

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

BÁRBARA LUIZA MONTEIRO DOS SANTOS

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): UM ESTUDO SOBRE A
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO BANCO DO NORDESTE DO
BRASIL S.A. - AGÊNCIA PESQUEIRA/PE

CARUARU
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

BÁRBARA LUIZA MONTEIRO DOS SANTOS

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): UM ESTUDO SOBRE A
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO BANCO DO NORDESTE DO
BRASIL S.A. - AGÊNCIA PESQUEIRA/PE

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação
em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco,
Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para
aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.
Orientador: Prof. M.Sc. José Artur Muniz.

CARUARU
2011

BÁRBARA LUIZA MONTEIRO DOS SANTOS

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): UM ESTUDO SOBRE A
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO BANCO DO NORDESTE DO
BRASIL S.A. - AGÊNCIA PESQUEIRA/PE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 30 de Novembro de 2011

Prof. M.Sc. Antônio César Cardim Britto
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. M.Sc. José Artur Muniz
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof^a. M.Sc. Denise Clementino de Souza
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. M.Sc. Luiz Sebastião dos Santos Júnior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e por conceber proteção, força e sabedoria em todos os momentos de minha existência.

Agradeço aos meus pais Adalberto e Graça e ao meu irmão Neto, pelos valores repassados, exemplos, amor e confiança, sempre estando ao meu lado e incentivando-me a prosseguir. Sem eles, eu não teria chegado até aqui.

Agradeço a Rafael, pela compreensão, apoio constante e carinho que, de uma forma ímpar, me dedicou ao longo desta jornada.

Agradeço especialmente ao meu orientador Artur Muniz, pela paciência, confiança e acompanhamento oferecido, disponibilizando seus conhecimentos, que foram essenciais para meu crescimento profissional.

Agradeço aos professores do curso de Administração do Centro Acadêmico do Agreste, pelo aprendizado durante a graduação.

Agradeço aos colegas de trabalho da Agência Pesqueira-PE, pela colaboração e participação, viabilizando esta pesquisa.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão deste projeto.

“No final, algo surpreendente te espera e você verá que realmente tudo que você passou valeu a pena, porque fez a pessoa que você é hoje.”

(Autor Desconhecido)

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) engloba, dentre muitos aspectos, o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. Atualmente, o tema tem sido uma preocupação constante no meio organizacional e acadêmico. Diante desse contexto, o presente trabalho apresenta um estudo desenvolvido na agência Pesqueira-PE do Banco do Nordeste do Brasil S.A., tendo como foco principal analisar a qualidade de vida no trabalho de seus integrantes, suas percepções sobre o tema e ações que possam ser implementadas objetivando sua melhoria. Para isso, a fundamentação teórica abordou a origem e evolução da QVT, seus conceitos e modelos de avaliação, evidenciando o modelo de Walton e suas oito categorias conceituais, por ser considerado o mais abrangente. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, do tipo *survey*, com a aplicação de um questionário com 51 questões fechadas, no mês de outubro de 2011, analisados quantitativamente por seu conteúdo. Os dados obtidos foram analisados com auxílio do *Microsoft Office Excel 2007* e apresentados em forma de gráficos e tabelas. Com os resultados da análise da pesquisa, observou-se uma média satisfatória da QVT, porém alguns fatores merecem especial atenção por parte da organização, para melhoria das condições de trabalho de seus colaboradores. Vale salientar que para muitos estudiosos do tema, a QVT é um ponto fundamental para o aumento da produtividade organizacional, trazendo, pois, inúmeros benefícios tanto para o funcionário, quanto para a organização.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, organização, Banco do Nordeste do Brasil S.A.

ABSTRACT

The Quality of Work Life (QWL) includes, among many aspects, the balance between professional and personal life. Nowadays, the subject has been a constant preoccupation in organizational and academic environment. In this context, the present work introduces a study developed in the agency Pesqueira-PE of Banco do Nordeste do Brasil S.A., having as main focus to analyze the quality of work life of its members, their perceptions on the subject and actions that can be implemented in order to improve it. For this, the theoretical foundation approached the origin and evolution of QWL, its concepts and models of evaluation, evidencing the model of Walton and his eight conceptual categories, being considered the most comprehensive. The methodology used was the descriptive research with a quantitative approach, survey type, with application of a questionnaire with 51 closed questions, in October 2011, analyzed quantitatively for its content. The data obtained were analyzed using the Microsoft Office Excel 2007 and presented in form of graphs and tables. With the results of research analysis, a satisfactory average of the QWL was observed, however some factors deserve special attention for the organization, for improvement of the work conditions of its collaborators. Is important to point out that for the many studios of the subject, QWL is a basic point for the increase of the organizational productivity, bringing innumerable benefits for the employee, how much for the organization.

Key-words: Quality of Work Life, organization, Banco do Nordeste do Brasil S.A.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Logomarca do Banco do Nordeste do Brasil S.A.	23
Figura 2.2 - Organograma da Agência Pesqueira-PE do BNB	25
Figura 3.1 - Representação da teoria de dois fatores de Herzberg	30
Figura 3.2 - Hierarquia das Necessidades de Maslow	31
Figura 3.3 - Qualidade de Vida no Trabalho x Produtividade	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1 - Perfil dos Respondentes – Gênero	52
Gráfico 5.2 - Perfil dos Respondentes – Faixa Etária	53
Gráfico 5.3 - Perfil dos Respondentes – Escolaridade	53
Gráfico 5.4 - Perfil dos Respondentes – Estado Civil	54
Gráfico 5.5 - Perfil dos Respondentes – Tempo de trabalho na Agência Pesqueira-PE	54
Gráfico 5.6 - Perfil dos Respondentes – Tempo de trabalho no BNB	55
Gráfico 5.7 - Perfil dos Respondentes – Função desempenhada na agência	55
Gráfico 5.8 - Perfil dos Respondentes – Onde o conhecimento sobre QVT foi adquirido.	56
Gráfico 5.9 - Perfil dos Respondentes – Conhecimento sobre os programas de QVT do BNB	56
Gráfico 5.10 - Satisfação – Compensação Justa e Adequada	58
Gráfico 5.11 - Importância – Compensação Justa e Adequada	59
Gráfico 5.12 - Satisfação – Condições de Segurança e Saúde no Trabalho	61
Gráfico 5.13 - Importância – Condições de Segurança e Saúde no Trabalho	61
Gráfico 5.14 - Satisfação – Uso e Desenvolvimento de Capacidades	63
Gráfico 5.15 - Importância – Uso e Desenvolvimento de Capacidades	63
Gráfico 5.16 - Satisfação – Oportunidade de Crescimento e Segurança	65
Gráfico 5.17 - Importância – Oportunidade de Crescimento e Segurança	65
Gráfico 5.18 - Satisfação – Integração Social na Organização	67
Gráfico 5.19 - Importância – Integração Social na Organização	68
Gráfico 5.20 - Satisfação – Constitucionalismo	69
Gráfico 5.21 - Importância – Constitucionalismo	70
Gráfico 5.22 - Satisfação – Trabalho e Espaço Total de Vida	72
Gráfico 5.23 - Importância – Trabalho e Espaço Total de Vida	72
Gráfico 5.24 - Satisfação – Relevância Social da Vida no Trabalho	74
Gráfico 5.25 - Importância – Relevância Social da Vida no Trabalho	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 - Teorias X e Y de McGregor	32
Tabela 3.2 - Evolução do conceito de QVT	33
Tabela 3.3 - Categorias Conceituais de QVT	40
Tabela 3.4 - Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho	42
Tabela 3.5 - Raízes da Qualidade de Vida no Trabalho	43
Tabela 3.6 - Elementos de QVT de Werther e Davis	43
Tabela 3.7 - Modelo das dimensões básicas da tarefa – Hackman e Oldham	44
Tabela 4.1 - Universo da pesquisa	48
Tabela 4.2 - Universo e Amostra	49
Tabela 4.3 - Legenda para mensuração do quesito SATISFAÇÃO com a QVT	50
Tabela 4.4 - Legenda para mensuração do quesito IMPORTÂNCIA para com os fatores ligados à QVT	50
Tabela 5.1 - Questões referentes ao critério Remuneração Justa e Adequada	57
Tabela 5.2 - Questões referentes ao critério Condições de Segurança e Saúde no Trabalho	60
Tabela 5.3 - Questões referentes ao critério Uso e Desenvolvimento de Capacidades	62
Tabela 5.4 - Questões referentes ao critério Oportunidade de Crescimento e Segurança ...	64
Tabela 5.5 - Questões referentes ao critério Integração Social na Organização	66
Tabela 5.6 - Questões referentes ao critério Constitucionalismo	68
Tabela 5.7 - Questões referentes ao critério Trabalho e Espaço Total de Vida	71
Tabela 5.8 - Questões referentes ao critério Relevância Social da Vida no Trabalho	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO À PESQUISA	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 PERGUNTA DE PESQUISA	15
1.4 OBJETIVOS	15
1.4.1 Objetivo Geral	15
1.4.2 Objetivos Específicos	15
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO	15
2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	17
2.1 BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A. (BNB)	17
2.1.1 Histórico da Organização	17
2.1.2 Natureza Jurídica e Domicílio	21
2.1.3 Área de Atuação e Objeto Social	21
2.1.4 Identidade Organizacional	21
2.1.4.1 Missão	22
2.1.4.2 Visão	22
2.1.4.3 Diretrizes estratégicas	22
2.1.4.4 Posicionamento de mercado	23
2.1.4.5 Logomarca	23
2.1.5 Parceria com o Instituto Nordeste Cidadania (INEC)	23
2.1.5.1 CrediAmigo	24
2.1.5.2 AgroAmigo	24
2.1.6 A Agência Pesqueira-PE	25
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
3.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	27
3.1.1 Origem e Evolução Histórica da QVT	27
3.1.2 Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho	34
3.1.3 Modelos de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho	36
3.1.3.1 Modelo de Lippitt	36
3.1.3.2 Modelo de Westley	38
3.1.3.3 Modelo de Werther e Davis.....	39
3.1.3.4 Modelo de Hackman e Oldham.....	40
3.1.3.5 Modelo de Huse e Cummings	40
3.1.3.6 Modelo de Walton	41
3.1.4 A Importância da QVT	45
4 METODOLOGIA	47
4.1 TIPO DE PESQUISA	47
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA	48
4.3 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS	49
4.4 ANÁLISE DOS DADOS	51

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	52
5.2 A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE SUA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	56
5.2.1 Compensação Justa e Adequada	57
5.2.2 Condições de Trabalho	59
5.2.3 Uso e Desenvolvimento de Capacidades	62
5.2.4 Oportunidade de Crescimento e Segurança	64
5.2.5 Integração Social na Organização	66
5.2.6 Constitucionalismo	68
5.2.7 Trabalho e Espaço Total de Vida	70
5.2.8 Relevância Social da Vida no Trabalho	73
5.3 CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES DE MELHORIA PARA A QVT DOS INTEGRANTES DA AGÊNCIA PESQUEIRA-PE DO BNB	75
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE A - Questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	82

1 INTRODUÇÃO À PESQUISA

Este capítulo apresenta o problema de pesquisa, a justificativa deste estudo, os objetivos geral e específicos e o formato no qual esta pesquisa está estruturada.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A manutenção da saúde e da qualidade de vida de um indivíduo está intimamente ligada aos hábitos e estilo de vida adotados por ele. Avalia-se a Qualidade de Vida através do equilíbrio entre as variáveis que compõem sua vida, ou seja, o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal (MEDEIROS, 2002). Pensando nesse aspecto, muitas empresas têm desenvolvido programas de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de seus funcionários.

Para Sucesso (1997, p. 19),

o mais forte desafio tem sido viver com qualidade em um mundo de alto desenvolvimento tecnológico e baixo desenvolvimento humano, que evidencia a dificuldade de conciliar trabalho e vida pessoal. Não se concebe mais que o sucesso na carreira implique fracasso no casamento, na vida afetiva [...]

Ainda conforme Sucesso (1997), as empresas começam a perceber, portanto, que precisam desenvolver programas que visem o equilíbrio entre trabalho e melhoria da qualidade de vida.

Limongi-França (2008, p. 34) afirma que “a relação homem-trabalho-empresa tem sido explorada há muito tempo, no que tange à produtividade, eficiência e eficácia”. Para a autora, a gestão da QVT garante a proteção e preservação do desenvolvimento humano, dentro e fora do ambiente organizacional.

Para Fernandes (1996), condições de trabalho inadequadas geram absenteísmo, diminuição do rendimento, reclamações e greves, implicando na saúde física e mental do trabalhador, assim como na rentabilidade empresarial.

Muito se tem falado sobre QVT, mas, entende-se que a satisfação no trabalho não deve estar isolada da vida do indivíduo como um todo. A QVT, portanto, acaba afetando a produtividade organizacional, de forma indireta (RODRIGUES, 1991).

Compreende-se que a satisfação do colaborador é de suma importância para o sucesso e um melhor desempenho organizacional (GALEANO; VIEIRA; ARAÚJO, 2008).

Considerando-se estes dados, buscou-se, ao longo deste estudo, analisar a satisfação de uma equipe de profissionais pertencentes a uma agência bancária do Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB) localizada na cidade de Pesqueira-PE, em relação à sua qualidade de vida no trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante das rápidas transformações que ocorrem atualmente na economia mundial, o trabalhador contemporâneo tem se esforçado para estar em consonância com essas mudanças, dedicando-se mais intensamente ao trabalho e aos estudos, a fim de tornar-se um profissional de destaque. Segundo Fleury (2002), essas transformações alteram o ambiente socioempresarial, em que os fatores de sobrevivência acabam se sobrepondo às melhorias de condições de vida dos cidadãos.

Neste âmbito, é de suma importância que as empresas preocupem-se cada vez mais com a saúde e o bem-estar deste profissional contemporâneo, investindo em programas que proporcionem uma boa Qualidade de Vida no Trabalho, evitando, pois, doenças provenientes do ambiente de trabalho, estresse, baixo rendimento, bem como um clima organizacional desagradável.

De fato, as conseqüências negativas, e muitas vezes dispendiosas, do *stress* no trabalho se refletem nos números crescentes de acidentes de trabalho, rotatividade e absenteísmo, nos custos de assistência médica aumentando vertiginosamente, na queda da quantidade e qualidade da produção e dos serviços [...] (BOWDITCH; BUONO, 2004, p. 248).

Conforme Blanger (2007, p.14), “a preocupação com os colaboradores deve ir muito além do desenvolvimento dos profissionais e de uma oferta atrativa de remuneração”. Investir no funcionário tem se tornado critério de competitividade entre as organizações, pois é através dele que o produto ou serviço chega ao consumidor.

Para Motta e Vasconcelos (2006), a melhoria do ambiente de trabalho gera o aumento da produtividade da organização, afinal, este aumento depende de elementos ligados à afetividade e à melhoria das condições ambientais.

Portanto, é substancial o aprofundamento do tema QVT, a que este estudo se propõe, a ser desenvolvido em conformidade com as bases teóricas adquiridas no curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste.

1.3 PERGUNTA DE PESQUISA

Com base na problemática apresentada e tendo como campo de pesquisa a agência Pesqueira-PE do Banco do Nordeste do Brasil S.A., o problema de pesquisa focaliza a seguinte questão:

De que forma os colaboradores da Agência Pesqueira-PE do BNB percebem sua QVT na agência e como a avaliam em termos de satisfação pessoal?

1.4 OBJETIVOS

Serão elencados abaixo os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

1.4.1 Objetivo Geral

Em termos gerais, esse estudo busca analisar a percepção dos funcionários do Banco do Nordeste do Brasil S.A. - Agência Pesqueira/PE, quanto à sua qualidade de vida no trabalho.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Apresentar um referencial teórico acerca do assunto Qualidade de Vida no Trabalho;
- Identificar a percepção dos funcionários da Agência Pesqueira-PE, em relação aos programas de QVT do BNB;
- Analisar, através do modelo de QVT proposto por Walton, o nível de satisfação dos colaboradores da agência em relação a sua qualidade de vida no trabalho na organização em estudo;
- Propor sugestões à organização, objetivando a melhoria da QVT de seus integrantes.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Este trabalho apresenta a seguinte estrutura:

O capítulo 1 – INTRODUÇÃO À PESQUISA – apresenta o problema de pesquisa, a justificativa para delimitação do tema, a pergunta de pesquisa e os objetivos geral e específicos deste estudo.

O capítulo 2 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO – expõe a organização em estudo – o Banco do Nordeste do Brasil S.A., mais especificamente a Agência Pesqueira-PE – com informações históricas, dados constitutivos e aspectos estruturais e ambientais.

Já o capítulo 3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – traz aspectos históricos e evolutivos do tema em questão, bem como aborda conceitos e modelos sobre o tema QVT, que formam a base para o desenvolvimento desta pesquisa.

Por sua vez, o capítulo 4 – METODOLOGIA – apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo: o tipo de pesquisa, a maneira como foi realizada e os processos de coleta e análise dos dados.

O capítulo 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS – relata os dados obtidos através da pesquisa de campo e as análises dos resultados, através de gráficos e tabelas.

Por fim, o capítulo 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS – expõe as conclusões da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo apresenta o Banco do Nordeste do Brasil S.A. e a Agência Pesqueira-PE, objeto de análise desta pesquisa.

2.1 BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A. (BNB)

Segundo o site www.bnb.gov.br, o BNB, maior instituição da América Latina voltada para o desenvolvimento regional, opera como órgão executor de políticas públicas, operacionalizando programas como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e a administração do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE). Além destes, o Banco tem acesso a outras fontes de financiamento nos mercados interno e externo, através de parcerias com o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

O Banco do Nordeste é responsável pelo maior programa de microcrédito da América do Sul e o segundo da América Latina, o CrediAmigo, por meio do qual já emprestou mais de R\$ 3,5 bilhões a microempreendedores. Também opera o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (Prodetur/NE), criado para estruturar o turismo da região.

O BNB exerce trabalho de atração de investimentos, apóia a realização de estudos e pesquisas com recursos não-reembolsáveis e estrutura o desenvolvimento por meio de projetos de grande impacto. Mais que um agente de intermediação financeira, o Banco do Nordeste se propõe a prestar atendimento integrado a quem decide investir em sua área de atuação, disponibilizando uma base de conhecimentos sobre o Nordeste e as melhores oportunidades de investimento na Região.

2.1.1 Histórico da Organização

Conforme dados do site institucional da organização, os anos 50 marcam o início da trajetória do Banco. Na época, foi realizado um amplo estudo sobre a economia, cuja apreciação constituiu a base científica para o nascimento da instituição. O principal objetivo era implementar uma nova mentalidade empresarial na Região Nordeste.

Ao retornar de uma viagem ao Nordeste para ver de perto os estragos causados pela seca de 1951, o então Ministro da Fazenda, Horácio Láfer, apresentou exposição de motivos

ao Presidente Getúlio Vargas para a fundamentação da lei que criaria o Banco. Com essa iniciativa do Presidente da República, a Lei nº.1649 de 19/07/1952 criou o Banco do Nordeste do Brasil S.A. com o objetivo de fomentar o desenvolvimento da região Nordeste que, assolada pelas constantes secas e pela escassez de recursos estáveis, carecia de um organismo financeiro capaz de estruturar sua economia.

Em 18 de janeiro, realizou-se em Fortaleza (CE) a Assembléia Geral de Constituição do Banco do Nordeste, com a presença de empresários, políticos, estudiosos e defensores da causa do desenvolvimento regional. Em 7 de junho, inaugurava-se, também em Fortaleza, a primeira agência do Banco do Nordeste, uma das nove autorizadas pela Assembléia que o constituiu.

Previsto na própria Lei de criação do Banco, o Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE) começou a organizar-se nos primeiros meses de 1954, e contou com a cooperação técnica de missões externas de alto nível, que apoiaram o Banco em seus primeiros passos.

Em 03/08/61, o Banco do Nordeste contraiu seu primeiro empréstimo estrangeiro junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) no valor de US\$ 10 milhões. Esses recursos possibilitaram o financiamento de atividades diversificadas no setor industrial, o que permitiu, dentre outros aspectos, a implementação de programas voltados para o reequipamento e modernização da indústria têxtil regional.

Em 1963, O BNB iniciou a execução de amplo programa de financiamento de serviços básicos (água potável e esgotos) nas capitais do Nordeste, com base em contrato firmado com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

A escassez de fontes estáveis, que até então predominavam na sua estrutura de recursos, leva o Banco à adoção de nova estratégia, voltada para a captação de repasses, internos e externos, e diversificação de suas atividades creditícias. Expansão da rede de agências, modernização das instalações e consolidação do sistema de planejamento foram outros destaques desse período.

Em 1971, o Banco do Nordeste cria, em caráter pioneiro na Região, o Fundo de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNDECI), para apoio a projetos de pesquisas econômicas e agrônômicas em busca de alternativas tecnológicas para o Nordeste, notadamente no setor agrícola e no semi-árido.

Em 1974, é implantado o Fundo de Investimento do Nordeste – FINOR, capítulo especial na experiência do Banco do Nordeste como agente financeiro dos recursos federais para a Região. Com o objetivo de transformar o setor secundário em pólo dinamizador da

economia regional e de atrair investimentos e capacidade empresarial para o Nordeste, o FINOR abre espaço no mercado de capitais para as empresas nordestinas.

Em 1984, é inaugurado o Centro Administrativo Presidente Getúlio Vargas, no Passaré, em Fortaleza, que reuniu órgãos da administração do Banco antes dispersos em vários prédios e possibilitou ambiente adequado à realização de reuniões, seminários, cursos e outros eventos, promovidos pelo Banco ou por outras instituições.

Em 1987, houve o aumento do capital social do Banco, mediante subscrição de 112 milhões de ações, atestando a credibilidade do Banco do Nordeste no mercado.

Em 1988, a Constituição Federal incorpora diversos dispositivos tendentes à redução das desigualdades regionais, daí resultando a criação do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), administrado pelo Banco do Nordeste. Destinado ao financiamento do setor produtivo regional, com ênfase na região semi-árida, o FNE apóia empreendimentos de elevado mérito econômico e social, representando novo e eficaz instrumento de desenvolvimento regional.

Em 1993, o Banco do Nordeste lançou oficialmente, em toda a Região, o Programa de Fomento à Geração de Emprego e Renda no Nordeste, inicialmente operando com recursos do FNE (Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste) e, a partir de 1994, também com recursos do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador). Executado com a colaboração dos governos estaduais, prefeituras, outras entidades públicas e instituições não governamentais, o programa apóia pequenos produtores do campo e da periferia das grandes cidades, visando integrá-los ao processo produtivo.

Em 1995, inicia-se o maior processo de mudança já realizado no Banco do Nordeste, começando com o redesenho do processo de concessão de crédito, que assegurou maior agilidade nas operações, e com a reorientação da rede de agências, que passam a ter modelos diferenciados em função do mercado. Adota-se o modelo de gestão participativa, possibilitando que os funcionários se engajem na construção das mudanças na empresa, discutindo assuntos estratégicos que afetam sua atuação. Capacitação e modernização tecnológica recebem atenção especial: são oferecidas cerca de 6.500 oportunidades de treinamento, interno e externo; amplia-se a rede de comunicação de dados e são adquiridos microcomputadores de última geração, passando o Banco a contar, praticamente, com um micro por funcionário.

Em 1996, o Banco do Nordeste introduz na região, em caráter pioneiro, o Agente de Desenvolvimento, de modo a estender sua presença a todos os municípios do Nordeste. O agente atua diretamente junto às comunidades, mobilizando e orientando os agentes

produtivos locais, contribuindo para sua organização em entidades associativas, de modo a viabilizar o aproveitamento das vocações e potencialidades econômicas locais.

Em 1997 intensificam-se as ações que contribuem para a elevação do nível de emprego e renda na região. São lançados novos programas, como o CrediAmigo – Programa de Microcrédito do Banco do Nordeste, para atender microempreendedores com crédito rápido e fácil, e o FNE-Verde, de financiamento à conservação e controle do meio ambiente. O Banco reforça seu papel de elo entre capitais estrangeiros e as oportunidades de investimento no Nordeste, captando mais recursos e promovendo a Região no exterior. Nesse ano, o Banco aplica R\$ 2,8 bilhões na economia nordestina, com a contratação de 287 mil financiamentos, que propiciam a geração de 667 mil novas oportunidades de emprego.

Em 1999, a área de atuação do Banco foi expandida para 1.955 municípios, incluindo-se o Vale do Jequitinhonha (MG) e o Norte do Espírito Santo.

O ano de 2002 marca o Aniversário de 50 anos do Banco do Nordeste, cujos eventos comemorativos tiveram como ponto alto, o Fórum Banco do Nordeste de Desenvolvimento com o tema “Nordeste – Desafios e Oportunidades”. Ministros, governadores, empresários, técnicos, estudiosos de desenvolvimento regional e cerca de 11,5 mil participantes debateram, em videoconferência durante dois dias, aspectos relativos ao trabalho do Banco e sobre o desenvolvimento do Nordeste. Como ação estratégica, criou o projeto Promoção de Negócios e Investimentos, por meio do qual identifica oportunidades e faz intermediação entre investidores privados (nacionais e internacionais) e a economia nordestina.

Em 2003, com o lançamento nacional do programa Fome Zero, o Banco ajusta seus Programas Especiais (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF e CrediAmigo). Defende e promove as aplicações do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste – FNE, inclusive para o segmento comercial. Como resultado, contratou financiamentos com recursos do FNE no valor total de R\$ 1.019,1 milhões.

O ano de 2006 marcou a consolidação da trajetória de crescimento das operações de empréstimos e financiamentos iniciada em 2003, com a contratação de operações globais que somaram R\$ 7,3 bilhões, sendo de R\$ 4,6 bilhões do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE). Como consequência, o Banco inicia a estruturação de novos programas com fontes alternativas para o financiamento do desenvolvimento da Região, utilizando fontes como o Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE), o Fundo da Marinha Mercante (FMM) e o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).

O Banco mantém estreita sintonia de suas ações com as políticas públicas do Governo Federal, no apoio à agricultura familiar e microcrédito, por meio dos financiamentos

do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e de seu Programa de Microcrédito Produtivo Orientado, o CrediAmigo.

2.1.2 Natureza Jurídica e Domicílio

Conforme seu Estatuto Social, consolidado em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 01 de abril de 2011, o BNB, Banco de Desenvolvimento criado pela Lei Federal nº 1.649, de 19 de julho de 1952, pessoa jurídica de direito privado, é uma Instituição Financeira Múltipla, de economia mista, organizada sob a forma de sociedade anônima aberta, tendo mais de 90% de seu capital sob o controle do Governo Federal, regendo-se pelo que está disposto em seu Estatuto e pelas disposições legais que lhe forem aplicáveis.

O Banco possui sede e domicílio na cidade de Fortaleza, capital do estado do Ceará, com poderes para criar e suprimir agências e outros pontos de atendimento em outras praças da região Nordeste, das demais regiões do país e no exterior, observados os requisitos legais.

2.1.3 Área de Atuação e Objeto Social

De acordo com seu Estatuto Social, a área básica de atuação do BNB é a região Nordeste do Brasil, com uma rede de 185 agências e 3.666 funcionários, atua em cerca de 2 mil municípios, abrangendo os nove Estados da Região Nordeste (Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia), o norte de Minas Gerais (incluindo os Vales do Mucuri e do Jequitinhonha) e o norte do Espírito Santo. A ação comercial do Banco sobre cada área geográfica ocorre a partir da agência melhor situada para essa missão, tanto em termos externos (proximidade, acesso físico aos municípios, disponibilidade de estradas e outros meios de comunicação), como em termos internos à empresa, adequando-se a disponibilidade de recursos e estrutura organizacionais existentes.

O Banco opera como órgão executor de políticas públicas, seu objeto social é a promoção do desenvolvimento e da circulação de bens, por meio da prestação de assistência financeira, de serviços, técnica e de capacitação a empreendimentos de interesse econômico e social.

2.1.4 Identidade Organizacional

2.1.4.1 Missão

Expressa a razão de ser do Banco, definindo o espaço, o público-alvo e os ramos de negócio que qualificam a sua atuação. A missão do BNB é:

Atuar, na capacidade de instituição financeira pública, como agente catalisador do desenvolvimento sustentável do Nordeste, integrando-o na dinâmica da economia nacional.

2.1.4.2 Visão

Expressa como o Banco deseja ser reconhecido e quais os propósitos a alcançar, visando a uma situação futura. A visão do BNB é:

Ser referência como agente indutor do desenvolvimento sustentável da Região Nordeste.

2.1.4.3 Diretrizes estratégicas

As diretrizes estabelecem o posicionamento estratégico adotado pelo BNB, no período de quatro anos, por meio de grandes orientações de como deve interagir com o ambiente externo, em especial, com o planejamento do Governo Federal. São elas:

1. Fortalecimento da articulação institucional, visando ao desenvolvimento territorial e à integração e operacionalização das políticas governamentais;
2. Aprimoramento dos mecanismos de governança corporativa do BNB;
3. Apoio à pesquisa e difusão do conhecimento necessários ao desenvolvimento social, econômico e tecnológico da Região;
4. Ampliação de *fundings* para expansão dos negócios;
5. Esforço continuado por resultados, mediante a expansão, diversificação e melhoria da qualidade dos negócios, maior eficiência e aumento da produtividade;
6. Manutenção do atendimento prioritário à agricultura familiar, economia informal e micro e pequenas empresas;
7. Expansão das operações comerciais e de prestação de serviços integradas à ação de fomento;
8. Aumento dos canais de atendimento e aprimoramento do relacionamento com os clientes;

9. Inovação contínua dos processos e da tecnologia, como forma de assegurar escala e competitividade;

10. Compromisso permanente com a valorização e qualificação das Pessoas que fazem o BNB.

2.1.4.4 Posicionamento de mercado

O posicionamento do Banco do Nordeste é ser reconhecido como Banco múltiplo federal, que, com sua essência de desenvolvimento, cultura e negócios, é parceiro nos momentos importantes da vida das pessoas da Região.

2.1.4.5 Logomarca

Segundo dados institucionais, a atual logomarca do Banco do Nordeste, criada em 2010, traz elementos que habitam o imaginário de todo o Nordeste, conforme figura 2.1. O vermelho e o laranja representam o solo, as variações solares, o artesanato e a própria índole nordestina. A força da carnaúba, estilizada, é sinônimo do empreendedorismo popular. As linhas que protegem a planta representam os esforços do Banco do Nordeste em preservar e fomentar os empenhos e esforços da população. O coqueiro, planta característica do Nordeste, elemento principal da logo, representa desenvolvimento, crescimento, perenidade, resistência e o acolhimento do Banco para com seus clientes. O *box* laranja representa proteção.

Figura 2.1 - Logomarca do Banco do Nordeste do Brasil S.A.



Fonte: www.bnb.gov.br - Site institucional da organização

2.1.5 Parceria com o Instituto Nordeste Cidadania (INEC)

Segundo o site da instituição, o Instituto Nordeste Cidadania (INEC) é uma entidade civil, sem fins lucrativos, constituída em 27 de fevereiro de 1996 por funcionários do Banco

do Nordeste, que contribuem financeiramente, e de modo voluntário, para a realização de suas atividades.

Em parceria com o Banco do Nordeste, operacionaliza os programas de microcrédito CrediAmigo urbano e AgroAmigo rural.

2.1.5.1 CrediAmigo

O Crediamigo é o Programa de Microcrédito Produtivo Orientado do Banco do Nordeste do Brasil S/A, operacionalizado pelo Instituto Nordeste Cidadania, que tem o objetivo de facilitar o acesso ao crédito a milhares de empreendedores que desenvolvem atividades relacionadas à produção, à comercialização de bens e à prestação de serviços. Criado em 1998, o Crediamigo fez do Banco do Nordeste o primeiro banco público do Brasil a ter um modelo de atuação voltado exclusivamente ao microcrédito.

São formados grupos solidários, no qual todos respondem pelo crédito, sendo cada empreendedor avalista do outro. E quem escolhe os componentes do grupo são os próprios empreendedores. A metodologia do aval solidário consolidou o Crediamigo como o maior programa de microcrédito produtivo orientado do país, garantindo a milhares de empreendedores o fortalecimento de sua atividade e a melhoria da qualidade de vida de sua família.

2.1.5.2 AgroAmigo

O Agroamigo é o Programa de Microcrédito Rural do Banco do Nordeste, operacionalizado pelo INEC, e conta com a parceria do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). É uma iniciativa que visa à concessão de financiamento para área rural, adotando metodologia própria de atendimento, cuja premissa consiste no crédito orientado e acompanhado.

O Agroamigo destina-se a agricultores familiares com enquadramento no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) - Grupo B. Seu atendimento é realizado pelos Assessores de Microcrédito, que se relacionam diretamente com agricultores de pequenos empreendimentos, em sua própria comunidade rural.

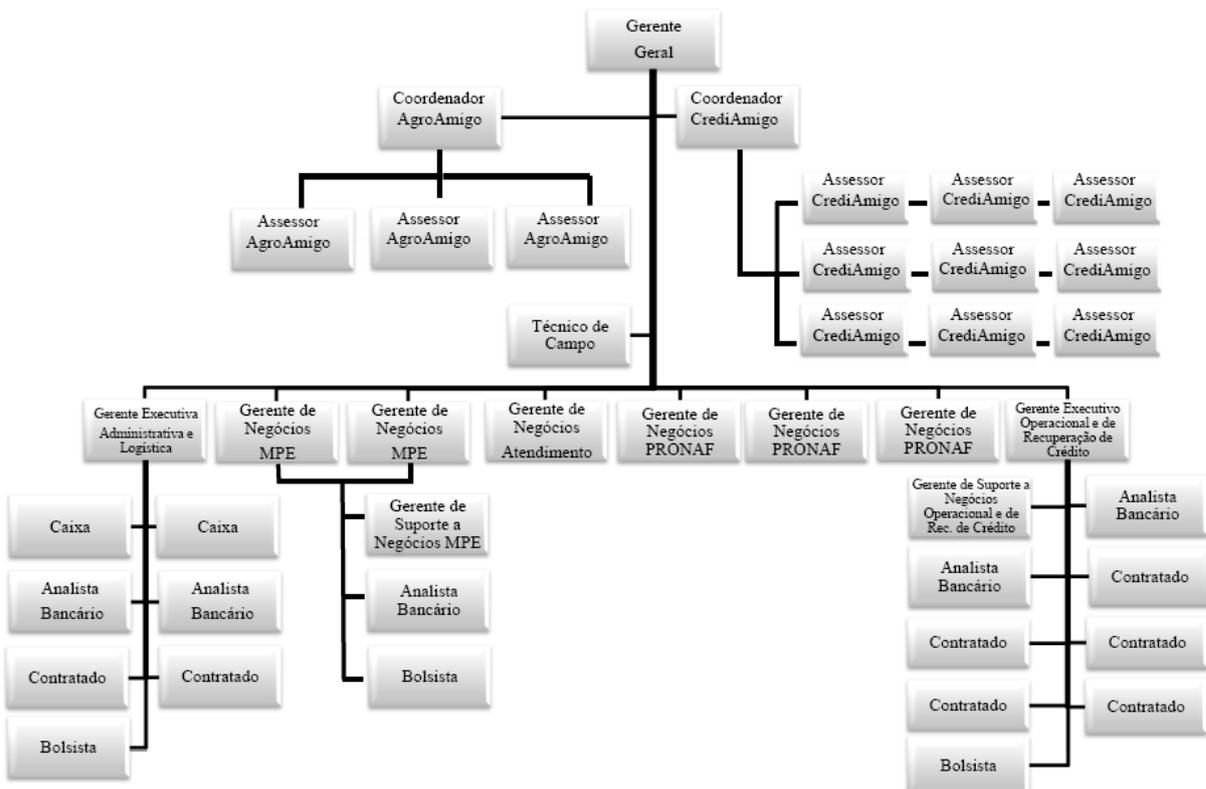
2.1.6 A Agência Pesqueira-PE

A agência do BNB escolhida tem mais de 50 anos de funcionamento, é de porte médio, classificada como nível 3, numa escala de 5 níveis, o que significa que possui grande importância estratégica e significativo volume de negócios para o Banco.

Está localizada na Rua Duque de Caxias, nº 110, no centro da cidade de Pesqueira, no agreste do estado de Pernambuco. Sua área de atuação é composta por 10 municípios da região: Alagoinha, Arcoverde, Belo Jardim, Buíque, Pedra, Poção, Sanharó, Tupanatinga, Venturosa e o próprio município de Pesqueira.

Seu quadro funcional conta com 43 integrantes: 3 bolsistas, 7 contratados terceirizados e 19 funcionários efetivos (1 gerente geral, 1 gerente executivo operacional e de recuperação de crédito, 1 gerente executivo da área administrativa e logística, 2 gerentes de negócio Micro e Pequena Empresa, 1 gerente de negócios da área de atendimento, 3 gerentes de negócio do PRONAF, 2 gerentes de suporte a negócios, 2 caixas, 5 analistas bancários e 1 técnico de campo), além dos 14 contratados terceirizados do INEC, onde 4 trabalham com o programa AgroAmigo e 10 com o programa CrediAmigo, conforme demonstrado no organograma da agência (vide figura 2).

Figura 2.2 - Organograma da Agência Pesqueira-PE do BNB



Fonte: A autora (2011)

São clientes da agência os agentes econômicos (micro, pequena e média empresa) e as pessoas físicas (agricultor familiar, mini, pequeno e médio produtor e o empreendedor informal).

Entre os principais produtos oferecidos aos clientes, destaca-se o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), com uma das taxas de juros mais baixas do mercado. São financiados investimentos de curto ou longo prazo, capital de giro e custeio, com recursos para serem utilizados na implantação, modernização, expansão e/ou realocação dos empreendimentos, para atender os setores agropecuário, comercial, industrial e agroindustrial, bem como, o setor de serviços e de turismo, visando incrementar a infraestrutura econômica da região.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo objetiva fundamentar o presente estudo com um referencial teórico acerca do tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

3.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Primeiramente, será abordada a origem da QVT e sua evolução histórica, para que na seqüência, sejam apresentados seus conceitos, modelos e sua importância para a satisfação no trabalho.

3.1.1 Origem e Evolução Histórica da QVT

Desde o início da civilização, o ser humano tem procurado melhores alternativas para amenizar sua luta pela sobrevivência. Entretanto, foi com a Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, que as condições de trabalho passaram a ser estudadas de maneira científica. Diante desse contexto, os trabalhos de Elton Mayo contribuíram significativamente ao abordarem, pela primeira vez, a importância dos fatores psicológicos e sociais para o estudo do comportamento humano (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Entre 1924 e 1927, Mayo desenvolve na fábrica “Western Electric Company” experimentos, tentando relacionar as condições físicas de trabalho e a produtividade industrial. Com ajuda do “National Research Council” – Conselho Nacional de Pesquisa dos Estados Unidos – deu início, em 1924, aos estudos sobre o efeito da iluminação na produtividade do trabalhador. “Acreditava-se, na época, que a eficiência seria influenciada principalmente pelos movimentos dispendiosos e ineficientes na execução do trabalho.” (MOTTA, 1985 apud RODRIGUES, 1991, p. 34). Os resultados de suas experimentações demonstraram que fatores particulares de cada indivíduo influenciavam o aumento da produção, não apenas os aspectos ambientais (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

[...] as pesquisas de Hawthorne mostraram a necessidade de os administradores estudarem e procurarem entender as relações entre as pessoas. Nesses estudos, bem como em muitos outros que se seguiram, constatou-se que o fator que mais influenciava a produtividade empresarial eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho, e não tanto o pagamento e as condições de trabalho (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 59).

Outro marco importante para a evolução dos estudos sobre trabalho e qualidade de vida ocorreu no início da década de 50, em Londres, no “Tavistock Institute”. Eric Trist e colaboradores estudavam um modelo que agrupasse INDIVÍDUO/TRABALHO/ORGANIZAÇÃO, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e para com ele. Esta nova técnica denominou-se Qualidade de Vida no Trabalho – QVT (RODRIGUES, 1991).

Dentre os trabalhos desenvolvidos pelo Tavistock Institute, cabe destacar os estudos realizados por Trist e Bamforth (1950) sobre as conseqüências sociopsicológicas da introdução da mecanização em uma mina de carvão inglesa. Pelo estudo, os pesquisadores demonstraram ligações entre a introdução de novas máquinas, o nível de absenteísmo e a manifestação de conflitos interpessoais e intergrupais, ou seja, as ligações entre as relações sociais, os comportamentos individuais e o conjunto das estruturas sociais no local de trabalho (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 5).

Nesta mesma época, Louis Davis e alguns colaboradores realizavam estudos, nos Estados Unidos, com o objetivo de melhorar a vida dos operários nas linhas de montagem. (HUSE; CUMMINGS, 1985 apud RODRIGUES, 1991).

Segundo Rodrigues (1991), somente na década de 60 as preocupações com a QVT tomaram impulso. O período compreendido entre meados da década de 60 até 1974 foi marcado pela crescente preocupação com a qualidade das experiências do trabalhador. A QVT seguiu, pois, uma linha sócio-técnica, impulsionada pela sociedade progressista da época. Essa abordagem objetivava primeiramente a organização do trabalho a partir da reestruturação da tarefa.

Porém, com a alta inflação que atingiu as grandes potências do ocidente no início da década de 70, houve uma paralisação das preocupações com a QVT. As organizações estavam com suas atenções desviadas para a inflação do período. Somente no fim da década de 70, com o advento das técnicas de administração japonesas, o tema voltou a ser repensado (RODRIGUES, 1991).

Foram realizadas muitas pesquisas e estudos que buscavam compreender a QVT, no âmbito da motivação para o trabalho, com destaque para os estudos clássicos de Herzberg, Maslow e McGregor (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Frederick Herzberg sugeriu que a motivação é composta por dois âmbitos: os fatores que poderiam impedir a satisfação do indivíduo e conseqüentemente seu desenvolvimento (fatores higiênicos) e os fatores relacionados ao trabalho que encorajam esse desenvolvimento (fatores motivacionais) (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

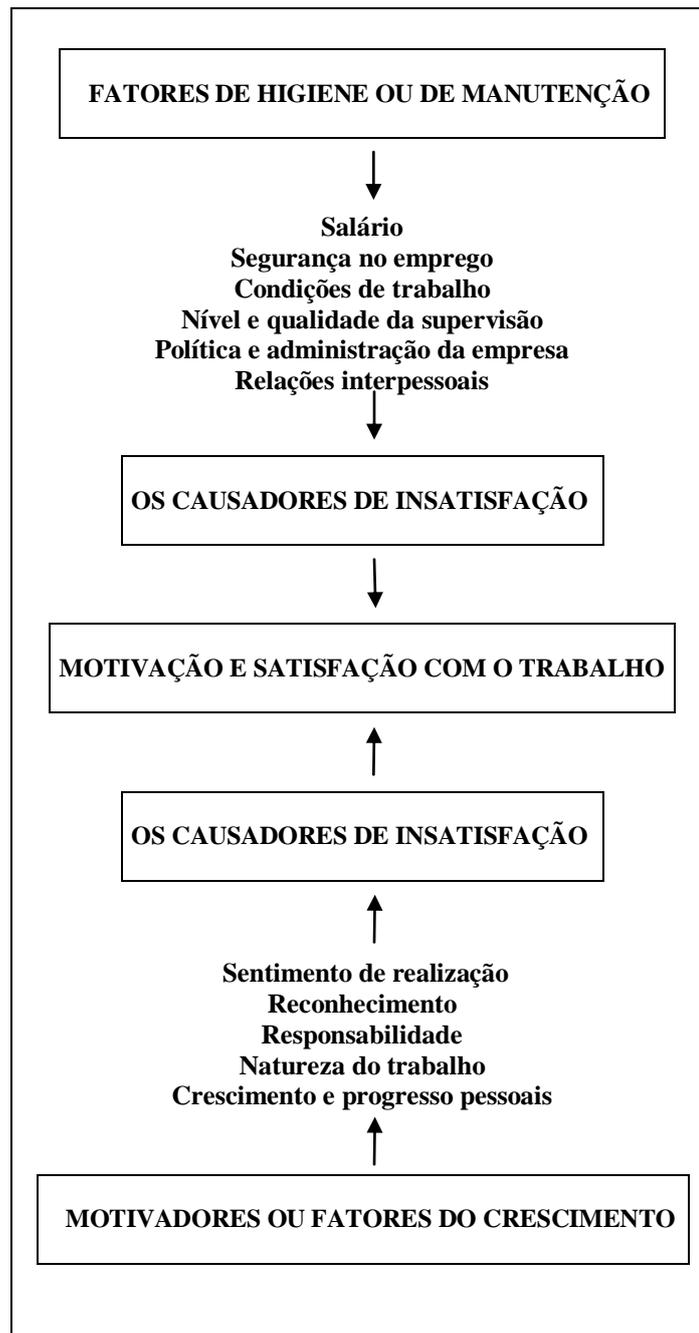
Para Herzberg, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seu trabalho, estavam preocupadas com o ambiente que trabalhavam. Quando se sentiam bem, tratava-se do trabalho em si. Chamou, portanto, a primeira categoria de fatores de higiene ou manutenção, higiene porque se tratava do ambiente e manutenção, pois precisam ser mantidos continuamente. À segunda categoria chamou motivacionais, já que motivavam as pessoas para um desempenho superior (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Herzberg afirma que os fatores higiênicos são essenciais para que o indivíduo satisfaça suas necessidades básicas de inserção social, segurança e reconhecimento. Se ausentes, comprometem o processo de trabalho. Exemplos desses fatores seriam bons salários, equipamentos adequados e um bom ambiente físico de trabalho. São fatores que proporcionam resultados temporários, pois, após certo período, os indivíduos se acostumam com esses estímulos e a produção volta a cair. Por outro lado, os fatores motivacionais estão relacionados à realização do potencial humano no trabalho, às suas necessidades mais complexas, cuja busca por satisfação canaliza energia para o trabalho, gerando maior comprometimento para com a organização. São fatores complexos, influenciados pela identidade de cada ser humano. Políticas organizacionais que possibilitem o aprendizado, o treinamento e a promoção de carreira são exemplos de fatores que consideram os aspectos intrínsecos da motivação (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Os fatores considerados higiênicos objetivam evitar a insatisfação, estão relacionados ao contexto do emprego e referem-se ao modo como as pessoas são tratadas no trabalho. Se estes estiverem ausentes ou inadequados provocarão insatisfação. Por isso, enfatizar os fatores higiênicos fará com que a insatisfação seja superada, trazendo a motivação ao estado zero, pois estes fatores, por si mesmos, não são capazes de produzir ou aumentar a motivação. Em contrapartida estão os fatores motivacionais, que são relacionados ao que as pessoas são capazes de realizar em suas tarefas laborais. São as variáveis que, de fato, motivam as pessoas, aumentando os sentimentos de satisfação, mas não interferindo nos sentimentos de insatisfação, conforme figura 3.1 (MULLINS, 2004).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), ao desenvolver sua teoria, Herzberg enfatizava que o conhecimento da natureza humana e de suas necessidades poderia ser de grande valor para empresas e indivíduos.

Figura 3.1 - Representação da teoria de dois fatores de Herzberg



Fonte: MULLINS (2004, p. 178)

A teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow foi fundamental para os estudos sobre motivação, pois voltava-se, primeiramente, para o estudo do desenvolvimento humano (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Para Maslow, os indivíduos possuem uma série complexa de cinco categorias de necessidades, as quais classificou por ordem de importância numa hierarquia: fisiológicas, de segurança, de associação, de estima e de auto-realização (vide figura 3.2). Segundo Maslow, conforme uma pessoa satisfaça cada um desses níveis, a motivação movimenta-se ao nível

imediatamente superior, a fim de satisfazer o próximo nível de necessidades. De acordo com esta hierarquia, uma necessidade satisfeita não é fator de motivação. Pois, uma vez satisfeita, surge outra em seu lugar. Assim, sempre há a intenção de satisfazer uma necessidade maior (SOTO, 2005).

Figura 3.2: Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: SOTO (2005, p 143)

Hersey e Blanchard (1986) explicam as categorias de necessidades propostas por Maslow. As necessidades fisiológicas aparecem na base da pirâmide, pois tendem a ser as mais intensas quando não satisfeitas. São as necessidades básicas para a sobrevivência do ser humano, ou seja, alimento, roupa e moradia. Enquanto estas necessidades não forem satisfeitas suficientemente, haverá pouca motivação para outras atividades.

Após satisfeitas as necessidades fisiológicas, predomina a necessidade de segurança que é, essencialmente, a necessidade de estar livre de perigo físico, isto é, a necessidade de auto-preservação.

Depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, emerge a necessidade social ou de associação. Como os indivíduos são seres sociais, necessitam pertencer a grupos e serem aceitos por estes. O indivíduo procura, portanto, se relacionar com os outros.

Ao participar de um grupo, o ser humano deseja mais do que ser um simples membro dele. Logo, passa a sentir necessidade de estima, tanto de auto-estima, como de estima por parte dos outros. Isso produz sentimentos de confiança, poder e prestígio. O ser humano passa a perceber que tem utilidade e influência em seu convívio interpessoal.

Estando satisfeita a necessidade de estima, predomina a necessidade de auto-realização, ou seja, as pessoas sentem necessidade de maximizar seu potencial, tornando-se aquilo de que se é capaz.

Para Maslow, esse era um padrão típico, verificado na maioria dos indivíduos, havendo, portanto, exceções a essa tendência geral (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Por sua vez, Douglas McGregor retomou alguns argumentos de Maslow para explicar seu modelo, focando seus estudos na relação entre o sucesso organizacional e sua capacidade de controlar o comportamento humano. Logo, resumiu suas descobertas em duas teorias sobre a natureza humana, representadas na tabela 3.1. Segundo a teoria X, o ser humano tinha aversão natural ao trabalho, precisando ser controlado e punido para trabalhar, preferindo ser dirigido e ter pouca responsabilidade. O homem apresenta-se então como um ser carente e a autoridade passa a ser fundamental para poder controlá-lo. Percebendo a inadequação da teoria X, McGregor elabora a teoria Y, afirmando que o homem está sempre disposto a se auto-corriger para atingir seus objetivos, aceita e procura responsabilidades, utilizando sua imaginação e criatividade na resolução de problemas (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

Tabela 3.1 - Teorias X e Y de McGregor

Teoria X Concepção tradicional de direção e controle	Teoria Y Integração entre objetivos individuais e organizacionais
O ser humano tem aversão natural ao trabalho.	O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto querer descansar.
A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe.	A maioria das pessoas busca naturalmente se autocorriger, para atingir os objetivos que se propuseram alcançar.
O homem é um ser carente, que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades.	O compromisso com um objetivo depende das recompensas que se espera receber com sua consecução.
O ser humano não consegue assumir responsabilidades.	O ser humano não só aprender a aceitar as responsabilidades, como passar a procurá-las.
A participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos.	A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades intelectuais, como: imaginação, criatividade e engenhosidade.
O líder adota um estilo autocrático.	O líder adota um estilo participativo.

Fonte: FERREIRA; REIS; PEREIRA (2002, p. 43)

Segundo McGregor, os pressupostos da teoria X estavam focalizados apenas nas necessidades fisiológicas e de segurança descritas por Maslow, baseados no controle burocrático e na centralização administrativa, deixando os trabalhadores insatisfeitos e levando à queda da produtividade. Ignorava-se as necessidades mais complexas do ser humano, base da motivação para com o trabalho. Logo, a utilização de uma gerência autoritária não beneficiaria nem a organização nem seus integrantes (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

A teoria X não levava em consideração as outras necessidades descritas por Maslow, surgindo, então, a teoria Y, afirmando que a gerência é responsável por possibilitar que seus trabalhadores atinjam seus objetivos pessoais. O gerente é, portanto, um coordenador do processo de trabalho, que sabe ouvir seus subordinados e tem a habilidade de conduzir as relações interpessoais. Enquanto a teoria X baseava-se no exercício da autoridade racional-legal, a teoria Y ressaltava as qualidades do líder. Com esta teoria, surgiram novas propostas de reestruturar as tarefas e os processos de trabalho, permitindo a concessão de autonomia aos indivíduos (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Assim, enquanto na Teoria X a autoridade define a direção, na teoria Y, a base é a integração entre os objetivos individuais e organizacionais. Na prática, o que percebe é que dificilmente uma organização se enquadre perfeitamente em uma das duas teorias, pois, para o próprio McGregor, há muitas dificuldades para conciliar objetivos individuais e organizacionais, conforme sugere a teoria Y (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

Dessa forma, o estudo da QVT foi evoluindo à medida que várias pesquisas foram sendo realizadas. Segundo Sucesso (1997), a partir da década de 90, o termo QVT invadiu vários espaços, como a literatura, os programas de qualidade total, a mídia e até as conversas informais.

Um trabalho bastante expressivo de Nadler e Lawler (1983 apud FERNANDES, 1996) define a QVT ao longo do tempo e suas diversas concepções, representado na tabela 3.2.

Tabela 3.2 - Evolução do conceito de QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS 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, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT Como um movimento - (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento 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 problemas organizacionais.
6. QVT Como nada - (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

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

Diante da importância deste tema, vários autores buscaram conceituar a QVT, conforme pode-se observar a seguir.

3.1.2 Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Fernandes (1996), o conceito de QVT é abrangente e precisa ser definido com clareza, afinal, o trabalho não é apenas uma fonte de renda, mas também uma forma de satisfação das necessidades.

Fleury (2002) afirma que há muitas interpretações para qualidade de vida no trabalho, desde o foco clínico da ausência de doenças até as exigências de recursos e procedimentos de natureza gerencial no nível das organizações.

A QVT tem sido avaliada e questionada através dos anos, caracterizando-se não apenas como modismo passageiro, mas como um processo que consolida a busca do desenvolvimento humano e organizacional, por se tratar de um tema muito amplo e flexível, permite uma diversidade de interpretações. O conhecimento das teorias que tentam delimitar ou esclarecer esse assunto, relacionadas a outros aspectos como: a relação desempenho organizacional x satisfação; a abrangência do termo qualidade vinculada à qualidade de vida no trabalho; a motivação e satisfação e como estas podem influenciar a QVT. É fundamental que se conheça a interação entre estes assuntos e como cada um deles pode contribuir para melhor compreensão e

desenvolvimento da própria organização frente ao acirrado e competitivo mercado no qual se encontra inserida (GALEANO; VIEIRA; ARAÚJO, 2008, p. 5).

Segundo Limongi-França (2007, p. 167), “pode-se afirmar que qualidade de vida é a percepção do bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida”. Para a autora, QVT é “a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento” (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 168).

Para Sucesso (1997), a QVT trata da experiência emocional do indivíduo com o seu trabalho, enfoca os efeitos do trabalho sobre o ser humano e suas conseqüências nos resultados da organização. A autora ainda afirma que as relações interpessoais afetam a satisfação no trabalho e a forma como o ser humano se sente em relação a si mesmo.

Segundo Chiavenato (2004, p.365), “[...] não são apenas as condições físicas de trabalho que importam. É preciso algo mais. As condições sociais e psicológicas também fazem parte do ambiente de trabalho”.

Davis (1981 apud SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 9) apresenta o conceito de qualidade de vida no trabalho como as “condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os empregados”.

A qualidade de vida no trabalho produz um ambiente de trabalho mais humanizado. Seu objetivo é servir tanto as aspirações mais altas dos trabalhadores quanto às necessidades mais básicas. Ela procura aproveitar as habilidades mais refinadas dos trabalhadores e proporcionar um ambiente que os encoraje a desenvolver suas capacidades (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p.148).

De acordo com Vieira e Hanashiro (1990 apud SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 10), o conceito de QVT pode ser definido como um movimento voltado para

a melhoria nas condições de trabalho com extensão a todas as funções de qualquer natureza ou nível hierárquico em termo das variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais, que venham, juntamente com os estabelecimentos de Políticas de Recursos Humanos, humanizar o emprego de forma a obter-se resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização, com vistas a atenuar o conflito existente entre capital e trabalho.

É necessário, portanto, atentar para a devida utilização da expressão qualidade de vida no trabalho, que deve enfatizar além da melhoria das condições de trabalho, a partilha de responsabilidades, o controle, a participação, a autonomia e o *feedback* para efetiva obtenção da qualidade de vida do trabalhador (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Conforme Julião (2001), são muitos os benefícios da QVT, pois ao se promover a saúde e o bem-estar dos funcionários, obtém-se aumento da motivação, da satisfação e do desempenho do trabalhador. Se o funcionário não tem as condições de trabalho adequadas, aumenta-se a probabilidade a erros. Logo, a qualidade de um produto ou serviço depende da qualidade de vida de quem está envolvido com eles.

Para Nadler e Lawler (1983 apud FERNANDES, 1996, p. 44): “qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações”.

Fernandes (1996, p. 40) explica que o conceito de QVT “engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa”. Para a autora, embora a QVT dependa das condições de trabalho favoráveis, há fatores organizacionais, ambientais e comportamentais que, se bem administrados, elevam o nível de satisfação e a produtividade. Além disso, conclui que a QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica, já que as pessoas e organizações mudam freqüentemente; e contingencial, porque depende do contexto em que está inserida.

Embora existam vários conceitos para QVT, a maior parte deles coincide quanto a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações. Isso significa que ao passo que se melhora a satisfação do trabalhador, conseqüentemente melhora a produtividade da organização (FERNANDES, 1996).

3.1.3 Modelos de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho

Diversos modelos e métodos de avaliação da QVT foram desenvolvidos por estudiosos do tema. No presente estudo serão destacados autores como Walton (1973), Lippitt (1978), Westley (1979), Werther e Davis (1983), Hackman e Oldham (1975), Huse e Cummings (1985), que definiram modelos que identificam fatores determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações, considerados relevantes para o embasamento desta pesquisa.

3.1.3.1 Modelo de Lippitt

Lippitt (1978 apud SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011) organiza suas ideias num modelo onde são agrupados quatro critérios básicos para a QVT, conforme a

seguir:

1- O Trabalho em si

- *Feedback* de performance
- Objetivos de trabalho claros
- Controles reduzidos
- Maior responsabilidade
- Envolvimento do indivíduo no processo de tomada de decisões

2- O Indivíduo

- Aprimoramento da autoimagem
- Possibilidades de aprendizagem
- Clima propício à amizade
- Coerência entre objetivos de vida e de trabalho

3- A Produção do Trabalho

- Aumento de responsabilidades
- Colaboração intergrupos
- Trabalho completo e em unidades
- Recompensas pela qualidade/ inovação
- Objetivos mensuráveis

4- Funções e Estrutura da Organização

- Clima propício para a criatividade
- Comunicação adequada (duas vias)
- Respeito ao indivíduo
- Sentimento de avanço e desenvolvimento organizacional

Este modelo orienta-se tanto pelas necessidades do indivíduo, quanto pelas necessidades da organização. O autor afirma que para que as organizações atinjam o total das potencialidades no âmbito da QVT, devem buscar um determinado grau de maturidade, que para ser atingido requer flexibilidade, adaptabilidade, saúde e identidade organizacionais. Para atingir essa maturidade, deve-se desenvolver um novo conceito de indivíduo; um novo

conceito de poder e novos valores organizacionais, baseados em ideais humanísticos e democráticos (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Para Lippitt (1978 apud SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 16) “a qualidade de vida no trabalho e a renovação das organizações são processos e filosofias, e não técnicas ou esquemas”.

3.1.3.2 Modelo de Westley

Outro modelo apontado pela literatura é o de Westley (1979, apud FERNANDES, 1996), segundo o qual, a qualidade de vida no trabalho nas organizações pode ser mensurada através de quatro indicadores, sintetizados na tabela abaixo:

Tabela 3.3 - Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho

Econômico	Político	Psicológico	Sociológico
<ul style="list-style-type: none"> * Equidade Salarial * Remuneração adequada * Benefícios * Local de trabalho * Carga horária * Ambiente externo 	<ul style="list-style-type: none"> * Segurança no emprego * Atuação sindical * Retroinformação * Liberdade de expressão * Valorização do cargo * Relacionamento com a chefia 	<ul style="list-style-type: none"> * Realização potencial * Nível de desafio * Desenvolvimento pessoal * Desenvolvimento profissional * Criatividade * Auto-avaliação * Variedade de tarefa * Identidade com a tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> * Participação nas decisões * Autonomia * Relacionamento interpessoal * Grau de responsabilidade * Valor pessoal

Fonte: Westley (1979 apud FERNANDES, 1996, p. 53)

Os problemas políticos são caracterizados pela instabilidade quanto à permanência no emprego ou por medo de discriminação. Sua presença traria insegurança. Os problemas econômicos são representados pela ausência de equidade salarial, gerando, pois, sentimento de injustiça. Os problemas psicológicos são representados pela ausência da autorrealização, trazendo alienação. Os problemas sociológicos são caracterizados pela não participação ativa dos indivíduos na tomada de decisões sobre o trabalho e as tarefas que desempenham. Isso gera, pois, a sensação de anomia (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Westley (1979, apud SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011) sintetiza os problemas levantados, suas causas e possíveis ações de solução, representados na tabela 3.4.

Tabela 3.4 - Raízes da Qualidade de Vida no Trabalho

ESFERA DO TRABALHO	PROBLEMA DO TRABALHO	RESPONSÁVEL PELA SOLUÇÃO	INDICADORES	PROPOSTAS
Econômica (1850-1950)	Injustiça	Sindicatos	Insatisfação Greves Sabotagens	Cooperação Divisão dos lucros Acordos de produtividade
Política (1850-1950)	Insegurança	Partidos políticos	Insatisfação Greves Sabotagens	Auto-supervisão do trabalho Conselho de trabalhadores
Psicológica (1950...)	Alienação	Agentes de mudança	Desinteresse Absentéismo <i>Turnover</i>	Enriquecimento das tarefas
Sociológica (1950...)	Anomia	Grupos de trabalho	Sentimento de falta de significado Absentéismo	Grupos de trabalho estruturados sociotecnicamente

Fonte: Westley (1979 apud SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 17)

Para Westley, os meios de minimização desses problemas seriam o enriquecimento do trabalho e os métodos para reestruturação do grupo de trabalho (RODRIGUES, 1991).

3.1.3.3 Modelo de Werther e Davis

Werther e Davis (1983 apud FERNANDES, 1996), elaboraram um modelo em que elementos organizacionais, comportamentais e ambientais são fatores que influenciam o projeto de cargos em termos de QVT. Os elementos organizacionais estão relacionados ao fluxo de trabalho e às práticas laborais. Os elementos ambientais, por sua importância, envolvem habilidade e disponibilidades dos empregados e as expectativas sociais. Os elementos comportamentais englobam as necessidades humanas e os modos de comportamento individuais, tais como: autonomia, identidade da tarefa e retroinformação (vide tabela 3.5).

Tabela 3.5 - Elementos de QVT de Werther e Davis

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
* Abordagem mecanística * Fluxo de trabalho * Práticas de trabalho	* Habilidade e disponibilidades de empregados * Expectativas sociais	* Autonomia * Variedade * Identidade de tarefa * Retroinformação

Fonte: Werther e Davis (1983 apud FERNANDES, 1996, p. 54)

Para os autores, a natureza do cargo constitui o aspecto que envolve mais diretamente o trabalhador, pois o cargo é a ligação entre o indivíduo e a organização. Segundo este modelo, para a maioria das pessoas uma boa QVT significa um cargo compensador. Werther & Davis (1983 apud SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

3.1.3.4 Modelo de Hackman e Oldham

Hackman e Oldham (1975 apud FERNANDES, 1996) sugerem um modelo baseado em características objetivas do trabalho, conforme tabela 3.6.

Logo, segundo Fernandes (1996), a QVT pode se analisada sob a ótica de:

1- Dimensões da tarefa: Envolve atributos essenciais para a satisfação no trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e feedback.

2- Estados Psicológicos Críticos: Engloba a percepção da significância do trabalho, o conhecimento dos verdadeiros resultados do trabalho e a responsabilidade por esses resultados.

3- Resultados pessoais e de trabalho: Consistem na satisfação geral e motivação para o trabalho, bem como o absenteísmo e a baixa rotatividade.

Tabela 3.6 - Modelo das dimensões básicas da tarefa – Hackman e Oldham

DIMENSÕES DA TAREFA	ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS	RESULTADOS PESSOAIS E DE TRABALHO
Variedade de habilidades Identidade da tarefa Significado da tarefa	Percepção da significância do trabalho.	Satisfação geral com o trabalho.
Inter-relacionamento Autonomia	Percepção da responsabilidade pelos resultados.	Motivação interna para o trabalho.
Feedback do próprio trabalho Feedback extrínseco	Conhecimento dos reais resultados do trabalho.	Produção de trabalho de alta qualidade. Absenteísmo e rotatividade baixa.

Fonte: Hackman e Oldham (1975 apud FERNANDES, 1996, p. 56)

3.1.3.5 Modelo de Huse e Cummings

Huse e Cummings (1985 apud RODRIGUES, 1991) definem QVT como uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização, destacando dois aspectos: a

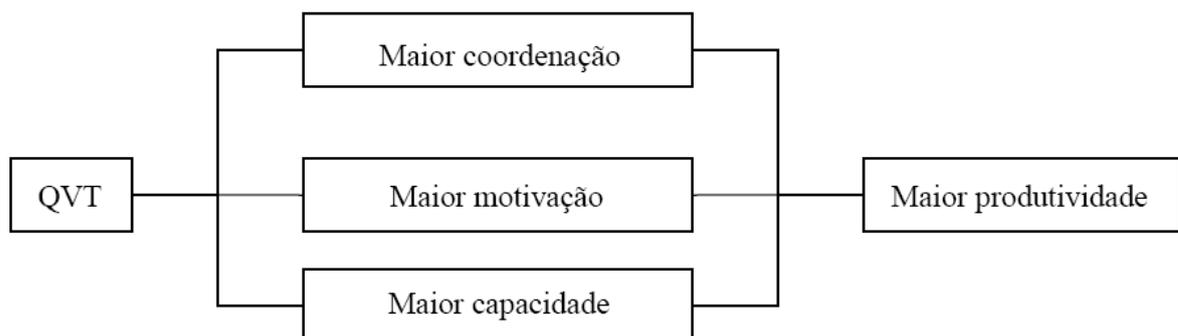
preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos funcionários na tomada de decisões.

Baseado nestes fatores, este modelo difere de outras abordagens. A operacionalização desta teoria é explicada através de quatro aspectos:

- 1- A Participação do trabalhador:** O indivíduo é envolvido na tomada de decisão, em que a análise e solução de problemas pode ser feita por grupos de trabalho cooperativos.
- 2- O Projeto do Cargo:** Diz respeito à estruturação do cargo, que deve atender às necessidades tecnológicas do trabalhador.
- 3- Inovação no Sistema de Recompensa:** Engloba todo o plano de cargos e salários da organização, objetivando minimizar as diferenças salariais entre os empregados.
- 4- Melhora no ambiente de trabalho:** Envolve as mudanças físicas das condições de trabalho, tais como flexibilidade de horário e mudanças nos equipamentos de trabalho.

Segundo Huse e Cummings (1985 apud RODRIGUES, 1991), as intervenções de um programa de QVT motivam o trabalhador, principalmente quando atendem suas necessidades individuais, sendo este fator, pois, um pré-requisito para uma maior produtividade organizacional, conforme figura 3.3.

Figura 3.3 - Qualidade de Vida no Trabalho x Produtividade



Fonte: Huse e Cummings (1985 apud SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011)

3.1.3.6 Modelo de Walton

Diante dos diversos modelos de avaliação da QVT, destaca-se o modelo de Walton, por abranger de forma ampliada o trabalhador e suas relações com seu trabalho, servindo de

base e referencial para este estudo.

Walton (1973 apud RODRIGUES, 1991), vê o trabalho, primeiramente, como um meio de o indivíduo ganhar a vida. Para o autor, a expressão QVT tem sido usada para descrever valores ambientais e humanos, que haviam sido negligenciados pela sociedade.

Neste sentido, Walton (1973 apud FERNANDES, 1996) definiu um modelo com oito critérios básicos para diagnosticar as características da Qualidade de Vida no Trabalho, definidos da seguinte forma:

1- Compensação Justa e Adequada: Visa mensurar a QVT quanto à remuneração recebida pelo trabalho realizado, ou seja, se esta remuneração é digna para que o empregado viva dentro dos padrões pessoais e culturais da sociedade em que está inserido, bem como mede sua satisfação quanto a sua remuneração quando comparada interna e externamente. Divide-se em três critérios:

- a) Remuneração adequada: remuneração necessária para que o indivíduo viva dignamente dentro dos padrões da sociedade em que vive;
- b) Equidade interna: equivalência na remuneração em comparação com outros membros da mesma organização;
- c) Equidade externa: equivalência na remuneração em relação a outros profissionais que desempenham funções semelhantes no mercado de trabalho.

2- Condições de Trabalho: Mede a QVT em relação às condições de saúde e segurança existentes no local de trabalho, envolvendo os seguintes critérios:

- a) Jornada de trabalho: número de horas trabalhadas e a relação com as tarefas desenvolvidas;
- b) Carga de trabalho: quantidade de trabalho realizado durante a jornada laboral;
- c) Ambiente físico: condições de bem-estar e conforto do ambiente físico de trabalho;
- d) Material e equipamento: qualidade e quantidade de material disponível para realização das tarefas;
- e) Ambiente saudável: condições de segurança e saúde no ambiente físico de trabalho;
- f) Estresse: nível de estresse a que o trabalhador é submetido em sua jornada de trabalho.

3- Uso e Desenvolvimento de Capacidades: Diz respeito à mensuração da QVT em relação às oportunidades em que o indivíduo aplica, em seu trabalho, suas aptidões e saberes profissionais. Contempla os seguintes critérios:

- a) Autonomia: nível de liberdade e independência que o indivíduo tem na execução de suas tarefas;
- b) Significado da tarefa: importância da tarefa desempenhada, dentro e fora da organização;
- c) Identidade da tarefa: mensuração da tarefa na avaliação do resultado;
- d) Variedade da habilidade: utilização das várias capacidades e habilidades do trabalhador na realização de suas tarefas;
- e) Retroinformação: informações passadas ao funcionário, a respeito da avaliação de seu trabalho.

4- Oportunidade de Crescimento e Segurança: Tem a finalidade de medir a QVT em relação às oportunidades que a organização oferece para o desenvolvimento e crescimento profissional de seu empregado, ou seja, em termos de carreira profissional e segurança no emprego. Os critérios abordados são os seguintes:

- a) Possibilidade de carreira: oportunidade de crescer na instituição e na carreira;
- b) Crescimento pessoal: desenvolvimento das potencialidades do trabalhador, num processo de educação continuada;
- c) Segurança de emprego: nível de segurança quanto à manutenção do emprego.

5- Integração Social na Organização: Objetiva mensurar o grau de integração existente na organização. Diz respeito aos critérios:

- a) Igualdade de oportunidades: ausência de discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens, estilo de vida, aparência e posição hierárquica na organização;
- b) Relacionamento: nível de relacionamento interpessoal, com respeito às individualidades;
- c) Senso comunitário: nível de senso de comunidade existente na organização.

6- Constitucionalismo: Refere-se ao modo como os direitos do empregado são cumpridos na organização, cujos critérios são:

- a) Direitos trabalhistas: cumprimento dos direitos do funcionário;
- b) Privacidade pessoal: nível de privacidade que o indivíduo possui dentro da instituição;
- c) Liberdade de expressão: oportunidade que o empregado tem de expressar seus pontos de vista, sem medo de represálias;
- d) Normas e rotinas: forma pela qual as normas e rotinas influenciam a realização das atividades laborais.

7- Trabalho e Espaço Total de Vida: O enfoque é o equilíbrio entre a vida pessoal do indivíduo e sua vida profissional, a conciliação entre horários para trabalho e lazer. Engloba os critérios a seguir:

- a) Papel balanceado no trabalho: equilíbrio entre trabalho e convívio familiar;
- b) Horário de entrada e saída do trabalho: balanceamento entre os horários de entrada e saída do trabalho e a vida familiar.

8- Relevância Social da Vida no Trabalho: Mensura a QVT através da percepção do trabalhador quanto à responsabilidade social da instituição; à qualidade dos serviços prestados e a imagem passada pela organização para a sociedade em que está inserida. Seus critérios são:

- a) Imagem da instituição: visão que o funcionário tem em relação a sua organização, ou seja, o orgulho e a satisfação de fazer parte dela;
- b) Responsabilidade social da instituição: percepção do funcionário quanto à responsabilidade social da organização para com a comunidade em que está inserida;
- c) Responsabilidade social pelos serviços: visão que o trabalhador tem quanto à qualidade dos produtos e serviços prestados pela organização;
- d) Responsabilidade social pelos empregados: percepção do funcionário quanto a sua valorização na empresa.

Na tabela 3.7, são elencadas as oito dimensões da análise de Walton.

Sobre este modelo, pode-se concluir que, embora não se conheçam as particularidades de todas as organizações existentes, estes aspectos são determinantes na qualidade de vida do trabalho da maioria das pessoas. Quando tais fatores não são bem gerenciados, os níveis de satisfação dos indivíduos diminuem, repercutindo nos níveis de desempenho (FERNANDES, 1996).

Segundo Lima (1995), o modelo de Walton pode ser considerado como o mais adequado para análise da QVT pela abrangência dos aspectos que engloba.

Walton (1973 apud RODRIGUES, 1991) previa que as mudanças organizacionais ocorreriam num passo mais lento que as mudanças nas expectativas dos empregados. Logo, apenas com a reestruturação do trabalho, todas as expectativas poderiam ser satisfeitas e haveria uma melhora na qualidade de vida.

Em suma, “para Walton, o ponto ótimo para a produtividade não se encontra no ponto máximo de qualidade de vida no trabalho, mas na sua ascendência” (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 15).

Tabela 3.7 - Categorias Conceituais de QVT

	Categorias	Indicadores de QVT
1.	Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2.	Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e razoável Ausência de insalubridade
3.	Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia / qualidades múltiplas Autocontrole relativo Informações sobre o processo total do trabalho
4.	Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira / crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5.	Integração social na organização	Ausência de preconceitos / senso comunitário Igualdade / mobilidade / relacionamento
6.	Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal / tratamento imparcial Liberdade de expressão Direitos trabalhistas
7.	Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8.	Relevância social do trabalho	Imagem da empresa / práticas de emprego Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos

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

Portanto, devido a profundidade e abrangência de seus fatores, este modelo foi escolhido como base teórica para o presente estudo, por englobar uma maior variedade de aspectos determinantes para a qualidade de vida no trabalho na realidade estudada.

3.1.4 A Importância da QVT

A maior parte dos conceitos de QVT parte do mesmo pressuposto: satisfação no trabalho. Segundo Fava (2002, p. 142), “satisfação no trabalho é, de uma maneira geral, uma resposta emocional ao trabalho de cada indivíduo”. Através de um alto nível de satisfação no trabalho atinge-se um ótimo desempenho organizacional (HUNT; OSBORN, 1998).

Antes de tudo, deve-se compreender que o trabalho é a atividade pela qual o indivíduo se integra com o mundo, exerce seus talentos e cria valor, tendo, por retorno, sentimentos de eficácia pessoal. A partir das duas últimas décadas tem-se enfatizado de

forma mais acentuada a importância do trabalho como fator essencial para a saúde física e mental do trabalhador (MORIN et. al., 2011).

Limongi-França (2008, p. 36) afirma que “[...] a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) pode ser o eixo central dos dilemas de bem-estar e mal-estar das pessoas em suas organizações [...]”.

O termo *qualidade de vida no trabalho* (QVT) é notável no comportamento organizacional, como indicador da qualidade geral da experiência humana no local de trabalho. Expressa uma forma especial de pensar a respeito das pessoas, do seu trabalho e das organizações nas quais suas carreiras são realizadas. Também é um lembrete claro de que o ótimo desempenho pode e deve ser atingido através de um alto nível de satisfação no trabalho. (HUNT e OSBORN, 1998, p. 34)

Difícilmente, uma organização que não enfatizar os aspectos comportamentais, terá sucesso no atendimento de suas metas. Sabe-se que a cada dez organizações que implantam programas de Gestão da Qualidade Total, sete fracassam nos dois anos seguintes, justamente por trabalhar somente produtos e processos, negligenciando a gerência de pessoal. Portanto, pode-se dizer que a gestão de pessoas é um dos fatores mais importantes no que se refere à Qualidade (FERNANDES, 1996).

Dar aos funcionários oportunidade de expressão e de participação nas decisões é, portanto, fundamental para a melhoria nos métodos de trabalho, dos produtos e da racionalização dos custos. Mas é, acima de tudo, uma forma de reconhecimento da inteligência do funcionário, o que acaba se refletindo em sua qualidade de vida e na produtividade da organização, com ganhos para todos. (FERNANDES, 1996, p. 25)

Daí a importância do estudo da QVT, afinal, o ser humano é, na realidade, o diferencial para a competitividade empresarial.

4 METODOLOGIA

Este capítulo destina-se a apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados durante o desenvolvimento do estudo em questão, evidenciando os procedimentos usados na investigação dos dados.

4.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Gressler, (2004, p. 49), “os tipos de pesquisa dependem dos objetivos do estudo e da natureza do problema”. Em função do tema proposto, foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo, com abordagem descritiva, do tipo *survey*.

Para Marconi e Lakatos (2007), o método quantitativo emprega a quantificação tanto na coleta das informações, como no tratamento delas. Os pesquisadores utilizam-se de informações numéricas. As principais vantagens desse método são: precisão, controle e prevenção da inferência e subjetividade do pesquisador. “O enfoque quantitativo vale-se de dados para provar hipóteses baseadas na medida numérica e da análise estatística para estabelecer padrões de comportamento. Ele procura principalmente a expansão dos dados, ou seja, a informação” (MARCONI e LAKATOS, 2007, p. 285).

O objetivo principal das pesquisas descritivas é a descrição das características de determinada população, utilizando-se técnicas de coleta de dados como o questionário ou a observação sistemática (GIL, 2002).

As pesquisas descritivas geralmente assumem a forma de levantamento, também conhecido como *survey*. As pesquisas desse tipo caracterizam-se pela interrogação direta dos indivíduos, cujo comportamento se deseja compreender. Solicita-se informações desse grupo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, por meio de análise quantitativa, se obter as conclusões correspondentes às informações coletadas. Suas principais vantagens são: conhecimento direto da realidade pesquisada; economia e rapidez, podendo-se obter uma grande quantidade de dados num curto espaço de tempo; quantificação, já que os dados obtidos põem ser agrupados em tabelas, possibilitando sua análise estatística. São, portanto, muito úteis para o estudo de opiniões e atitudes (GIL, 2002).

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Rea e Parker (2000, p. 137), descrevem universo como sendo “[...] a população teórica para a qual o pesquisador deseja generalizar as constatações do estudo. Esta população é composta de unidades, que passam a ser as unidades de análise do estudo”.

O universo desta pesquisa é composto pelos 43 colaboradores da Agência Pesqueira-PE do Banco do Nordeste do Brasil S.A., dos quais 19 são funcionários efetivos, 03 são bolsistas, 14 são empregados terceirizados contratados pelo Instituto Nordeste Cidadania (INEC) e 07 são empregados terceirizados contratados por outras empresas, conforme pode ser visualizado na tabela 4.1.

Tabela 4.1 - Universo da pesquisa

UNIVERSO DA PESQUISA	
COLABORADORES	QUANTIDADE
Funcionários efetivos	19
Bolsistas	03
Contratados terceirizados pelo INEC	14
Contratados terceirizados por outras empresas	07
TOTAL	43

Fonte: A autora (2011)

Para Vergara (2003), população amostral ou amostra, é a parte do universo selecionada segundo algum critério de representatividade, podendo ser probabilística, quando se baseia em procedimentos estatísticos, ou não probabilística.

A amostra é a parte que irá representar o todo. Deve ter um número significativo, para que seja considerada legítima (PÁDUA, 2004).

No presente estudo, a amostra foi composta por todos os colaboradores da organização, sendo, portanto, uma amostra censitária, conforme enfatiza Malhotra (2006, p. 320) “envolve a enumeração completa dos elementos de uma população. Os parâmetros populacionais podem ser calculados diretamente depois de enumerado o censo”.

Dos 43 integrantes da agência, 37 responderam aos questionamentos, totalizando um percentual de 86% da população passível de resposta, garantindo, pois, a legitimidade da pesquisa, conforme tabela 4.2. Os 6 colaboradores restantes não responderam à pesquisa por estarem afastados da agência por motivo de férias ou greve.

Tabela 4.2 - Universo e Amostra

UNIVERSO		AMOSTRA	
COLABORADORES	QUANT.	REALIZADO (Nº)	REALIZADO (%)
Funcionários efetivos	19	16	84%
Bolsistas	03	03	100%
Contratados - INEC	14	11	78%
Contratados - Outras empresas	07	07	100%
TOTAL	43	37	86%

Fonte: A autora (2011)

4.3 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

Após o estudo dos variados modelos propostos por alguns autores, foi adotado o modelo proposto por Walton, por ser mais abrangente e adequado à realidade pesquisada.

Visando uma abordagem quantitativa, o instrumento de coleta de dados escolhido foi o questionário, pelo seu caráter objetivo e de fácil compreensão. Segundo Oliveira (2003), o questionário é o mais importante instrumento de pesquisa, por fornecer dados reais do universo pesquisado. Para a autora, é recomendável que não conste a identificação do respondente, garantindo-se assim, uma maior liberdade para o fornecimento das respostas.

Segundo Vergara (2003, p.54), “o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito”, podendo ser aberto ou fechado. “No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas”. (VERGARA, 2003, p. 55)

Com base nestes pressupostos, foi elaborado um questionário com 51 (cinquenta e uma) perguntas fechadas, aplicáveis ao universo da agência em estudo.

Para contextualização do perfil dos respondentes e da realidade estudada, a primeira parte do questionário abrangia os dados demográficos e ocupacionais, com 11 perguntas fechadas (vide apêndice A), que incluíam questões como faixa etária, sexo, estado civil, tempo de trabalho na instituição e conhecimento sobre o tema QVT.

Para levantamento dos aspectos que poderiam intervir na qualidade de vida no trabalho na organização, a segunda parte do questionário contava com 40 questões, divididas em oito categorias, baseadas no modelo Walton: 1) Compensação Justa e Adequada; 2) Condições de Segurança e Saúde no Trabalho; 3) Uso e Desenvolvimento das Capacidades; 4)

Oportunidade de Crescimento e Segurança; 5) Integração Social na Organização; 6) Constitucionalismo; 7) O Trabalho e o Espaço Total de Vida; 8) Relevância Social na Vida do Trabalhador; em que os respondentes deveriam assinalar conforme seu grau de concordância e qual a importância daquele fator para sua QVT. Para mensuração desta parte do questionário, foi utilizada a escala *Likert*.

[...] a escala *Likert* é uma escala amplamente utilizada que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre objetos de estímulo. Tipicamente, cada item da escala tem cinco categorias de resposta, que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. (MALHOTRA, 2004, p. 266)

Para mensurar sua satisfação em relação aos fatores determinantes de sua QVT, os respondentes deveriam assinalar a sigla correspondente à melhor alternativa, numa escala contínua, de DISCORDO TOTALMENTE a CONCORDO TOTALMENTE, conforme tabela 4.3.

Tabela 4.3 - Legenda para mensuração do quesito SATISFAÇÃO com a QVT

DT	DP	I	CP	CT
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Fonte: A autora (2011)

Para indicar o grau de importância de cada fator para o bom desenvolvimento do seu trabalho, os colaboradores deveriam marcar a sigla correspondente numa escala contínua, de POUCO IMPORTANTE a MUITO IMPORTANTE, segundo tabela 4.4.

Tabela 4.4 - Legenda para mensuração do quesito IMPORTÂNCIA para com os fatores ligados à QVT

PI	I	MI
Pouco Importante	Importante	Muito Importante

Fonte: A autora (2011)

A coleta dos dados foi realizada no período de 10 a 21 de outubro de 2011. Os questionários foram entregues a todos os colaboradores, dentro de envelopes sem nenhum tipo de identificação, contendo uma breve apresentação da pesquisa e de seus objetivos, bem como instruções, para o correto preenchimento das questões. Os instrumentos da pesquisa foram respondidos anonimamente e devolvidos nos mesmos envelopes, a fim de evitar qualquer identificação do respondente. Apenas os colaboradores que estavam afastados da agência, por motivo de férias ou greve, não participaram do questionamento.

Posteriormente, os questionários foram examinados, a fim de constatar se os mesmos estavam corretamente preenchidos, conforme as instruções fornecidas, para início da análise e tratamento dos dados.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise e o diagnóstico dos dados quantitativos foram realizados com auxílio do *software Microsoft Office Excel 2007*, convertendo estes dados em quantidades absolutas e percentuais, representados por gráficos e tabelas, sendo possível correlacionar os mesmos com os objetivos do estudo e o referencial teórico.

Para Marconi (2006, p.34), “a importância dos dados está não neles mesmos, mas no fato de proporcionarem respostas às investigações”.

Buscou-se, portanto, relacionar a teoria estudada, mais especificamente os oito fatores determinantes da QVT de Walton, com os dados aferidos, em consonância com os objetivos propostos por este estudo, visando compreender quais as dimensões que os colaboradores acreditam serem determinantes para a sua qualidade de vida no trabalho.

As respostas dos questionários foram contabilizadas e transformadas em percentuais relativos a cada categoria do modelo Walton, no âmbito da satisfação e no âmbito da importância, para melhor compreensão da realidade investigada.

Diante disto, os resultados obtidos são o foco da análise do próximo capítulo.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

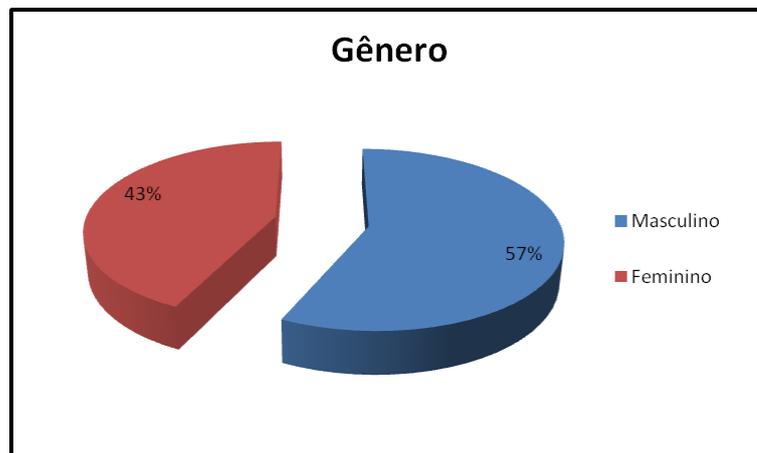
Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados coletados através do questionário aplicado na Agência Pesqueira-PE do Banco do Nordeste do Brasil S.A. Primeiramente, apresenta-se o perfil dos respondentes, para que, na seqüência, seja mostrada a visão dos colaboradores da agência sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho, através da análise das respostas coletadas na pesquisa, considerando-se as categorias conceituais de Walton. Por fim, serão apresentadas as sugestões à organização para melhoria da QVT de seus funcionários.

5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A partir da tabulação dos dados, foi possível a verificação das seguintes informações quanto ao perfil dos respondentes:

a) Gênero: A partir dos dados coletados, percebe-se que a maior parte dos colaboradores é do sexo masculino, totalizando 21 homens (57%) e 16 mulheres (43%), conforme gráfico 5.1.

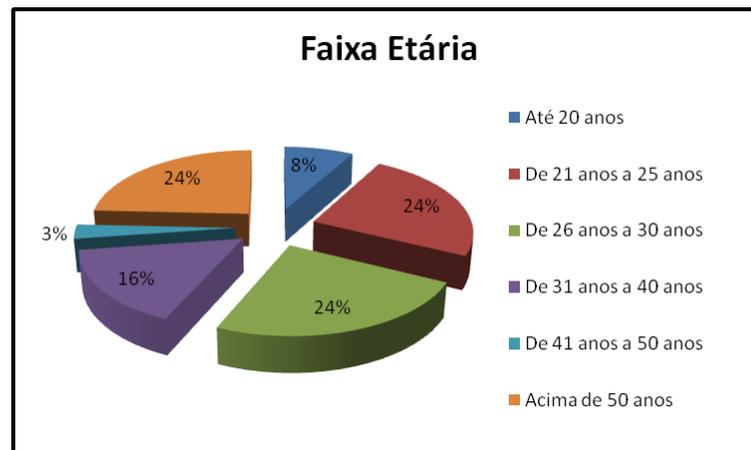
Gráfico 5.1 - Perfil dos Respondentes – Gênero



Fonte: Coleta de dados

b) Faixa etária: A maior parte dos respondentes está nas faixas etárias de 21 a 25 anos e de 26 a 30 anos, com 18 pessoas no total, o que representa um percentual de 48% dos colaboradores, seguidas pela faixa etária equivalente às pessoas com mais de 50 anos de idade, que totalizam 24% dos pesquisados, conforme se observa no gráfico 5.2.

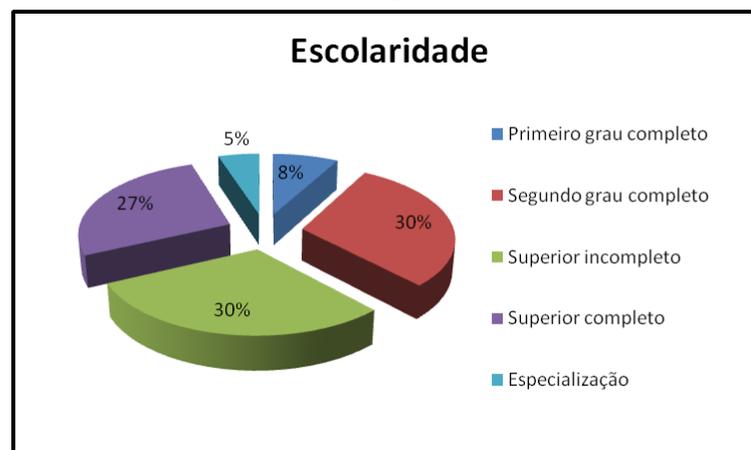
Gráfico 5.2 - Perfil dos Respondentes – Faixa Etária



Fonte: Coleta de dados

c) Escolaridade: A exigência da organização é nível médio para a contratação de funcionários (através de concurso público), bem como para a contratação de terceirizados. No que se refere à escolaridade, a maior parte dos colaboradores possui o segundo grau completo (11 pessoas) ou superior incompleto (11 pessoas), conforme demonstrado no gráfico 5.3. Apenas 2 pessoas afirmaram possuir algum tipo de especialização, não havendo nenhum colaborador com mestrado ou doutorado.

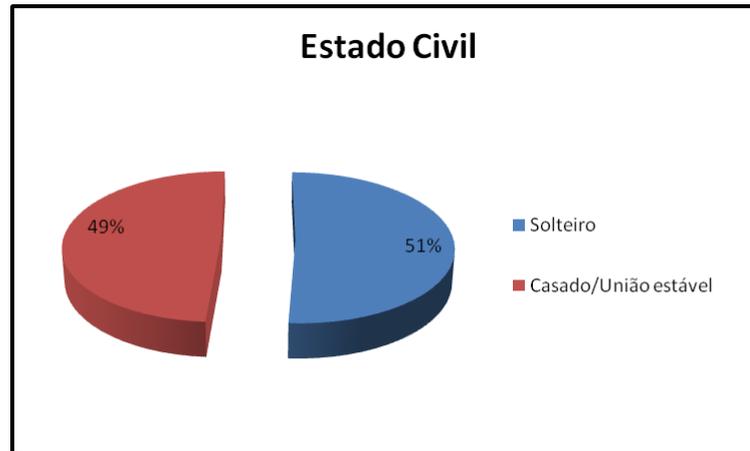
Gráfico 5.3 - Perfil dos Respondentes – Escolaridade



Fonte: Coleta de dados

d) Estado Civil: Segundo os dados coletados, 19 respondentes (51%) declararam estar solteiros e 18 (49%) são casados ou mantém união estável, representados no gráfico 5.4. Além disso, das 37 pessoas pesquisadas, 17 declararam ter filhos, totalizando 46% e 20 respondentes afirmaram não ter filhos, correspondendo a um percentual de 54% dos pesquisados.

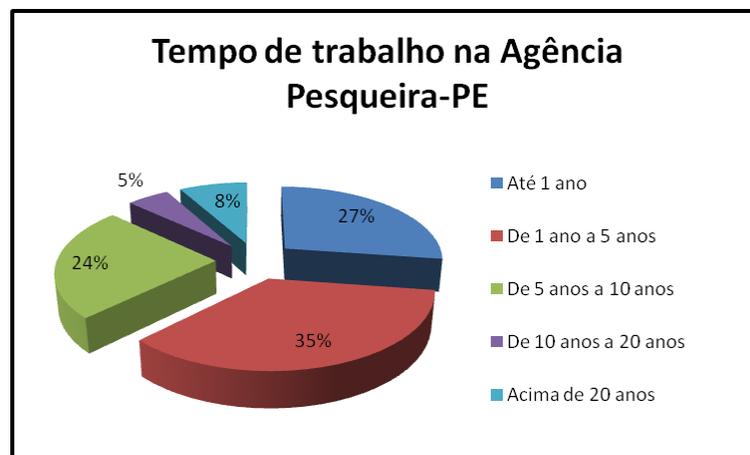
Gráfico 5.4 - Perfil dos Respondentes – Estado Civil



Fonte: Coleta de dados

e) Tempo de trabalho na agência X Tempo de trabalho no Banco: Verifica-se que um grande número de colaboradores trabalha há pouco tempo na agência, estando a maior concentração na faixa de 1 a 5 anos, seguida da faixa até 1 ano de trabalho, totalizando um percentual de 62% dos colaboradores com até 5 anos de agência, de acordo com gráfico 5.5.

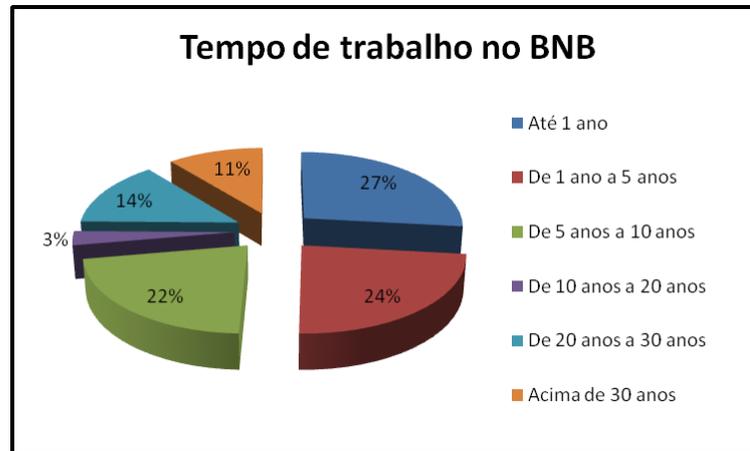
Gráfico 5.5 - Perfil dos Respondentes – Tempo de trabalho na Agência Pesqueira-PE



Fonte: Coleta de dados

Quando se compara com o tempo de trabalho no Banco, nota-se que a proporção é equivalente, afinal, 51% dos respondentes tem menos de 5 anos de trabalho no BNB. Estendendo essa faixa para 10 anos de trabalho na organização, tem-se um percentual de 73% dos colaboradores com menos de 10 anos de trabalho no Banco, conforme gráfico 5.6. Apenas 4 (11%) dos colaboradores pesquisados tem mais de 30 anos de trabalho no Banco do Nordeste.

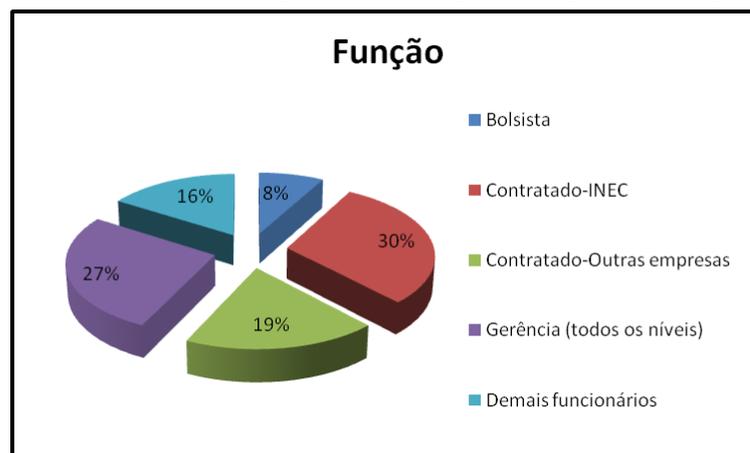
Gráfico 5.6 - Perfil dos Respondentes – Tempo de trabalho no BNB



Fonte: Coleta de dados

f) Função desempenhada na agência: Dos 37 respondentes, 3 são bolsistas, 11 são contratados terceirizados do INEC, 7 são contratados terceirizados de outras empresas, 10 são funcionários efetivos desempenhando função de gerência e 6 são funcionários efetivos desempenhando funções como caixa ou analista bancário. Em síntese, 8% são bolsistas, 49% são contratados terceirizados e 43% são funcionários efetivos, de acordo com o gráfico 5.7. Nota-se, portanto, que a maior parte dos colaboradores da agência são contratados terceirizados.

Gráfico 5.7 - Perfil dos Respondentes – Função desempenhada na agência

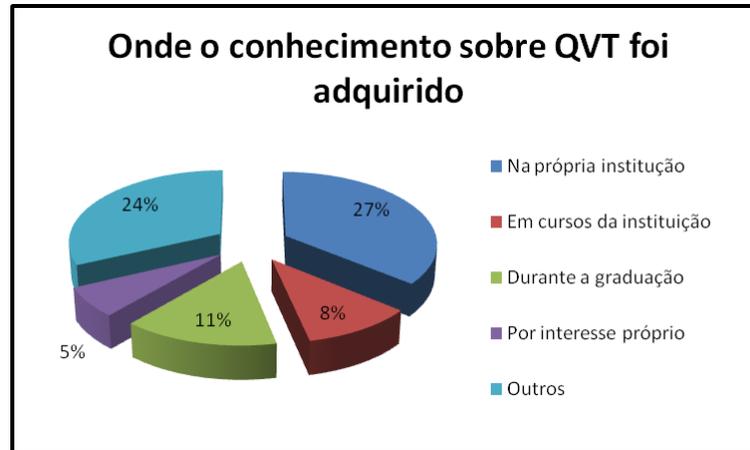


Fonte: Coleta de dados

g) Conhecimento sobre o tema QVT: Segundo os dados coletados, 28 pessoas (76%) afirmaram conhecer o tema em questão, apenas 9 pessoas (24%) afirmaram não ter nenhum tipo de conhecimento sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Destas 28 pessoas que conhecem

o tema, a maior parte delas respondeu ter adquirido este conhecimento na própria instituição, conforme gráfico 5.8.

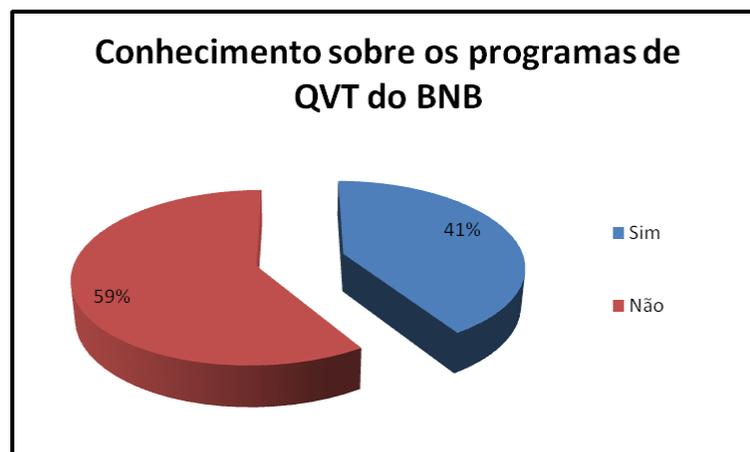
Gráfico 5.8 - Perfil dos Respondentes – Onde o conhecimento sobre QVT foi adquirido



Fonte: Coleta de dados

Quando perguntados sobre os programas de QVT do BNB, a maior parte dos colaboradores afirmou não ter nenhum conhecimento, totalizando 59% dos respondentes, contra 41% que afirmaram conhecer os programas de QVT no BNB, conforme demonstrado no gráfico abaixo.

Gráfico 5.9 - Perfil dos Respondentes – Conhecimento sobre os programas de QVT do BNB



Fonte: Coleta de dados

5.2 A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE SUA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Neste item serão apresentados os dados coletados a respeito da visão que os integrantes da Agência Pesqueira-PE têm sobre sua QVT. Para uma melhor análise, as

perguntas do questionário foram divididas em oito blocos, conforme a conceituação de QVT de Walton. Estes aspectos podem ser verificados mesmo que o colaborador desconheça o tema QVT.

Para avaliar sua Qualidade de Vida no Trabalho, os respondentes, além de concordarem ou discordarem das afirmações, também informaram qual o grau de importância da questão apresentada.

5.2.1 Compensação Justa e Adequada

Para Walton (1973 apud SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011), o impulso essencial para o trabalho é o de “ganhar a vida”. Logo, a compensação é vista como um critério fundamental para a qualidade de vida no trabalho. A tabela abaixo evidencia os percentuais relativos às questões relacionadas à remuneração justa e adequada.

Tabela 5.1 - Questões referentes ao critério Remuneração Justa e Adequada

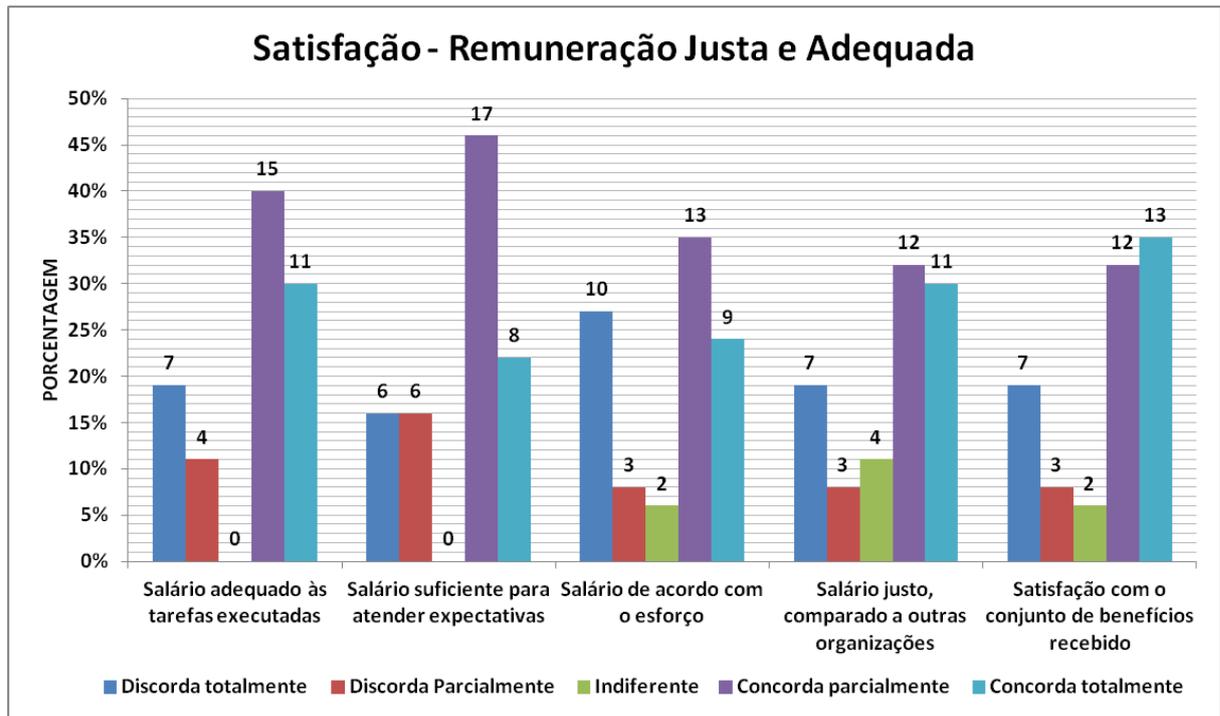
Remuneração Justa e Adequada	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA		
	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
1. O salário que recebo é adequado às tarefas que executo.	19%	11%	0%	40%	30%	0%	38%	62%
2. Meu salário é suficiente para atender minhas expectativas pessoais, sociais e econômicas.	16%	16%	0%	46%	22%	0%	35%	65%
3. Considero que meu salário está de acordo com o esforço que faço no meu trabalho.	27%	8%	6%	35%	24%	0%	38%	62%
4. O salário que recebo é justo, se comparado com o de outros trabalhadores que realizam funções semelhantes em outras organizações.	19%	8%	11%	32%	30%	0%	49%	51%
5. Estou satisfeito(a) com o conjunto de benefícios (comissões, cartão alimentação/refeição, plano de saúde, participação nos lucros) que recebo.	19%	8%	6%	32%	35%	0%	24%	76%

Fonte: Coleta de dados

Com relação à satisfação, nesta categoria, constata-se que 70% dos respondentes consideram seu salário adequado às tarefas executadas. Além disso, 68% concordaram que o salário era suficiente para atender suas expectativas pessoais, sociais e econômicas. Por outro lado, notou-se um equilíbrio nas respostas relativas à questão do esforço, já que 24% dos respondentes concordam totalmente que seu salário está de acordo com o esforço feito no trabalho, contra 27% que discordam totalmente desta afirmação. Quando questionados a respeito da equidade externa, 62% concordaram que o salário recebido é justo, comparando-se ao de outros trabalhadores que desempenham funções semelhantes em outras organizações.

Em relação aos benefícios recebidos, tais como comissões, cartão alimentação ou refeição, plano de saúde e participação nos lucros e resultados da organização, 67% dos respondentes concordaram estar satisfeitos. O gráfico 5.10 refere-se à compilação dos resultados obtidos relativos à satisfação para com esta categoria.

Gráfico 5.10 - Satisfação – Compensação Justa e Adequada



Fonte: Coleta de dados

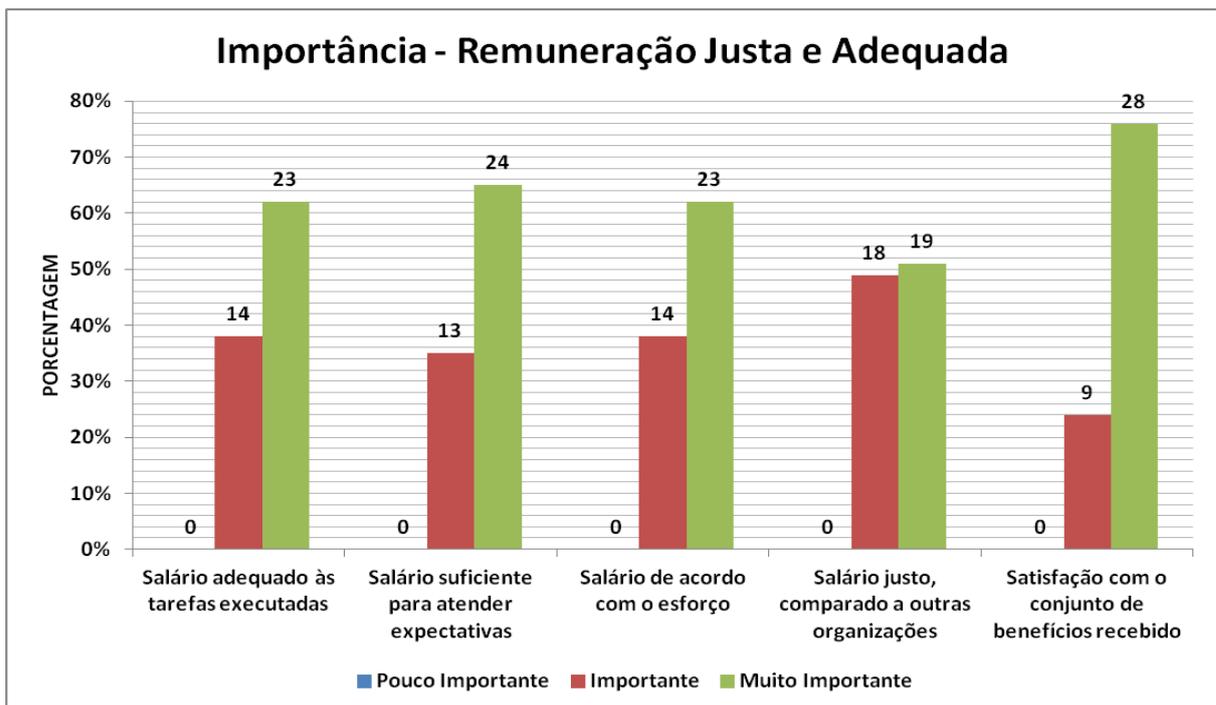
Nota-se, portanto, que a maior parte das pessoas pesquisadas está satisfeita com a remuneração recebida, bem como com o conjunto de benefícios que agregam esta remuneração.

Com relação à importância desta categoria, a partir dos dados coletados, pôde-se inferir que a compensação é considerada um critério importante para o desenvolvimento do trabalho de forma adequada, afinal, nenhuma das 5 questões foi considerada pouco importante por nenhum dos respondentes, conforme gráfico 5.11.

Todas as questões foram consideradas pela maioria como muito importantes, de modo que todas elas tiveram um percentual acima de 50% neste nível de importância. O maior percentual foi relativo ao conjunto de benefícios recebidos, em que 76% dos colaboradores afirmaram ser este um aspecto muito importante para a qualidade de vida no trabalho.

Esta categoria possibilita verificar que a maior parte dos colaboradores da Agência Pesqueira-PE considera que a organização supre as necessidades financeiras de seus integrantes, pois nenhum dos resultados das questões destoou radicalmente dentro da categoria. Indicando, portanto, que a QVT no critério Compensação Justa e Adequada está dentro do aceitável quanto à satisfação, não deixando de lado a possibilidade de implantação de melhorias.

Gráfico 5.11 - Importância – Compensação Justa e Adequada



Fonte: Coleta de dados

5.2.2 Condições de Trabalho

Esta categoria mede como está sendo tratada a saúde e segurança do trabalhador, relativamente aos horários de trabalho, às condições físicas de trabalho e à diminuição do risco de doenças e danos físicos. (WALTON 1973 apud RODRIGUES, 1991). A tabela 5.2 demonstra os percentuais de respostas relativas às condições de segurança e saúde no trabalho.

Através da análise dos dados referentes a esta categoria, nota-se que 62% dos colaboradores concordam que o número de horas trabalhadas é suficiente para a realização de suas tarefas. Em relação aos materiais e equipamentos necessários, 68% dos respondentes

concordam tê-los à disposição para realização de suas atividades laborais. Com um índice também de 68%, a maior parte dos respondentes afirma que as condições de segurança no local de trabalho são satisfatórias.

Tabela 5.2 - Questões referentes ao critério Condições de Segurança e Saúde no Trabalho

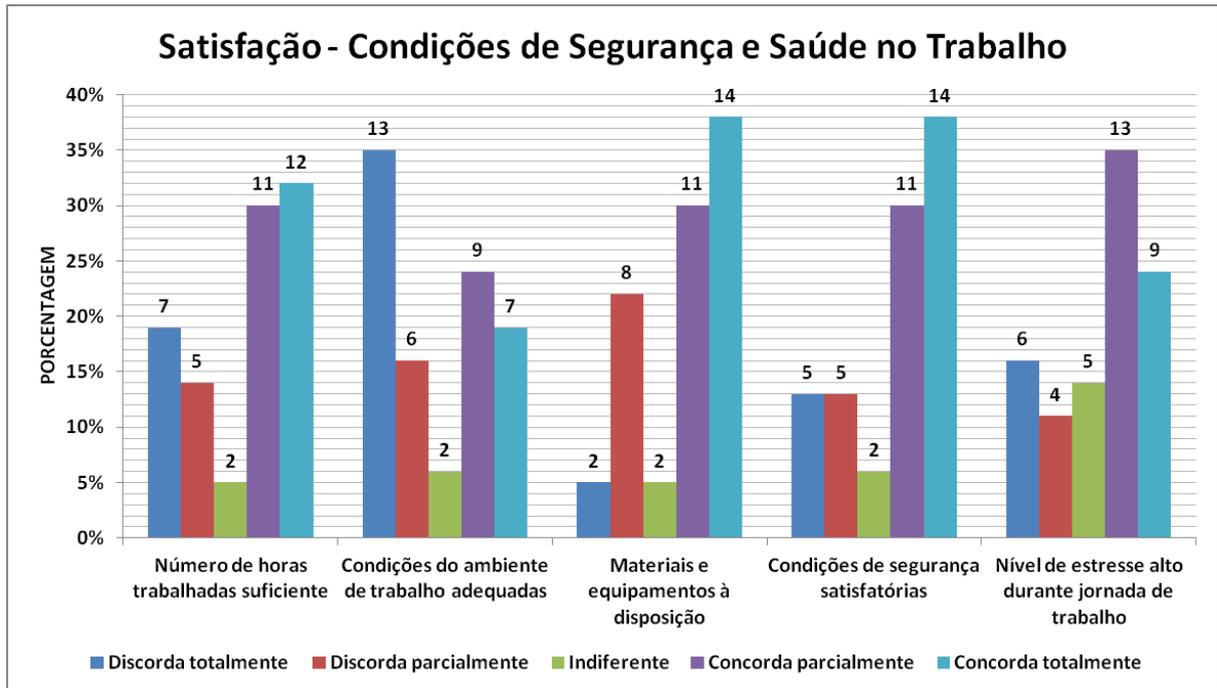
Condições de Segurança e Saúde no Trabalho	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA		
	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
1. O número de horas que trabalho é suficiente para a realização de minhas tarefas.	19%	14%	5%	30%	32%	2%	49%	49%
2. As condições do meu ambiente de trabalho (iluminação, organização, conforto, higiene, limpeza, ventilação, espaço) são adequadas.	35%	16%	6%	24%	19%	3%	32%	65%
3. Tenho a minha disposição materiais e equipamentos necessários para a realização de minhas atividades.	5%	22%	5%	30%	38%	0%	32%	68%
4. As condições de segurança em meu local de trabalho são satisfatórias.	13%	13%	6%	30%	38%	0%	41%	59%
5. O nível de estresse é alto durante minha jornada de trabalho.	16%	11%	14%	35%	24%	5%	30%	65%

Fonte: Coleta de dados

Quando questionados sobre o nível de estresse durante a jornada de trabalho, 59% dos respondentes concordaram que esse nível é alto. É interessante perceber também, que neste quesito, 14% dos respondentes mostraram-se indiferentes em relação ao estresse no dia-a-dia do trabalho. Segundo Sant'anna; Kilimnik ; Moraes, 2011, para que uma organização alcance o aumento da produtividade e a qualidade dos serviços prestados, é preciso, antes, gerenciar o estresse e suas repercussões negativas no ambiente de trabalho.

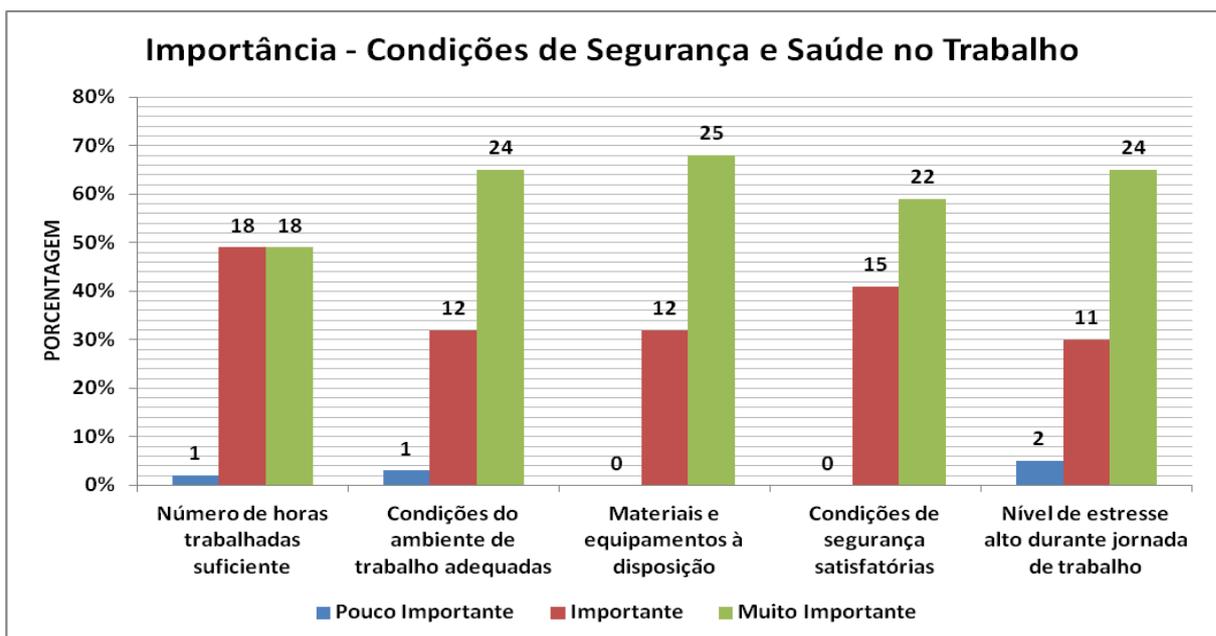
Nesta categoria, destaca-se as respostas dadas a respeito das condições do ambiente de trabalho, pois 51% dos colaboradores discordam que estas condições, tais como iluminação, organização, conforto, higiene, limpeza e ventilação, estejam adequadas. Este fato pode ser explicado porque a agência encontra-se em processo de reforma, justamente para melhoria destas condições. O gráfico 5.12 refere-se à compilação das respostas referentes a esta categoria.

Gráfico 5.12 - Satisfação – Condições de Segurança e Saúde no Trabalho



Em relação à importância desta categoria, nota-se que foram fatores considerados muito importantes para a qualidade de vida no trabalho. Com exceção da questão sobre o número de horas trabalhadas, onde 49% dos respondentes a consideram muito importante, todas as outras questões desta categoria foram consideradas muito importantes pela maior parte dos colaboradores, com índices acima de 50%, conforme gráfico 5.13.

Gráfico 5.13 - Importância – Condições de Segurança e Saúde no Trabalho



Nota-se portanto, que condições adequadas de segurança e saúde no ambiente de trabalho foram consideradas de extrema importância para uma boa QVT.

5.2.3 Uso e Desenvolvimento de Capacidades

Para Fernandes (1996), esta categoria visa medir a qualidade de vida no trabalho em relação às chances que o empregado tem para aplicar seus saberes e aptidões profissionais. Entre os critérios destacam-se a autonomia do indivíduo na execução de seu trabalho, a relevância da tarefa desempenhada, a identidade da tarefa, a possibilidade de utilização das variadas capacidades do indivíduo e o *feedback* recebido, acerca da avaliação de seu trabalho e de suas ações. A tabela abaixo relata os percentuais relativos às questões relacionadas ao uso e desenvolvimento de capacidades.

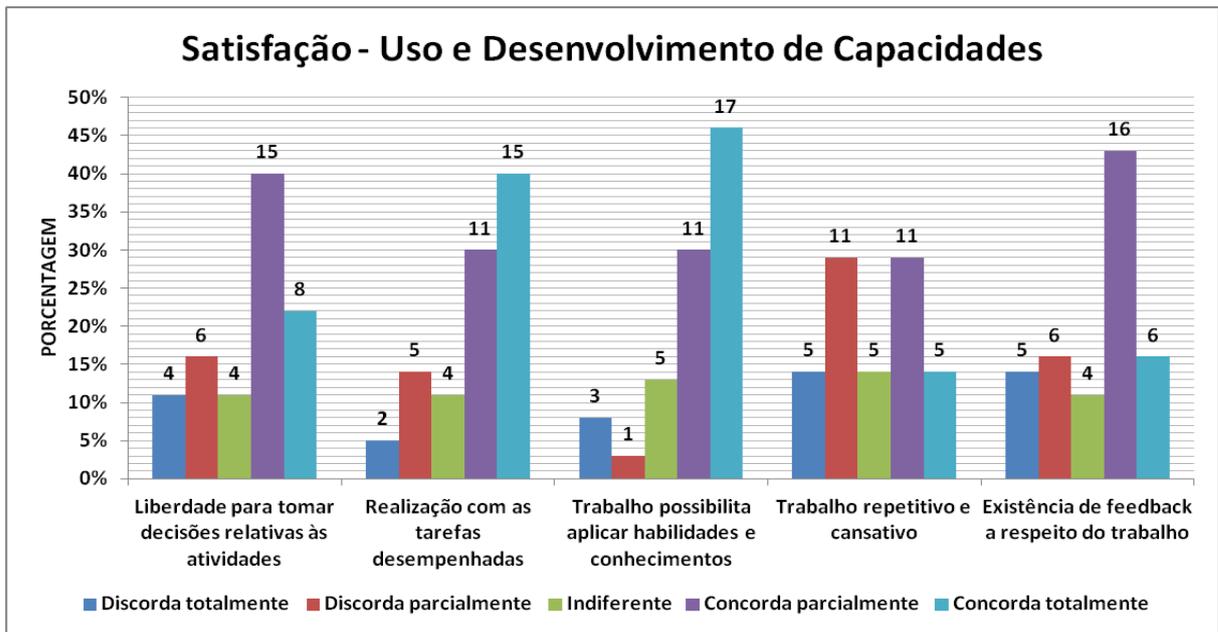
Tabela 5.3 - Questões referentes ao critério Uso e Desenvolvimento de Capacidades

Uso e Desenvolvimento de Capacidades	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA		
	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
1. Tenho liberdade para tomar decisões relativas às atividades que desenvolvo.	11%	16%	11%	40%	22%	0%	43%	57%
2. Me sinto realizado(a) com as tarefas que desempenho em meu trabalho.	5%	14%	11%	30%	40%	0%	32%	68%
3. Meu trabalho me possibilita aplicar as habilidades e os conhecimentos que possuo.	8%	3%	13%	30%	46%	0%	38%	62%
4. Meu trabalho é repetitivo e cansativo.	14%	29%	14%	29%	14%	11%	43%	46%
5. Tenho feedback a respeito do meu trabalho.	14%	16%	11%	43%	16%	3%	46%	51%

Fonte: Coleta de dados

Nesta categoria, foram avaliadas 5 questões. A primeira, relacionada à liberdade para tomar decisões relativas às atividades desenvolvidas, teve um índice de concordância de 62%. Quanto à realização pessoal com as tarefas desempenhadas, 70% dos respondentes afirmam se sentir realizados em seu trabalho. O maior índice de concordância nesta categoria (76%) foi na questão relativa ao fato de o trabalho possibilitar a aplicação de habilidades e conhecimentos. Além disso, 59% dos colaboradores concordam ter *feedback* a respeito do trabalho desenvolvido. Houve um equilíbrio na afirmação referente ao trabalho ser repetitivo e cansativo, já que 43% concordam com esta afirmativa e 43% discordam dela, conforme se observa no gráfico 5.14.

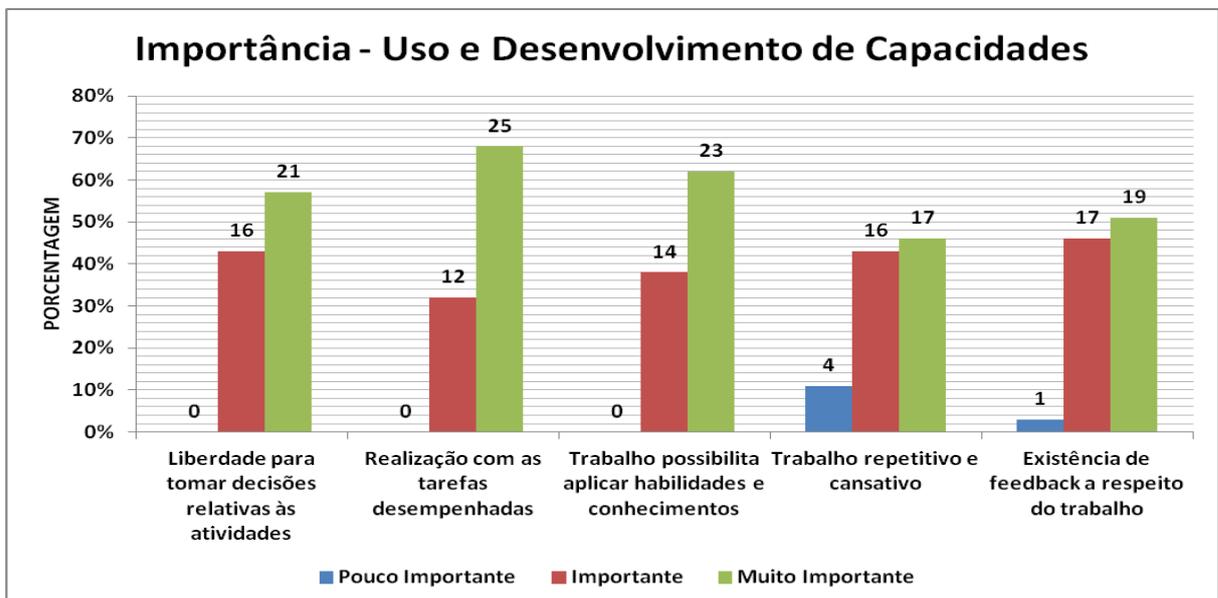
Gráfico 5.14 - Satisfação – Uso e Desenvolvimento de Capacidades



Fonte: Coleta de dados

É interessante frisar que esta foi a categoria com os maiores índices de indiferença por parte dos respondentes. Assim como as categorias anteriores, esta também foi considerada muito importante pela maior parte dos respondentes. Apenas a questão referente ao trabalho repetitivo e cansativo teve um índice um pouco maior (11%) de pessoas que a classificaram como pouco importante. O gráfico 5.15 refere-se à compilação da dimensão importância das questões referentes ao uso e desenvolvimento de capacidades.

Gráfico 5.15 - Importância – Uso e Desenvolvimento de Capacidades



Fonte: Coleta de dados

Conclui-se, desta forma, que a maior parte dos colaboradores acredita possuir as competências necessárias para desenvolver suas capacidades e autonomia suficiente para o bom desempenho de suas tarefas.

5.2.4 Oportunidade de Crescimento e Segurança

Nesta categoria Walton (1973 apud SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011) enfatiza a importância da existência de uma carreira que possibilite ao trabalhador ter possibilidades de crescimento profissional, adquirir novos conhecimentos e alcançar promoções, além de sentir-se seguro em seu emprego. A tabela 5.4 evidencia os percentuais de respostas relativas às oportunidades de crescimento e segurança.

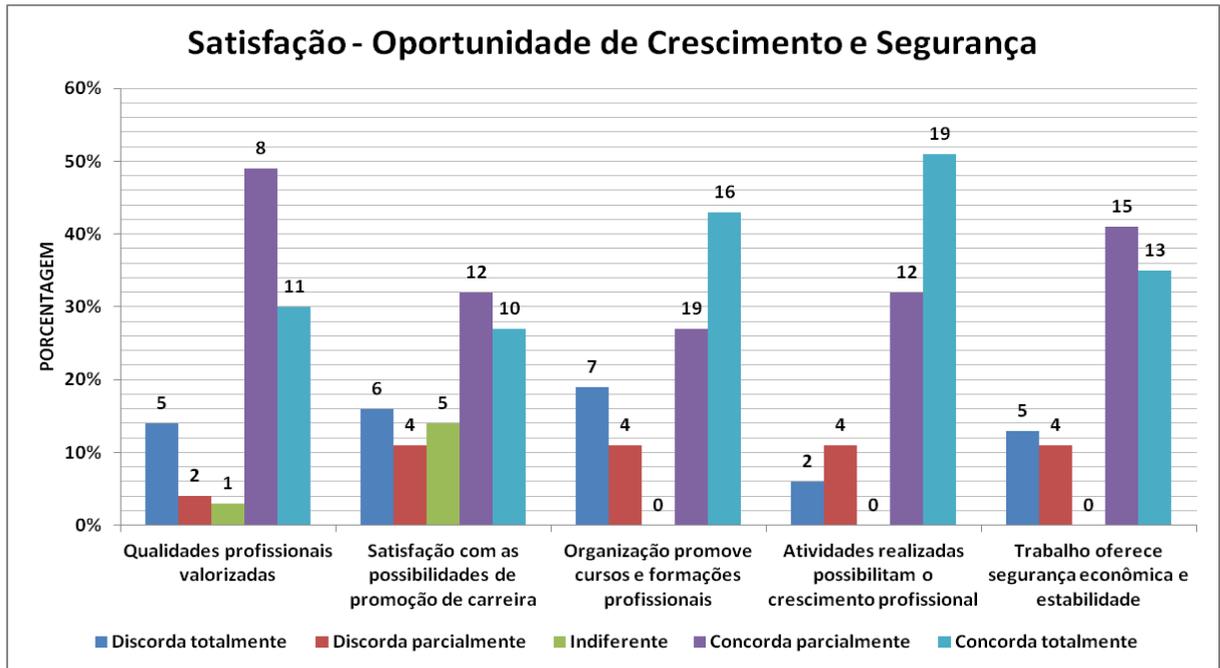
Tabela 5.4 - Questões referentes ao critério Oportunidade de Crescimento e Segurança

Oportunidade de Crescimento e Segurança	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA		
	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
1. Em meu trabalho minhas qualidades profissionais são valorizadas.	14%	4%	3%	49%	30%	3%	35%	62%
2. Estou satisfeito(a) com as possibilidades de promoção de carreira que tenho.	16%	11%	14%	32%	27%	0%	27%	73%
3. A organização em que trabalho promove e estimula minha participação em cursos e formações profissionais.	19%	11%	0%	27%	43%	3%	24%	73%
4. As atividades que realizo possibilitam meu crescimento profissional.	6%	11%	0%	32%	51%	0%	22%	78%
5. Meu trabalho oferece segurança econômica e estabilidade.	13%	11%	0%	41%	35%	0%	30%	70%

Fonte: Coleta de dados

Esta categoria teve altos níveis de concordância em todas as questões. Para 79% dos colaboradores, suas qualidades profissionais são valorizadas pela organização. Em relação à promoção de carreira, 59% dos respondentes concordaram estar satisfeitos. O maior índice de concordância (83%) foi relativo ao fato de que as atividades desempenhadas possibilitam o crescimento profissional. Além disso, 76% dos colaboradores concordaram que o seu trabalho oferece segurança econômica e estabilidade. O gráfico 5.16 refere-se à compilação das respostas referentes a esta categoria.

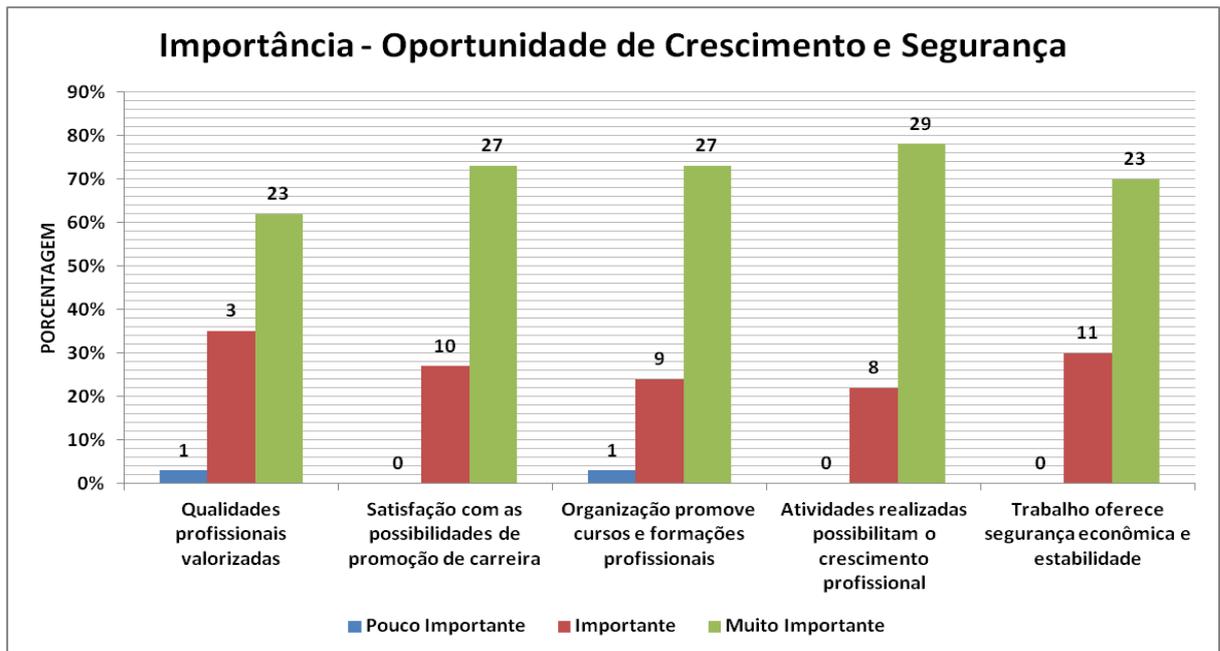
Gráfico 5.16 - Satisfação – Oportunidade de Crescimento e Segurança



Fonte: Coleta de dados

Quando questionados a respeito da formação profissional, 70% dos respondentes afirmaram que a organização promove e estimula a participação em cursos e formações profissionais. Este fato mostra que a Universidade Corporativa do BNB, órgão responsável por cursos e treinamentos, tem se mostrado competente em ampliar a capacitação dos integrantes do Banco.

Gráfico 5.17 - Importância – Oportunidade de Crescimento e Segurança



Fonte: Coleta de dados

Ao analisar os dados relativos à dimensão importância, pode-se perceber que a maior parte dos respondentes considera ser esta uma categoria de grande relevância para uma boa qualidade de vida no trabalho, afinal, todas as questões tiveram índices acima de 60% sendo consideradas muito importantes pela maioria dos colaboradores. A que teve maior índice, foi a questão que afirmava que as atividades realizadas possibilitam o crescimento profissional, sendo considerada por 78% dos integrantes da agência como muito importante, conforme se observa no gráfico 5.17.

A partir dos dados obtidos, pode-se afirmar que a organização em estudo valoriza e incentiva o crescimento profissional de seus colaboradores, fornecendo oportunidades de promoção de carreira e estabilidade no trabalho.

5.2.5 Integração Social na Organização

Walton (1973 apud SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011) afirma que aspectos como ausência de preconceitos, bom relacionamento interpessoal e apoio mútuo são fatores-chave para a criação de um clima de comunidade dentro das organizações. A tabela 5.5 relata os percentuais relativos às questões relacionadas à integração social na organização.

Tabela 5.5 - Questões referentes ao critério Integração Social na Organização

Integração Social na Organização	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA		
	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
1. Meu relacionamento com os demais colegas de trabalho é bom.	0%	3%	0%	24%	73%	0%	16%	84%
2. Meu relacionamento com meu superior hierárquico é bom.	0%	3%	0%	24%	73%	0%	16%	84%
3. Em meu trabalho todos os funcionários são tratados com igualdade, não havendo predileção por gênero (masculino/feminino).	20%	5%	5%	35%	35%	0%	22%	78%
4. Existe clima de cooperação, sem rivalidades, entre os setores da agência.	14%	11%	5%	38%	32%	0%	32%	68%
5. Não existe favoritismo na organização, os funcionários promovidos passam por seleção, onde são consideradas suas qualificações e habilidades.	14%	11%	11%	29%	35%	0%	27%	73%

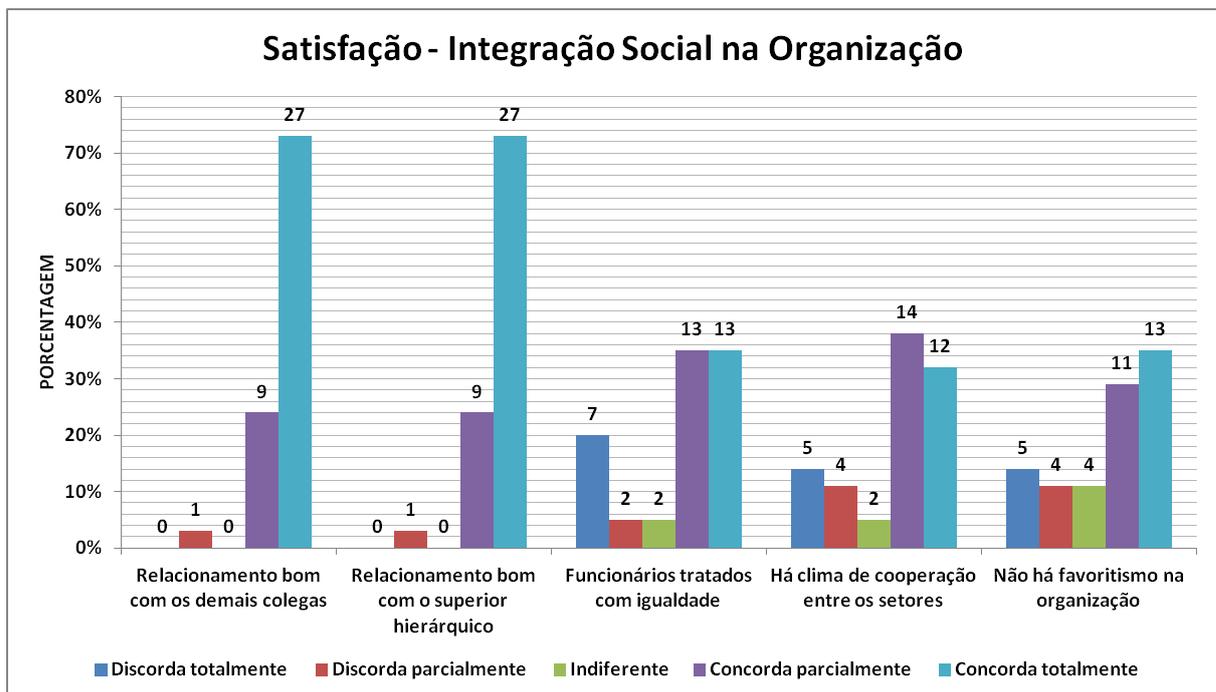
Fonte: Coleta de dados

Esta categoria apresentou altos índices de concordância. Quando questionados sobre o relacionamento interpessoal, 97% dos respondentes concordaram que o relacionamento com os demais colegas de trabalho e com o superior hierárquico é bom. Apenas uma pessoa

discordou parcialmente destas afirmações, conforme gráfico 5.18. Em relação à igualdade de tratamento, 70% dos integrantes da agência concordaram que os funcionários são tratados com igualdade, não havendo predileção por gênero. Em contrapartida, um quarto dos respondentes (25%) discordou desta opinião. Para 70% dos pesquisados há clima de cooperação, sem rivalidades, entre os setores da agência. Além disso, 64% dos colaboradores concordaram que não existe favoritismo na organização e que os funcionários promovidos passam por seleção, onde são consideradas suas habilidades e qualificações.

Analisando-se a dimensão importância, percebe-se também a incidência dos mais altos índices de todas as categorias. Nenhuma das afirmações foi considerada por nenhum dos respondentes como sendo pouco importante. As duas questões relativas ao relacionamento interpessoal tiveram os maiores índices da categoria, com um percentual de 84% cada, em que os respondentes consideraram ser dois fatores muito importantes: o relacionamento com os colegas de trabalho e o relacionamento com o superior hierárquico

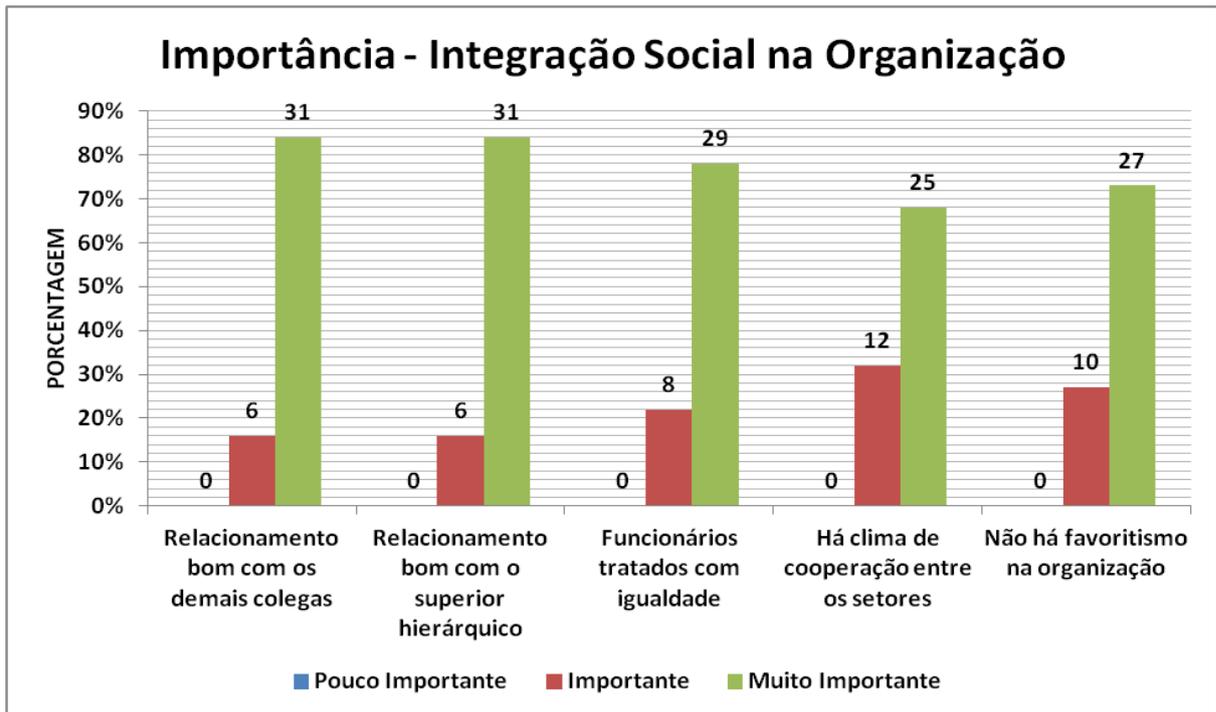
Gráfico 5.18 - Satisfação – Integração Social na Organização



Fonte: Coleta de dados

Destaca-se também que 78% dos componentes da agência consideram muito importante o fato de que todos sejam tratados com igualdade, independentemente de gênero. O gráfico 5.19 refere-se à compilação dos resultados obtidos relativos à importância desta categoria.

Gráfico 5.19 - Importância – Integração Social na Organização



Fonte: Coleta de dados

A partir da análise deste bloco de questões, pode-se inferir que há um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, fator considerado muito importante pelos colaboradores e que, possivelmente, contribui positivamente para uma boa QVT.

5.2.6 Constitucionalismo

No que tange esta categoria, Walton (1973 apud SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011) enfatiza a necessidade da existência de normas que deixem claros os direitos e deveres dos trabalhadores, protegendo-os contra avaliações arbitrárias. A tabela abaixo evidencia os percentuais relativos às questões relacionadas ao constitucionalismo.

Tabela 5.6 - Questões referentes ao critério Constitucionalismo

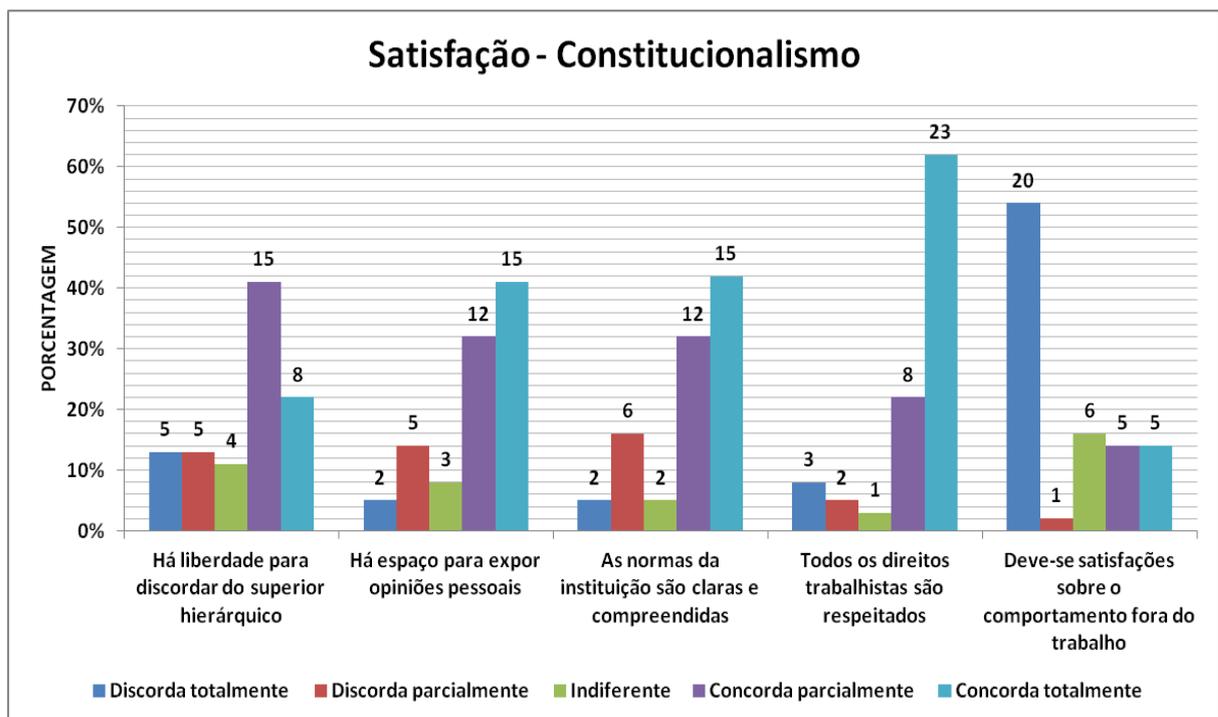
Constitucionalismo	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA		
	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
1. Tenho liberdade de discordar da visão de meu superior hierárquico, sem medo de represálias.	13%	13%	11%	41%	22%	5%	41%	54%
2. Em meu trabalho tenho espaço para dar minha opinião sobre a maneira como as tarefas devem ser direcionadas.	5%	14%	8%	32%	41%	3%	38%	59%
3. As normas da instituição são claras, compreendidas e aceitas por todos os funcionários.	5%	16%	5%	32%	42%	0%	27%	73%

4. Todos os direitos trabalhistas (férias, 13º, horas extras) são cumpridos e respeitados pela organização.	DT 8%	DP 5%	I 3%	CP 22%	CT 62%	PI 0%	I 24%	MI 76%
5. Tenho que dar satisfação ao meu superior hierárquico a respeito do meu comportamento fora do horário de trabalho.	DT 54%	DP 2%	I 16%	CP 14%	CT 14%	PI 27%	I 41%	MI 32%

Fonte: Coleta de dados

Para medir a satisfação desta categoria, os integrantes da agência avaliaram 5 afirmações. As duas primeiras tratavam da liberdade de expressão na organização, em que 63% dos colaboradores concordaram ter liberdade para discordar da visão do superior hierárquico, sem medo de represálias, e 73% concordaram ter espaço para dar opiniões de como as atividades devem ser direcionadas. Em relação às normas da instituição, 74% dos respondentes concordaram que as mesmas são compreendidas e aceitas por todos os funcionários. No que tange aos direitos trabalhistas, tais como férias, décimo terceiro salário e horas extras, 84% afirmaram que estes são cumpridos e respeitados pela organização. Questionados sobre o fato de deverem satisfação ao superior hierárquico sobre seu comportamento fora do horário de trabalho, 54% dos colaboradores discordaram totalmente desta afirmação, segundo o gráfico 5.20.

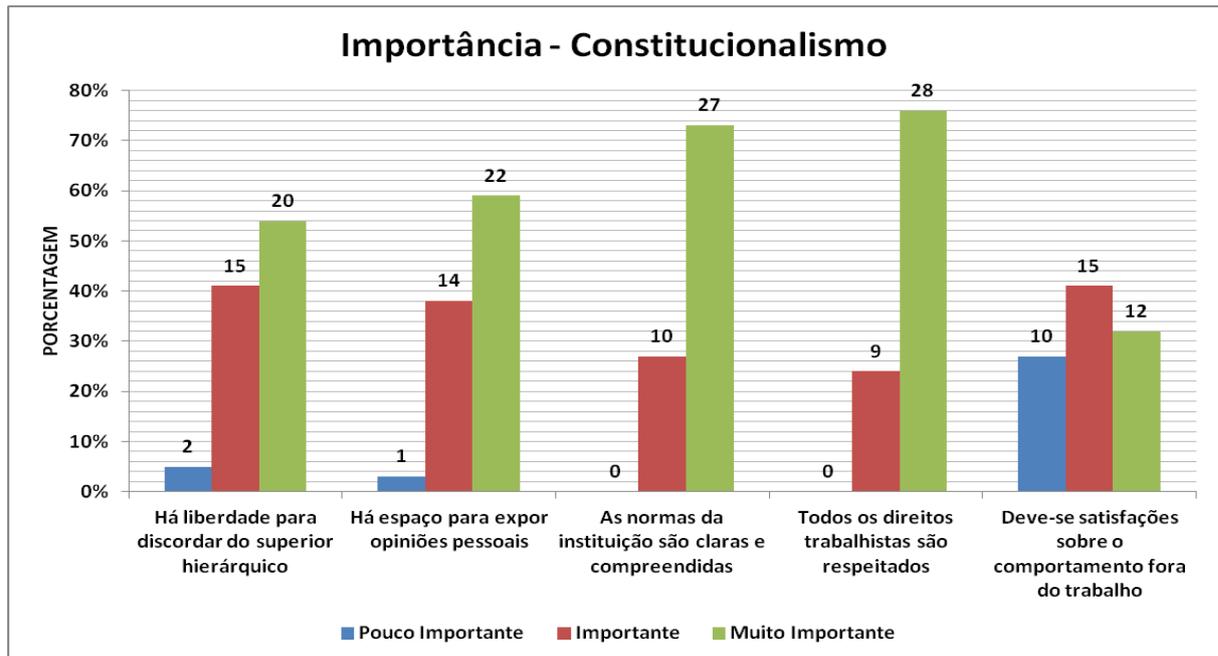
Gráfico 5.20 - Satisfação – Constitucionalismo



Fonte: Coleta de dados

Relativamente à importância desta categoria, nota-se que para a maioria dos pesquisados, são questões consideradas importantes ou muito importantes. O respeito aos direitos trabalhistas foi a questão avaliada como mais importante pelos colaboradores, com percentual de 76%. É interessante destacar que quando questionados a respeito de fato de dever satisfações ao superior hierárquico sobre o comportamento fora do trabalho, 27% dos integrantes da agência consideraram como sendo um aspecto pouco importante.

Gráfico 5.21 - Importância – Constitucionalismo



Fonte: Coleta de dados

Pode-se concluir, portanto, que a maior parte dos componentes da agência Pesqueira-PE do Banco do Nordeste do Brasil S.A., possuem liberdade de expressão, conhecem as normas da instituição e consideram muito importante que seus direitos sejam cumpridos e respeitados.

5.2.7 Trabalho e Espaço Total de Vida

Nesta categoria, a relação entre o trabalho e a vida pessoal é vista através do parâmetro do equilíbrio, pois, a experiência de trabalho de uma pessoa, pode ter efeitos em outros aspectos de sua vida, inclusive nas relações com sua família. A tabela 5.7 demonstra os percentuais de respostas relativas ao trabalho e o espaço total de vida.

Tabela 5.7 - Questões referentes ao critério Trabalho e Espaço Total de Vida

O Trabalho e o Espaço Total de Vida	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA		
	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
1. Quase sempre levo trabalho para casa.	49%	16%	2%	22%	11%	27%	35%	38%
2. Estou satisfeito(a) com o espaço de tempo que o trabalho ocupa em minha vida.	19%	16%	3%	35%	27%	0%	38%	62%
3. Tenho tempo disponível para lazer e atividades sociais fora do trabalho.	8%	11%	8%	38%	35%	3%	24%	73%
4. Meu horário de trabalho não compromete meu tempo com minha família.	11%	16%	5%	38%	30%	0%	35%	65%
5. Penso com frequência em sair deste emprego.	59%	14%	2%	14%	11%	30%	32%	38%

Fonte: Coleta de dados

No que tange à satisfação com o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, 65% dos pesquisados discordam que levam trabalho para casa, além disso, 62% estão satisfeitos com o espaço de tempo que o trabalho ocupa em sua vida. Para 73% dos respondentes, há tempo disponível para lazer e atividades sociais fora do trabalho e 68% afirmam que o horário de trabalho não compromete o tempo com a família. Quando questionados a respeito da vontade de deixar este trabalho, 73% discordaram desta afirmação e apenas 25% afirmaram pensar frequentemente em sair deste emprego. As respostas destas questões estão compiladas no gráfico 5.22.

No âmbito da importância desta categoria, conforme pode-se observar no gráfico 5.23, duas questões apresentaram índices um pouco mais altos no nível pouco importante. Para 27% dos respondentes, levar trabalho para casa é um fator pouco importante. Para 30% deles, pensar em sair do emprego tem pouca importância para a qualidade de vida no trabalho.

As demais questões, no aspecto importância, foram consideradas muito importantes, com percentuais acima de 60%.

Esta categoria avalia que há equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos trabalhadores pesquisados, demonstrando que os funcionários da agência estão conseguindo equilibrar atividades profissionais e pessoais.

Gráfico 5.22 - Satisfação – Trabalho e Espaço Total de Vida

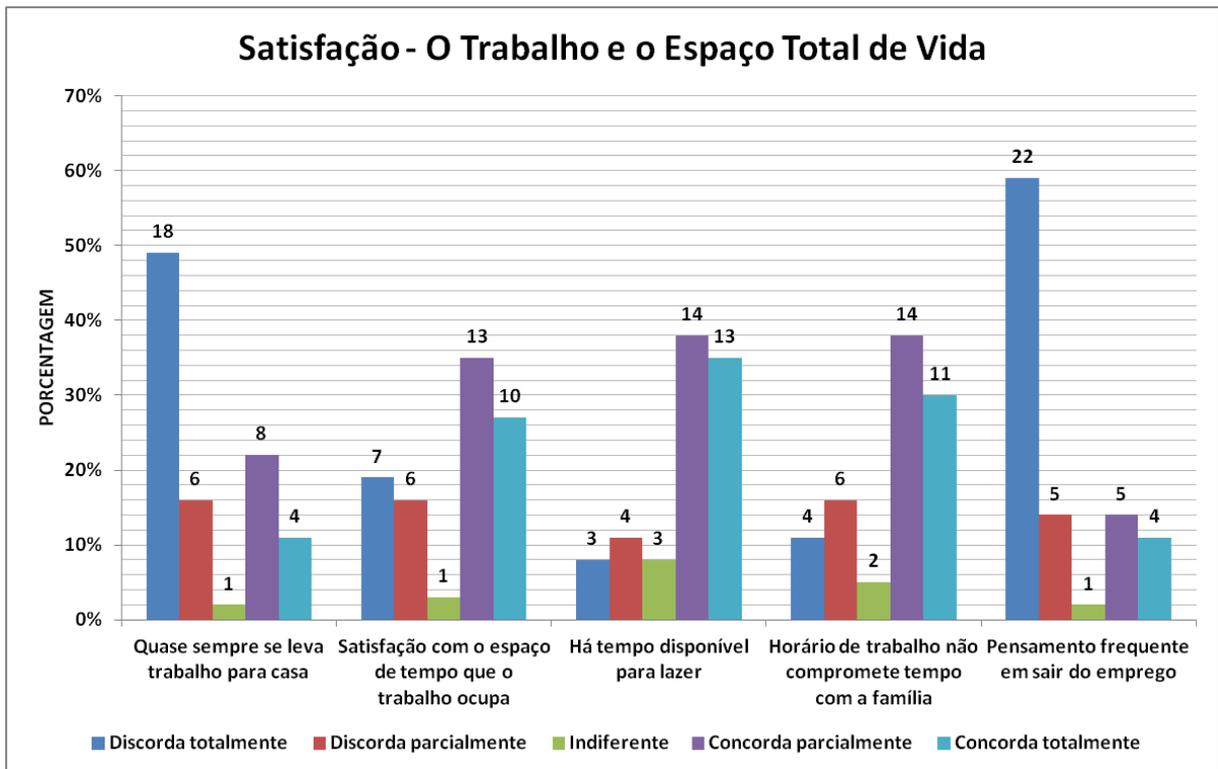
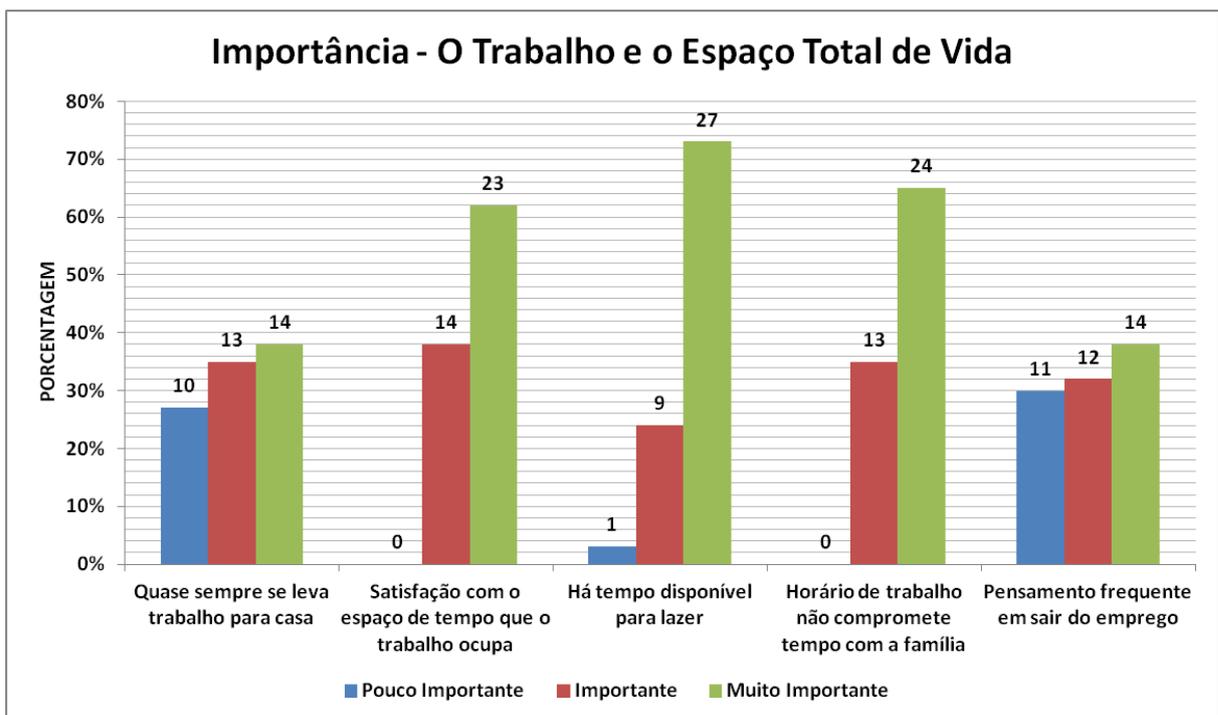


Gráfico 5.23 - Importância – Trabalho e Espaço Total de Vida



5.2.8 Relevância Social da Vida no Trabalho

Segundo Fernandes (1996), esta categoria mensura a percepção do trabalhador em relação à responsabilidade social da organização na comunidade em que está inserida, bem como com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A tabela abaixo relata os índices obtidos com a pesquisa relativos à relevância social da vida no trabalho.

Tabela 5.8 - Questões referentes ao critério Relevância Social da Vida no Trabalho

Relevância Social na Vida do Trabalhador	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA		
	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
1. Tenho orgulho de fazer parte desta instituição.	8%	3%	3%	11%	75%	0%	27%	73%
2. Esta organização demonstra preocupação em resolver os problemas da comunidade.	5%	8%	3%	27%	57%	5%	27%	68%
3. Esta empresa preocupa-se com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.	0%	3%	0%	35%	62%	0%	27%	73%
4. Considero que minha organização tem compromisso com o meio ambiente.	3%	0%	3%	40%	54%	3%	29%	68%
5. A sociedade respeita e reconhece a instituição a qual pertença.	0%	8%	3%	32%	57%	0%	27%	73%

Fonte: Coleta de dados

Com os dados obtidos nesta categoria conceitual, observa-se os mais altos índices de concordância, no geral. Quanto à imagem passada pela empresa, 86% dos respondentes afirmam ter orgulho de fazer parte da instituição. Para 84% deles, a organização demonstra preocupação em resolver os problemas da comunidade. Além disso, 97% concordam que a instituição preocupa-se com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, bem como 94% consideram que a organização tem compromisso com o meio ambiente. Em relação ao reconhecimento da sociedade, um percentual de 89% dos pesquisados concorda que a sociedade respeita e reconhece o BNB. O gráfico 5.24 sintetiza os percentuais relativos à satisfação para com esta categoria.

Na dimensão importância, verifica-se que todas as questões foram consideradas muito importantes pela maior parte das pessoas que participaram da pesquisa, com índices acima de 70%. Estes dados estão sintetizados no gráfico 5.25.

Gráfico 5.24 - Satisfação – Relevância Social da Vida no Trabalho

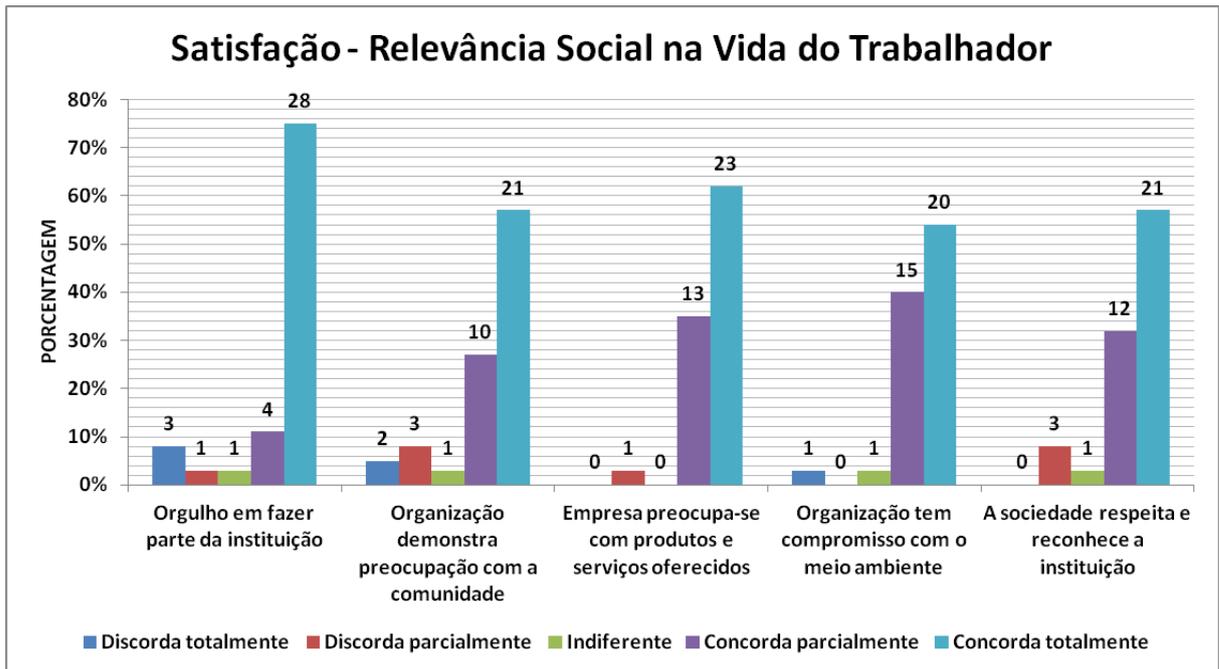
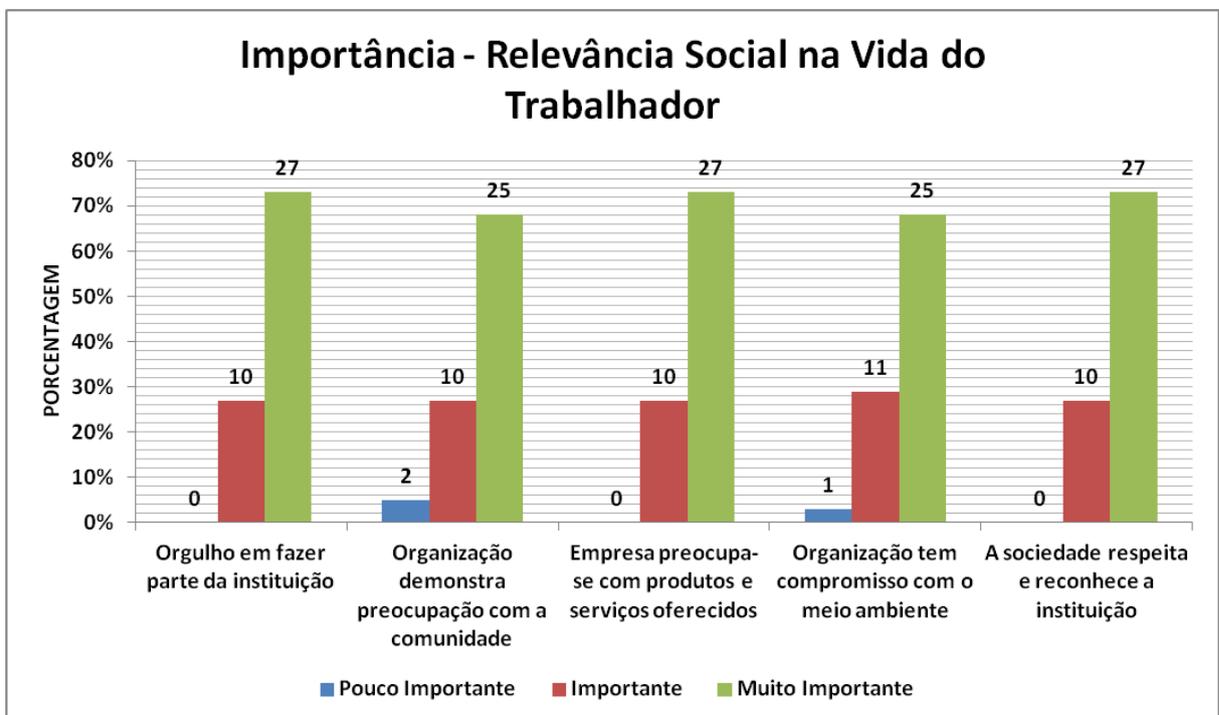


Gráfico 5.25 - Importância – Relevância Social da Vida no Trabalho



Analisando-se a categoria como um todo, pode-se inferir que os componentes da agência estão satisfeitos com a imagem que o Banco do Nordeste passa para a comunidade.

Os funcionários acreditam que a instituição tem uma ação reconhecida na sociedade e por isso, sentem orgulho de fazer parte dela.

5.3 CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES DE MELHORIA PARA A QVT DOS INTEGRANTES DA AGÊNCIA PESQUEIRA-PE DO BNB

De modo geral, a partir dos dados coletados, pode-se concluir que existe uma percepção favorável dos integrantes da agência quanto a sua qualidade de vida no trabalho. Com base na análise dos resultados da pesquisa, constatou-se que a maior parte das categorias conceituais de QVT foi considerada satisfatória. Entretanto, todas podem receber melhorias, objetivando elevar a satisfação dos colaboradores da agência, principalmente em relação aos indicadores que apresentaram os menores índices de satisfação.

Tendo em vista que todas as questões foram consideradas importantes pela maioria dos colaboradores, é essencial que a instituição adote medidas para, no mínimo, manter os índices atuais.

De modo mais específico, duas categorias apresentaram pontos fortes na QVT dos funcionários pesquisados. A primeira delas foi Integração Social na Organização, em que o indicador bom relacionamento interpessoal, tanto com os colegas de trabalho, quanto com o superior hierárquico, apresentou índice de concordância de 97% dos pesquisados. Outra categoria de destaque foi Relevância Social da Vida no Trabalho, em que os integrantes da agência afirmaram que o BNB preocupa-se com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, bem como, tem compromisso com o meio ambiente, com índices de concordância de 97% e 94%, respectivamente.

Em contrapartida, alguns indicadores apresentaram menores índices de satisfação, merecendo maior atenção por parte da organização.

Recomenda-se, primeiramente, que o Banco do Nordeste aproveite o alto índice de conhecimento sobre o tema QVT, já que 76% da população pesquisada tem conhecimento sobre o tema em questão, para divulgar os programas de QVT do Banco, pois, segundo dados coletados, 59% dos integrantes da agência não tem nenhum tipo de conhecimento das práticas de qualidade de vida no trabalho realizadas pela organização.

Na categoria Compensação Justa e Adequada, 35% dos integrantes da agência discordam que seu salário esteja de acordo com o esforço feito no trabalho, logo, sugere-se que a organização reveja a quantidade de funcionários por setor, para que as tarefas sejam

divididas igualmente, de modo que nenhum colaborador sintasse sobrecarregado com as tarefas do dia-a-dia.

Em relação às Condições de Segurança e Saúde no Trabalho, dois indicadores merecem atenção. O primeiro deles é o ambiente físico, ou seja, a adequação das condições de trabalho, pois a maior parte dos pesquisados demonstrou insatisfação para com este aspecto. Levando-se em consideração que a agência está passando por uma reforma, justamente para melhoria destas condições ambientais, propõe-se que a organização busque indicações de seus integrantes, para implementação de melhorias que sejam consideradas fundamentais por eles para um bom desempenho laboral. Outro indicador importante é o nível de estresse durante a jornada de trabalho, considerado alto por 59% dos componentes da agência. Aconselha-se a implantação de práticas de ginástica laboral na agência Pesqueira-PE, bem como, a promoção de oportunidades de interação com todos os funcionários, visando proporcionar momentos de descontração e conseqüentemente, diminuir a pressão do dia-a-dia.

Na categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades, notou-se que 43% dos colaboradores consideram seu trabalho repetitivo e cansativo. Neste âmbito, recomenda-se que a instituição busque sugestões com os funcionários sobre outras maneiras de se realizar o trabalho, a fim de que os mesmos se sintam mais satisfeitos em relação à sua qualidade de vida.

No que tange à Integração Social na Organização, um fator chama atenção, que é o fato de 25% dos entrevistados discordarem da afirmação que a organização trata todos os funcionários com igualdade. Sugere-se, portanto, que a instituição, em nível de agência, procure rever e melhorar o tratamento dispensado a seus integrantes.

Com relação à categoria Trabalho e Espaço Total de Vida, três questões merecem maiores cuidados. O primeiro indicador diz respeito ao fato de levar trabalho para casa, afirmado por 33% dos entrevistados, que acarreta uma insatisfação com espaço de tempo que o trabalho ocupa na vida pessoal, com um índice de 35%. Além disso, 25% dos colaboradores afirmaram pensar freqüentemente em sair do emprego. Logo, propõe-se um redesenho de cargos e tarefas, para que todas as atividades possam ser desempenhadas durante a jornada de trabalho, evitando-se o acúmulo de tarefas e reduzindo-se assim, os percentuais de insatisfação para com estes indicadores.

A partir desta análise, poderá ser possível implementar ações que melhorem as condições de trabalho dos integrantes da agência Pesqueira-PE do BNB. Começando, pois, pela melhor divulgação dos programas de QVT da organização e buscando junto aos seus integrantes indicações de melhoria no ambiente físico e nas atividades realizadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho acadêmico teve como proposta analisar a satisfação dos colaboradores da Agência Pesqueira-PE do Banco do Nordeste em relação à qualidade de vida no trabalho, tomando-se por base as categorias conceituais propostas por Walton, como indicadores de QVT. Também avaliou, na percepção dos funcionários, a importância dos fatores pesquisados para o bom desempenho de suas atividades.

Para tornar esta pesquisa possível, foi realizado um estudo sobre a teoria existente a respeito de Qualidade de Vida no Trabalho, servindo para embasar e fundamentar o desenvolvimento desta investigação. Para se alcançar os objetivos propostos, este estudo estruturou-se através de uma abordagem quantitativa, empregando-se a pesquisa descritiva.

A pesquisa elaborada buscou, inicialmente, traçar o perfil dos colaboradores da agência supracitada para, na sequência, identificar sua percepção e seu entendimento sobre o tema em questão.

Para possibilitar as análises, foram considerados questionários respondidos por 37 colaboradores, de um total de 43. Com 51 questões fechadas, foi possível verificar que, de um modo geral, a partir da análise dos dados, a QVT foi considerada satisfatória na agência. Aspectos como relacionamento interpessoal e imagem passada pela organização para a sociedade foram apontados, pelos respondentes, como os fatores mais preponderantes para sua qualidade de vida no trabalho.

Entretanto, algumas questões foram alvo de insatisfação por boa parte dos funcionários. Primeiramente, constatou-se que 59% dos integrantes da agência não conhecem as práticas de QVT do Banco. Cerca de 35% dos colaboradores afirmaram que seu salário não está de acordo com o esforço feito na realização de suas atividades, o que pode ser indicio de sobrecarga de tarefas para alguns funcionários. Este fato pode ser ratificado com o índice de pessoas que afirmaram levar trabalho para casa (33%). Por outro lado, a maior parte dos respondentes demonstrou insatisfação com o ambiente físico da agência. Além disto, boa parte dos colaboradores afirmou ter alto nível de estresse durante a jornada de trabalho e 43% das pessoas pesquisadas consideraram seu trabalho repetitivo e cansativo.

Pode-se afirmar que os objetivos deste estudo foram alcançados, já que se obteve sucesso com o número de questionários respondidos, com um índice de participação de 86% dos colaboradores da agência. Além disso, os instrumentos de pesquisa foram essenciais para convalidação dos resultados e mensuração do nível de QVT.

Uma limitação encontrada no desenvolvimento desta pesquisa foi a delimitação do tema, afinal, qualidade de vida no trabalho é um assunto amplo e de difícil mensuração, já que envolve percepções muito particulares dos seres humanos. Porém, a maior limitação deste estudo foi o universo pesquisado, pois levou-se em consideração apenas a agência de Pesqueira-PE do BNB, não sendo possível generalizar como realidade de toda a instituição Banco do Nordeste.

Este trabalho não se propõe a ser conclusivo, assinalando que futuros estudos são necessários para confirmar estes resultados. Em contrapartida, os dados aqui obtidos servem de reflexão para o estudo da QVT no ambiente bancário. Para futuras pesquisas, recomenda-se que esta avaliação seja aplicada a uma amostragem maior, até mesmo envolvendo todos os funcionários do Banco do Nordeste do Brasil S.A. Assim, seria possível, inclusive, avaliar a QVT por setores do Banco.

Espera-se que o presente estudo e as sugestões de melhoria contribuam e sejam úteis para a organização, visando identificar em quais fatores ocorrem as maiores divergências entre o que é proposto pela organização e as expectativas de seus colaboradores, possibilitando a implantação de melhorias que aprimorem as práticas de Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS

BLANGER, A. **A percepção dos funcionários da Agência Empresarial Oeste Catarinense sobre a proposta de qualidade de vida no trabalho do Banco do Brasil S.A.** Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13907/000649638.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02 set. 2011.

BNB. **Institucional.** Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/Aplicacao/Grupo_Principal/Home/conteudo/home_institucional.asp>. Acesso em: 21 out. 2011.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FAVA, R. **Caminhos da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

GALEANO, R.; VIEIRA V. A.; ARAÚJO, K. **A qualidade de vida no trabalho como fator de influência no desempenho organizacional.** São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/759.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2004.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HUNT, J. G; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

INEC. **Projetos**. Disponível em: < <http://www.inec.org.br/>>. Acesso em: 21 out. 2011.

JULIÃO, P. **Qualidade de vida no trabalho**: avaliação em empresa do setor automobilístico a partir do clima organizacional e do sistema da qualidade baseado na especificação técnica ISO/TS 16.949. São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_PatriciaJuliao.pdf>. Acesso em: 30 ago.2011.

LIMA, I. S. **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações**: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte. Florianópolis, 1995. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses/ire/indice/index.html#sumario>>. Acesso em: 02 set. 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo, Atlas: 2007.

_____. **Psicologia do trabalho**: psicossomática, valores e práticas organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

_____. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, E. G. **Análise da qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso na área da construção civil. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000729.pdf>. Acesso em 25 ago. 2011.

MORIN, E. M. et. al. Os sentidos do trabalho: implicações pessoais e organizacionais. In: SANT'ANNA, A. de S.; KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer: projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. Campinas: Papirus, 2004.

REA L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Fortaleza: UNIFOR, 1991.

SANT'ANNA, A. de S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. de. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. In: SANT'ANNA, A. de S.; KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SUCESSO, E. de P. B. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/ Dunya, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO (QVT)

Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Prezado(a) colaborador(a) da Agência Pesqueira-PE,

O presente questionário faz parte de minha pesquisa para o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste.

Este estudo tem o objetivo de apresentar a percepção dos colaboradores desta agência a respeito de sua Qualidade de Vida no Trabalho, bem como propor sugestões à organização, visando a melhoria da QVT de seus componentes.

Solicito, pois, vossa colaboração ao responder o questionário abaixo. Esclareço que os questionários NÃO SERÃO IDENTIFICADOS, portanto leia com atenção e responda TODAS as questões conforme sua opinião.

Desde já agradeço sua colaboração,

Bárbara Monteiro

PARTE 1 – DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS

GÊNERO

- Masculino
- Feminino

FAIXA ETÁRIA

- Até 20 anos
- De 21 anos a 25 anos
- De 26 anos a 30 anos
- De 31 anos a 40 anos
- De 41 anos a 50 anos
- Acima de 50 anos

ESCOLARIDADE

- Primeiro grau completo
- Segundo grau completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Especialização – Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado

ESTADO CIVIL

- Solteiro
- Casado – União Estável
- Separado – Divorciado
- Viúvo

FILHOS

- Sim
- Não

TEMPO QUE TRABALHA NO BNB

- Até 1 ano
- De 1 ano a 5 anos
- De 5 anos a 10 anos
- De 10 anos a 20 anos
- De 20 anos a 30 anos
- Acima de 30 anos

TEMPO QUE TRABALHA NA AGÊNCIA PESQUEIRA-PE

- Até 1 ano
- De 1 ano a 5 anos
- De 5 anos a 10 anos
- De 10 anos a 20 anos
- Acima de 20 anos

FUNÇÃO QUE DESEMPENHA NA AGÊNCIA

- Bolsista
- Contratado terceirizado do INEC (Assessor do CrediAmigo ou AgroAmigo)
- Contratado terceirizado de outras empresas
- Gerente (Todos os níveis)
- Demais funcionários (Analistas, Caixas, Agente de Desenvolvimento, Técnico de Campo)

TEM CONHECIMENTO SOBRE O TEMA QVT?

- Sim
- Não

EM CASO POSITIVO NA QUESTÃO ANTERIOR, COMO ESSE CONHECIMENTO FOI ADQUIRIDO?

- Na própria instituição
- Em cursos proporcionados pela instituição
- Durante a graduação
- Por interesse próprio
- Outros

VOCÊ CONHECE OS PROGRAMAS DE QVT DO BNB?

- Sim
- Não

PARTE 2 – DADOS SOBRE SUA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para responder esta parte, você deve ler os itens abaixo e marcar um “X” conforme sua avaliação. Em caso de erro, você pode circular a resposta errada e marcar o “X” na resposta correta. Ao avaliar estes itens, você estará respondendo dois questionamentos:

a) Sua **SATISFAÇÃO** em relação aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, conforme legenda abaixo:

DT	DP	I	CP	CT
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

b) A **IMPORTÂNCIA** que estes itens representam para o desenvolvimento do seu trabalho de forma adequada, conforme legenda abaixo:

PI	I	MI
Pouco Importante	Importante	Muito Importante

Remuneração Justa e Adequada	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA		
1. O salário que recebo é adequado às tarefas que executo.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
2. Meu salário é suficiente para atender minhas expectativas pessoais, sociais e econômicas.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
3. Considero que meu salário está de acordo com o esforço que faço no meu trabalho.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
4. O salário que recebo é justo, se comparado com o de outros trabalhadores que realizam funções semelhantes em outras organizações.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
5. Estou satisfeito(a) com o conjunto de benefícios (comissões, cartão alimentação/refeição, plano de saúde, participação nos lucros) que recebo.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI

Condições de Segurança e Saúde no Trabalho	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA		
1. O número de horas que trabalho é suficiente para a realização de minhas tarefas.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
2. As condições do meu ambiente de trabalho (iluminação, organização, conforto, higiene, limpeza, ventilação, espaço) são adequadas.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
3. Tenho a minha disposição materiais e equipamentos necessários para a realização de minhas atividades.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
4. As condições de segurança em meu local de trabalho são satisfatórias.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
5. O nível de estresse é alto durante minha jornada de trabalho.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI

Uso e Desenvolvimento de Capacidades	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA		
1. Tenho liberdade para tomar decisões relativas às atividades que desenvolvo.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
2. Me sinto realizado(a) com as tarefas que desempenho em meu trabalho.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
3. Meu trabalho me possibilita aplicar as habilidades e os conhecimentos que possuo.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
4. Meu trabalho é repetitivo e cansativo.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
5. Tenho feedback a respeito do meu trabalho.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI

Integração Social na Organização Oportunidade de Crescimento e Segurança	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA		
1. Meu relacionamento com os demais colegas de trabalho é bom.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
2. Meu relacionamento com meu superior hierárquico é bom.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
3. Em meu trabalho todos os funcionários são tratados com igualdade, não havendo predileção por gênero (masculino/feminino).	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
4. Existe clima de cooperação, sem rivalidades, entre os setores da agência.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
5. Não existe favoritismo na organização, os funcionários promovidos passam por seleção econômica e estabilidade.	DT	DP	II	CP	CT	PI	II	MI

habilidades.								
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Constitucionalismo	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA		
1. Tenho liberdade de discordar da visão de meu superior hierárquico, sem medo de represálias.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
2. Em meu trabalho tenho espaço para dar minha opinião sobre a maneira como as tarefas devem ser direcionadas.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
3. As normas da instituição são claras, compreendidas e aceitas por todos os funcionários.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
4. Todos os direitos trabalhistas (férias, 13º, horas extras) são cumpridos e respeitados pela organização.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
5. Tenho que dar satisfação ao meu superior hierárquico a respeito do meu comportamento fora do horário de trabalho.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI

O Trabalho e o Espaço Total de Vida	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA		
1. Quase sempre levo trabalho para casa.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
2. Estou satisfeito(a) com o espaço de tempo que o trabalho ocupa em minha vida.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
3. Tenho tempo disponível para lazer e atividades sociais fora do trabalho.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
4. Meu horário de trabalho não compromete meu tempo com minha família.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
5. Penso com frequência em sair deste emprego.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI

Relevância Social na Vida do Trabalhador	SATISFAÇÃO					IMPORTÂNCIA		
1. Tenho orgulho de fazer parte desta instituição.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
2. Esta organização demonstra preocupação em resolver os problemas da comunidade.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
3. Esta empresa preocupa-se com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
4. Considero que minha organização tem compromisso como meio ambiente.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI

5. A sociedade respeita e reconhece a instituição a qual pertence.	DT	DP	I	CP	CT	PI	I	MI
--	----	----	---	----	----	----	---	----