

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
ATUÁRIA E CONTABILIDADE**

**CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E  
GESTÃO EMPRESARIAL – TURMA IV**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ABORDAGEM SOB A  
ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO X**

**Isabel Cristina de Souza Lourenço**

**FORTALEZA, 31 DE MARÇO DE 2005**

# **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO X**

**ISABEL CRISTINA DE SOUZA LOURENÇO**

**Orientadora: ALESSANDRA SILVA XAVIER, MS.**

**Monografia apresentada ao Centro de  
Treinamento e Desenvolvimento (CETREDE)  
da Universidade Federal do Ceará (UFC), como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Especialista em Estratégia e Gestão  
Empresarial.**

**FORTALEZA – CE  
2005**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

---

Isabel Cristina de Souza Lourenço  
(Orientanda)

---

Alessandra Silva Xavier, Ms.  
(Orientadora)

---

Nota

Título da Monografia: Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem sob a Ótica dos Funcionários do Banco X

Monografia Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

## DEDICATÓRIA

Primeiramente a Deus, pela minha vida, pela força de cada dia e por estar concluindo este curso de pós-graduação.

A minha família, pelo apoio e oportunidade que me deram de estudar e galgar um patamar mais elevado no meu futuro profissional.

A professora Alessandra Xavier por me orientar nesta pesquisa acadêmica.

E a todos que contribuíram direta e indiretamente na consecução do presente estudo.

## RESUMO

Trabalhar é hoje, para a grande maioria das pessoas, uma atividade imprescindível; necessária não somente à sobrevivência, como um meio de subsistência, mas também ao preenchimento do espaço existencial social inerente a todo ser humano. Quando se fala de trabalho, é comum falar-se de tédio, alienação, exploração, falta de tempo e estresse, mas também de sonhos, realizações, conquistas e liberdade. Todos esses fatores, e muitos outros, permeiam um ambiente de trabalho, e têm nele excepcional importância. Para sobreviver nesse mundo extremamente competitivo, face à globalização, uma empresa busca criar diferenciais que a permitam impor, de alguma forma, como melhor do que outras organizações, tentando satisfazer clientes cada vez mais exigentes por melhores produtos/serviços com qualidade superior. Dessa forma, a criação de um ambiente de trabalho que proporcione uma melhor qualidade de vida para seus funcionários é o passo primordial no sentido de buscar a excelência de gestão dos recursos materiais e humanos disponíveis, gerando resultados mais eficientes e a um menor prazo. Essa estratégia também prima por satisfazer os clientes internos da organização, já que eles são os principais responsáveis pelo sucesso da instituição no mercado competitivo globalizado. Baseada neste enfoque é que se desenvolveu o presente estudo de forma a obter o conceito de QVT em uma dada instituição financeira em Fortaleza. Com base em pesquisa de campo realizada com uma amostra dos funcionários do banco em questão, através da aplicação de um questionário, foi possível saciar o objetivo acima, mostrando os fatores que norteiam a satisfação e a definição de QVT pelos pesquisados.

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
2. O TRABALHADOR E AS CONDIÇÕES DO TRABALHO NOS SÉCULOS XVIII E XIX	11
2.1. As primeiras manifestações: Homem x Produção	11
2.2. O trabalhador na visão de Taylor	16
2.3. Evolução das teorias administrativas	20
2.4. O enfoque da qualidade de vida no trabalho	20
2.4.1. A origem e a evolução dos estudos sobre qualidade de vida no trabalho	20
3. A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E OS MODELOS PARA SUA AVALIAÇÃO	24
3.1. Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho	24
3.2. Modelos para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho	27
3.2.1. Modelo de Walton	28
3.2.2. Modelo de Hackman e Oldman	30
3.2.3. Modelo de Werther e Dawis	32
3.2.4. Modelo de Westley	34
4. A PESQUISA - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO X	36
4.1. Metodologia da pesquisa	36
4.2. Tabulação e análise de dados	37
4.2.1. Perfil do respondente (parte 1)	37
4.2.2. Fatores psico-sociais e físicos determinantes para a qualidade de vida no trabalho (parte 2)	38
4.2.3. Percepção dos funcionários quanto à saúde pessoal e stress	43
4.2.4. Fatores críticos quanto à geração de stress e insatisfações	47

5. CONCLUSÃO	50
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
7. ANEXO	58

## LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 01-Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho	26
Quadro 02-Tabela de afecções	47
Gráfico 01-Ter respeito dos colegas de trabalho	39
Gráfico 02- Possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional	40
Gráfico 03-Bom relacionamento pessoal com chefes e colegas de trabalho	42
Gráfico 04-Trabalha sob grande tensão?	44
Gráfico 05-Seu trabalho afeta sua saúde?	45
Gráfico 06-Fica nervoso ou irritado em situações de trabalho	46
Gráfico 07-Fatores que geram stress e insatisfação	49



# 1. INTRODUÇÃO

As mudanças tecnológicas, e as novas técnicas de gestão dos negócios têm causado várias alterações nos métodos e processos de produção. Para acompanhar estas mudanças, é necessário proporcionar condições para que haja melhora na qualidade de vida do trabalhador.

O termo Qualidade de Vida tem sido constantemente utilizado para descrever situações em que, sob diversas óticas, procura-se criar condições que agreguem, objetivamente, valor e qualidade à nossa vida. Assim, a criação ou implantação de locais de lazer, urbanização de favela, centros específicos para a terceira idade, etc..., podem ser concebidas enquanto instrumentos de melhoria da qualidade de vida de uma população ou de parcela desta.

Dado o local destacado que o trabalho ocupa em nossas vidas, era perfeitamente previsível que esta abordagem se ocupasse, também, da Qualidade de vida no Trabalho - QVT e dos fatores que incorporam satisfação do indivíduo em sua atividade laboral e na humanização das situações relacionadas ao trabalho humano.

Foi a partir deste enfoque que o levantamento das percepções dos trabalhadores em relação aos fatores intervenientes da qualidade de vida no trabalho tornou-se ponto fundamental de pesquisa para as empresas que desejam ser competitivas, que buscam fazer diferença em um mercado onde a competição é cada vez mais acirrada.

A satisfação no trabalho é considerada como um estado psicológico que resulta da percepção do indivíduo sobre as atividades por ele desenvolvidas em seu próprio trabalho até que ponto, atendem, ou então, facilitam o atendimento de valores que, para ele, são considerados como importantes, havendo mesmo congruência entre esses valores e as próprias necessidades que ele está tentando

satisfazer ao decidir-se pela realização do trabalho em questão.

É de fundamental importância a satisfação dos desejos e anseios dos colaboradores, porque são eles os responsáveis diretos pela imagem da empresa que será passada aos clientes durante a prestação dos serviços. É importante lembrar que é através da Qualidade de Vida no Trabalho que o colaborador atinge um nível melhor de satisfação. Desta forma, mensurar os níveis de satisfação dos colaboradores sobre suas condições de trabalho é uma questão chave para o sucesso empresarial.

Tendo como premissa que a qualidade dos produtos e serviços e o aumento da produtividade, só será possível com a qualidade de vida no trabalho, o primeiro passo para definir um programa de qualidade de vida, é fazer um diagnóstico da situação, para detectar o nível de qualidade existente.

Para acompanhar esse quadro, as empresas necessitam de pessoas motivadas e comprometidas com a qualidade e a excelência do trabalho realizado, que tem necessariamente uma relação direta com a satisfação das pessoas que fazem a organização. Em um mercado competitivo, necessário se faz desenvolver estratégias de satisfação e motivação de seu pessoal, tendo como objetivo o atendimento às suas aspirações e expectativas, tornando-os, desta maneira, como parceiros do negócio.

Uma pessoa que se acha plenamente envolvida pelo trabalho, provavelmente apresentará maiores condições de sentir maior ou menor grau de satisfação em relação às atividades a serem executadas.

Em algumas organizações não são levadas em consideração as necessidades sentidas pelos colaboradores. O indivíduo é colocado à margem, e suas potencialidades são desprezadas. Como consequência, temos absenteísmo, indivíduos trabalhando insatisfeitos, sem vontade de executar a tarefa e como resultado temos produtividade baixa, e o trabalho sentido como obrigação.

Mas, organizações modernas tentam cada vez mais valorizar os seus

recursos humanos em busca de maior competitividade, resgatando sua qualidade pessoal, sua auto-estima e motivação, considerando seus valores pessoais e possibilitando, assim, autonomia nas decisões, para atingir uma performance que permita ótimos resultados. Também existe grande preocupação com o comportamento das pessoas, pois influenciam direta e indiretamente os objetivos das organizações. Portanto, o comportamento humano passa a ser estudado por alguns psicólogos que concluem que todo comportamento é motivado, isto é, provocado a partir de alguma necessidade dentro do homem, e não imposto a ele. Define-se como a tentativa de satisfazer uma necessidade, que por sua vez, é um estado de tensão ou desequilíbrio resultante da falta, da ausência que sentimos dentro de nós mesmos.

Dessa forma a primeira parte do presente trabalho, trata-se de uma pesquisa bibliográfica do tema, desde as primeiras discussões sobre o fator motivação e na necessidade de qualidade de vida no trabalho, até alguns modelos aplicáveis para a medição da qualidade de vida do trabalho nas empresas.

A segunda parte apresenta a parte prática, a pesquisa propriamente dita. O referencial teórico utilizado para operacionalizar a presente pesquisa está baseado no modelo proposto por Walton, que é composto por oito dimensões, com indicadores que afetam as pessoas em seu trabalho. É um modelo que apresenta questões elementares à realização do trabalho. Outro fator que contribuiu para a escolha do modelo de Walton é que, em se tratando de pesquisa de QVT no Brasil, a grande maioria dos trabalhos acadêmicos se baseia neste modelo, dada a abrangência do mesmo, que mescla fatores do ambiente interno e externo da empresa. Vale ressaltar que o resultado das pesquisas vem favorecendo os trabalhos desenvolvidos nas empresas e tem gerado maior comprometimento entre empresário e empregado e entre trabalho e empregado, o que vem mostrar que o modelo de Walton é aplicável às empresas brasileiras e, acima de tudo, conforma-se ao modelo aqui proposto, que mostra a relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade.

E por fim, seguem as conclusões tiradas diante de dados coletados através do questionário em anexo.

## **2. O TRABALHADOR E AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NOS SECULOS XVIII E XIX**

### **2.1. As primeiras manifestações: homem x produção**

Logo no início do século XVIII, os processos industriais sofreram grandes mudanças, uma vez que a população mundial crescia aceleradamente, o mercado consumidor estimulava a produção em grande escala e induzia o aprimoramento tecnológico. Conseqüentemente a mão-de-obra tornava-se abundante: parte, devido ao crescimento populacional; parte, proveniente do meio rural.

Nessa época a Inglaterra detinha a hegemonia tecnológica. Devido às conquistas coloniais e o domínio dos mares, os ingleses tinham o indispensável para ativar suas indústrias: o mercado consumidor e o transporte.

A modernidade praticamente imperava nas indústrias. Principalmente com o descobrimento de alguns inventos importantes que favoreceram ainda mais as mudanças nos processos produtivos.

O liberalismo clássico servia de base teórica e filosófica sobre a natureza e comportamento do homem e como orientação dos processos produtivos. O "acúmulo de capital" era a palavra de ordem entre os donos de fábricas e comerciantes. (TREVELYAN, 1967; HOBBSAWN, 1981).

Diante destes fatos, surgiram as primeiras preocupações com a racionalização da produção e com o comportamento do trabalhador diante de sua tarefa.

O trabalhador vivia em condições desumanas. As jornadas de trabalho chegavam há 18 horas diárias (MALTHUS, 1946). Com relação ao salário, Ricardo, citado por Malthus (1946), reflete muito bem o pensamento da época. Diz ele que "o

salário deve ser o preço necessário para que o trabalhador subsista e perpetue sua classe, sem aumento ou redução" (p. 188). Townsend, também citado por Hunt & Sherman (1986), é contundente ao afirmar que "a fome não apenas exerce uma pressão mansa, silenciosa e incessante, como também, obriga aos mais intensos esforços,... somente o aguilhão da fome tange os trabalhadores para o trabalho" (p. 58).

O trabalhador tinha assim uma vida no trabalho, onde suas necessidades básicas não eram consideradas.

Owen, citado por Hunt & Sherman (1986), foi provavelmente o primeiro dono de fábrica a "proporcionar condições decentes de trabalho, salários suportáveis e educação para os filhos de seus operários" (p. 78). A melhor qualidade de vida na fábrica foi então correlacionada, de forma prática, com o melhor desempenho produtivo. No levantamento bibliográfico que realizamos, ele aparece como o pioneiro de métodos para humanizar as condições de trabalho no interior da fábrica.

No século XIX a eficiência da produção continuou sendo muito questionada. Através da especialização a divisão da tarefa, foi defendida por Mill (1965), que sugere ainda um salário proporcional à produção de cada trabalhador.

As preocupações com a monotonia, causada pela especialização, foram expostas por Marshall (1936), que, mesmo sendo a favor deste processo de produção, considerava a monotonia um mal de primeira ordem na divisão do trabalho.

Dessa forma, mesmo sem afetar a prática dos processos produtivos, o trabalhador passou a ser motivo de preocupação e questionamento. Fatores que afetavam diretamente a vida do trabalhador no local de trabalho, como a motivação econômica, a melhoria do ambiente de trabalho e a monotonia com a especialização, passaram a ser considerados timidamente e, em algumas poucas empresas, considerados de forma prática.

Um exemplo notável ocorreu nos Estados Unidos no final do século XIX. A expansão das estradas de ferro no território americano constituiu-se em um dos maiores empreendimentos da época. Poor, citado por Lodi (1978), o coordenador deste empreendimento, tomou como diretriz para uma maior eficiência três fatores: a organização, a comunicação e a informação. A partir de seu "modelo", Poor proporcionou aos seus trabalhadores uma grande motivação e, poderíamos até afirmar, uma relativa satisfação no trabalho. A fácil comunicação entre os trabalhadores dos diversos níveis, a explicitação constante dos grandes objetivos das estradas construídas, os salários proporcionais ao desempenho de cada trabalhador e um ambiente de trabalho, que induzia liberdade e desbravamento, fizeram com que os trabalhadores sentissem que estavam realizando algo significativo e que estavam sendo valorizados. Isto sem dúvida, motivou e deu alguma satisfação ao trabalhador.

Os métodos aplicados pelo engenheiro ferroviário Henry Poor, disseminado em outros empreendimentos da mesma natureza, em território americano, serviram de preparo para o posterior surgimento da Administração Científica de Frederick Taylor.

## **2.2. O trabalhador na visão de Taylor**

Após a Guerra Civil, 1868, os Estados Unidos viveram grandes mudanças. O Norte industrial, com a vitória, passou a dominar e a influenciar nos métodos produtivos do Sul, agrário e escravocrata. O Sul, além de contribuir com a liberação de mão-de-obra para a indústria, surgia também como um novo mercado para os produtos industrializados. (BARBEIRO, 1976; MAIOR, 1966; CORIAT, 1980).

Na Europa, em particular na Inglaterra, como lembra Malthus (1946), vivia-se, na época, uma grande crise de desemprego. O que motivou milhares de trabalhadores a emigrarem para os Estados Unidos (REMOND, 1961; CORIAT, 1980).

O mercado e a expectativa para o consumo de produtos industrializados, interna ou externa, existiam. A mão-de-obra não especializada era abundante e

barata. Mas havia um grande problema: os processos produtivos.

A "arte de fazer" não era propriedade da indústria. Os artesãos, que também eram chamados de trabalhadores profissionais, tinham o "conhecimento total" do "fazer" e constituíam um grupo dominante na indústria (CORIAT, 1980). A produtividade era baixa e a introdução de trabalhadores não especializados, que formavam a grande massa trabalhadora, era bloqueada pelos artesãos. Braverman (1980, p.61) diz que:

... essas primeiras oficinas eram simplesmente aglomerações de pequenas unidades de produção, refletindo pouca mudança quanto aos métodos tradicionais, de modo que o trabalho permanecia sob imediato controle dos produtores, nos quais escamados o conhecimento adicional e as pendas de seus ofícios.

Esse é o quadro que Taylor encontra para aplicações de suas idéias sobre produtividade da produção. Vindo de família de classe média superior da Nova Inglaterra, Frederick Winslow Taylor, que abandonou o caminho profissional previamente defendido, Advocacia, iniciou seus trabalhos como simples operário em uma siderúrgica de amigos da família, a Midvale Steel Co. (LODI, 1978).

A partir de métodos empíricos, Taylor (1987) estabeleceu e compôs técnicas para uma administração, voltada para a produção individual, como base para um maior e melhor desempenho global da indústria. Empiricamente, pesquisou métodos e deduziu formas mais eficientes para o desempenho' das máquinas e dos trabalhadores.

Com os princípios de Taylor, ou seja, a divisão do trabalho em tarefas simples e previamente definidas, a utilização da mão-de-obra não especializada passou a ser amplamente possível e viável. Assim, a indústria assumiu o controle do processo produtivo e pôde aumentar substancialmente sua produtividade e produção, utilizando-se da mão-de-obra do trabalhador não especializado.

Vale ressaltar o perfil do trabalhador, não especializado, aproveitado na produção americana a partir de Taylor. Eram imigrantes ou sulistas que tinham como experiência de vida as condições desumanas, vividas em seus países de origem, ou

a "escravidão" nas propriedades rurais do Sul. Logo, indivíduos com poucas aspirações profissionais, sociais e alienados quanto aos direitos a melhores condições no trabalho. A princípio, podemos ver na "atitude" de Taylor, considerando o contexto da época, preocupações não só empresariais, mas também, sociais.

A filosofia proposta era a racionalização da produção, trazendo, como produtos finais, a produtividade e a motivação econômica do trabalhador. A respeito da prosperidade do trabalhador na administração científica, diz Taylor (1987, p.32):

Prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habituando-os a desempenhar os tipos de trabalhos mais elevados, para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalhos.

Ford (s.d.), que foi um adepto do taylorismo, acreditava que uma 'das necessidades básicas para a "prosperidade" do trabalhador era os aspectos físicos do local de trabalho. Ford (s.d., p. 93) defende, que uma "condição' essencial para conseguir unir o melhor rendimento a uma maior humanidade na produção, é dispor de acomodações amplas, limpas e devidamente ventiladas".

O taylorismo e o fordismo proporcionaram aos trabalhadores na época melhores condições de trabalho. Tanto no aspecto motivacional como no projeto do cargo e ambiente físicos de trabalho.

Taylor valorizou o trabalhador e lhe deu condições de ganhar proporcionalmente a sua produção. A forma racional de execução das tarefas, apresentadas pelo taylorismo, levou o trabalhador a um' desgaste físico, quase desumano, numa visão atual, mas, sem dúvida, tornou a tarefa mais significativa.

Os valores introduzidos por Taylor aparentemente proporcionaram ao trabalhador, na época, uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho e serviram de base para o atual estudo do comportamento humano no trabalho.

Assim, as idéias de Taylor ainda estão vivas. Com outros títulos ou rótulos ou



inseridas implicitamente nas diversas escolas sociais ou de produção. Logo, não podemos desprezá-las ao analisar hoje a Qualidade de Vida no Trabalho. Qualidade esta, deflagrada no início do século, provavelmente pela expectativa de maiores recompensas ou mesmo pelo fato de se manter ou conseguir um emprego.

### **2.3. Evolução das Teorias Administrativas**

Foi a partir da Revolução Industrial que as relações Homem X Trabalho ficaram mais acirradas, pois o homem deixou, na maioria das vezes, de reconhecer o produto que ele próprio havia produzido, dado que o trabalho tornou-se apenas manufatura ou divisão em tarefas, fragmentadas, e o trabalhador, conseqüentemente, foi perdendo a identidade com seu trabalho.

A Organização Científica do Trabalho, no início do século, quando o trabalhador não mais planejava sua produção ou o processo de pelo qual iria produzir, surgiu nesse momento. O homem perdeu o "feedback" sobre seu trabalho e produto, executava as tarefas apenas mecanicamente, sem utilizar seu conhecimento e raciocínio, enfim, ficou totalmente sem visão do conjunto e objetivos de seu trabalho.

Frederick W. Taylor, um dos percussores da Administração Científica, baseou toda sua pesquisa no princípio de que o homem era um ser exclusivamente de natureza econômica, além de ser altamente racional. Logo, este, deveria ser o único ponto, a ser administrado e negociado nas relações Empresa X Trabalhador.

Para Biazzini (1994), o maior avanço para reversão dos princípios da Organização Científica do Trabalho foi a Abordagem Sócio-Técnica que surgiu na Inglaterra.

Nesta mesma linha de entendimento, Wisner (apud LIMA, 1995, p.46) define a Abordagem Sócio-Técnica "como o conjunto de conhecimentos científicos, geográficos, demográficos, sociológicos e antropométricos, que originam a concepção de um conjunto de produção (oficinas industriais, máquinas, instalações) e permitem a uma determinada população ter boas condições de trabalho".

Contudo, foi Elton Mayo um dos primeiros estudiosos a enfatizar o lado humano nas organizações. Uma de suas mais conhecidas pesquisas, denominada Experiência de Hawthorne, que foi desenvolvida na Empresa "Western Electric", teve como principal objetivo a identificação dos fatores que influenciavam na produção.

Na Experiência de Hawthorne, Mayo concluiu que o trabalho é uma atividade tipicamente grupal e quanto mais os seres humanos estiverem integrados, maior será a motivação para produzir. Mayo vai além, ao concluir que o comportamento do indivíduo se apóia no grupo e que o indivíduo é motivado essencialmente pela necessidade de estar em equipe, de ser reconhecido e de ser devidamente informado, ou seja, esta pesquisa concluiu a importância e a influência dos fatores psicológicos sobre as ações humanas.

A partir deste ponto, várias teorias sobre o comportamento humano e sua relação com o trabalho surgiram. Ressaltam-se a Teoria X e a Teoria Y, desenvolvidas por Douglas McGregor, bem como a Hierarquia das Necessidades, defendida por Abraham H. Maslow, e, ao lado destas, a Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais, de Frederick Herzberg.

Em 1973, McGregor comparou duas formas de ver o indivíduo perante o trabalho, ao que chamou de Teoria X e Teoria Y. Na primeira, os indivíduos seriam incapazes de dirigir seu trabalho, havendo necessidade de manter uma rígida vigilância, deixando sempre muito clara a possibilidade de sanções.

O problema é que as pessoas, tratadas como imaturas, consideradas incapazes de dirigir seu trabalho, tornaram-se frustradas e com relações conflituosas. Logo, o que deveria ser focalizado seria o método de gerenciamento e não o indivíduo essencialmente. Por isso, as pessoas tornaram-se indolentes, passivas, rejeitaram responsabilidades e demonstraram interesse apenas pelos benefícios econômicos. Isso é explicado pelo fato de terem sido privadas da oportunidade de se realizarem por meio do trabalho, pois mesmo aquelas a quem eram dadas oportunidades para dirigir seus trabalhos não eram reconhecidas. Logo, também, não se satisfaziam com o do trabalho (ARGYRIS, 1996).

Foi a partir desta constatação que McGregor desenvolveu a Teoria Y, admitindo que o indivíduo não é avesso ao trabalho e que procura satisfazer-se com aquilo que executa. Logo, é um ser criativo, responsável, com necessidade de autonomia e profissionalização. Em decorrência de tudo isso, a organização tem por responsabilidade gerar recompensa e condições para que o indivíduo obtenha satisfação e supra suas necessidades de realização profissional.

A Teoria Y não só atribui à organização a responsabilidade de obter o comprometimento do indivíduo, como também encoraja a responsabilidade no planejamento e realização das metas entre trabalhador e organização.

Essa teoria tem grande importância para os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, pois defende a idéia de que o trabalho é um fator de motivação e realização, e não apenas um fardo a ser carregado em troca de uma simples recompensa.

Já a Hierarquização das Necessidades, definida por Abraham Maslow, divide as necessidades humanas em cinco níveis hierárquicos. Encontra-se no primeiro nível, as necessidades fisiológicas, que são aquelas essenciais à vida humana, como, por exemplo, respirar e alimentar-se. No segundo nível, apresenta-se a necessidade de segurança, partindo-se do princípio de que todo ser humano busca sentir-se amparado. O terceiro nível trata da necessidade social das relações interpessoais, cruciais à vida humana, ou seja, o homem procura sempre se inserir em um grupo. O quarto nível constitui-se da necessidade de auto-estima, mostrando o quanto é indispensável o valor do reconhecimento e prestígio às pessoas, por tudo o que desenvolvem. Por último, há necessidade de realização pessoal, isto é, todo indivíduo busca sucesso e autodesenvolvimento.

Maslow (apud RODRIGUES, 1994) salienta que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes que os indivíduos sintam-se interessados pelas necessidades de nível superior.

(...) as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor

ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. (MASLOW apud RODRIGUES, 1994, p.40)

Segundo Bowditch & Buono (1992), a maior contribuição da hierarquia das necessidades foi o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o objetivo maior de motivar o trabalhador, visto que há pouca evidência de que o conceito da progressão hierárquica se sustente, porque ocorre grande dificuldade em motivar as pessoas de forma igualitária.

A Teoria dos Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais, desenvolvida por Frederick Herzberg, está baseada em dois pressupostos: de que a satisfação e a insatisfação podem ser independentes. Os Fatores Higiênicos ou Insatisfacientes relacionam-se com a tarefa (segurança, salário, ambiente de trabalho, chefia, entre outros) e não aumentam a satisfação, mas reduzem a insatisfação.

Os Fatores Motivacionais ou Satisfacientes são relacionados aos sentimentos de amplitude e ao desafio de executar uma tarefa (realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, crescimento, entre outros), agindo como fatores que motivam o trabalhador a atingir um desempenho superior. Contudo, Herzberg alerta que estes fatores são implantados após o enriquecimento do cargo. Entende-se aqui o enriquecimento da tarefa quando é proporcionado um maior envolvimento psicológico do indivíduo com seu trabalho.

Para Rodrigues (1994, p.48), estes estudos são a base para os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho, pois:

Mayo mostrou a importância do fator psicológico como determinante do agir dos músculos. As necessidades humanas apresentadas por Maslow interligam-se ou justificam a 'visão' do trabalhador nos diversos níveis de crescimento, que influencia o seu agir hoje. McGregor, com sua Teoria X e Teoria Y, dá início à modificação das atribuições da tarefa do indivíduo no trabalho. E finalmente Herzberg, introduzindo os "dois fatores", propõe a motivação do indivíduo com base no enriquecimento do cargo.

Percebe-se que as teorias de Qualidade de Vida no Trabalho são a evolução

de um pensamento de várias outras teorias discutidas, anteriormente, por diversos estudiosos, e estão calcadas em pressupostos bem sólidos.

## **2.4. O Enfoque na Qualidade de Vida no Trabalho**

Na busca pela excelência, as organizações procuram trabalhar com qualidade, produtividade e, acima de tudo, competitividade. Em vista disso, as organizações deparam-se com um grande dilema: investir na compra de novos equipamentos e máquinas, dos quais dependem a continuidade da produção e a amortização de seus custos, necessitando, na maioria das vezes, de trabalhadores especializados para manuseá-los, ou investir na capacitação e valorização de seus trabalhadores e na reorganização do sistema de gestão de Recursos Humanos (RODRIGUES, 1994).

Alguns autores alertam que não são apenas as condições físicas de trabalho que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho, mas é de suma importância que se considerem outros fatores, tais como as relações entre o indivíduo, seu trabalho e a organização onde desenvolve este trabalho. Deve-se, ainda, desmistificar que elevados custos nestes fatores não compensam, pois, tendo em vista alguns casos, o retorno do investimento supera toda e qualquer expectativa.

Segundo Lima (1995, p. 51), "é indispensável verificar o nível de satisfação dos empregados mediante a aplicação de técnicas de Qualidade de Vida no Trabalho". Esta verificação deve ser regular e periódica, realizada pelo menos uma vez por ano, através de instrumento simples e de fácil leitura e análise de resultados. Caso a organização apresente índices de Qualidade de Vida no Trabalho, estes devem ser analisados, identificando-se as áreas que necessitam de atuação (ALBRECHT, 1994).

### **2.4.1. A Origem e a Evolução dos Estudos de Qualidade de Vida no Trabalho**

Sempre houve a preocupação em melhorar as condições de trabalho. Nos anos 50 estudaram-se as relações indivíduo x trabalho x organização, e, segundo Rodrigues (1994), esta nova técnica recebeu a denominação de "Qualidade de Vida

no Trabalho - QVT".

Foi somente na década de 70 que o termo Qualidade de Vida no Trabalho foi exposto publicamente pelo Professor Louis Davis, de Los Angeles (VIEIRA, 1996). Porém, ainda no início dos anos 70, os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho passaram por um período de estagnação, devido principalmente à crise energética e à alta inflação que assolou os Estados Unidos e outros países do Ocidente. A ascensão do Japão como potência também fez com que as organizações ocidentais passassem a focalizar apenas as técnicas de gestão, desviando suas atenções do estudo de Qualidade de Vida no Trabalho, que ficou à margem das discussões até o final da década de 70.

Atualmente, a Qualidade de Vida no Trabalho vem sendo extensivamente pesquisada em diversos países, como Inglaterra, Hungria, Iugoslávia, Canadá, México e Índia (RODRIGUES, 1994).

A melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho surge como uma preocupação no meio acadêmico, não só pelo aspecto material enfatizado pela saúde e segurança, mas, de uma forma mais abrangente, por meio da humanização do trabalho. A Qualidade de Vida no Trabalho cria oportunidades para o trabalhador, dando-lhe maior responsabilidade, autonomia, participação no processo decisório, nos resultados e no seu desenvolvimento completo, e o indivíduo terá maior oportunidade de realização pessoal e progresso em seu trabalho.

Os novos sistemas de produção, discutidos não só no meio acadêmico, chamam atenção para a importância de se trabalhar com pessoas motivadas, a fim de evitar aspectos negativos, como: alta rotatividade, absenteísmo, acidentes, enfim, o boicote por parte dos trabalhadores, que podem causar a falência destes. Contudo, cabe salientar que a era da motivação por meio de prêmios ou ameaças terminou. Nesta nova visão necessita-se de trabalhadores flexíveis, criativos, multifuncionais, que, acima de tudo, desenvolvam trabalhos de qualidade.

Salienta-se que Fernandes e Gutierrez (1987) consideram que o trabalho eficaz depende exclusivamente do querer fazer e não apenas do saber fazer. É

neste aspecto que a tecnologia de Qualidade de Vida no Trabalho pode ser utilizada exatamente para que os trabalhadores queiram fazer mais, através de um envolvimento maior com o trabalho que desenvolvem, por estarem mais comprometidos com aquilo que lhes diz respeito e pela existência de um ambiente favorável, onde as pessoas sentem-se estimuladas e motivadas a produzir, não esquecendo seus anseios e necessidades, sem perder de vista os objetivos da organização.

Para Werther & Davis (1983), o crescente interesse em melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho demonstra claramente a evolução da sociedade em geral e o nível de instrução das pessoas. A democratização nas relações de trabalho fez com que cada vez menos os trabalhadores aceitassem, de maneira acomodada, o autoritarismo de seus superiores mesma coisa. Isso se explica através da evolução do conhecimento e dos meios de informações tão próximos hoje de nossos cidadãos, fazendo com que cada vez mais as pessoas sejam esclarecidas com maior rapidez sobre o que acontece e exijam soluções para os problemas enfrentados, obrigando que seus dirigentes acompanhem de maneira ágil as renovações e se adaptem de forma contínua a esta evolução.

De acordo com alguns estudiosos, as pessoas, hoje, querem e exigem trabalhar em organizações que enfatizem o autodesenvolvimento e o esforço cooperativo. Logo, são estes fatores que devem ser focalizados pelas organizações que desejam atrair e conservar em seu quadro de pessoal profissional de elite e não só um empregado.

Com a globalização, os empresários que querem ter um lugar neste mercado altamente competitivo e exigente estão percebendo ser fundamental criar condições para que as pessoas possam desenvolver seu potencial criativo e inovador. Um programa de Qualidade de Vida no Trabalho enfatiza exatamente este ponto, pois procura criar um ótimo relacionamento entre trabalhador e empresa, resultando num nível mais elevado de satisfação e motivação.

Diversos estudiosos estão trabalhando e aprimorando o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, desenvolvendo modelos e criando critérios para a sua avaliação, num desdobramento de teorias já citadas. Todos eles apresentam propostas que ressaltam a importância da satisfação do indivíduo com as condições ambientais e o trabalho que desenvolvem. Para melhor compreensão, alguns modelos serão apresentados no próximo capítulo.



### **3. A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E AS MODALIDADES PARA SUA AVALIAÇÃO**

#### **3.1. Os Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho**

Na realidade, o termo QVT possui diversas e distintas abordagens, até mesmo porque é um tema bastante debatido e pesquisado, cuja conceituação varia conforme os elementos que se julgam ser mais relevantes para que haja efetivamente Qualidade de Vida no Trabalho.

QVT "são condições favoráveis de um ambiente de trabalho para os empregados" ficando apenas restrito às condições ambientais. Por outro lado, vale ressaltar a afirmação de Huse & Cummings (apud RODRIGUES, 1994, p.90), que diz que QVT engloba dois fatores: "a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas de trabalho".

Existe uma outra vertente que afirma que QVT é um processo em que as organizações procuram incentivar e desenvolver o potencial criativo dos trabalhadores, através do seu envolvimento com questões de cunho decisivo em seu trabalho. Nadler & Lawler (apud MACEDO, 1993, p. 18), "a Qualidade de Vida no Trabalho é um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organizações. [...] Seus elementos distintivos são: preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas e a afetividade organizacional; a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e tomadas de decisão".

O fato da melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho depender muito mais de uma vontade política dos dirigentes das organizações do que do investimento de recursos financeiros é sem dúvida um fator facilitador que deve ser explorado, segundo Fernandes & Becker (1988).

Westley (1979) enfatiza que "as melhorias voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho decorrem dos esforços, voltados para a humanização do trabalho, que buscam solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial".

Vieira & Hanashiro (apud VIEIRA, 1996) conceituam QVT como melhoria nas condições de trabalho, envolvendo as variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais, além das políticas de Recursos Humanos, de forma a humanizar o trabalho, satisfazendo, assim, não só a organização, como também os trabalhadores envolvidos; em outras palavras, isso significa que o conflito entre capital x trabalho está se tornando mais tênue.

Já Walton (apud FERNANDES, 1989, p.10) ressalta que Qualidade de Vida no Trabalho é utilizada para designar experiências inovadoras realizadas na tentativa de resgatar "valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico"; e "atendimento das necessidades e aspirações dos trabalhadores, incluindo aspectos relacionados a uma maior participação do empregado nas decisões que lhe dizem respeito, orientando-se em direção à democracia industrial, à humanização do trabalho, enfatizando a responsabilidade social das empresas".

Para Fernandes (1996, p.45), Qualidade de Vida no Trabalho "é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas".

Sekiou & Blondin (apud VIEIRA, 1996, p.19), contudo, definem Qualidade de Vida no Trabalho como uma filosofia humanista, que trabalha através da introdução de métodos participativos, visando modificar aspectos do local de trabalho, com o objetivo de criar uma nova situação, mais favorável à satisfação das necessidades do trabalhador.

Observam-se, nas diversas conceituações de Qualidade de Vida no Trabalho,

várias dimensões, entre as quais se podem citar a reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho; a formação de equipes de trabalho semi-autônomas ou autogerenciadas; e a melhoria do meio ambiente organizacional (FERNANDES, 1988). Cabe também ressaltar que as definições de QVT são muitas, porém a satisfação e anseios dos trabalhadores são pontos essenciais para um programa de qualidade de vida alcançar sucesso.

#### Quadro 01: Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

Concepções Evolutivas do QVT	Características ou Visão
1- QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a (1959 a 1972) Qualidade de Vida no Trabalho para o indivíduo.
2- QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto 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 visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4- QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.

5 – QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6- QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passarão de apenas um "modismo" passageiro.

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

### 3.2. Os modelos para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho

Para investigar a Qualidade de Vida no Trabalho, nas organizações, uma das dificuldades reside na diversidade das preferências humanas e diferenças individuais dos valores pessoais e no grau de importância que cada colaborador, dá às suas necessidades, implicando denotado custo operacional, segundo Quirino e Xavier (1987).

Segundo os autores acima citados, podem-se adotar duas maneiras de mensurar a QVT nas organizações: a *abordagem objetiva*, que parte da mensuração das condições materiais, como disponibilidade de equipamentos, padrões salariais, ambiente físico e outras e a *abordagem subjetiva* que busca avaliar o nível de satisfação das pessoas com estas condições, isto é, se as consideram ou não satisfeitas.

A satisfação, no trabalho, dos colaboradores, a sua valorização no trabalho, o reconhecimento da importância de cada um deles e outros tantos aspectos têm despertado cada vez mais o interesse de se investigar a relação existente entre colaborador e seu ambiente de trabalho.

Diante dos achados na literatura, temos, como intenção, apresentar alguns dos mais difundidos modelos para avaliação do nível de satisfação dos colaboradores com relação à Qualidade de Vida no Trabalho, sendo considerado como parte relevante do referencial teórico para o estudo dessa pesquisa.

Destacamos a seguir, alguns dos modelos propostos.

### **3.2.1. O Modelo de Walton**

Das diversas teorias de motivação no trabalho aqui explanadas, o modelo de Walton sobre as condições de Qualidade de Vida no Trabalho, subsidiou a elaboração dessa pesquisa.

O motivo da escolha prendeu-se ao fato de que seus objetivos são muito próximos aos propostos neste trabalho e por este modelo oferecer maior amplitude de fatores determinantes da QVT, o que condicionará uma análise mais abrangente sobre a percepção do nível de Qualidade de Vida no Trabalho.

O modelo de Walton difere dos outros modelos por destacar, além dos aspectos do próprio trabalho, sua relevância para a vida de uma pessoa: os fatores higiênicos, aspectos relacionados à segurança, ao contexto ou às condições em que os colaboradores cumprem suas tarefas. São características importantes do clima geral do local de trabalho, sem, no entanto, descuidar dos demais.

Outro fator diferenciador trata da compensação justa e adequada. Os colaboradores desejam sistemas de pagamento e políticas de promoção que os percebam como justos, sem ambigüidade, alinhados com suas expectativas e com o mercado de trabalho. Se considerarmos as condições de trabalho, sabemos que os colaboradores das empresas se preocupam com seus ambientes de trabalho tanto em termos de conforto pessoal quanto por facilitarem a realização do trabalho.

Estudos demonstram que a maioria dos colaboradores prefere ambientes físicos que não sejam perigosos ou desconfortáveis. No caso de serem perigosos, que sejam tomadas providências no sentido de munir esses colaboradores com equipamentos e ferramentas adequadas e treinamento suficiente para a eliminação de riscos nos ambientes de trabalho. "Embora não se desconheçam a diversidade das preferências e as diferenças individuais, tais fatores são intervenientes, de modo geral, na qualidade de vida no trabalho da maioria das pessoas". (FERNANDES, 1994, p. 52)

Na intenção de fornecer um método para se conhecer a Qualidade de Vida no Trabalho, Walton procurou identificar os fatores e dimensões que afetam de maneira mais significativa o indivíduo na situação de trabalho. Na concepção do autor, novos grupos de critérios diferenciados poderão ser criados, dependendo do contexto. Desse modo, o autor criou oito critérios que são propostos, no objetivo de fornecer uma estrutura para analisar as características da Qualidade de Vida no Trabalho. De acordo com o modelo e suas explicações, Walton tem manifestado preocupação de como a QVT pode ser conceituada e medida, quais os critérios apropriados para medi-la e como estes critérios estão inter-relacionados. Walton estabeleceu um rol de oito critérios básicos para pesquisar a QVT nas organizações, que são:

1. *Compensação justa e adequada*: o autor questiona a justiça do sistema de compensação que é pesquisada por meio da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações na empresa) e equidade externa, isto é, com comparação da remuneração com o mercado de trabalho.
2. *Condições de trabalho*: envolve as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico, que não sejam perigosos em excesso ou prejudiciais à saúde e bem-estar do trabalhador.
3. *Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades*: proporcionar oportunidade de satisfazer às necessidades de utilização de habilidades e de conhecimentos do trabalhador, de desenvolver sua autonomia e autocontrole, e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como de retroinformações quanto ao seu desempenho.
4. *Oportunidade de crescimento e segurança*: está relacionado às possibilidades que o trabalho oferece em termos de carreira na organização, de crescimento e desenvolvimento pessoal e segurança no emprego, de forma mais duradoura.
5. *Integração social no trabalho*: a ênfase é dada para a eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito, para o estabelecimento de um bom nível de integração social nas organizações.
6. *Constitucionalismo na organização*: refere-se ao estabelecimento de normas

e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador e recurso contra decisões arbitrárias. Que se estabeleça um clima democrático dentro da empresa.

7. *Trabalho e espaço total de vida*: o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador, em detrimento de sua vida familiar, suas atividades de lazer e comunitárias.
8. *Relevância social da vida no trabalho*: o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

Para Walton, existem diversos colaboradores insatisfeitos e alienados diante das inúmeras deficiências percebidas no ambiente de trabalho e que podem afetar a Qualidade de Vida no Trabalho, independente da posição hierárquica ocupada.

Sua teoria proporciona diagnosticar as principais carências e os maiores desejos dos colaboradores, com a finalidade de direcionar uma intervenção que minimize os problemas. É a oportunidade que se apresenta para concretizar modificações com vistas a proporcionar melhorias na Qualidade de Vida no Trabalho.

Sendo assim, por essas inúmeras considerações que o método aborda, reitero a escolha desse modelo para a realização da pesquisa.

### **3.2.2. O Modelo de Hackman e Oldman**

O modelo de Hackman & Oldham, *das dimensões básicas da tarefa*, possibilita ao pesquisador aprofundar o conhecimento com referência à natureza do cargo, possibilitando, através do conteúdo do cargo, diagnosticar suas dimensões essenciais para determinar a Qualidade de Vida no Trabalho, a partir de cinco fatores que expressam a opinião do colaborador e que são:

1. Variedade de habilidades: refere-se ao número de atividades que compõem um cargo e ao número de habilidades usadas para desempenhá-lo.
2. Identidade da tarefa: o trabalho deve ser realizado do início até o fim, para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável.
3. Significado da tarefa: é o grau em que o cargo é tido como importante e causa impacto sobre a empresa ou clientes.
4. Autonomia: é a extensão em que a pessoa tem liberdade, arbítrio e autodeterminação no planejamento e na condução de tarefas.
5. O *feedback*: a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa, para que ela própria possa auto-avaliar seu desempenho.

O modelo das características do cargo diz que, quanto mais essas cinco características puderem ser modeladas no trabalho, mais os colaboradores serão motivados e maior será a qualidade de seu desempenho e satisfação.

A variedade de habilidades, a identidade de tarefas e o significado das tarefas, segundo Hackman & Oldham (1970), tendem a influenciar o estado psicológico do colaborador, em relação à significância do trabalho. O próprio trabalho satisfaz e fornece recompensas intrínsecas para o colaborador. A característica de autonomia do trabalho influencia a responsabilidade experimentada pelo colaborador. A característica do trabalho de *feedback* dá ao colaborador conhecimentos dos resultados reais. O colaborador, dessa maneira, sabe como está agindo e pode mudar o desempenho do trabalho para melhorar os resultados desejados.

O impacto das cinco características nos estados psicológicos de significância experimentada, responsabilidade e conhecimento dos resultados reais levam a resultados pessoais e de trabalho com motivação elevada e alto desempenho no trabalho, alta satisfação, absenteísmo e rotatividade baixos.

O modelo das características surte menos efeito entre as pessoas que desejam satisfazer às necessidades de níveis mais baixos, como a segurança e a participação. Todavia, quando uma pessoa tem grande necessidade de crescimento e desenvolvimento, inclusive o desejo de desafios pessoais, desafios no trabalho e



realizações, o modelo é eficaz. Ressalta ainda o modelo que, as realizações pessoais que o empregado obtém de seu trabalho e aquelas que experimenta com o trabalho em si constituem fatores determinantes de QVT, por serem capazes de oferecer as "recompensas intrínsecas" e, assim satisfazerem aos indivíduos no trabalho e automotivá-los para tarefas.

Hackman & Suttler (1977) salientam que, se a qualidade do trabalho for ineficiente, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes como:

- a) absentéismo;
- b) rotatividade;
- c) roubo;
- d) sabotagem e outros.

Se a qualidade do trabalho for satisfatória, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico, e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Salientam os autores, que a importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada organização e de cada indivíduo. Portanto, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas), ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas, sobretudo, pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais.

O modelo apresentado, baseado nos conceitos implementares do enriquecimento de cargos, tem relação direta com aspectos mais elementares da situação de trabalho na categoria a que este estudo se propõe.

### **3.2.3. O Modelo de Werther & Davis**

O modelo de Werther & Davis para verificação da Qualidade de Vida no Trabalho aborda os fatores que influenciam o projeto de cargos em fatores

organizacionais, ambientais e comportamentais. Os fatores organizacionais se referem à evidência com que os cargos são projetados, de modo a permitir que um trabalhador motivado seja capaz de conseguir o máximo de produção. Os autores se referem a três métodos fundamentais relacionados aos fatores organizacionais, que são:

- O fluxo de trabalho - que sugere a seqüência e o equilíbrio entre cargos para que o trabalho seja feito com eficiência;
- As práticas do trabalho - que são as maneiras de desempenhar o trabalho;
- A abordagem mecanicista - que procura identificar cada tarefa em um cargo, de modo que as tarefas possam ser dispostas para minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores.

Os fatores ambientais, conforme estes autores, não podem ser ignorados, pela sua significação nas condições de trabalho, evitando-se uma abordagem mecanicista. Devem-se considerar, no projeto de cargo, as expectativas sociais, porque também precisam de critérios para que sejam atendidas pelo cargo e elas variam de tempo e espaço. No nível ambiental, a análise das habilidades e de competência dos indivíduos é importante, significando que o cargo não deverá ser tão complexo que obrigue a importação de colaboradores e não poderá ser tão simples que possa gerar desconforto para uma mão de obra mais especializada. Duas são as dimensões neste nível:

- A habilidade e disponibilidade de empregados - as considerações de eficiência precisam estar equilibradas com a habilidade e disponibilidade das pessoas que vão realizar o trabalho;
- Expectativas sociais - consideram que, hoje, os colaboradores são cada vez mais exigentes e instruídos, e têm aspirações mais elevadas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

Segundo Werther & Davis (1983), é provável que os indivíduos procurem uma ênfase maior nos elementos comportamentais, que dizem respeito às necessidades humanas, aos modos de comportamento individuais, no ambiente de trabalho, e que são de alta importância. Qualquer mudança que houver dos fatores do projeto do

cargo afetará a QVT. Quatro dimensões são destacadas neste nível:

- Autonomia do trabalhador - os cargos que dão aos colaboradores, a autonomia para a tomada de decisões, proporcionam responsabilidades adicionais que tendem a aumentar seu senso de responsabilidade e auto estima. A ausência de autonomia, por outro lado, pode causar apatia ou mau desempenho do empregado.
- Variedade de habilidades-a falta de variedade nas tarefas poderá causar tédio no colaborador, que, por sua vez, conduzirá à fadiga; e essa causa erros. Quando há variedades nos cargos, podem-se reduzir os erros decorrentes da fadiga.
- Identidade da tarefa - quando as tarefas são agrupadas de modo que as pessoas sintam que estão fazendo uma contribuição identificável, a satisfação no cargo pode aumentar de modo significativo.
- Retroinformação - quando os cargos não dão às pessoas qualquer retroinformação sobre o quão bem estão sendo desempenhadas, há pouca orientação ou motivação para que o desempenho seja melhor.

Ressalta Silva (1995), que a parte mais sensível para o êxito de um cargo está no nível comportamental, que diz respeito às necessidades humanas; e que as pesquisas comportamentais são ferramentas importantes para a confecção de um cargo, quando se destacam as quatro dimensões neste nível, tais como: autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação. As organizações devem incentivar pesquisas comportamentais, que são ferramentas importantes, para que o próprio desenho dos cargos evolua constantemente, tornando-os tão mais abrangentes quanto mais elevado for o grau de instrução, a mobilização dos colaboradores e o conhecimento.

#### **3.2.4. O Modelo de Westley**

O modelo das dimensões da QVT salienta que a Qualidade de Vida no Trabalho, nas organizações, pode ser examinada através de quatro indicadores fundamentais: o *econômico*, o *político*, o *psicológico* e o *sociológico*. Os problemas *políticos* trariam, como conseqüência, a insegurança; o *econômico*, a injustiça; o

*psicológico*, a alienação; e o *sociológico*, a anomia.

Para Westley (1979), a injustiça e a insegurança são decorrentes da concentração do poder e dos lucros e, conseqüentemente exploração dos colaboradores. A alienação surge das características desumanas que o trabalho venha a assumir, pela complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho. E a anomia revela uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas. A concentração de poder seria a maior responsável pela insegurança, enquanto que a concentração dos lucros e a exploração dos colaboradores seriam as responsáveis pela injustiça.

A alienação em relação ao trabalho ressalta Westley (1979), pode ocorrer quando um colaborador se considera altamente sociável, inteligente e competente, mas no trabalho não lhe é permitido falar livremente com os outros, exercer seus próprios.

## **4. PESQUISA- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO UM ESTUDO DE CASO SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO X**

### **4.1. Metodologia da pesquisa**

O estudo de caso foi elaborado com base em uma análise dedutiva de uma das instituições financeiras (banco) situada na cidade de Fortaleza, aqui mencionada como Banco X, de forma a proteger a imagem institucional da empresa, de possíveis resultados negativos que poderão ser apontados na pesquisa de campo que será implementada.

Tal estudo foi baseado em uma pesquisa bibliográfica, seguindo a fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior.

A pesquisa de campo será elaborada através da aplicação de um questionário estruturado não disfarçado baseado no método aplicado por Walton, sendo escolhido por ser considerado o mais completo, e o que abrange com mais plenitude os fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho. Será aplicado em uma amostra da população de funcionários da instituição em estudo definida com 95% (noventa e cinco por cento) de confiabilidade. De forma que a instituição estudada conta ao todo com 28 funcionários, e utilizando-se os critérios definidos acima, o valor da amostra resultou na aplicação de 18 questionários.

O questionário dessa forma, para qualquer critério ou dimensão, procura determinar o grau de satisfação do trabalhador, ou seja, se o estágio em que o aspecto abordado era ou não adequado às necessidades e anseios dos trabalhadores em particular.

Depois de coletados os dados que serão obtidos através da pesquisa de campo, tais informações serão tabuladas e servirão de base às conclusões que serão apresentadas no último capítulo do presente estudo.

## 4.2. Tabulação e análise de dados

Neste capítulo serão apresentados todos os dados referentes à pesquisa de campo e sua tabulação com suas respectivas análises. Entretanto, de forma que o instrumento foi elaborado e dividido em quatro partes, também assim serão apresentados os dados.

### 4.2.1. Perfil do respondente (parte 1)

Esta primeira parte busca averiguar a experiência do profissional estudado, ele conta com basicamente dois questionamentos acerca dos pesquisadores, de forma a dar respaldo às respostas apresentadas nos outros itens. Os itens são:

- a) **Anos de Banco X:** Este item buscou descobrir a quanto tempo os funcionários pesquisados trabalham naquela instituição financeira. Dessa forma os dados coletados foram os seguintes: a) Igual ou Inferior a 5 anos: 55,55% (10 entrevistados), b) De 10 a 14 anos: 11,11% (2 entrevistados), c) De 15 a 19 anos: 22,22% (4 entrevistados) e d) De 20 a 24 anos: 11,11% (2 entrevistados). Diante dos dados apresentados acima, trata-se de uma empresa com um capital humano bastante jovem em termos de tempo de serviço na empresa.
- b) **Nível de Instrução:** Este item busca averiguar a formação profissional dos pesquisados numa gama de opções listadas a seguir com seus respectivos resultados:
- Mestrado / Doutorado: Nenhum dos entrevistados informou estar neste grau de instrução, portanto, seu percentual foi de 0,00 % do total dos pesquisados.
  - Pós-Graduação: Este subitem mostrou ser a realidade de 11,11% dos entrevistados (dois funcionários).
  - Superior Completo: Representa a situação de 22,22% dos entrevistados (quatro funcionários).

- Superior em andamento: Este foi onde o maior índice foi encontrado, cerca de 55,55% (dez funcionários), e;
- Segundo Grau: Obteve uma votação em torno de 11,11% (dois entrevistados).

Nesta parte do questionário é constatado que a maioria dos funcionários estão cursando algum curso superior, situação essa resultado da preocupação da qualificação profissional exigida pelo mercado competitivo ao qual nos encontramos. Daí a necessidade de atualização e progresso dos funcionários, principalmente tendo em vista a questão das demissões (cada vez mais constantes). Agindo dessa maneira o funcionário está investindo no seu futuro profissional seja na empresa em questão, ou mesmo na hora de galgar um lugar em uma outra empresa.

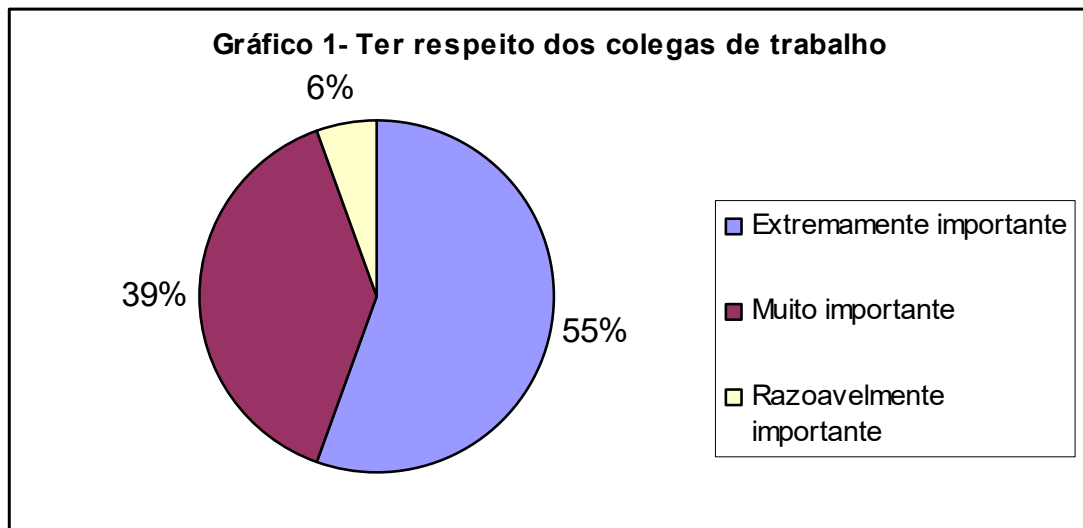
#### **4.2.2. Fatores psico-sociais e físicos determinantes para a qualidade de vida no trabalho (parte 2)**

Esta parte busca levantar a opinião dos funcionários acerca do que representa Qualidade de Vida no trabalho. Ele foi formulado através de dezesseis subitens, onde o pesquisado marca de acordo com o grau de importância que ele atribui ao item questionado variando de 01 (nada importante) a 05 (extremamente importante). Dessa forma, tais subitens estão explicitados abaixo, com suas respectivas médias aritméticas de marcação, segundo grau de importância atribuído.

**a) Reconhecimento pela chefia pelo bom trabalho realizado:** Este item busca averiguar o quanto o funcionário gosta de ser acariciado com o reconhecimento por um bom trabalho. Ele foi apontado como extremamente importante por 44,44%(oito entrevistados), como muito importante por 50%(nove entrevistados) e razoavelmente importante por 5,55%(um entrevistado). O fato do funcionário, ser reconhecido ou compensado pelo bom cumprimento dos seus deveres, é um item bastante estimulante quanto à satisfação e a motivação do mesmo em seu ambiente de trabalho, influenciando muito para a elevação da qualidade de vida no trabalho.

**b) Realizar um trabalho com o qual se identifica e julga significativo:** Já este item busca averiguar o quanto o significado do trabalho executado é importante para o pesquisado. Ele foi considerado muito importante por 44,44%(oito entrevistados), extremamente importante por 38,88% (sete entrevistados) e 16,66% consideraram razoavelmente importante.

**c) Ter respeito dos colegas de trabalho:** Aqui é questionado se o respeito profissional dos colegas se faz necessário pra a manutenção de um ambiente de trabalho com qualidade de vida. As respostas coletadas foram: 55,55% consideraram extremamente importante, 38,88% consideraram muito importante e 5,55% consideraram razoavelmente importante.



**Fonte:** Elaboração própria com base em dados coletados via questionário e relatados no presente estudo

**d) Possibilidade de crescimento pessoal e desenvolvimento profissional:** Busca averiguar o quanto à possibilidade de ascensão é importante para um profissional da área. Cerca de 61,11% consideraram extremamente importante e 38,88%, consideraram muito importante. Este item foi bastante apreciado pelos funcionários, pois qual o funcionário que não deseja ascender dentro do seu local de trabalho? No entanto, há de se observar que esse item não é muito desenvolvido na instituição pesquisada, uma vez que a mesma, possui considerável quantidade de funcionários com 1 a 5 anos de empresa, o que dá pra perceber o grau de rotatividade que existe na instituição. Quanto ao setor de formação profissional a



empresa em questão possui um sistema de cursos via intranet, onde cada funcionário pode escolher cursos e realizá-los via Internet, além de outros cursos que são oferecidos extra local de trabalho e Internet, onde existe a possibilidade de aproximação com funcionários de outras agências e troca de experiências com os mesmos.



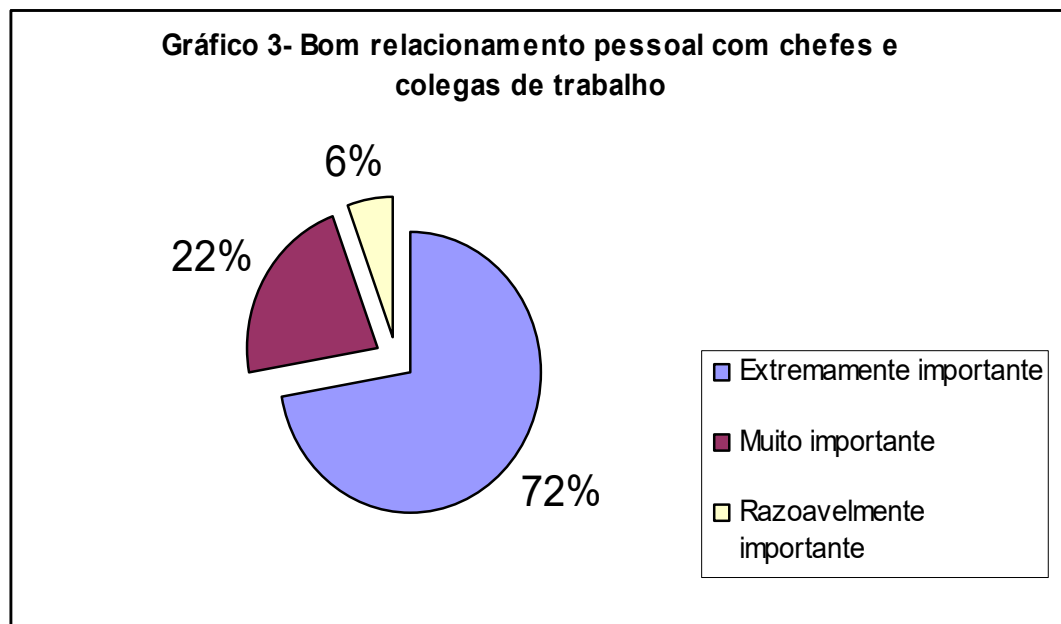
**Fonte:** Elaboração própria, com base em dados coletados via questionário e relatados no presente estudo.

**e) Trabalho variado e desafiante:** este item busca averiguar o quanto à variedade e desafio podem ser sentidos como fatores para a qualidade de vida no trabalho, como forma de tornar a profissão de bancário mais gratificante. Neste item, 38,88% consideraram extremamente importante, 38,88% também consideraram muito importante, cerca de 16,66% acham razoavelmente importante e 5,5% acham pouco importante.

**f) Oportunidades de aprender coisas novas no trabalho:** Neste item 66,66% dos entrevistados consideraram extremamente importante, 27,77% consideraram muito importante e 5,55% acham razoavelmente importante. Este item está muito ligado a um tópico que será abordado mais adiante, que é o caso do trabalho repetitivo e é cotado como de extrema relevância por parte dos pesquisados, pois inovações e mudanças no trabalho se fazem necessárias em qualquer ambiente de trabalho, sob pena de se tornar cansativo e desestimulante e acabe afetando o ritmo e a qualidade do trabalho que é desempenhado.

**g) Feedback dos seus superiores:** este item se liga um pouco ao reconhecimento por um trabalho bem feito, entretanto, o feedback se caracteriza por poder avaliar tanto os bons, quanto os maus desempenhos. Obteve as seguintes porcentagens: 50% consideraram muito importante, 38,88% extremamente importante, 5,55% razoavelmente importante e também 5,55% pouco importante. O fato de você obter um retorno, uma resposta, uma crítica seja ela construtiva ou negativa acerca do trabalho desempenhado, é totalmente viável e relevante, pois você tem a chance de buscar melhorar, de corrigir possíveis erros e de buscar outros meios mais eficazes de desenvolver suas habilidades e funções, e certamente com mais confiança e desenvoltura.

**h) Bom relacionamento pessoal com chefes e colegas de trabalho:** este item se diferencia do item "c" por se focar mais no lado pessoal do relacionamento entre colegas de trabalho como forma de se cultivar um ambiente com qualidade de vida para seus colaboradores. Ele foi apontado como sendo extremamente importante por 72,22% dos entrevistados, 22,22% muito importante e 5,55% razoavelmente importante. Trabalhar em uma empresa, onde o ambiente é totalmente frio e hostil, onde não existe qualquer resquício de amizade, colaboração e parceria, é totalmente desestimulante, daí a justificativa para a resposta dos pesquisados como podemos ver no gráfico abaixo.



**Fonte:** Elaboração própria, baseada em dados coletados via questionário e relatados no presente estudo.

**i) Boa remuneração e muitos benefícios:** Como não poderia deixar de se esperar, este é um item de grande relevância na vida dos funcionários. Cerca de 55,55% consideraram extremamente importante, 33,33% muito importante e 11,11% razoavelmente importante. Esse item dispensa maiores comentários, pois é público que qualquer funcionário, anseia ser bem remunerado e possuir muitos benefícios, embora, algumas vezes verem também como fator motivador outros fatores, que não somente o lado financeiro. O fator de possibilidade de desenvolvimento profissional é um deles.

**j) Grau de segurança percebido quanto ao futuro das coisas:** Busca avaliar a percepção do pesquisado quanto à estabilidade de sua empresa e de seu emprego. Ele foi apontado como extremamente importante por 50 % dos entrevistados, 44,44% consideraram muito importante e 5,55% razoavelmente importante. Este fator vai ser mencionado mais na frente com maior ênfase, tendo em vista a relação entre os dois itens.

**l) Oportunidades de aplicar conhecimentos e exercitar habilidades:** Foi considerado muito importante por 55,55% dos entrevistados, 38,88% acharam extremamente importante e 5,55 % concordam em razoavelmente importante.

**m) Maquinas e equipamentos adequados:** Busca averiguar o grau de modernidade e a adequação dos equipamentos de cada função. Houve um empate de 44,44% para extremamente e muito importante e o restante, no caso, os 11,11%, responderam razoavelmente importante.

**n) Ambiente limpo, arrumado e com segurança:** este item aborda a questão da higiene do local de trabalho, como também de sua organização e segurança, neste último caso, de fundamental importância. Foi considerado extremamente importante por 55,55% dos entrevistados o resto dos 44,44% considerou muito importante.

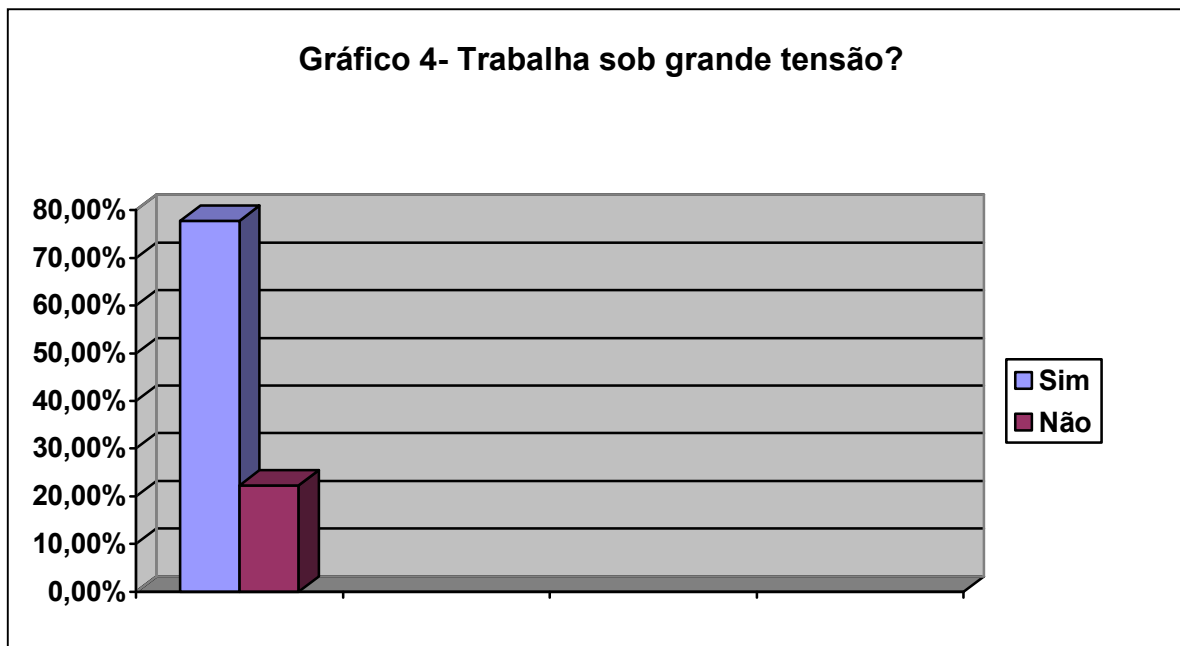
**o) Autonomia para trabalhar:** O penúltimo item desta parte se foca na questão da liberdade que o pesquisado tem para desenvolver seu trabalho. Foi apontado como muito importante por 55,55% dos funcionários, 33,33% extremamente importante, 22,22% razoavelmente importante e 5,55% consideraram este item pouco importante.

**p) Igualdade de participação:** O último item vê a igualdade no ambiente de trabalho, como uma forma de criar qualidade de vida, através de oportunidades abertas a todos igualmente. Obteve as seguintes respostas: 38,88% consideraram extremamente importante e também 38,88% consideraram muito importante, 22,22% razoavelmente importante e 5,55% pouco importante.

#### **4.2.3. Percepção dos funcionários quanto à saúde pessoal e stress**

Esta parte do instrumento de pesquisa busca averiguar fatores que influenciam negativamente na qualidade de vida no trabalho dos pesquisados. Ele foi feito com base em questões objetivas e somente uma questão com múltipla escolha, de forma a detectar as principais anomalias na saúde, geradas por um ambiente não favorável à qualidade de vida. Dessa forma, os subitens desta parte foram estruturados seguindo a seguinte ordem:

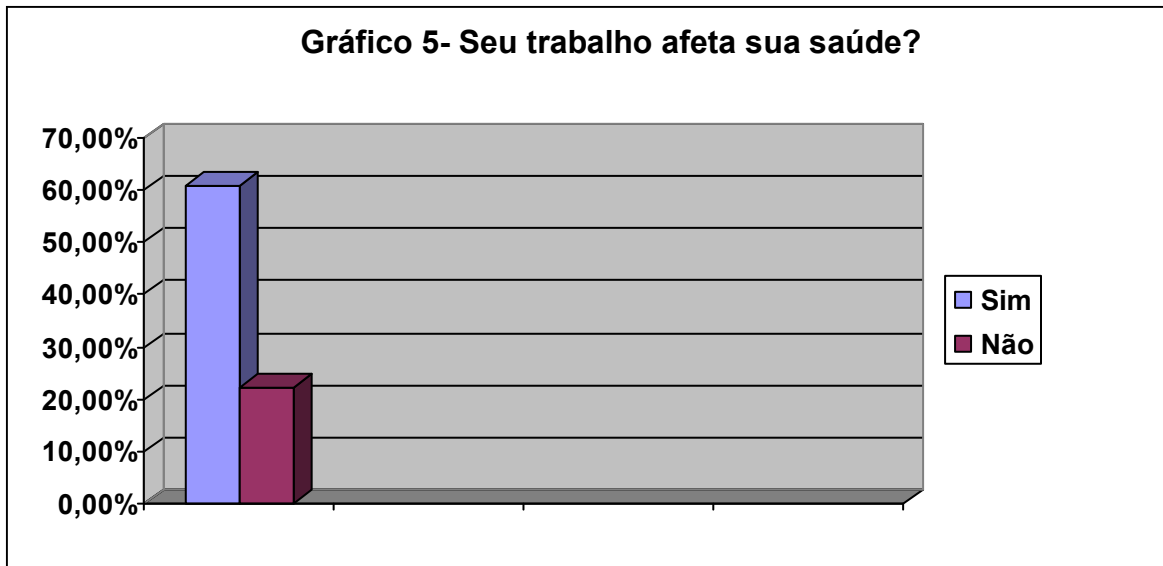
- a) **Trabalha sob grande tensão?** O primeiro item buscou descobrir se os pesquisados exercem suas funções sob grande tensão em seu ambiente de trabalho e seus resultados foram explicitados no gráfico abaixo (ver gráfico 4). Ele mostra que 77,77% dos pesquisados (14 funcionários) trabalham sob grande tensão, influenciando negativamente sua qualidade de vida.



**Fonte:** Elaboração própria baseada em dados coletados via questionário e relatados no presente estudo

- b) **Tem problema de insônia?** A resposta da maioria, no caso de 77,77 % dos entrevistados, é que não sofrem de insônia.
- c) **Seu trabalho afeta sua saúde?** Esse item tem uma estreita ligação com o primeiro item (trabalha sob grande tensão) e o resultado de ambos foi que 61,11% dos entrevistados responderam que sim. Vale ressaltar que os dois gráficos (gráfico 4 e 5) mostram explicitamente o grau de tensão a que são submetidos os pesquisados e como isso acaba afetando a saúde dos mesmos, uma vez que se trata de uma instituição financeira, que lida a todo instante com valores (muitas vezes bastante consideráveis), onde ninguém quer perder e principalmente dinheiro, onde metas são estabelecidas e é esperado que sejam cumpridas, onde existe a possibilidade de uma eventualidade a qualquer instante (assalto, por exemplo) e onde diariamente circulam muitas pessoas, com personalidades e anseios distintos, daí o traquejo dos funcionários em

sempre ajudar, em oferecer o melhor atendimento, principalmente dentro de uma economia de concorrência acirrada e dentro de um ambiente de insegurança quanto a estabilidade do seu emprego, dessa forma os dados apresentados retratam e justifica fielmente esse tópico.

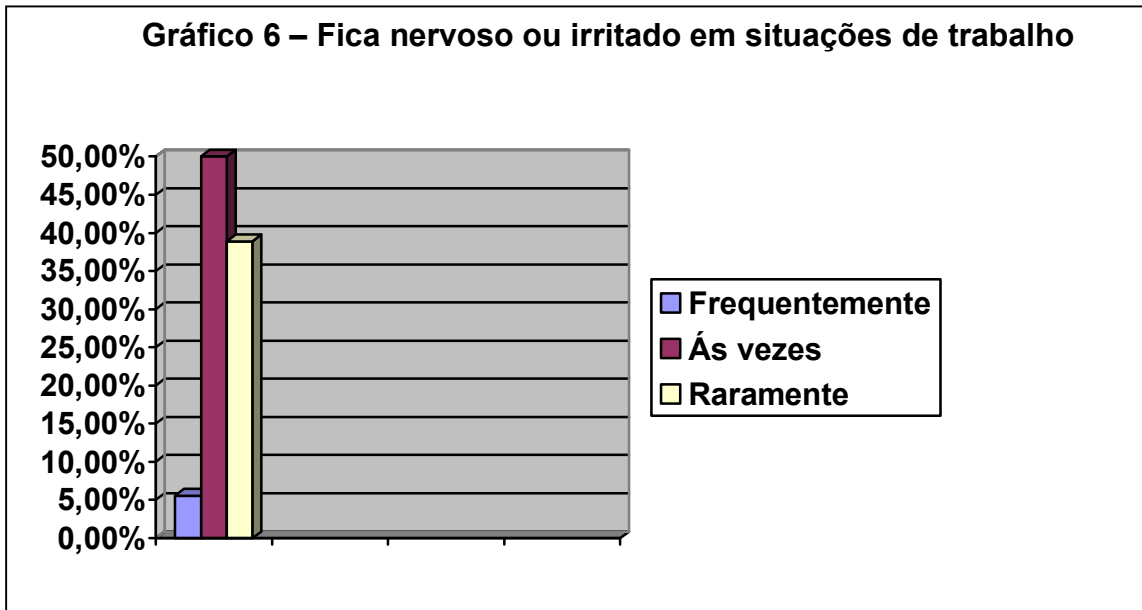


**Fonte:** Elaboração própria, baseado em dados coletados via questionário e apresentados no presente estudo.

**d) Considera seu trabalho repetitivo?** Cerca de 66,66% dos pesquisados consideram seu trabalho repetitivo, ou seja, 13 funcionários. Este item está relacionado com o item trabalho variado e desafiante que é um item considerado importante para a qualidade de vida no trabalho pelos pesquisados. A realidade é que a maioria dos funcionários considera seu trabalho repetitivo, dessa forma não tendo variação e desafios no dia a dia do seu trabalho, o que acaba gerando insatisfação, falta de interesse e possivelmente aparecimento de problemas de saúde, dessa forma prejudicando a qualidade de vida no trabalho.

**e) Tem controle sobre o ritmo de trabalho?** 50% consideram que sim.

**f) Fica nervoso ou irritado em situações de trabalho?** O resultado dessa pesquisa está exposto no gráfico abaixo. As respostas obtidas são devidas a diversos fatores muitos deles citados em tópicos anteriores (o tópico seu trabalho afeta sua saúde; e o você sofre de tensão).



**Fonte:** Elaboração própria, baseado em dados coletados via questionário e relatados no presente estudo.

#### **g) Sente as juntas duras ou doendo?**

As respostas dos pesquisados foram:

- 50,00% às vezes
- 22,22% responderam que nunca
- 16,66% freqüentemente e;
- 11,11% raramente.

Os dados tabulados não tiveram neste caso uma relevância muito grande, pois devido ao pouco tempo de trabalho da maioria dos funcionários na empresa, não tiveram tempo o suficiente para apresentar maiores danos à saúde, como LER (lesão por esforço repetitivo), por exemplo.

**h) Entende que a saúde estaria melhor se desempenhasse outra função ou se tivesse em outro emprego?** 66,66% responderam que não e 33,33% responderam que sim.

**i) Você se afastou do trabalho por doença profissional nos últimos dois anos?**

Dentre os entrevistados, 94,44% responderam que não e 5,55% responderam que sim. Um fator determinante, para a justificativa dessas respostas, é o tempo de trabalho aparentemente curto para aparecimento de possíveis doenças profissionais.

**j) Sofre algumas das afecções abaixo? Quais?** Como se trata de uma questão de múltiplas respostas, o resultado serão apresentados conforme abaixo (ver quadro):

**Quadro 02: Tabela de afecções**

<b>Afecção / Doença</b>	<b>% Pesquisados</b>
Gastrite	44,44%
Pressão alta	5,55%
Algum tipo de neurose	0,00%
Tensão	50,00%
Rouquidão / Afonia	0,00%
Taquicardia	5,55%
Outros distúrbios	33,33%

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em dados coletados via questionário e relatados no presente estudo.

Além dos distúrbios acima mencionados, outras afecções foram citadas também, stress e cansaço, por exemplo. Todas essas afecções podem ser evitadas com um ambiente de trabalho com mais qualidade de vida, e vale ressaltar que todos esses sintomas são originários de situações de constante agitação, podendo indicar ou levar a complicações mais graves de saúde. Vale salientar também o fator do tempo de trabalho na instituição.

#### **4.2.4. Fatores críticos quanto à geração de stress e insatisfações**

Essa parte do trabalho traz diversos itens para serem apontados por ordem de prioridade pelo trabalhador, numa escala que varia de 1 a 4. Os quatro itens que



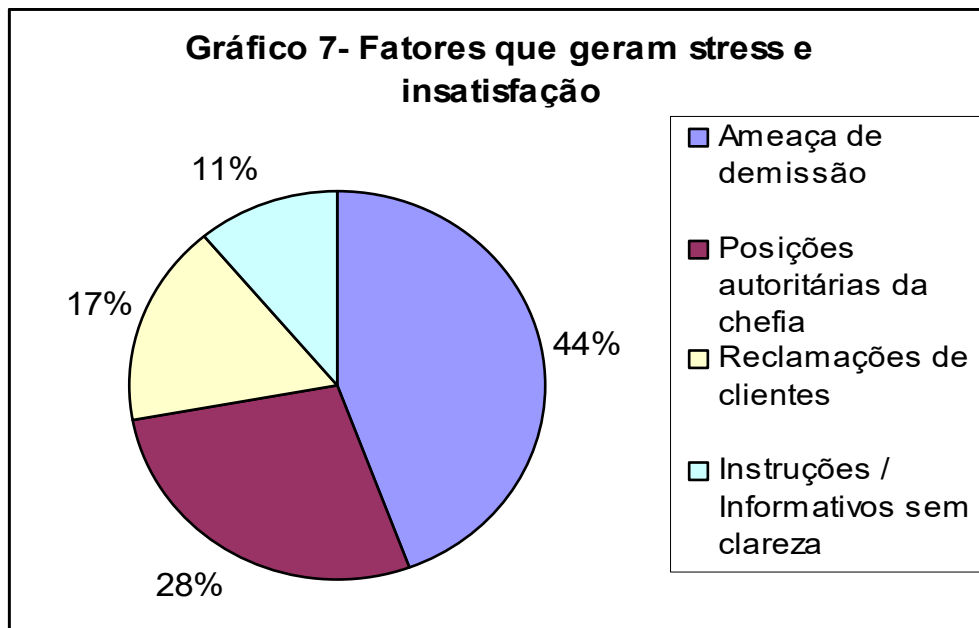
na opinião do pesquisado mais geram stress e insatisfação no trabalho são apresentados no gráfico logo abaixo.

O gráfico elenca como principais fatores geradores de stress e insatisfação, em primeiro lugar a ameaça de demissão, pois embora nos últimos tempos os bancos terem acumulado lucros exorbitantes ao final de cada ano, o número de demissões, (nos bancos privados) continuam sendo uma constante nesse universo, principalmente porque nos últimos tempos vêm acontecendo processos de fusões, dessa forma aumentando não somente o número de clientes como também de novos funcionários.

Em segundo lugar foi apontada a posição autoritária da chefia, onde muitas vezes a um certo despreparo por parte da chefia em saber lidar com seus funcionários, com seu capital humano, na maioria das vezes com uma gerência centralizadora e autoritária, ao invés de participativa, e é isso que muitas vezes geram insatisfação por parte dos funcionários.

Em seguida, vêm o fator reclamações de clientes, que acaba por gerar uma tensão e um nível de stress muito grande, podendo causar até descontrole por parte do funcionário, que conseqüentemente gera insatisfação do cliente e que poderá gerar demissão.

E por fim temos as instruções ou informações sem clarezas. Dados conturbados, instruções mal elaboradas e de difícil compreensão, acabam por diminuir e atrapalhar o bom andamento do trabalho, daí a necessidade de se usar uma linguagem clara e de fácil compreensão, sob pena de dificultar o desenrolar dos processos e de por em cheque a integridade e renome da empresa.



**Fonte:** Elaboração própria, baseado em dados coletados e apresentados no presente estudo.

Dessa forma fica claro que a empresa em pauta não tem se esforçado o suficiente para oferecer um ambiente de trabalho com Qualidade de Vida a seus funcionários, entretanto, ficou claro que a mesma só tem a perder com isso.

Dando continuidade a este trabalho, o capítulo seguinte encerrará o estudo em pauta, trazendo as conclusões obtidas com base na pesquisa de campo e bibliográfica realizada.

## 5. CONCLUSÃO

O trabalho bancário foi reconhecido ao longo do tempo como uma atividade desgastante. E já é comprovada a natureza desgastante do trabalho bancário. Na década de 30, o sofrimento mental foi um argumento decisivo na luta pela regulamentação de uma jornada diária de 6 horas. Nos anos 50 o termo “psiconeurose bancária” surgiu para retratar a situação de saúde mental da categoria bancária já àquela época. Hoje, o conceito de estresse, tão amplo quanto complicado, tem sido usado pelos bancários para falar do sofrimento mental do trabalho.

O bancário atua em um setor de economia marcadamente moderno, situado no “coração da modernidade brasileira”, onde a tônica é: inovações tecnológicas constantes e mudanças contínuas nos processos produtivos, o que lhe exige grande capacidade de adaptação.

Cada vez mais os bancos parecem supermercados, tal a variedade de serviços e “produtos” disponibilizados. Essa diversificação faz parte de nova estratégia de negócios dos bancos. Hoje o bancário é uma espécie de generalista, se considera a complexidade e variedade dos serviços, mas é também um especialista, porque lhe é exigido ser “bom” no conhecimento de cada produto ou serviço oferecido pelos bancos, bem como na operacionalização ou execução das atividades próprias da profissão.

Tecnologias avançadas, rapidez na realização das tarefas, auto-atendimento para clientela, LER/DORT, estresse e intenso ritmo de trabalho, maiores responsabilidades, polivalência, metas, controle, menor contato com clientes definem bem o que é hoje o trabalho bancário. As mudanças ocorridas no trabalho bancário trazem conseqüências boas e ruins, como tudo na vida. É verdade que hoje o bancário é um profissional mais preparado, porém também é inegável que o

aumento de estresse e as novas configurações do trabalho bancário têm conseqüências para a saúde física e mental dos bancários.

Em síntese a realidade atual e as tendências do trabalho bancário são marcadas por: automação bancária, mudanças organizacionais, terceirização, qualificação do trabalhador, distribuição ocupacional, jornada de trabalho, redefinição ou realocação de função, demissões e outras áreas.

É importante neste estudo focar a inter-relação entre o trabalho bancário e a qualidade de vida no trabalho, uma vez que as transformações contemporâneas do trabalho bancário pelas mudanças técnicas, organizacionais e contextuais sugerem impactos bem mais abrangentes que este estudo possa demonstrar.

Portanto, diante de todos esses fatos, seguem abaixo as conclusões mediante as respostas obtidas com a aplicação dos questionários.

Diante das respostas coletadas através da pesquisa, chegou-se a conclusão que, com relação aos fatores psíco-sociais e físicos determinantes para a geração de uma boa qualidade de vida, o fator mais apreciado pelos funcionários é o bom relacionamento pessoal com os chefes e os colegas de trabalho, que obteve uma porcentagem de 77%. Dessa forma, diante dessa verdade, percebe-se a importância de um ambiente de trabalho saudável, harmonioso e integrado, de um bom relacionamento entre os colegas de trabalho e seus superiores, pois um ambiente assim propicia uma maior satisfação dos funcionários, destes com sua função e conseqüentemente com seu ambiente de trabalho. Ambiente de trabalho feliz e integrado é sinônimo de funcionário mais feliz e comprometido. Dentre os fatores psíco-sociais e físicos cabe salientar também, o fator possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional, que foi contemplado com 61,11% dos entrevistados. É importante salientar que com relação a esse item, no que diz respeito à realização de cursos e reciclagem dos funcionários, a instituição em questão atende regularmente às expectativas, já no que se trata de crescimento profissional e promoção, a evolução é muito lenta.

A empresa estudada também mostra um ambiente de trabalho bastante vulnerável a geração de stress e ao aparecimento de algumas afecções (complicações na saúde provenientes da atividade laboral). Cerca de 77,77% dos pesquisados afirmaram que trabalham sob grande tensão e 61,11% afirmaram que de alguma forma seu trabalho afeta sua saúde, deixando claro, a não disposição do ambiente a uma qualidade de vida no trabalho maior e melhor. Atribui-se esses resultados a um ambiente de constante cobrança, seja no cumprimento de metas, seja por um rápido (no caso dos caixas da agência) e bom atendimento, o fato de se trabalhar com cifras consideráveis de dinheiro, dentre outros fatores, fica praticamente impossível o estabelecimento de um ambiente totalmente saudável e principalmente de funcionários que não sofram de nenhum grau de stress e cansaço (físico e principalmente mental). Fica então esclarecido que quando se trata de uma instituição financeira, já fica um pouco difícil manter um ambiente tranquilo, pois as mesmas possuem a característica peculiar da agitação, daí a culpa não ser totalmente da instituição em estudo. O diferencial dessas empresas tem que ser e conseguir possibilitar num meio tão atribulado, uma melhor qualidade de vida para seus funcionários. Portanto dentro desse contexto de qualidade de vida no trabalho a instituição atende parcialmente a todos os requisitos necessários pra esse fim.

Com relação às doenças conferidas no ambiente de trabalho, as mais citadas foram: gastrite, tensão, pressão alta, taquicardia, além de outros distúrbios, característicos do ambiente em que trabalham. O fato de não apresentarem maiores afecções, ou seja, doenças mais graves relacionadas a sua atividade profissional, encontra-se no fato de a maioria dos funcionários possuírem relativamente pouco tempo de trabalho para surgimento das mesmas. Vale ressaltar que este dado não isenta a culpa da empresa.

Como fator preponderante e determinante, no que diz respeito à geração de stress e insatisfação no trabalho, diante de um ambiente de preocupação e instabilidade, surge o fator demissão, situação eminente e cada vez mais atual nas instituições financeiras. Sem dúvida esse é considerado um ponto muito relevante e muito crítico com relação à qualidade de vida no trabalho. O fato de você trabalhar em uma instituição que não lhe oferece estabilidade, onde seu futuro profissional, pode-se dizer que é duvidoso (pois de acordo com as estatísticas conhecidas via

sindicatos, apesar da superação cada vez maior a cada ano de suas metas e de lucros exorbitantes, a instituição em estudo continua demitindo, aliás, continua sendo quem mais demite) e onde também o seu desenvolvimento profissional na empresa é lento, cria uma ambiente vulnerável ao aparecimento de certas preocupações, ao desestímulo e a falta de motivação, justificando o resultado dos dados coletados e a deficiência regular da instituição em promover um ambiente mais sadio, tranqüilo e agradável para seus funcionários.

Portanto, como o presente trabalho focalizou o tema Qualidade de Vida no Trabalho, conclui-se de fato, que diante dos dados levantados e dos anseios dos entrevistados, a empresa em questão, no tocante ao assunto, não é totalmente deficiente e negligente, no entanto, está longe de promover um ambiente de trabalho adequado para a saúde e bem-estar profissional e pessoal dos seus funcionários. Portanto espera-se que diante das reflexões trazidas por este trabalho, possam ser tomadas medidas e lançados olhares que venham a ampliar a qualidade de vida no setor bancário, na instituição pesquisada e nos contextos organizacionais, de forma a que a relação homem/trabalho não se limite à exploração humana, mas contribua para seu desenvolvimento como sujeito.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro: Renes, 1996.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

BARBEIRO, Heródoto. **História geral**. São Paulo: Moderna, 1976.

BLAZZI JR., F. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 34, n.01, jan/fev. 30-37, 1994.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

CARVELL, F.J.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CORIAT, Benjamin. **A Gerência Científica e a Dimensão Estratégica do Taylorismo**. Belo Horizonte: CEDEPLAR/UFMG, 1980.

CORRÊA, R.A.A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento e competitividade. **In Anais do XV ENANPAD**, Belo Horizonte, MG, v. 06, p. 245-257, 1991.

FERNANDES, E.C. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a renovação das empresas para os anos 90. **Tendências do trabalho**, 10-21, 1989.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho:** como medir para melhorar. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

\_\_\_\_\_ & BECKER, J. L., Qualidade de vida no trabalho (QVT)- a realidade dos CPDs. **in Anais do XII. ENANPAD**, 12, Belo Horizonte, MG, v.03, p. 1775-1792, 1988.

\_\_\_\_\_ & GUTIERREZ, Luiz Homero. Proposta de Trabalho-Qualidade de Vida: uma experiência na gerência de recursos humanos. In: REUNIAO DA ANPAD, 11, Rio de Janeiro, set. 1987. **Anais**. Belo Horizonte, ANPAD, 1987.

\_\_\_\_\_. & OLDDHAM, Greg R. Development of the job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, 60(2):159-70, 1970.

\_\_\_\_\_. & SUTTLE, J. L. **Improving life at work:** behavioral science approaches to organizational change. Santa Mônica: Goodyear, 1977.

HOBBSAWM, Eric J. **Os trabalhadores:** estudos sobre a história do operariado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

HUNT. E. K. & SHERMAN, H. J. **História do pensamento econômico**. Petrópolis: Vozes, 1986.

LIMA, I.S. **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações:** Avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte. Tese (Curso de Pós Graduação) UFSC, Dezembro, 1995.

LODI, João Bosco. **Desenvolvimento de executivos:** a experiência brasileira. São Paulo: Pioneira, 1968.

MACEDO, D., Como a qualidade de vida no trabalho pode aumentar o desempenho da empresa-estudo de caso. **Tendências do trabalho**, p. 18-26, 1993.



MALTHUS, Tomas R. **Princípios de Economia política**. México: Fundo de Cultura Econômica, 1946.

MARSHALL, Alfredo. Economia industrial. Madrid, **Revista de Derecho Privado**, 1936.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Trad. Margarida Maria C. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MILL, John Stuart. **Principles of political economy**. Nova York: Augustus M. Kelly, 1965.

MORAES & KILIMNIK, Z. M., RAMOS, W.M., O atual estágio da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. in **Anais do XVIII ENANPAD**, Curitiba, v.10, 305-325, 1994.

QUIRINO, T.; XAVIER, O. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de administração**, São Paulo, v.22, n. 01, 71-82, 1987.

REMOND, R. **História dos Estados Unidos**. São Paulo: Melhoramentos, 1961.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise ao nível gerencial**. 2.ed. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SILVA, Marcos Aurélio Maia. **A percepção da qualidade de vida no trabalho pelos funcionários de uma organização pública**: um estudo de caso. Natal. Dissertação de Mestrado. UFRN. 1995.

TEVELYAN, J. M. **História da Inglaterra**. Lisboa: Cosmos, 1967.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total**: um estudo de caso na empresa WEG MOTORES, em Jaraguá do Sul, SC. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.

WERTHER JR, W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

WESTLEY, W. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 02, p. 113-123, 1979.

## **7. ANEXO**

**QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO****PARTE I****1- IDADE**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> < 30            | <input type="checkbox"/> de 30 a 34 anos |
| <input type="checkbox"/> de 35 a 39 anos | <input type="checkbox"/> de 40 a 44 anos |
| <input type="checkbox"/> de 45 a 49 anos | <input type="checkbox"/> de 50 a 55 anos |

**2- SEXO**

- |                                   |                                    |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Feminino | <input type="checkbox"/> Masculino |
|-----------------------------------|------------------------------------|

**3- TEMPO DE EMPRESA**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> < 5 anos        | <input type="checkbox"/> de 5 a 9 anos   |
| <input type="checkbox"/> de 10 a 14 anos | <input type="checkbox"/> de 15 a 19 anos |
| <input type="checkbox"/> de 20 a 24 anos | <input type="checkbox"/> de 25 a 29 anos |
| <input type="checkbox"/> mais de 29 anos |  |

**4- ESTADO CIVIL**

- |                                   |                                 |                                     |                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Solteiro | <input type="checkbox"/> Casado | <input type="checkbox"/> Divorciado | <input type="checkbox"/> Outros |
|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|

**5- NÍVEL DE INSTRUÇÃO**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Segundo grau         | <input type="checkbox"/> Superior em andamento |
| <input type="checkbox"/> Superior completo    | <input type="checkbox"/> Pós graduação         |
| <input type="checkbox"/> Mestrado / Doutorado |  |

## PARTE II

### FATORES PSICO-SOCIAIS E FÍSICOS DETERMINANTES PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

**Instrução: Como você avalia os aspectos abaixo quanto a sua importância como determinantes para a QVT e motivação do Banco X. Use a escala abaixo.**

<b>Nada importante</b>	<b>1</b>
<b>Pouco importante</b>	<b>2</b>
<b>Razoavelmente importante</b>	<b>3</b>
<b>Muito importante</b>	<b>4</b>
<b>Extremamente importante</b>	<b>5</b>

- |  |     |
|--|-----|
| a) Reconhecimento pela chefia pelo bom trabalho realizado                              | ( ) |
| b) Realizar um trabalho com o qual se identifica e julga significativo                 | ( ) |
| c) Ter respeito dos colegas de trabalho  | ( ) |
| d) Possibilidade de crescimento pessoal e desenv. Profissional                         | ( ) |
| e) Trabalho variado e desafiante   | ( ) |
| f) Oportunidades de aprender coisas novas no trabalho                                  | ( ) |
| g) Feedback de superiores e colaboradores de como você está desenvolvendo seu trabalho | ( ) |
| h) O bom relacionamento pessoal com chefes e colegas de trabalho                       | ( ) |
| i) Boa remuneração e muitos benefícios   | ( ) |
| j) Grau de segurança percebido quanto ao futuro das coisas                             | ( ) |
| l) Oportunidade de aplicar conhecimentos e exercitar habilidades                       | ( ) |
| m) Qualidade de supervisão que recebo em eu trabalho                                   | ( ) |
| n) Maquinas e equipamentos adequados   | ( ) |
| o) Ambiente limpo, arrumado e com segurança  | ( ) |
| p) Autonomia para trabalhar  | ( ) |
| q) Igualdade de participação   | ( ) |

**PARTE III****PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO À SAÚDE PESSOAL E STRESS**

1- Trabalha sobre grande tensão?

( ) Sim ( ) Não

2- Tem problema de insônia?

( ) Sim ( ) Não

3- Seu trabalho afeta sua saúde?

( ) Sim ( ) Não

4- Considera esse trabalho repetitivo?

( ) Sim ( ) Não

5- Tem controle sobre o ritmo de trabalho?

( ) Sim ( ) Não

6- Fica nervoso ou irritado em situações de trabalho?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) às vezes ( ) Frequentemente

7- Sente as juntas duras ou doendo?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) às vezes ( ) Frequentemente

8- Entende que a saúde estaria melhor se desempenhasse outra função ou se tivesse em outro emprego?

( ) Sim ( ) Não

9- Você se afastou do trabalho por doença profissional nos últimos dois anos?

( ) Sim ( ) Não

10-Sente algumas das afecções abaixo. Qual (is)?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Gastrite              | <input type="checkbox"/> Rouquidão / afonia |
| <input type="checkbox"/> Pressão alta          | <input type="checkbox"/> Taquicardia        |
| <input type="checkbox"/> Algum tipo de neurose | <input type="checkbox"/> Outros distúrbios  |
| <input type="checkbox"/> Tensão                |   |

#### PARTE IV

**Instrução: Indique dentre as opções abaixo, por ordem de prioridade (1 a 4), os quatro fatores que mais geram stress e insatisfação em seu trabalho:**

- metas estabelecidas pela empresa
- reclamações dos clientes
- carga de trabalho
- ameaça de demissão
- salário
- ritmo de trabalho
- instruções / Informativos sem clareza
- Posições autoritárias da chefia
- inovações no ambiente de trabalho