



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

DANIEL PIMENTEL VARELA

**ESTUDO DA QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES DA AGÊNCIA
ESTILO BANCO DO BRASIL**

Brasília – DF

2011

DANIEL PIMENTEL VARELA

**ESTUDO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS COLABORADORES
DA AGÊNCIA ESTILO BANCO DO BRASIL**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Mestre Rose Mary Gonçalves

Brasília – DF

2011

Varela, Daniel Pimentel.

Estudo da Qualidade de Vida dos Colaboradores da Agência
Estilo Banco do Brasil / Daniel Pimentel Varela. – Brasília, 2011.

47 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração – EAD, 2011.

Orientadora: Profa. Mestre Rose Mary Gonçalves, Departamento
de Administração.

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Modelo de Walton.
3. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho. I. Título.

DANIEL PIMENTEL VARELA

**ESTUDO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS COLABORADORES
DA AGÊNCIA ESTILO BANCO DO BRASIL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

DANIEL PIMENTEL VARELA

Mestre Rose Mary Gonçalves.
Professora-Orientadora

Doutora Gisela Demo Fiuza
Supervisora do Eixo

Brasília, 09 de abril de 2011.

Dedico este trabalho a minha família e amigos pela colaboração, pelo apoio e pela compreensão de tantas horas ausentes para realização desse objetivo.

AGRADECIMENTOS

Considerando esta monografia como resultado de uma caminhada que não começou na UnB, agradecer pode não ser tarefa fácil, nem justa. Para não correr o risco da injustiça, agradeço de antemão a todos que de alguma forma passaram pela minha vida e contribuíram para a construção de quem sou hoje.

“O novo desafio que marcará o século XXI é como inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo alavanca sobre do desejo de felicidade”.

Domenico de Masi

RESUMO

Dada à importância dos impactos do trabalho tanto positivos, como negativos, na qualidade de vida das pessoas e como esses impactos podem estar relacionados aos objetivos, atividades e resultados estabelecidos e requeridos pelas organizações, esse trabalho visou analisar a importância da Qualidade de Vida no Trabalho na agência Estilo do Banco do Brasil. Foi realizado um estudo na organização buscando verificar a satisfação dos colaboradores com as condições de qualidade de vida que a mesma lhes oferece. Para esta pesquisa foi utilizado um instrumento baseado no modelo de Walton. Entretanto, foram detectadas deficiências da organização no que diz respeito à implantação de ações que visem melhorar fatores como: relacionamento interno, infraestrutura para execução do serviço, respeito profissional, recompensas e programas ligados à qualidade de vida no trabalho, no âmbito das agências, sendo que esses são aspectos de grande importância para a motivação e satisfação dos colaboradores na realização plena e eficaz de suas atividades. Isso explica a contínua procura por parte dos funcionários da agência por setores do banco, como as diretorias, em busca de qualidade de vida melhor no trabalho. Com essas constantes trocas do quadro funcional da agência, o grande prejudicado é o cliente que acaba, muitas vezes, por procurarem outra instituição que lhe ofereça um melhor relacionamento entre funcionários e clientes. Esse fator é fundamental para que o cliente confie suas informações bancárias, muitas vezes sigilosas, e comece a operar com o banco. No final o banco acaba ficando prejudicado perdendo sua clientela para concorrência, que está cada vez mais acirrada.

Palavras-chaves: 1. Qualidade de Vida no trabalho 2. Modelo de Walton 3. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
1.1	Formulação do problema.....	09
1.2	Objetivo Geral.....	10
1.3	Justificativa.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	29
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	29
3.2	Caracterização da organização, setor ou área.....	30
3.3	População e amostra.....	31
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	31
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	33
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	41
	REFERÊNCIAS.....	43
	ANEXO (Instrumento de pesquisa).....	46

1 INTRODUÇÃO

No início da década de setenta, surgiu um movimento pela qualidade de vida dos trabalhadores como resultado da preocupação com a competitividade internacional aliada ao grande sucesso dos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrados no empregado.

Hoffmann (2007) afirma que um dos maiores desafios atuais das empresas é o gerenciamento de seu capital humano. A preocupação com o bem-estar de seus colaboradores tem ocupado uma posição estratégica. Percebeu-se que o sucesso das empresas depende de seus funcionários motivados, comprometidos e capacitados. Por isso a qualidade de vida no trabalho tem sido um forte componente estratégico para as organizações.

A qualidade de vida no trabalho influencia, fortemente, o desempenho dos colaboradores em relação aos desafios do trabalho do cotidiano. As empresas, tanto as públicas como as privadas, vêm se adequando a essa tendência por uma questão de melhoria nos resultados e vantagem competitiva. Torna-se cada vez mais importante melhorar os padrões de qualidade nas empresas públicas e privadas. A qualidade de vida constitui uma ferramenta muito importante para as organizações, tornando-se instrumento de estratégia competitiva.

Vários são os fatores que podem influenciar a qualidade de vida no trabalho. Segundo Walton (SOUZA, 2009, p. 25), a categorização conceitual de QVT está dividida em oito princípios básicos. São eles: compensação justa e adequada, condições de saúde e segurança no trabalho, uso e desenvolvimento das capacidades, oportunidade de crescimento e garantia de emprego, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.

Nas organizações atuais, é comum se deparar com funcionários desmotivados e estressados com a vida que levam em seu ambiente de trabalho que, às vezes, não se preocupam com alguns fatores como os citados acima. Em alguns casos, quando a empresa elabora um programa para aumentar a qualidade de vida dos

trabalhadores, este é inadequado, pois priorizam a empresa, ao invés de focar no colaborador, elemento essencial para o sucesso da organização.

Uma empresa cujos funcionários estão desmotivados, seja por baixo salário ou por sobrecarga de trabalho, pode gerar prejuízos incalculáveis a uma instituição, uma vez que funcionários desmotivados não se esforçam para fazer um bom serviço, o que inviabiliza que a empresa alcance o objetivo desejado. Dessa forma, a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) é um caminho sólido e com muitos horizontes para uma vida integrada e inovadora nas organizações. Essa estratégia apresenta propostas e ações que refletem positivamente na comunicação, na confiança entre as pessoas e na imagem da empresa para seus clientes e empregados. Na medida em que está relacionada com a motivação dos funcionários, a QVT visa criar um ambiente em que as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e com seus colegas de trabalho, além de estarem confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo.

O Banco do Brasil adota diversas ações ligadas à qualidade de vida no trabalho, porém proporciona essas ações de forma diferenciada nos diversos setores da empresa. Chegou a criar um fórum de Responsabilidade Socioambiental, no qual os funcionários têm a oportunidade de realizar críticas e propor sugestões. No entanto, tem-se percebido que alguns setores gozam de privilégios que outros setores não possuem, o que ocasiona uma crescente procura por parte dos funcionários por setores que ofereçam uma melhor qualidade de vida no trabalho, como as diretorias.

1.1 Formulação do Problema

Qual o grau de concordância dos funcionários da Agência Estilo do Banco do Brasil S/A em relação aos indicadores de qualidade de vida no trabalho oferecidos pela empresa para aquele setor?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo principal desta pesquisa consiste em avaliar o nível de concordância do colaborador com os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho oferecidos pelo Banco do Brasil S/A para Agência Estilo.

1.3 Justificativa

A qualidade de vida de um colaborador dentro do seu ambiente de trabalho é um fator de preocupação das empresas. Elas, cada vez mais, se preocupam com questões ligadas a melhoria da QVT dos funcionários dentro da organização, através de programas adequados que buscam a humanização em uma organização, recompensas, respeito profissional e suporte para a execução do trabalho, proporcionando condições de desenvolvimento pessoal do indivíduo. Esse novo modelo de trabalho está se tornando fundamental nas organizações bem sucedidas e competitivas.

A prática da qualidade de vida no trabalho recebeu considerável atenção nos últimos anos, mas ainda existe muito a ser melhorado sobre o assunto. Atualmente, nas agências bancárias, é comum encontrar funcionários desmotivados e insatisfeitos com o trabalho do dia-a-dia, sentimentos que poderão trazer resultados desastrosos para a organização empresarial. Como resultado da pressão e do ambiente nada saudável a que os trabalhadores se encontram submetidos, tem crescido a ocorrência de absenteísmo e de rotatividade dentro das agências bancárias. Os funcionários procuram sair do ambiente da agência para outros setores como as diretorias que oferecem uma qualidade de vida no trabalho melhor que na agência. Quando o cliente começa a conhecer seu gerente e começa a confiar seus negócios com o banco, o funcionário troca de setor, o cliente fica prejudicado e conseqüentemente o banco e sua imagem.

Daí a importância do presente estudo, que será útil para uma melhor e correta visão da empresa a respeito da qualidade de vida dos trabalhadores dentro do

âmbito das agências, e assim poder tomar ações que minimizem essas rotatividades de funcionários. A implantação de projetos sobre a qualidade de vida no trabalho trará benefícios a todos os colaboradores das agências, aos clientes e, conseqüentemente a toda empresa e seus funcionários, pois quem faz a lucratividade do banco são justamente esses clientes, que ficam prejudicados com essa rotatividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No século XX, o mundo do trabalho passou por uma profunda transformação, decorrente, sobretudo, do avanço científico e tecnológico que foi incorporado ao sistema produtivo. A aceleração do processo de mudanças econômicas, políticas e sociais aconteceu em todo o planeta. Com a globalização dos mercados, as relações comerciais transferiram sua ênfase para empresas multinacionais, ao invés de locais. A presença crescente da informatização, que possibilita a circulação da informação de maneira mais rápida e globalizada, bem como o aumento contínuo da força de trabalho feminino passou a caracterizar as novas relações de trabalho. (HOFFMANN, 2007, p. 11)

As exigências da globalização e as transformações das relações de trabalho foram sentidas fortemente pelo setor bancário. Na década de oitenta, os bancos passaram por inúmeras mudanças para acompanharem as variações do mercado financeiro e as tendências das relações de trabalho. Nesse período, o setor bancário apresentava inúmeros problemas estruturais (dependência da rentabilidade dos títulos financeiros, impossibilidade dos devedores em cumprirem os contratos e custos operacionais altíssimos), o que, aliado aos problemas econômicos do país (inflação, congelamento de preços e de salários etc.), ocasionou forte queda na lucratividade dos banqueiros e, em consequência, demanda de vários ajustes no setor. (HOFFMANN, 2007, p. 12)

Terceirização e precarização trabalhista e intenso desemprego são alguns fenômenos sociais que marcaram o processo de reestruturação do trabalho dos bancos nos últimos anos. Os bancários são cada vez mais cobrados para o atingimento de metas produtivas, o que propicia um ambiente de trabalho cheio de pressões e medos, a ocasionar desmotivação, estresse e uma vida nada saudável.

Nesse passo, a qualidade de vida do trabalhador ganha destaque nas empresas, pois é responsável pelo bem-estar e motivação dos colaboradores, que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações. Um colaborador satisfeito tende a produzir mais e melhor, ficando mais motivado e menos exposto a estresse e doenças ocasionadas no ambiente de trabalho (TOLFO, PICCININI, 2001, p. 166; DUARTE, 2010, p. 75).

Hoje, pode-se verificar que somente o aspecto econômico não é suficiente para garantir a motivação e comprometimento do colaborador. Estão somados a outros fatores que visam à qualidade e ao bem-estar em seu ambiente de trabalho, tais como o respeito profissional, recompensas (salários, benefícios para o colaborador e sua família), programas de qualidade de vida, infraestrutura para execução do trabalho, relacionamento interno, entre outros.

2.1 Origem e Evolução

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho não é história recente da humanidade. Conforme elucida Rodrigues (DUARTE, BORIN, ALMEIDA, 2010, p. 66; HOFFMANN, 2007, p. 14; VASCONCELOS, 2001, p. 23), apresentada de várias formas ao longo do tempo, a qualidade de vida no trabalho se caracteriza por facilitar e/ou satisfazer o trabalhador na execução de tarefas. Citam-se, a título de exemplo, os ensinamentos de Euclides de Alexandria, 300 a.C., que se utilizou dos princípios da geometria para facilitar o trabalho dos agricultores à margem do rio Nilo, e a Lei das Alavancas, de Arquimedes, 287 a.C., que permitiu a redução do esforço físico dos trabalhadores da época.

No início do século XX, estudos organizacionais contribuíram para a evolução das teorias de administração de empresas, contudo, o potencial humano ainda não era considerado relevante para a estrutura organizacional. Em 1903, Frederick Taylor percebe a importância de se desenvolver estudos com a finalidade de aumentar a produtividade organizacional. Surge, assim, a Escola Clássica, que se voltava para o lado mecânico das organizações, pregando o treinamento adequado e a instrução sistemática para que os trabalhadores produzissem mais e com melhor qualidade. Com o intuito de aprimorar as ideias de Taylor, ainda com foco central na estrutura da organização, Henry Fayol funda a Escola Científica, que se pauta na manipulação e controle sobre os trabalhadores. Dessa forma surge a definição de *homo economicus* – sujeito insolente por natureza, que somente realiza tarefas em troca de benefícios materiais. (SOUZA, 2009, p. 14)

A partir de experimentos realizados por Elton Mayo, entre 1927 a 1932, na *Western Electric Company* (Chicago, Estados Unidos), surge a Teoria das Relações

Humanas, que preconizava a necessidade de humanizar a administração. Em um primeiro momento, os experimentos buscaram relacionar os fatores ambientais, como a luminosidade do ambiente de trabalho, com a produtividade dos trabalhadores, sem se atentar para o comportamento dos indivíduos. Contudo, ao contrário do que se esperava, percebeu-se que os fatores psicológicos tinham mais influência na produção de cada indivíduo que os fatores ambientais. Os trabalhadores observados se sentiam mais motivados em trabalhar na sala experimental, pois a supervisão era branda, era permitido conversar e o ambiente era mais descontraído. Daí surge a definição de *homos social*, pela qual o homem é motivado, principalmente, pela necessidade de reconhecimento, participação e aprovação social nas atividades do grupo em que se encontra inserido. (SOUZA, 2009, p. 15)

Baseados nos resultados dos estudos efetivados por Mayo, vários autores contribuíram para a compreensão dos fatores que influenciavam a motivação dos trabalhadores. Em 1946, Abraham H. Maslow concebeu a Teoria da Hierarquia das Necessidades, compostas por cinco necessidades fundamentais, quais sejam: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização. Em 1959, Frederick Herzberg, revelou que os entrevistados (engenheiros e contadores) de suas pesquisas associavam a insatisfação com o trabalho ao ambiente de trabalho e a satisfação com o trabalho ao conteúdo. Os fatores higiênicos, capazes de produzir a insatisfação compreendiam: a política e a administração da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, a supervisão, as condições de trabalho, os salários, o status e a segurança no trabalho. E os fatores motivadores, capazes de produzir a satisfação, eram: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidades, progresso ou desenvolvimento. Em 1960, Douglas McGregor, autor da Teoria X, considerava que o compromisso com os objetivos dependia da recompensa pela sua execução e que o ser humano não somente aprende a aceitar as responsabilidades como passa a procurá-las. (VASCONCELOS, 2001, p. 24)

Os primeiros estudos científicos sobre QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) surgiram, na Inglaterra, no *Tavistock Institute*, em 1950, quando Eric Trist e seus colaboradores, a partir de uma abordagem sóciotécnica, procuraram relacionar indivíduo, trabalho e organização. Esse modelo considerava a organização não como um sistema único, mas como um todo sistêmico, composto de sistemas

interdependentes, que funcionam com um único objetivo. (SOUZA, 2009, p. 17; HOFFMANN, 2007, p.15)

Contudo, apenas na década de sessenta, estudos sobre QVT ganharam relevância, momento em que houve uma conscientização da importância de se buscarem melhores formas de organização do trabalho, com o intuito de minimizar seus efeitos negativos e de proporcionar o bem-estar geral dos trabalhadores (TOLFO, PICCININI, 2001, p. 167). Vale lembrar que esse período coincide com o auge do fordismo e com o surgimento dos movimentos sindicais, que possivelmente influenciaram as pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho. (SOUZA, 2009, p. 17)

A década de setenta é marcada por uma forte crise econômica que, aliada à crise do petróleo, provocou instabilidade financeira, queda na produtividade, aumento da inflação e estagnação econômica. Em razão desse cenário econômico desfavorável, houve um desinteresse em estudos sobre QVT, pois a necessidade de sobrevivência das empresas fez com que os interesses dos funcionários tivessem uma importância secundária. (TOLFO, PICCININI, 2001, p. 167; SOUZA, 2009, p. 17)

Na década de oitenta, os estudos sobre QVT foram retomados, influenciados pelo desenvolvimento, principalmente no Japão, dos Ciclos de Controle de Qualidade, que foram disseminados nas organizações ocidentais, visando à Qualidade Total e à humanização do ambiente de trabalho (SOUZA, 2009, p. 17). Nesse mesmo período, as indústrias norte-americanas, ante a perda de competitividade para suas concorrentes japonesas, passaram a investigar sobre os estilos gerenciais praticados em outros países e a relacionar os programas de produtividade aos esforços com a melhoria da qualidade de vida no trabalho (TOLFO, PICCININI, 2001, p. 167). Os programas de QVT ganharam força em razão do destaque dado ao tema pela Europa e pelos Estados Unidos, por influxo das grandes mudanças econômicas, intensificação dos problemas sociais e desenvolvimento tecnológico. (SOUZA, 2009, p. 18)

QVT é um tema que permanece em evolução. O desafio imaginado pelos seus idealizadores persiste. As pessoas trabalham cada vez mais e as rotinas diárias são massacrantes e desgastantes. Quando se pensou que o avanço dos

movimentos sindicais e o progresso tecnocientífico trariam mais comodidade e tempo livre para pessoas, o que se percebe é o trabalho como um fim em si mesmo.

2.2 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

A sociedade moderna presencia novos paradigmas e modos de vida a todo momento, o que, por sua vez, gera novos valores e demandas de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho). De acordo com Hoffmann (2007, p. 18), no final do século XX, surgiram alguns desencadeadores de QVT, são eles:

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

Seguindo entendimento de Rosa e Pilatti (2006), não é por acaso que a percepção sobre QVT é dinâmica, permeada por constantes evoluções conceituais, conforme pode ser observado no quadro abaixo:

CONCEPÇÃO EVOLUTIVA DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo,

	buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, método ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

QUADRO 1 – Evolução do conceito de QVT

Fonte: Nadler e Lawler *apud* Fernandes *apud* Rosa e Pilatti (2006)

Segundo Bergeron (HOFFMANN, 2007, p. 17), QVT é a aplicação concreta da filosofia humanística por meio de métodos participativos, modificando um ou mais aspectos no ambiente de trabalho, com o objetivo de proporcionar uma nova situação mais favorável à satisfação dos funcionários e à produtividade das empresas.

De acordo com Limongi-França (SOUZA, 2009, p. 18), QVT é o conjunto de ações de uma organização ligadas a melhorias e inovações gerenciais, estruturais, tecnológicas interna e externamente ao ambiente de trabalho, visando disponibilizar condições plenas de desenvolvimento humano e profissional durante a execução do trabalho.

Honório e Marques (SOUZA, 2009, p. 19) percebem QVT como uma forma de obter excelência empresarial e aumento produtivo por meio da satisfação das necessidades dos trabalhadores, criando condições de trabalho que ofereçam

cargos produtivos e satisfatórios, atividades significativas e desafiadoras, sistema de recompensas, *feedback* constante, possibilidade de participação nas decisões e na solução de problemas e oportunidades de realização pessoal e profissional.

Assim, conforme assevera Fernandes (HOFFMANN, 2007, p. 17), embora não haja consenso sobre o conceito de QVT, dentre os mais variados autores, podem ser apontados alguns elementos em comum que servem para a delimitação do termo em questão, são eles: a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, a satisfação dos trabalhadores e a alta produtividade da empresa.

2.3 Fatores Ligados a Qualidade de Vida no Trabalho

É possível perceber, conforme os autores citados, que, de forma generalizada, a investigação da QVT pode se preocupar principalmente com a satisfação do colaborador em relação a inúmeros fatores, como: recompensas (salário, benefícios), segurança, relacionamento interno, saúde no trabalho, condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, desenvolvimento das capacidades e múltiplas habilidades, autonomia, informação, crescimento profissional, integração social, e espaço de vida no trabalho e fora dele.

De acordo com o artigo de Oliveira (2005), alguns fatores podem influenciar a QVT nas organizações, tais como:

- Remuneração:

Para Oliveira (2005), é necessária a recompensa ao funcionário pela organização por seus serviços prestados. A remuneração é suporte para manter um ambiente de compromisso e satisfação entre seus parceiros. Com a equipe motivada financeiramente temos hábitos e costumes mais saudáveis, elevando a uma melhor qualidade de vida.

- Condições físico-psicológicas do trabalho:

Para Oliveira (2005), muito se tem reclamado de ambientes opressivos de trabalho e para manter a qualidade do local, é necessário a humanização interna física e psicológica, tornando o lugar participativo, receptivo e mais alegre.

- Benefícios sociais além do trabalho:

Para Oliveira (2005), além da remuneração os colaboradores na grande maioria das empresas recebem benefícios, como: refeições, auxílio creche, ajuda médica, transporte, entre outros. São benefícios que facilitam e ajudam a vida do colaborador, oferecem mais qualidade fora do seu ambiente de trabalho.

Ainda, referente às recompensas, a satisfação resulta de um conjunto de recompensas e não de uma única recompensa. Os indícios sugerem que tanto as recompensas intrínsecas quanto as extrínsecas são importantes e que uma não pode ser substituída pela outra.

Segundo Rosa e Pilatti (2007), o ambiente organizacional tem grande influência sobre o bem-estar do trabalhador. Se este ambiente estiver desajustado, pode produzir um sofrimento às pessoas. As organizações têm o papel de oferecer um ambiente saudável e um local em que o colaborador se sinta valorizado e reconhecido em suas competências. O funcionário retribui a empresa, oferecendo produtividade e exercendo sua função com dedicação e empenho.

Hoje, é possível verificar que para garantir a motivação e comprometimento do colaborador, outros fatores, além do econômico, são de suma importância, tais como: relacionamento interno, recompensas, infraestrutura para execução do trabalho, respeito profissional e programas ligados à qualidade de vida.

É interessante analisar essas questões de qualidade de vida no trabalho, pois um profissional valorizado tende a produzir com muito mais qualidade para empresa e isso no processo administrativo tem enormes vantagens, tanto para o empregador como para o empregado. A preocupação com a qualidade de vida do trabalhador é importante e fundamental para alcançar o sucesso da organização, principalmente no que diz respeito a salário, higiene e segurança no trabalho.

2.4 Modelo de Walton

Diversos estudiosos elaboraram modelos de indicadores de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho). Dentre eles, referência clássica e quase obrigatória é o Modelo de Walton. Para o referido autor (TOLFO, PICCININI, 2001, p. 167), a ideia de QVT está fundamentada na humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações dos indivíduos, por meio da reestruturação de desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia e a melhoria do meio organizacional.

O Modelo de Walton propõe oito fatores de QVT, cada um abrangendo várias dimensões. (1) **Compensação justa e adequada.** O trabalho é uma necessidade do ser humano, pois representa sua própria sobrevivência. Para melhor compreensão desse fator, deve ser analisado as seguintes dimensões: (a) **renda adequada:** o salário deve ser suficiente para satisfazer as necessidades pessoais e socioeconômicas na sociedade em que o trabalhador vive; (b) **compensação justa:** o salário recebido por um certo trabalho deve possuir uma relação adequada com o salário recebido por outro trabalho (HOFFMANN, 2007, p. 21). Nesta última dimensão, inclui-se a compatibilidade ou equidade interna (comparação com outros colegas) e a compatibilidade e equidade externa (mercado de trabalho) (VASCONCELOS, 2001, p. 26).

(2) **Condições de segurança e saúde no trabalho.** Enfatiza as condições físicas do ambiente de trabalho, ressaltando a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Compreende as seguintes dimensões: (a) **jornada de trabalho:** deve ser condizente com a função desempenhada; (b) **condições físicas de trabalho:** deve reduzir ao mínimo os riscos de doenças e danos. (HOFFMANN, 2007, p. 21)

(3) **Utilização e desenvolvimento de capacidades.** Esse fator são as oportunidades que a organização apresenta a seus funcionários para que possam aplicar suas aptidões e conhecimentos profissionais. Apresenta cinco dimensões: (a) **autonomia no trabalho:** ocorre quando o trabalhador apresenta liberdade e independência para programar e executar suas tarefas; (b) **variedade de habilidades:** ocorre quando o funcionário apresenta a oportunidade de utilizar suas

habilidades no desempenho de suas funções; (c) retroação e retroinformação: ocorre quando o trabalhador recebe informações sobre suas ações e desempenho de seu trabalho; (d) tarefas completas: ocorre quando o indivíduo realiza o trabalho do começo ao fim do processo; (e) planejamento: ocorre quando o funcionário apresenta a oportunidade de planejar suas atividades. (HOFFMANN, 2007, p. 22)

(4) Oportunidades de crescimento e segurança. Abrange quatro dimensões: (a) aplicação respectiva: é a possibilidade de utilizar as habilidades adquiridas em atividades futuras; (b) desenvolvimento: é a capacitação permanente do funcionário para evitar que seus conhecimentos se tornem obsoletos; (c) oportunidades de progresso: é a oportunidade de ascensão social dentro da empresa; (d) segurança: é a garantia de manutenção no emprego. (HOFFMANN, 2007, p. 22)

(5) Integração social na organização. Esse fator é composto por três dimensões: (a) igualdade de oportunidades, independentemente de qualquer preconceito, seja de cor, sexo, classe social, religião, idade, dentre outros; (b) cultivo do bom relacionamento, seja interpessoal ou grupal; (c) senso comunitário. (VASCONCELOS, 2001, p. 26)

(6) Constitucionalismo. Avalia o grau em que os direitos dos empregados são respeitados na organização. As dimensões mais importantes são: (a) direitos trabalhistas; (b) privacidade pessoal; (c) liberdade de expressão. (VASCONCELOS, 2001, p. 26)

(7) Trabalho e espaço total da vida. Refere-se a existência de equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. (VASCONCELOS, 2001, p. 27)

(8) Relevância social do trabalho na vida. É a percepção do empregado a respeito da imagem da empresa, da responsabilidade social da organização perante a comunidade, da qualidade dos produtos e da prestação de serviços (VASCONCELOS, 2001, p. 27). Destacam-se as seguintes dimensões: (a) valorização do indivíduo: nada mais é que o sentimento de importância que a empresa e a comunidade atribuem ao indivíduo na organização; (b) imagem da empresa: envolve a credibilidade da organização perante a comunidade. (HOFFMANN, 2007, p. 23)

FATORES DE QVT	DIMENSÕES
1 – Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> • Salário adequado ao trabalhador. • Equidade ou compatibilidade interna. • Equidade ou compatibilidade externa.
2 – Condições de segurança e saúde no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabalho. • Ambiente físico (seguro e saudável).
3 – Utilização e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia. • Significado da tarefa. • Identidade da tarefa. • Variedade de habilidades. • Retroação e retroinformação.
4- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de carreira. • Crescimento profissional. • Segurança do emprego.
5 – Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades. •Relacionamentos interpessoais e grupais. • Senso comunitário.
6 – Garantias constitucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito às leis e direitos trabalhistas. • Privacidade pessoal. • Liberdade de expressão. •Normas e rotinas claras da organização.
7 – Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8 – Relevância social da vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa. •Responsabilidade social pelos produtos/serviços.

QUADRO 2: Modelo de Walton

Fonte: Walton *apud* Fernandes *apud* Hoffmann (2007)

Fernandes (SOUZA, 2009, p. 26) ressalta que esse modelo, mesmo desconhecendo a diversidade de preferências e as diferenças individuais no que concerne a cultura, classe social, educação, personalidade etc, mostra que os fatores intervêm na qualidade de vida no trabalho e que o seu gerenciamento inadequado ocasiona a redução dos níveis de satisfação percebidos pelos trabalhadores, com conseqüente baixa nos níveis de desempenho.

Todos os fatores inter-relacionados 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 permitir avaliar tanto o conjunto das condições e práticas organizacionais, como os aspectos ligados a satisfação e percepção dos trabalhadores sobre os fatores positivos no trabalho. (TOLFO, PICCININI, 2001, p. 169)

2.5 REVISÃO DA PRODUÇÃO NACIONAL

Nesta parte, foi feita uma revisão de produção nacional de artigos científicos e trabalhos acadêmicos sobre o tema QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) do período de janeiro de 2006 a dezembro de 2010. As buscas ocorreram mediante a rede mundial de computadores, em páginas virtuais de pesquisa científica como Capes, Scielo, Google Acadêmico, dentre outras, sob o seguinte argumento: “qualidade de vida no trabalho”. Foi obtido um total de 13 (treze) trabalhos científicos, compostos por 10 (dez) artigos científicos, 1 (uma) monografia de graduação, 1 (uma) monografia de pós-graduação e 1 (uma) monografia de mestrado.

De início, foi analisado o artigo científico de Cavassani, Cavassani e Biazin (2006), cujo objetivo consistiu em apresentar os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho nas organizações. Esse estudo aborda aspectos conceituais da qualidade de vida do trabalho e apresenta os mais variados modelos indicadores de QVT, como o de Nadler e Lawler, o de Hackman e Oldhan e o de Walton. Por fim, revelou a importância de fatores como a igualdade de oportunidades, a identidade de tarefa, a remuneração justa, entre outros, para o sucesso das organizações empresariais.

Asfora e Dias (2006) realizaram trabalho com o objetivo de identificar a perspectiva dos funcionários acerca da sua qualidade de vida no trabalho. Assim, buscou-se investigar e conhecer a definição do construto de QVT na percepção dos funcionários e o quanto eles percebem os fatores de QVT como atendidos em seu ambiente de trabalho. O estudo em questão se caracteriza como exploratório, pois procurou investigar, identificar e destacar as dimensões mais significativas, na

opinião dos respondentes, na determinação do que é QVT. A pesquisa de campo ocorreu em quatro batalhões da Polícia Militar de Pernambuco (PMPE), quais sejam: 1.º BPM (Batalhão de Polícia Militar), 11.º BPM (Batalhão de Polícia Militar), BPCoque (Batalhão de Polícia de Choque) e BPRP (Batalhão de Polícia de Rádio Patrulha). Ao final, o estudo revelou que, para a população estudada, o construto de QVT pode ser definido a partir de dez dimensões: bem-estar, internalização, respeito, emprego, decisão, valorização, benefícios, promoção, expressão e integração. Foi avaliada, ainda, a importância de cada dimensão para os respondentes, sendo que todas as dimensões foram consideradas como razoavelmente importante. A contribuição desse estudo consistiu em coletar dados que deem subsídios para a gestão e implantação de políticas e programas que tenham por objetivo melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, mais especificamente, dos policiais militares da Polícia Militar de Pernambuco.

Bartoski e Stefano (2007) desenvolveram estudo em que o objetivo principal foi analisar a satisfação dos bancários, em relação a ações/programas de qualidade de vida no trabalho nas agências bancárias (pública e privada), de Laranjeiras do Sul, Estado do Paraná. O estudo buscou informações para a obtenção de conhecimento sobre as opiniões dos agentes bancários acerca de fatores de QVT, utilizando-se, para tanto, indicadores biopsicossociais e organizacionais e sua correlação a estratégia organizacional.

Merece ser ressaltada a monografia de pós-graduação elaborada por Hoffmann (2007). A autora pretendeu investigar a satisfação dos funcionários a respeito da qualidade de vida no trabalho. Com esse objetivo, identificou-se os indicadores de qualidade de vida no trabalho apontados na literatura, a percepção e a importância dos funcionários quanto aos fatores em avaliação para o desempenho de suas atividades e os fatores de insatisfação dos funcionários acerca da qualidade de vida no trabalho. A pesquisa de campo foi realizada no Banco do Brasil S.A, na agência Empresarial Oeste Paraná, mediante o método denominado *survey*. Concluiu-se que há um expressivo percentual de insatisfação, embora a maior parte das pessoas esteja satisfeita com os indicadores de qualidade de vida no trabalho, e, ainda, que estes indicadores foram considerados de grande importância para os funcionários.

Rosa e Pilatti (2007) procuraram avaliar, em seu artigo, a qualidade de vida no trabalho sob a perspectiva dos colaboradores. Buscou-se, assim, analisar a percepção dos colaboradores de uma indústria do setor metalúrgico na cidade de Ponta Grossa - PR acerca da questão de qualidade de vida no trabalho e sua influência no ambiente de trabalho. A metodologia utilizada se caracterizou como quantitativa e de modelo exploratório. Como procedimento técnico foi realizado um estudo de caso, no qual foi selecionada a população de colaboradores de uma empresa do ramo de metalurgia de Ponta Grossa - PR, onde foi aplicado o instrumento de análise WHOQOL-100, da Organização Mundial de Saúde. Concluiu-se que os colaboradores avaliados apresentaram uma percepção acerca de qualidade de vida no trabalho e que estavam satisfeitos com suas condições de trabalho.

Garcia (2007) elaborou monografia de mestrado que versa sobre a qualidade de vida no trabalho dos funcionários públicos da Secretaria de Saúde de Barra Mansa - RJ. Trata-se de estudo de caso de natureza quantitativa, qualitativa, exploratória e descritiva, apresentando como objetivos: compreender o que é a qualidade de vida no trabalho sob a ótica do funcionário público, verificar a percepção que ele possui acerca das suas condições de trabalho e avaliar a viabilidade de se construir um novo sentido para a qualidade de vida no trabalho na esfera pública, de modo que se aproxime de um compromisso com a coletividade e com a vida. Esse estudo se revelou importante para examinar a qualidade de vida no trabalho dos funcionários públicos, com a preocupação de lançar sobre o tema um olhar que o desvincule do instrumental teórico de qualidade de vida no trabalho de origem privada. Além disso, pretendeu-se buscar um novo sentido para a qualidade de vida no trabalho na esfera pública, o que torna útil para a atividade de gestão de pessoas, uma vez que ultrapassa a mera adaptação funcional das organizações privadas para um alargamento de sentido e valores na esfera pública.

Karpinski e Stefano (2008) realizaram breve discussão a respeito da satisfação e qualidade de vida no trabalho, sua evolução histórica e seu desenvolvimento no Brasil, bem como sobre a responsabilidade social das empresas e os modelos indicadores de QVT. Foi realizado estudo de caso na denominada empresa Alfa, setor de agronegócio no município Prudentópolis, Estado do Paraná, cujo objetivo principal consistiu em identificar o nível de satisfação de qualidade de

vida no trabalho dos colaboradores. Nesse sentido, foi avaliado o quadro funcional da empresa Alfa, com a finalidade de fazer levantamento de alguns questionamentos junto aos seus colaboradores, tendo em conta o que os funcionários querem e o que empresa pode oferecer sobre o nível de satisfação acerca das condições de trabalho. A partir dos resultados pode ser verificado que os funcionários demonstraram níveis satisfatórios em relação ao grau de satisfação sobre as condições de trabalho oferecidas pela empresa Alfa.

Marques, Borges e Adorno (2008) realizaram trabalho sobre a QVT a partir da perspectiva de professores de escolas públicas, após a Reforma do Ensino de 1996. Trata-se de pesquisa descritiva, que adotou a estratégia de estudo comparativo de casos, em um enfoque qualitativo-quantitativo. A pesquisa foi realizada em duas escolas públicas, uma da rede estadual e outra da rede municipal, de um Estado da região Sudeste. O instrumento de coleta de dados explora três categorias de variáveis: dimensões da tarefa, integração indivíduo-organização e fatores organizacionais. Como resultado da pesquisa, foi demonstrado que os professores estão moderadamente satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho em geral. Nas dimensões de tarefa e de interação indivíduo-organização, os professores demonstraram satisfação moderada. No que concerne a fatores organizacionais, foi revelada insatisfação dos professores com as inadequadas condições de trabalho e sua crescente desvalorização. Diferenças significativas entre as escolas foram observadas na interação indivíduo-organização. A remuneração e a atuação do governo e do sindicato foram apontadas como os maiores fatores de insatisfação.

Souza (2009) elaborou interessante monografia de graduação cujo objetivo principal foi analisar as relações entre as percepções de qualidade de vida no trabalho e as variáveis sóciodemográficas e funcionais, como sexo, tempo de serviço, grau de escolaridade, faixa salarial, faixa etária e exercício de função gerencial. Para tanto, foi realizada revisão da literatura sobre o tema qualidade de vida no trabalho, passando pelo histórico e evolução, conceituação, abordagens, etc, e, ainda, pesquisa de campo em empresas privadas situadas em Brasília-DF, em que foram identificados a percepção dos funcionários a respeito das suas condições de trabalho, o perfil sóciodemográfico e funcional dos respondentes e as diferenças das percepções de qualidade de vida no trabalho de grupos de participantes constituídos a partir de variáveis sóciodemográficas e funcionais retrocitadas.

No estudo realizado por Souza e Bastos (2009), foi analisada a relação existente entre diferentes padrões de adoção de novas práticas de gestão com a implementação de PQVT (Programas de Qualidade de Vida no Trabalho). Foram definidos quatro padrões de inovação, identificados a partir da média nacional de utilização de tais práticas, são eles: um conjunto de empresas consideradas muito inovadoras, outro conjunto considerado pouco inovador, um terceiro conjunto de empresas identificadas como inovadoras em práticas de gestão de pessoas e um último conjunto composto por empresas consideradas inovadoras em práticas de racionalização dos processos de trabalho. Para tanto, utilizou-se um questionário fechado tipo *survey* aplicado a gestores da área de produção em uma amostra de 215 empresas do setor industrial brasileiro que possuíam mais de 150 funcionários. Através de tratamentos descritivos e da análise multivariada de Homals, realizadas pelo programa SPSS, foi possível identificar três tipos de associações entre padrão de inovação e PQVT: empresas consideradas pouco inovadoras tendem a não adotar PQVT; empresas consideradas muito inovadoras tendem a adotar PQVT nas áreas de saúde e desenvolvimento profissional e empresas consideradas inovadoras em práticas de racionalização dos processos de trabalho desenvolvem PQVT nas áreas de lazer e relações sociais.

O propósito do trabalho de Ferreira et al. (2009) foi discutir os dilemas manifestos por gestores que participaram dos processos de concepção e implantação de um PQVT em um órgão público brasileiro. Trata-se de pesquisa de natureza qualitativa que se inscreve metodologicamente na abordagem da ergonomia da atividade aplicada à QVT. Os resultados obtidos na pesquisa mostraram que os principais dilemas dos gestores acerca da concepção e da implantação de um QVT. O estudo fornece bases empíricas para se refletir, em especial no setor público, sobre o papel estratégico dos gestores no campo da QVT.

O artigo de Duarte, Borin e Almeida (2010) objetivou apresentar como a qualidade de vida no trabalho pode ter forte influência na vida pessoal e profissional dos bancários e no desempenho da organização. Os autores abordaram alguns conceitos de QVT, além de sua relação com a motivação e o stress. Em seguida, foram apresentados estudos e pesquisas realizados no setor bancário a respeito do tema, bem como um estudo de caso na Agência Praça da Bandeira do Banco do Brasil - RJ.

Guidelli e Bresciani (2010) realizaram estudo de caso, de natureza descritiva e qualitativa, em que foram analisados os fatores críticos de gestão da qualidade de vida no trabalho em cenário de inovação de processos na indústria petroquímica do Grande ABC. Foram investigados os fatores críticos de gestão da qualidade de vida no trabalho, que compreendeu seu conceito, a produtividade, a legitimidade, as práticas e os valores, o perfil do gestor e a nova competência. A análise dos fatores críticos de gestão de qualidade de vida no trabalho em ambiente de inovação permitiu destacar as melhorias na QVT, como benefícios ergonômicos, integração da equipe, preservação do meio ambiente e confiabilidade dos processos.

Os autores expostos acima demonstraram a importância da qualidade de vida no trabalho nas organizações empresariais. Na maior parte dos trabalhos apresentados, foi realizada pesquisa de campo em empresas públicas e privadas, cujo objetivo primordial consistiu em analisar a percepção e/ou satisfação dos colaboradores acerca das suas condições de trabalho. Além disso, os estudos forneceram contribuições valiosas para a compreensão do tema ora proposto, na medida em que reúnem os mais variados aspectos sobre a qualidade de vida no trabalho sob o enfoque de diversos autores.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A metodologia “pesquisa diagnóstico” visa definir uma situação dentro de uma empresa através de estudos. Esses estudos, por exemplo, podem ser realizados através de análises de resultados de questionários aplicados entre os colaboradores da organização.

Esse estudo, inicialmente, foi realizado através de levantamentos de referenciais teóricos, com a seleção da literatura de artigos científicos para sustentação, discussão do pensamento acerca do tema e análise dos fatos na verificação dos conceitos teóricos, seguindo-se pela verificação e confrontação das respectivas definições. Em um segundo momento coletou-se dados exploratórios através de pesquisa de campo realizada através de um questionário baseado na teoria de Walton (1999).

3.1 Tipo e Descrição da Pesquisa

Nessa pesquisa foi utilizada a metodologia de Survey com a pesquisa-diagnóstico e finalidade descritiva, pois descreveu as características de determinado universo a partir de dados primários, envolvendo técnicas de coleta de dados, com a aplicação de questionário, com o objetivo de descobrir respostas para o problema da presente monografia.

Para pesquisa, de natureza quantitativa, foi utilizada como procedimento técnico para a coleta das informações, a aplicação de um questionário direto e objetivo. O questionário foi acompanhado de instruções com o intuito de facilitar o seu preenchimento, ressaltando a importância da colaboração do funcionário para a pesquisa. Os dados da pesquisa foram analisados visando avaliar os indicadores de QVT na agência Estilo do Banco do Brasil.

Os passos executados para atingir os objetivos propostos foram:

- Coleta de dados sobre a empresa;
- Aplicação de questionário.

- Análise dos resultados confrontando com os objetivos e fundamentadas no referencial teórico.

3.2 Caracterização da Organização

O Banco do Brasil S.A., pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista, é organizado sob a forma de banco múltiplo. O banco tem por objeto a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional. O banco poderá, também, atuar na comercialização de produtos agropecuários e promover a circulação de bens.

O Banco do Brasil S/A é composto por vários setores, tais como: diretorias, centros tecnológicos, centro de suporte operacional e logístico e agências de atendimento ao público.

O estudo bem como a pesquisa foram realizados em uma agência do Banco do Brasil criada especificamente para atendimento de clientes de maior renda, denominada como agência Estilo.¹

A agência Estilo possui uma quantidade de clientes e uma consequente circulação de pessoas bem inferior que as agências de varejo. Esse tipo de agência é uma adaptação do banco ao mercado e às outras instituições financeiras que começaram a ter sucesso na segmentação de seus clientes pela sua renda mensal ou pela sua aplicação financeira. Apesar de possuir uma infraestrutura física um pouco melhor que as outras agências, elas recebem o mesmo tratamento que as demais no que diz respeito a salários, cobranças por atingimento de metas e outros fatores ligados à qualidade de vida no trabalho.

¹ Fonte: <http://www.bb.com.br/portallbb/>

3.3 População e Amostra

A pesquisa foi realizada no Banco do Brasil Agência Estilo. Foi feito o censo com a participação de todos os funcionários da agência, que foram de 25 (vinte e cinco) funcionários com vínculo empregatício estável, pertencentes ao quadro da Agência Estilo, sendo 10 (dez) mulheres e 15 (quinze) homens, com idade entre 26 (vinte e seis) a 50 (cinquenta) anos. O tempo médio na agência dos colaboradores é de 2 (dois) a 5 (cinco) anos. Por se tratar de uma agência relativamente nova, os funcionários possuem um tempo de permanência muito próximo, por isso esse fator não interferiu para a análise dos resultados.

3.4 Caracterização do Instrumento de Pesquisa

Para a coleta dos dados foi utilizado o seguinte instrumento de pesquisa: Escala de Qualidade de Vida no Trabalho Elaborada. Esse instrumento está baseado na teoria de Walton (1999), composto por 31 itens, que se encontra em processo de validação estatística por Paz. Trata-se de uma escala intervalar, contínua, crescente e de cinco pontos (0 = Discordo, 1 = Concordo pouco, 2 = Concordo razoavelmente, 3 = Concordo muito, 4 = Concordo totalmente). Os itens foram submetidos a uma validação semântica e, posteriormente, com os resultados da aplicação, foram identificados cinco fatores decorrentes da análise de conteúdo dos itens, realizada por sete juízes. São eles: 1) suporte à execução do trabalho; 2) relacionamento; 3) respeito profissional; 4) programas de qualidade de vida; e 5) recompensas. Permaneceram nos fatores os itens com índice de concordância acima de 70%.

Em suporte à execução do trabalho estão inseridos os seguintes itens do questionário: 1 (Valoriza o trabalho dos funcionários); 3 (Dá liberdade para o funcionário executar o trabalho com seu estilo pessoal); 4 (Fornece a infraestrutura material necessária para a execução do trabalho); 12 (Investe para que o ambiente físico de trabalho seja saudável); 7 (Fornece um bom suporte tecnológico para o desempenho do trabalho); 13 (Assegura uma adequada jornada de trabalho); 21

(Oferece treinamento para os funcionários); e 23 (Tem um sistema de comunicação claro).

O fator relacionamento engloba os itens: 8 (Possibilita relações sociais agradáveis entre os funcionários); 9 (Estimula o bom relacionamento entre chefias e funcionários); 16 (Exige respeito dos superiores para com seus colaboradores); 17 (Estimula o apoio dos superiores a seus colaboradores); e 18 (Exige respeito dos colaboradores para com seus superiores).

No fator respeito profissional são contemplados os itens: 5 (Apoia o desenvolvimento pessoal); 6 (Investe para que o funcionário não mude de empresa); 11 (Faz os funcionários se sentirem orgulhosos por trabalhar nela); 25 (Respeita os direitos trabalhistas); 26 (Respeita a liberdade de expressão); 27 (Respeita a privacidade); 29 (Possibilita a realização profissional dos seus funcionários); e 30 (Investe na segurança dos funcionários).

Inseridos no fator programas de qualidade de vida estão os itens: 14 (Oferece assistência médica); 15 (Oferece assistência odontológica); 20 (Oferece bolsas de estudo para os funcionários); 28 (Promove eventos de recreação e lazer); e 31 (Desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho).

E, por sua vez, o fator recompensas envolve os itens seguintes: 2 (Recompensa a competência no trabalho); 10 (Paga salários justos); 22 (Tem um sistema de promoção justo); 19 (Reconhece os bons funcionários); e 24 (Reconhece os funcionários).

3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

Nas datas compreendidas entre 07/02/2011 a 24/02/2011, foi aplicado um questionário para cada funcionário, entregue pessoalmente, de livre escolha para identificação. Os resultados foram obtidos por meio da coleta de dados. Os resultados foram analisados, baseados no grau de concordância que cada funcionário possui em relação aos indicadores de QVT oferecidos pela empresa, conforme parâmetros definidos no processo de validação do instrumento e fundamentadas de acordo com o referencial teórico da presente pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este tópico apresenta o resultado da pesquisa realizada com os funcionários da agência Estilo do Banco do Brasil S/A. Os dados da pesquisa serão apresentados nas tabelas abaixo, na ordem em que o instrumento (anexo) apresenta os itens de avaliação, especificando-se a qual indicador a pergunta corresponde. Do lado direito ao número correspondente ao item de avaliação aparecerá a quantidade de pessoas que marcaram as opções 0, 1, 2, 3 ou 4. O somatório das quantidades das marcações terá que ser sempre 25, já que foram exatamente 25 entrevistados.

Na tabela seguinte aparecerão os cinco indicadores separados e logo abaixo o valor percentual para cada indicador. Com esses dados foram montados o 5 gráficos relacionados aos 5 indicadores de qualidade de vida no trabalho proposto no instrumento de pesquisa.

A partir desses resultados foi apresentada a resposta do problema da pesquisa, analisada, discutida e relatada com base no referencial teórico da presente pesquisa.

Tipo	Pergunta/Valor	0	1	2	3	4
Suporte à Execução do Trabalho	1	0	3	16	6	0
Recompensas	2	0	18	1	6	0
Suporte à Execução do Trabalho	3	0	4	16	5	0
Suporte à Execução do Trabalho	4	0	0	5	20	0
Respeito Profissional	5	0	0	6	19	0
Respeito Profissional	6	0	20	3	2	0
Suporte à Execução do Trabalho	7	0	2	7	16	0
Relacionamento	8	0	4	20	1	0
Relacionamento	9	0	0	3	22	0
Recompensas	10	0	19	3	3	0
Respeito Profissional	11	0	14	7	4	0
Suporte à Execução do Trabalho	12	0	2	17	6	0
Suporte à Execução do Trabalho	13	0	2	20	3	0
Programa de Qualidade de Vida	14	0	2	0	23	0
Programa de Qualidade de Vida	15	0	2	17	6	0
Relacionamento	16	0	3	18	4	0

Relacionamento	17	0	5	17	3	0
Relacionamento	18	0	5	15	5	0
Recompensas	19	0	1	19	5	0
Programa de Qualidade de Vida	20	0	1	19	5	0
Suporte à Execução do Trabalho	21	0	0	5	20	0
Recompensas	22	0	20	2	3	0
Suporte à Execução do Trabalho	23	0	1	23	1	0
Recompensas	24	0	20	2	3	0
Respeito Profissional	25	0	2	3	20	0
Respeito Profissional	26	0	6	14	5	0
Respeito Profissional	27	0	2	19	4	0
Programa de Qualidade de Vida	28	0	2	20	3	0
Respeito Profissional	29	0	3	17	5	0
Respeito Profissional	30	0	17	3	5	0
Programa de Qualidade de Vida	31	0	7	14	4	0

Fator (%)						
Fator	Pergunta	0	1	2	3	4
Programa de Qualidade de Vida	14	0	2	0	23	0
Programa de Qualidade de Vida	15	0	2	17	6	0
Programa de Qualidade de Vida	20	0	1	19	5	0
Programa de Qualidade de Vida	28	0	2	20	3	0
Programa de Qualidade de Vida	31	0	7	14	4	0
Agregado		0,0000%	11,2000%	56,0000%	32,8000%	0,0000%
Recompensas	2	0	18	1	6	0
Recompensas	10	0	19	3	3	0
Recompensas	19	0	1	19	5	0
Recompensas	22	0	20	2	3	0
Recompensas	24	0	20	2	3	0
Agregado		0,0000%	62,4000%	21,6000%	16,0000%	0,0000%
Relacionamento	8	0	4	20	1	0
Relacionamento	9	0	0	3	22	0
Relacionamento	16	0	3	18	4	0
Relacionamento	17	0	5	17	3	0
Relacionamento	18	0	5	15	5	0
Agregado		0,0000%	13,6000%	58,4000%	28,0000%	0,0000%
Respeito Profissional	5	0	0	6	19	0
Respeito Profissional	6	0	20	3	2	0
Respeito Profissional	11	0	14	7	4	0
Respeito Profissional	25	0	2	3	20	0
Respeito Profissional	26	0	6	14	5	0
Respeito Profissional	27	0	2	19	4	0

Respeito Profissional	29	0	3	17	5	0
Respeito Profissional	30	0	17	3	5	0
Agregado		0,0000%	32,0000%	36,0000%	32,0000%	0,0000%
Suporte à Execução do Trabalho	1	0	3	16	6	0
Suporte à Execução do Trabalho	3	0	4	16	5	0
Suporte à Execução do Trabalho	4	0	0	5	20	0
Suporte à Execução do Trabalho	7	0	2	7	16	0
Suporte à Execução do Trabalho	12	0	2	17	6	0
Suporte à Execução do Trabalho	13	0	2	20	3	0
Suporte à Execução do Trabalho	21	0	0	5	20	0
Suporte à Execução do Trabalho	23	0	1	23	1	0

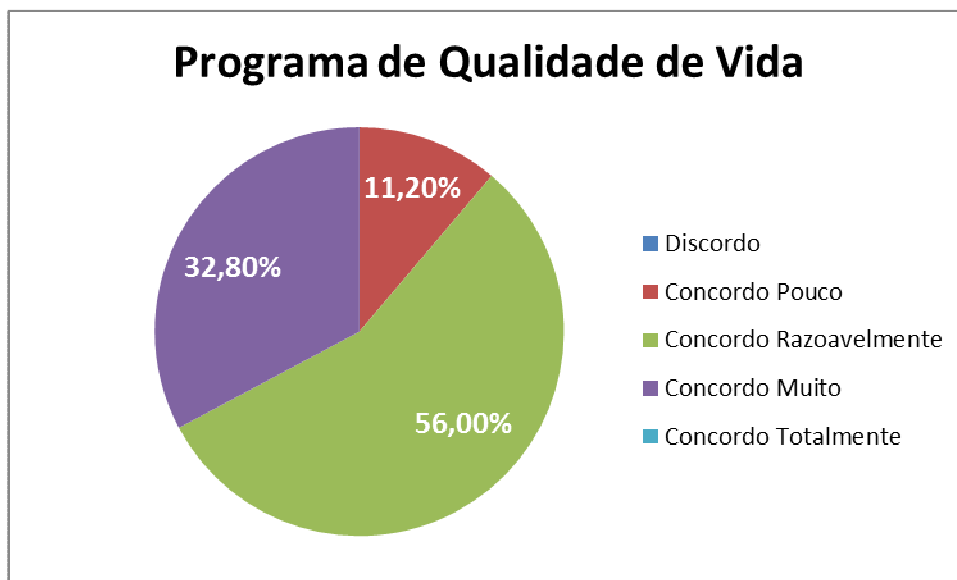


Gráfico 1: Programas ligado a Qualidade de Vida

Média → opção 1: 3 marcações, opção 2: 14 marcações, opção 3: 8 marcações

Desvio Padrão → opção 1: 2,1, opção 2: 7,2, opção 3: 16,2

Pode-se perceber que em relação aos programas de qualidade de vida na agência, 56% concordam razoavelmente com os programas, 32,8% concordam muito e 11,2% concordam pouco. Observa-se pelo apresentado no gráfico 1 que a minoria dos colaboradores estão satisfeitos com os programas de QVT.

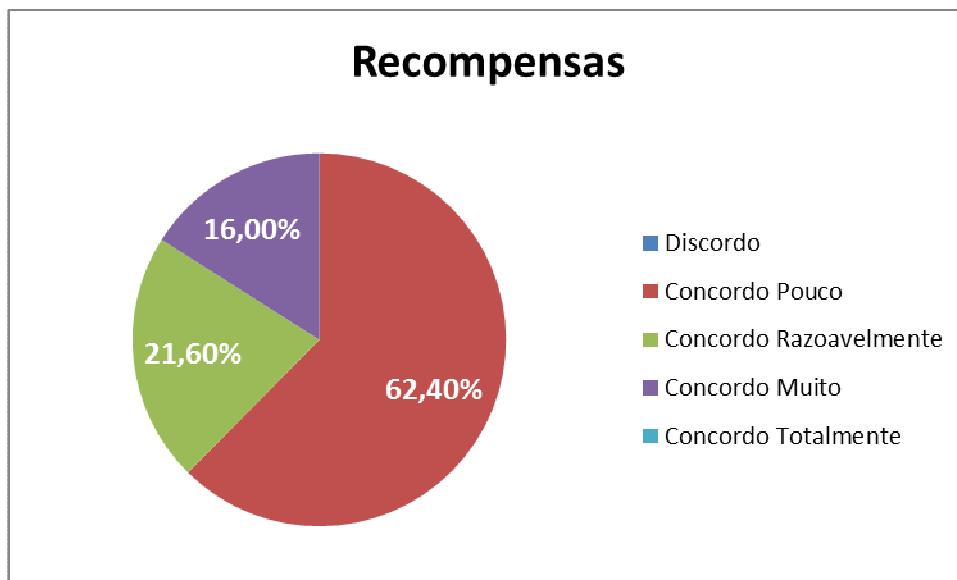


Gráfico 2: Recompensas

Média→opção 1: 16 marcações, opção 2: 5 marcações, opção 3: 4 marcações

Desvio Padrão→opção 1: 7,3, opção 2: 6,8, opção 3: 1,2

Com relação às recompensas foi observado que 62,4% dos entrevistados responderam que concordam pouco com as recompensas oferecidas pela empresa, 21,6% concordam razoavelmente e 16 % concordam muito. Verifica-se pelo resultado obtido o quanto as recompensas são consideradas de grande relevância para os funcionários da agência.

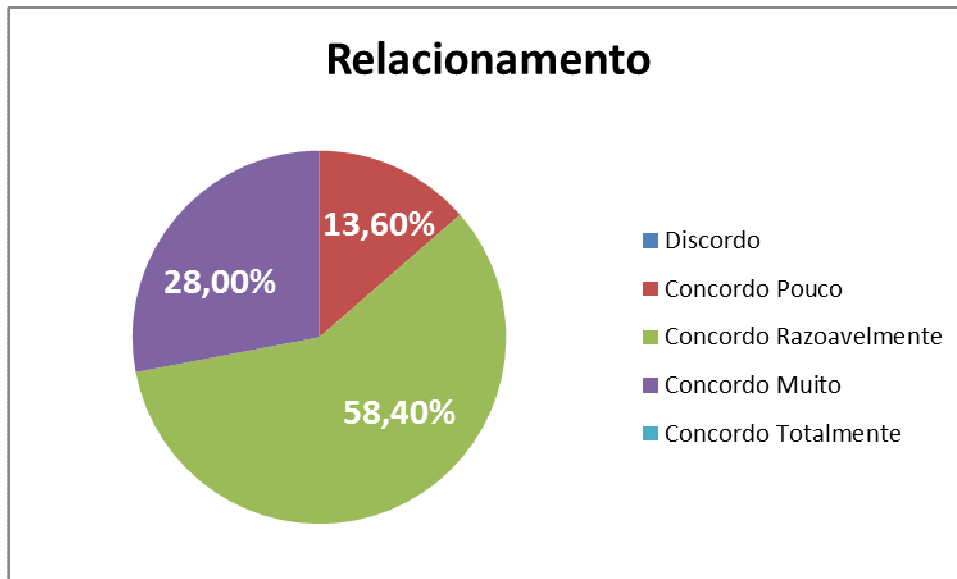


Gráfico 3: Relacionamento

Média→opção 1: 3 marcações, opção 2: 15 marcações, opção 3: 7 marcações

Desvio Padrão→opção 1: 1,6, opção 2: 6,0, opção 3: 7,6

No gráfico 3, observa-se o relacionamento dos funcionários. Pode-se considerar que a maioria com 58,4% não estão plenamente satisfeitos (concordam razoavelmente) com as ações da empresa ligadas ao relacionamento interno da agência. Essas pessoas dizem que apesar da empresa adotar uma política de bom relacionamento, promovendo eventos dentro e fora da empresa, treinamentos procurando integrar funcionários, dizem que ainda é preciso melhorar muito este item.

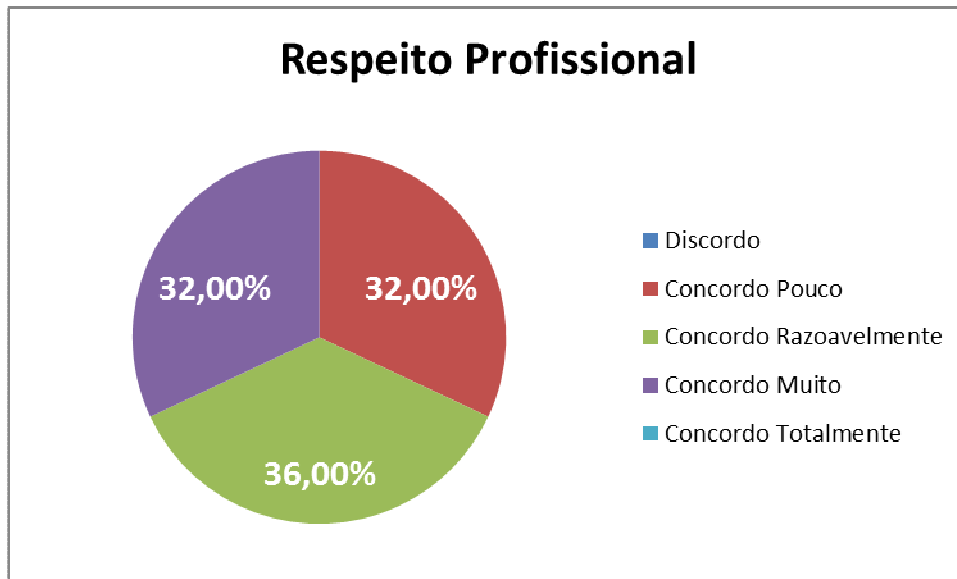


Gráfico 4: Respeito Profissional

Média→opção 1: 8 marcações, opção 2: 9 marcações, opção 3: 8 marcações

Desvio Padrão→opção 1: 7,21, opção 2: 6,2, opção 3: 6,7

No gráfico acima, pode-se observar que 32% das pessoas concordam muito com as ações da empresa ligadas ao respeito profissional, 36% concordam razoavelmente e 32% concorda pouco. Esses últimos dizem que gostariam de poder participar mais nas decisões e expor suas idéias.

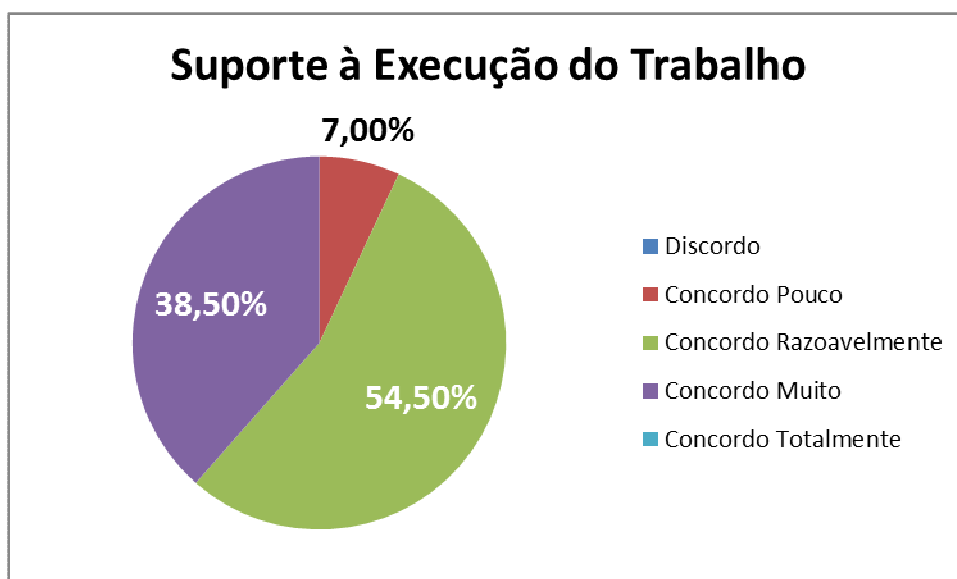


Gráfico 5: Suporte a execução do Trabalho

Média→opção 1: 2 marcações, opção 2: 13 marcações, opção 3: 10 marcações

Desvio Padrão→opção 1: 1,6, opção 2: 6,8, opção 3: 7,0

Pode-se observar através do gráfico 5 que a maioria dos funcionários (54,5%) concordam razoavelmente com infraestrutura de trabalho que a empresa oferece dentro da agência e apenas 7% concordam pouco com o ambiente de trabalho. Disseram que mudanças e inovações de alguns equipamentos seriam bem salutar para execução do trabalho.

4.1 Discussão dos Resultados

Este estudo procurou avaliar o grau de concordância em relação aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho dentro da agência Estilo do Banco do Brasil S/A, utilizando fatores baseados na teoria de Walton.

De acordo com os resultados dos questionários aplicados, nota-se que os índices de concordância satisfatórios (concorda muito/concorda totalmente) não é maioria entre os funcionários. Não houve nenhuma resposta de concordância total em relação aos fatores questionados. No fator “programas de qualidade de vida”, houve uma média aproximada de 8 (oito) funcionários que responderam às questões com concordância alta (concordo muito), o que representa aproximadamente 32,8% do total dos colaboradores avaliados. No fator “recompensas”, teve uma média aproximada de 4 (quatro) marcações em “concordo muito” (16%). No fator “relacionamento”, teve aproximadamente 7 (sete) marcações em “concordo muito” (28%). Nos fatores “respeito profissional” e “suporte a execução do trabalho”, teve, respectivamente, uma média aproximada de 8 (oito) marcações (32%) e 10 (dez) marcações (38,5%) em “concordo muito”. Pela média das marcações nos índices de concordância dos cinco fatores avaliados, pode-se perceber que a maioria dos funcionários não concorda com os fatores de qualidade de vida no trabalho na agência Estilo.

Através deste estudo conseguiu-se ter informações do processo de gestão da qualidade de vida no trabalho do Banco do Brasil S/A para a agência Estilo, ficando demonstrada que apesar de existir um planejamento de recursos humanos voltado para QVT, esta ainda interfere em problemas na qualidade de vida do colaborador em seu ambiente de trabalho.

Foi verificada qual é a percepção dos funcionários da agência Estilo em relação aos indicadores de QVT propostos no instrumento de pesquisa, explicando certo descontentamento que se observa no dia-a-dia. A partir dessa situação é possível explicar o desejo dos funcionários a procura de outros setores que ofereçam maior respeito profissional, recompensas e outros fatores ligados a QVT.

Conforme elucida alguns autores como Oliveira (2005), alguns fatores podem influenciar a QVT nas organizações, tais como: remuneração, condições físico-psicológicas do trabalho e benefícios sociais além do trabalho.

Esta é uma preocupação já existente pelas empresas, que sabem que cuidar da QVT de seus colaboradores é uma ferramenta estratégica e que a empresa pode ficar prejudicada caso isso não ocorra de forma eficaz.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desse trabalho foi avaliar o grau de concordância dos colaboradores da agência Estilo Banco do Brasil em relação aos fatores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) baseados na teoria de Walton.

De acordo com as análises dos dados obtidos, pode-se observar que a maioria dos funcionários concorda pouco ou concorda razoavelmente com os fatores ligados a QVT oferecidos pelo banco à Agência Estilo.

Todos os fatores tiveram índices de concordância satisfatória abaixo de 50%, sendo que não houve concordância total em nenhum. Fatores como “suporte a execução do trabalho”, “programas ligados à qualidade de vida” e “respeito profissional” tiveram melhor aceitação com tiveram índices de 38,5%, 32,8% e 32% respectivamente. Os fatores “recompensas” e “relacionamento interno” tiveram uma aceitação muito baixa 16% e 28% respectivamente. No entanto, todos os fatores precisam ser revistos e melhorados, principalmente os 2 últimos.

Uma limitação encontrada no desenvolvimento do trabalho refere-se a delimitação do tema QVT (Qualidade de Vida no Trabalho), pois este é um assunto extremamente amplo, indeterminado e de difícil mensuração, envolvendo percepções e sentimentos particulares dos seres humanos. Além disso, os resultados são válidos somente para população estudada e sugestiva para futuras pesquisas envolvendo outras agências bancárias.

Dessa forma, os objetivos foram atingidos de forma eficaz conforme o esperado, pois foi confirmada a hipótese que existe uma alta rotatividade na agência em função desse descontentamento. Na fundamentação teórica do trabalho, nota-se citações de autores que refletem a respeito deste assunto.

Conclui-se que a elaboração de um plano de gestão de recursos humanos voltado para o tema QVT é uma ferramenta gerencial cada vez mais estratégica para as empresas. Devem ser definidos com maior clareza possível, os planos de salário, benefícios, treinamento, avaliação de potencial, recrutamento e acesso às trajetórias de carreiras, compatíveis com o plano, e implantadas de forma igualitária para todos os setores da empresa.

Ainda, pode-se concluir desta pesquisa que cuidar bem do capital humano é cuidar bem de seu próprio capital. Foi possível perceber que o funcionário que trabalha insatisfeito tende a procurar alternativas em que muitas vezes a empresa pode ficar prejudicada, de acordo o caso estudado e conforme elucida alguns autores do referencial teórico.

Recomenda-se que o banco faça um ajuste na sua gestão estratégica de pessoas e perceba alguns pontos fracos, procurando oferecer QVT para todos os funcionários igualmente e evitar que assim a própria instituição não fique prejudicada.

Recomenda-se, ainda, que o banco busque coletar sugestões e informações de como os funcionários possam se sentir mais satisfeitos e motivados e tomar as devidas ações em relação ao assunto.

REFERÊNCIAS

ASFORA, Sílvia Cauás; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. “Modelo de qualidade de vida no trabalho para polícia militar de Pernambuco.” *REAd*, ed. 49, v. 12, n. 1, jan./fev. 2006. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/14806>. Acesso em: 6 abr. 2011.

BARTOSKI, Cristiane; STEFANO, Sílvia Roberto. “Qualidade de vida no trabalho em agências bancárias de Laranjeiras do Sul: um estudo de múltiplos casos.” *Revista Eletrônica Lato Sensu*. S.l., ano 2, n. 1, jul. 2007. ISSN 1980-6116. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/2%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/24-Ed2_CS-Qualida.pdf> Acesso em: 29 de outubro de 2010.

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri; BIAZIN, Celestina Croceta. “Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações.” *XIII SIMPEP*, Bauru, 6/8 nov. 2006. Disponível: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf. Acesso em: 23 mar. 2011.

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, pp. 64 - 73, out./dez. 2010. Disponível em: <http://www.polemica.uerj.br/ojs/index.php/polemica/article/viewFile/75/141>. Acesso em: 20 jan. 2011.

FERREIRA, Rodrigo R. et. al. “Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores.” *RAUSP*, v. 44, n. 2, pp. 147-157, abr./mai./jun. 2009. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1363. Acesso em: 5 abr. 2011.

GARCIA, Edilene de Oliveira Pereira. *Qualidade de vida no trabalho: com a palavra dos funcionários públicos*. Tese de mestrado. Faculdade de Ciências Administrativas, Universidade Metodista de São Paulo, 2007. Disponível em: http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=641. Acesso em: 6 fev. 2011.

GUIDELLI, Nilo Sérgio; BRESCIANI, Luis Paulo. “Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC.” *RAUSP*, v. 45, n. 1, pp. 57-69, jan./fev./mar. 2010. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2234/223414863005.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2011.

HOFFMANN, Márcia Aparecida Stocker. *QVT: A proposta do Banco do Brasil e a percepção dos funcionários*. Monografia. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14160>. Acesso em: 11 dez. 2010.

KARPINSKI, David; STEFANO, Silvio Roberto. “Qualidade de vida no trabalho e satisfação um estudo de caso no setor atacadista de beneficiamento de cereais.” *Revista Eletrônica Lato Sensu*, a. 3, n. 1, mar 2008. Disponível em: http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/31-Ed3_CS-QualidadeTr.pdf. Acesso em: 2 fev. 2011.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata Simões Guimarães e; ADORNO, Ronara Dias. “A LDB/96 e a qualidade de vida no trabalho: com a palavra os docentes da rede pública de belo horizonte.” *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 20, p. 72-94, jan./abr. 2008. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/4816/0>. Acesso em: 6 out. 2011.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. “Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho.” *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2010.

PAZ, Maria das Graças Torres. Escala de qualidade de vida no trabalho (mensagem pessoal). Mensagem recebida por <profa.rose2010@gmail.com> em 28 jan. 2011.

ROSA, Marco Antônio Salle; PILATTI, Luiz Alberto. “Qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho e a nr-17: para além do apenas legal.” In: *VVAA, Produção Científica do PPGE 2006*, organizado por Luis Mauricio Martins de Resende, Gilberto Martins Freire e Paula Michelle Purcidonio. Ponta Grossa, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2006. Disponível em: <http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20nr17.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2010.

ROSA, Marco Antônio Salles; PILATTI, Luiz Alberto. “Qualidade de vida no trabalho: análise do caso de colaboradores de uma empresa do ramo de metalurgia de Ponta Grossa – PR.” *Lecturas: Educación física y deportes*, n. 108, 2007. Disponível em: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2702495>. Acesso em: 6 nov. 2010.

SOUZA, Janice Janissek de; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. “Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada.” *REAd*, ed. 63, v. 15, n. 2, mai./ago. 2009.

SOUZA, Lucas Bráulio. *A Qualidade de Vida no Trabalho de Funcionários da Iniciativa Privada de Brasília-DF*. Monografia. Departamento de Administração, Universidade de Brasília, 2009.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria 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*, v. 5, n. 1, jan./abr. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n1/v5n1a10.pdf>. Acesso em: 11 set. 2010.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. “Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas”. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar. 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2010.

ANEXO: INSTRUMENTO DE PESQUISA

Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho

Este instrumento pretende avaliar se a sua empresa está preocupada com a qualidade de vida dos seus funcionários. Para tal, você deve avaliar cada uma das 31 afirmativas abaixo, indicadoras de qualidade de vida no trabalho, marcando com um X conforme os códigos seguintes:

DISCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO RAZOAVELMENTE	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
0	1	2	3	4

1-	VALORIZA O TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS
2-	RECOMPENSA A COMPETENCIA NO TRABALHO
3-	DA LIBERDADE PARA O FUNCIONÁRIO EXECUTAR O TRABALHO COM SEU ESTILO PESSOAL
4-	FORNECE A INFRAESTRUTURA MATERIAL NECESSÁRIA PARA EXECUÇÃO DO TRABALHO
5-	APÓIA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL
6-	INVESTE PARA QUE O FUNCIONÁRIO NÃO MUDE DE EMPRESA
7-	FORNECE UM BOM SUPORTE TECNOLÓGICO PARA O DESEMPENHO DO TRABALHO
8-	POSSIBILITA RELAÇÕES SOCIAIS AGRADAVEIS ENTRE FUNCIONÁRIOS
9-	ESTIMULA O BOM RELACIONAMENTO ENTRE CHEFIAS E FUNCIONÁRIOS
10-	PAGA SALÁRIOS JUSTOS
11-	FAZ OS FUNCIONÁRIOS SE SENTIREM ORGULHOSOS POR TRABALHAREM NELA
12-	INVESTE PARA QUE O AMBIENTE FISICO SEJA SAUDAVEL
13-	ASSEGURA UMA JORNADA ADEQUADA DE TRABALHO
14-	OFERECE ASSISTENCIA MÉDICA

15- OFERECE ASSISTENCIA ODONTOLÓGICA
16- EXIGE RESPEITO DOS SUPERIORES PARA COM OS COLABORADORES
17- ESTIMULA APOIO DOS SUPERIORES AOS SEUS COLABORADORES
18- EXIGE RESPEITO DOS COLABORADORES AOS SEUS SUPERIORES
19- RECONHECE OS BONS FUNCIONÁRIOS
20- OFERECE BOLSA DE ESTUDOS AOS SEUS FUNCIONÁRIOS
21- OFERECE TREINAMENTO PARA SEUS FUNCIONÁRIOS
22- TEM UM SISTEMA DE PROMOÇÃO JUSTO
23- TEM UM SISTEMA DE COMUNICAÇÃO CLARO
24- RECONHECE OS FUNCIONÁRIOS LEAIS
25- RESPEITA OS DIREITOS TRABALHISTAS
26- RESPEITA A LIBERDADE DE EXPRESSÃO
27- RESPEITA A PRIVACIDADE
28- PROMOVE EVENTOS DE RECREAÇÃO E LAZER
29- POSSIBILITA A REALIZAÇÃO PROFISSIONAL DE SEUS FUNCIONÁRIOS
30- INVESTE NA SEGURANÇA DE SEUS FUNCIONÁRIOS
31- DESENVOLVE PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Chegamos ao final deste momento, e para melhor qualificar esta pesquisa, solicito que você responda a mais dois itens, com a maior precisão possível:

1- Há quanto tempo você trabalha nesta organização?

2- Status: () Chefia () Subordinado

Muito obrigado pela sua valiosa colaboração!