles. Na opinião deles, ainda está desproporcional para as suas necessidades básicas, tais como saúde, educação e recreação.

Outro fator que poderia ter contribuído para a insatisfação quanto ao salário é que quando ocorreu à reestruturação bancária, os funcionários viram que seus salários foram reduzidos em quase 100%, sendo que ainda não retornou ao seu piso salarial normal.

Os fatores de maior importância para os funcionários respondentes de acordo com o modelo proposto por Walton são: a Compensação justa e adequada, Oportunidade de crescimento e segurança e Condições de trabalho.

Como futura gestora, gostaria de sugerir algumas melhoras para o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho e para os funcionários do Banco do Brasil. Para o Programa QVT, deve-se focar mais no seu público-alvo, pensando em suas limitações de tempo e fazer ações para que o funcionário participe das atividades, antes do seu horário de atendimento. Para os funcionários, gostaria de destacar a importância de se ter e de participar das atividades qualidade de vida no trabalho que buscam promover a saúde de seus colaboradores e aproveitar cada oportunidade que o Programa QVT oferece no dia-a-dia de seu funcionário.

Uma das maiores limitações que o trabalho apresentou foi a devolução dos questionários por parte dos funcionários, onde não havia tempo para se responder as perguntas. O Banco do Brasil havia acabado de retornar da greve, onde o serviço acabou ficando prejudicado pelo acúmulo de trabalho e excesso de clientes para o atendimento, tendo um número restrito de funcionários.

A sugestão para pesquisas futuras seria um estudo mais aprofundado do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Analisar mais detalhadamente cada item do programa e ver o que pode ser melhorado na visão dos funcionários, para que eles aproveitem da melhor forma e para que o programa alcance suas metas e objetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas, In: **As pessoas na organização** p (35-49). São Paulo: Gente, 2002.

BB - **Banco do Brasil S/A**. Disponível em: <www.bb.com.br>. Acesso em: 6 de jun de 2011.

BB Intranet – **Banco do Brasil S/A**. Disponível em:<www.intranetbb.com.br>. Acesso em: 17 de jun de 2011.

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

CAMPINO, Antonio Carlos Coelho; CONSTANTINO Maria Aparecida da Cruz; NESPECA Milena; CYRILLO Denise Cavallini. **Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo dos Indicadores do Fator de Comprometimento Organiozacional**. In: EnANPAD XXXIII Encontro da Anpad. São Paulo. Anais: 2009. P. 1-13

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**. São Paulo: ATLAS, 1998.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: Editora José Olímpio Ltda e Brasília: Editora da UNB, 2000

DUARTE, Dannyel Viana Rangel; BORIN Elaine Cavalcante Peixoto; ALMEIDA Mariza. A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT e sua influência na vida dos bancários, **Polêmica**, v. 9, n. 4, p. 74-81, out./dez. 2010

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1981

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

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; BESSI, Vânia Gisele; Modos de trabalhar e ser na reestruturação bancária, **Sociologias**, Jul/Dez 2004. P 160-200

HOFFMANN, Maria Aparecida Stocker. **QVT: a Proposta do Banco do Brasil e a Percepção dos funcionários**. 2007. P. 1-54. Tese (Programa de pos graduação em administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Cascavel.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: MacGraw Hill, 2008.

JINKINGS, Nise Maria. **Trabalho e resistência na fonte misteriosa: Os bancários em face da reestruturação capitalista**, Campinas: Editora Unicamp, 2000

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: ATLAS, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Qualidade de Vida no Trabalho**. In: As pessoas na organização. P (295-306). São Paulo: Gente, 2002.

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho-QVT: conceitos e praticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000.

MOURA, Luiz Eduardo Leite de; CUNHA, Nina Rosa da Silveira; MACHADO Renata Cristina Pataro; MOURA Luiz Rosrigo Cunha. **Qualidade de Vida no Trabalho: a Mensuração da Percepção dos Servidores em uma Organização Hospitalar e a Construção de uma Escala a Partir do Modelo de Walton,** In: Encontro de Administração Publica e Governanca.ANPAD. Anais. Salvador: 2008. P. 1-16.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

NETZ, Sônia Rosane. **Novas Tecnologias da Informação: suas influências no trabalho bancário.** In: XII Congresso Brasileiro de Sociologia. Belo Horizonte: 2005.

OLIVEIRA, Adriel Rodrigues; SANTANA, Luiza Lúcia e Silva; CUNHA, Nina Rosa da Silveira; MOURA, Luiz Rodrigo Cunha. **A Mensuração dos Fatores de Satisfação dos Gestores Escolares da Rede Publica em Minas Gerais, Utilizando-se um Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho.** In: Encontro de Administração Publica e Governanta, ANPAD. Anais. Vitória: 2010.

OLIVEIRA Nélío. **Mudanças Organizacionais e Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo Comparativo-Temporal em Unidades do Banco do Brasil S.A.,** Enanpad, In: Encontro Nacional da ANPAD. Anais. Salvador: 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade.** São Paulo: ATLAS, 2009.

ROESCH Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho.** Petrópolis: Vozes, 1994.

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

SEGNINI Liliana Rolfsen Petrilli. **Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, sub-contratação e intensificação do trabalho.** Campinas: 1999.

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

SOARES, Ivailton; COELHO Denis. **A percepção dos funcionários de uma sociedade de economia mista em relação á qualidade de vida no trabalho.** 2007. P. 1-13. Disertacao-Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

SOUZA, Rennata Guarino Bastos de; FREITAS André Luis Policani. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho de universidades publicas. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Rio de Janeiro: v. 4, n. 2, p 136-154, mai./ago. 2009.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmiria Carolina. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba: v. 5, n. 1, p. 165-193, jan./abr. 2001.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL, AGÊNCIA DOURADOS/MS.

Este trabalho é requisito para a conclusão do curso de Administração da UFGD, pela acadêmica: Renata Mayumi Arai, sob a orientação da profa Dra. Erlaine Binotto, tendo como objetivo principal do trabalho, o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho: O caso do Banco do Brasil S/A, Agência Dourados/MS.

O questionário é composto por questões socioeconômicas e específicas relacionadas ao tema Qualidade de Vida no Trabalho, segundo o modelo de oito fatores proposto por Walton (1973).

1- Cargo _____

2- Naturalidade _____

3- Sexo () Masculino () Feminino

4- Idade

() Até 25 anos

() de 26 a 30 anos

() de 31 a 35 anos

() de 36 a 40 anos

() de 41 a 45 anos

() Acima de 46 anos

5- Filhos

() Não

() Sim, quantos? _____

6- Escolaridade

() Ensino fundamental

() Ensino médio

() Graduação

() Pós-graduação

() Doutorado

() Nível técnico

7- O objetivo do Programa Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) busca desenvolver ações para promover a qualidade de vida no trabalho, tendo como público alvo os funcionários, estagiários e aprendizes BB. Tem como proposta privilegiar ações que tenham caráter educativo, integrativo, motivador e vivencial e que estimulem a adoção de mudanças no estilo de vida. Em sua opinião, o Programa QVT alcança seus objetivos? Haveria tempo, disponibilidade e apoio para as práticas do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho?

8- No seu dia-a-dia, você faz uso das opções que o Programa QVT lhe oferece? Assim como o Espaço QVT (áreas para a prática de atividades anti-estresse, coletivas ou individuais,

relaxamento ou descanso) e a Semana QVT , ao qual tem por objetivo desenvolver ações para fortalecer a cultura da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida.

9- Na sua opinião, o Programa QVT, assim como suas ações, possui um nível satisfatório?

A segunda parte do questionário é composta por perguntas específicas relacionadas ao tema Qualidade de Vida no Trabalho. O modelo adotado para a avaliação é o proposto por Walton, que enuncia oito fatores que deveriam ser observados nas organizações na busca da satisfação dos trabalhadores, que serão detalhados a seguir e são eles: 1- Compensação justa e adequada; 2- Condições de trabalho; 3- Uso e desenvolvimento de capacidade; 4- Oportunidade de crescimento e segurança; 5- Integração social na empresa; 6- Constitucionalismo; 7- Trabalho e espaço de vida e 8- Relevância social da vida no trabalho.

10- Com relação ao primeiro fator de Walton; Compensação justa e adequada que mede a remuneração recebida pelo trabalho executado, levando em consideração a equidade salarial interna e externa e os benefícios. Qual a sua opinião sobre:

- (a) a remuneração recebida, frente as suas necessidades pessoais e socioeconômicas;
- (b) equiparação salarial com outras empresas do mercado externo;
- (c) equiparação salarial entre os cargos do próprio banco.

11- As condições de trabalho é o segundo fator de Walton, ao que diz respeito das condições físicas, que não podem apresentar riscos para o funcionário trabalhar. Qual a sua opinião sobre:

- (a) jornada de trabalho, carga de trabalho relacionado ao cargo desempenhado;
- (b) as condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e estresse;
- (c) ambiente físico e de equipamento.

12- Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades é o terceiro fator, e diz sobre as oportunidades que uma organização apresenta para que seus funcionários possam, no dia-a-dia, aplicar aptidões e conhecimentos profissionais. Qual a sua opinião quanto:

- (a) a executar suas atividades com liberdade e independência;
- (b) a possibilidade de utilização de sua capacidade e habilidade na execução do seu trabalho;
- (c) ao retorno de informações recebidas pelo seu trabalho, feedback.

13- As oportunidades recebidas pela organização, como possibilidade de carreira, de crescimento e desenvolvimento pessoal e segurança no emprego, é o quarto fator de Walton, Oportunidade de crescimento contínuo e segurança. Qual a sua opinião sobre:

- (a) possibilidade de usar o conhecimento e as habilidades recém-adquiridas;
- (b) desenvolvimento de capacidades;
- (c) oportunidade de progresso
- (d) segurança, manutenção do emprego.

14- Integração social no trabalho é o quinto fator de Walton e envolve a igualdade de oportunidade, senso comunitário, ausência de preconceito, tais como cor, raça, sexo, religião, estilo de vida e aparência física. Na sua opinião, o Banco do Brasil promove a integração social para todos?

15- O constitucionalismo mede o grau em que as leis e o direito do trabalhador são cumpridas e é o sexto fator proposto por Walton. Qual a sua opinião quanto:

- (a) a privacidade, individualidade dentro da organização;
- (b) a liberdade de expressão, a oportunidade de manifestar suas idéias e dar sugestões, sem medo de ser repreendido;
- (c) ao tratamento justo em todas as situações.

16- Visa mensurar o grau de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado, faz parte dessa categoria: papel balanceado no trabalho, equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira e de viagens, e convívio familiar. Qual a sua opinião sobre o trabalho e o espaço total de vida, que é o sétimo fator de Walton?

17- As variáveis envolvidas são a imagens da instituição na percepção dos empregados, quanto a importância exercida para a sociedade, além de sentirem orgulho e satisfação dessa imagem, é o que diz o oitavo e último fator de Walton, relevância social da vida no trabalho. Qual a sua opinião quanto:

- (a) a credibilidade que a empresa possui junto a comunidade;

(b) a valorização do seu trabalho, a importância que a empresa e a comunidade atribuem a ele.

18- Enumere de 1 a 8 os oito fatores que, em sua opinião, você considera de maior importância para que haja Qualidade de Vida no Trabalho. Sendo 1 de maior importância e 8 de menor importância.

Compensação justa e adequada	
Condições de trabalho	
Uso e desenvolvimento de capacidades	
Oportunidade de crescimento e segurança	
Integração social na empresa	
Constitucionalismo	
Trabalho e espaço de vida	
Relevância social da vida no trabalho	