



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA  
AGÊNCIA CENTRAL DO BANCO DO BRASIL, GERÊNCIA  
ESTILO**

**CLAUDIA TIVERON**  
**RA 2043449/0**

**PROFESSOR ORIENTADOR: DR. ALANO NOGUEIRA MATIAS**

**Brasília / DF, maio de 2008.**

**CLAUDIA TIVERON**

**PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA AGÊNCIA CENTRAL  
DO BANCO DO BRASIL, GERÊNCIA ESTILO.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Dr. Alano Nogueira Matias

**Brasília / DF, maio de 2008.**

CLAUDIA TIVERON

PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA AGÊNCIA CENTRAL  
DO BANCO DO BRASIL , GERÊNCIA ESTILO.

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Prof Orientador: Dr. Alano Nogueira Matias

Banca Examinadora:

---

**Prof.**

**Orientador Dr. Alano Nogueira Matias**

---

**Prof.**

**Examinador José Antônio Rodrigues do Nascimento**

---

**Prof (a).**

**Examinador Marcelo Gagliardi**

Agradeço a Deus, à minha família, ao meu pai Carlos Magno Tiveron, à minha mãe Herta Solange Neiva Tiveron, à minha irmã Raquel e aos irmãos Carlos Júnior e Pietro, o apoio, motivação e o incentivo dado durante esse período dedicado à elaboração dessa Monografia.

Às amigas Maria Tereza Oliveira Silva e Roberta Teixeira Reis, pela colaboração nessa empreitada na Faculdade.

## RESUMO

A Qualidade de Vida vem ganhando uma preocupação crescente e fundamental para as empresas, buscando cada vez mais o bem-estar do empregado por meio de ações que promovam sua maior integração com superiores, colegas e com o próprio ambiente de trabalho. Contudo, as organizações também são responsáveis pelo desenvolvimento de projetos que façam com que essas pessoas se sintam motivadas a crescerem junto com elas. Por essa razão justifica-se esta monografia que tem como tema delimitado o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho na Agência Central do Banco do Brasil, Gerência Estilo. Tem como objetivo geral analisar e promover o bem estar do seu funcionalismo, enfatizando a importância da melhoria da qualidade de vida, o aumento da produtividade, motivação e satisfação pessoal. Esta pesquisa mostra que para que haja melhoria do processo produtivo é necessário diminuir o desconforto, o *stress*, os riscos à saúde física e mental do trabalhador, reduzindo desta forma, os índices de descontentamento e licenças por motivo de saúde. Aumentando a produtividade. É preciso investir no ser humano e gerar seu bem-estar, pois é ele o maior recurso de uma empresa.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida; Motivação; Trabalho; *Stress*.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|       |   |
|-------|---|
| BB    | Banco do Brasil   |
| CABB  | Central de Atendimento do Banco do Brasil                                       |
| CASSI | Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil                        |
| CIPA  | Comissão Interna de Prevenção de Acidentes                                      |
| DIRES | Diretoria de Responsabilidade Sócio-Ambiental e Relacionamento com Funcionários |
| DORT  | Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho                             |
| GDC   | Gestão de Desempenho por Competências   |
| LER   | Lesões por Esforços Repetitivos   |
| MBA   | Master in Business Administration (Mestre em Administração de Negócios)         |
| OMS   | Organização Mundial da Saúde  |
| OPAS  | Organização Pan-Americana da Saúde  |
| PQVT  | Programa de Qualidade de Vida no Trabalho                                       |
| QVT   | Qualidade de Vida no Trabalho   |
| SUMOC | Superintendência da Moeda e do Crédito  |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>06</b> |
| <b>1.2 Metodologia.....</b>   | <b>07</b> |
| 1.2.1 Métodos de Abordagem.....   | 07        |
| 1.2.2 Métodos de Procedimentos.....   | 08        |
| 1.2.3 Técnicas de Pesquisa.....   | 08        |
| 1.2.4 Pesquisa de Campo.....  | 08        |
| 1.2.5 Técnica de Amostragem.....  | 10        |
| <b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>  | <b>11</b> |
| 2.1 Breve Histórico de Qualidade de Vida no Trabalho .....  | 11        |
| 2.2 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.....  | 13        |
| 2.3 Qualidade de Vida e Doenças Relacionadas ao <i>Stress</i> .....   | 15        |
| 2.4 Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação.....  | 16        |
| 2.4.1 Maslow.....   | 16        |
| 2.4.2 Herzberg.....   | 18        |
| 2.5 Métodos utilizados pela organização para provimento do QVT.....   | 18        |
| <b>3 ESTUDO DE CASO: BANCO DO BRASIL.....</b>   | <b>22</b> |
| 3.1 Histórico.....  | 22        |
| 3.2 Canais de Atendimento ao Público no Banco do Brasil.....  | 23        |
| 3.3 Banco do Brasil Estilo e o Atendimento ao Público na Gerência Estilo da Agência Central.....  | 23        |
| 3.4 Programa de Qualidade de Vida no Trabalho dos Funcionários na Gerência Estilo da Agência Central do Banco do Brasil, Influenciado no Atendimento..... | 24        |
| <b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS CONFORME QUESTIONÁRIO APLICADO.....</b>   | <b>26</b> |
| <b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>   | <b>34</b> |
| <b>6 CONCLUSÃO.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>   | <b>38</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Na segunda metade do século XVIII ocorreu na Inglaterra a Revolução Industrial, com o surgimento da máquina a vapor e da produção em escala. Juntamente com a Revolução surgiram várias teorias que abordavam diferentes proposições sobre o funcionamento das organizações, como a Administração Científica de *Taylor*. Teoria Clássica de *Fayol*. O movimento de Relações Humanas de *Weber*, dentre outras.

A produção em escala, advinda da Revolução Industrial, reuniu os trabalhadores em fábricas. As condições de trabalho eram desumanas; com a falta de conhecimento dos empregados, eles se sujeitavam a extensas jornadas de trabalho sem direito a nenhum benefício, como férias e descanso semanal.

Visando aumentar o lucro, os empresários pagavam baixíssimos salários, não existia distinção entre homens, mulheres e crianças. Com isso, surgiram várias revoltas, empregados passaram a boicotar as máquinas e se amotinarem, formando as constantes greves.

A partir deste momento passaram a existir estudos sobre a Qualidade de Vida do trabalhador, inserindo, assim, novos procedimentos no que tange as relações humanas no ambiente de trabalho, como legislações, obrigações e benefícios aos empregados.

Sendo assim, esse trabalho monográfico tem como tema o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho e sua delimitação é o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho na Agência Central do Banco do Brasil, Gerência Estilo; conforme pesquisa realizada em abril de 2008, a qual evidencia o grau de satisfação dos empregados com o programa proposto.

Tem como problema: Qual a relação entre a qualidade de vida e o bem estar dos funcionários?

O objetivo geral é analisar a efetividade do programa de Qualidade de Vida no Trabalho da Agência Central do Banco do Brasil, Gerência Estilo como forma de promover o bem estar do seu funcionalismo, enfatizando a importância da melhoria da qualidade de vida e do aumento da produtividade de pessoas inseridas num mercado de trabalho cada vez mais rigoroso e estressante, como é o de uma agência bancária de uma instituição financeira de grande porte.



Por meio do objetivo geral sugerido, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a. Conceituar Qualidade de Vida no Trabalho;
- b. Discorrer sobre o Banco do Brasil;
- c. Descrever o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Banco da Agência Central do Banco do Brasil, Gerência Estilo;
- d. Verificar com os empregados a aplicação e aceitação do programa.

Por fim, apresentou-se o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho como importante ferramenta para a redução do *stress* e problemas de saúde, da melhoria da qualidade de vida dos funcionários, bem como do aumento da produtividade, o que mostra a relevância deste estudo como exemplo de sucesso para instituições bancárias.

## 1.2 Metodologia

A metodologia seguida refere-se a uma pesquisa descritiva e revisão bibliográfica, para tal, foram consultadas as mais diferentes fontes, como livros, artigos científicos, sítios institucionais, além de questionário aplicado aleatoriamente a empregados da Gerência Estilo da Agência Central do Banco do Brasil, Gerência Estilo.

Segundo Michel (2005), entende-se metodologia como um caminho que se traça para atingir um objetivo qualquer. É, portanto, a forma, o modo para resolver problemas e buscar respostas para as possíveis necessidades e dúvidas. Neste capítulo são descritos os métodos utilizados na realização da presente pesquisa.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa é o procedimento que visa obter respostas aos problemas que são propostos.

Para Vergara (2006), as pesquisas descritivas são aquelas que expõem características de determinada população ou determinado fenômeno, sem o compromisso de explicá-los, embora sirva de base para a explicação.

### 1.2.1 Métodos de Abordagem

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), métodos de abordagem consistem no conjunto de artifícios utilizados na investigação de eventos por meio de

proposições de maneiras para se atingir o resultado desejado. O método escolhido é o dedutivo, pois ainda conforme as autoras supracitadas esse método parte das teorias e leis, normalmente prenuncia a ocorrência dos fenômenos particulares.

### 1.2.2 Métodos de Procedimentos

Conforme Gil (2002), a pesquisa experimental constitui-se na escolha das variáveis capazes de definir as formas de controle e de observação dos efeitos produzidos no objeto. Ela pode ser realizada em qualquer lugar, desde que se apresentem as propriedades de manipulação das características dos elementos estudados, controle sobre a situação e a designação dos elementos participantes de forma aleatória.

### 1.2.3 Técnicas de Pesquisa

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi desenvolvido sobre o assunto determinado.

Medeiros (2005) define a pesquisa bibliográfica como sendo uma pesquisa instrumental que consiste em um levantamento da bibliografia referente à matéria a qual se deseja estudar.

Ainda citando Marconi e Lakatos (2003):

Pode-se entender que a pesquisa exploratória abrange investigações de pesquisa empírica onde o objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno ou modificar e classificar conceitos.

Para Gil (2002, p. 41), “a pesquisa exploratória tem como principal objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

### 1.2.4 Pesquisa de Campo

De acordo com Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa de campo tem como objetivo conseguir informações sobre um problema, para qual se procura resposta, hipóteses, para se comprovar ou descobrir novos fenômenos ou as relações entre

eles. Esse modelo de pesquisa não pode ser confundida com uma simples coleta de dados, pois requer, primeiramente, a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão.

Para Michel (2005), a pesquisa de campo quantitativa é a grande resposta na pesquisa social, pois se realiza na busca de resultados precisos, exatos, comprovados por meio de medidas de variáveis preestabelecidas, na qual se procura verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis pela análise da frequência de incidências e correlações estatísticas.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a coleta de dados se inicia com a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas. A coleta de dados tem múltiplos procedimentos, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o modelo de investigação, como a entrevista e o questionário.

Segundo Michel (2005, p. 42):

Pode-se entender que a entrevista é considerada um instrumento de excelência da investigação social, pois estabelece uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária. Ainda tem como os melhores resultados obtidos em uma entrevista se aplicada aos grupos tático e gerencial da empresa e ao grupo estratégico.

Ainda citando Michel (2005, p. 46):

Pode-se entender que o questionário é constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidos por escrito, com ou sem a presença do entrevistador. Na aplicação de um questionário, na qual se faz presente o pesquisador, é necessário ter a necessidade da obtenção das respostas, para despertar a colaboração e a devolução dentro do prazo solicitado.

Marcone e Lakatos dizem que:

- a) Entrevista (2001, p.195), “procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social, mediante de uma conversação de natureza profissional entre duas pessoas”.
- b) Questionário (2001, p. 201), “instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Tem como objetivo obter informações sobre o entrevistado.

O método de pesquisa de campo utilizado foi o questionário, pois os funcionários não possuem tempo disponível para entrevista por se tratar de uma gerência de alto desempenho.

#### 1.2.5 Técnica de amostragem

De acordo com Gil (2002), faz-se necessária a utilização da técnica da amostragem nos levantamentos que abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Sendo assim, é mais freqüente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo.

Marconi e Lakatos (2001) conceituam universo como o conjunto de seres envolvidos que apresentam pelo menos uma característica em comum. Sua delimitação consiste em explicar o que será pesquisado enumerando suas características em comum.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 163), “a amostragem é uma parcela convenientemente selecionada do universo, ou seja, é um subconjunto do universo”.

Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2007) a amostragem não Probabilística é usada de forma aleatória de seleção, ou seja, não tem como fazer um cálculo preciso sobre a amostra da pesquisa desejada, determinando assim uma amostra não probabilística intencional, que é a intenção da opinião do pesquisador em demonstrar através de um líder a opinião da população em geral.

De acordo com Thiollent (2002), para se exercer o efeito conscientizador e de mobilização pretendido, a pesquisa deve abranger todo o conjunto da população, tal postura faz-se viável quando a população é de tamanho limitado.

Thiollent (2002, p. 61) cita que, “quando se trata de milhares de pessoas, seria preciso prever um esquema organizativo dotado de muito pesquisadores e os problemas de controle de execução da pesquisa se tornariam rapidamente complicados”. Neste caso, utiliza-se a amostra para representar estatisticamente a população geral envolvida na pesquisa.

Nesta pesquisa foi utilizada a amostragem não probabilística intencional à Gerência Estilo da Agência Central do Banco do Brasil, devido ao fato de a citada gerência possuir apenas 15 funcionários, o que descaracteriza a necessidade da pesquisa científica.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Breve Histórico de Qualidade de Vida no Trabalho

Verifica-se que desde a Revolução Industrial surgiram vários estudos e pesquisas visando melhorar a produção e o ambiente de trabalho. Sendo assim, vê-se a necessidade do desenvolvimento de estudos viabilizando a melhora da qualidade de vida no trabalho, para assim ter o melhor do relacionamento homem, trabalho e vida saudável. Para tanto é preciso criar condições de trabalho que propiciem essa relação.

O Quadro 1 demonstra a evolução dos estudos da Administração desde a Revolução Industrial.

| <b>Teoria Administrativa</b> | <b>Conceito de Ser Humano</b> |
|------------------------------|-------------------------------|
| Administração Científica     | Homem Econômico               |
| Teoria das Relações Humanas  | Homem Social                  |
| Teoria Clássica              | Homem Econômico e Social      |
| Teoria Estruturalista        | Homem Organizacional          |
| Teoria Comportamental        | Homem Administrativo          |
| Informática                  | Homem Digital                 |

QUADRO 1 – As concepções do ser Humano através das Teorias Administrativas  
 FONTE: CHIAVENATO (2002, p.270)

Para Rodrigues (2001, p.76):

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência (...) sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa. (...) Mas foi somente nos séculos XVIII e XIX que ela veio a ser estudada de forma científica.

Apesar desta afirmação, os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho começaram a ser aperfeiçoados somente no século XX, quando na década de 50 surgiram as primeiras teorias que buscavam relacionar a satisfação dos empregados ao seu grau de desempenho.

Rodrigues (2001, p.75) “relata que na década de 50, Eric TRIST dentre outros estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio INDIVÍDUO / TRABALHO / ORGANIZAÇÃO, visando estruturar o trabalho com a satisfação individual dos funcionários”.

Porém, foi na década de 60 que surgiu o conceito de QVT, por meio de estudos iniciados nos Estados Unidos e na Inglaterra, impulsionado pelos movimentos reivindicatórios de trabalhadores norte-americanos e por toda a sociedade que vivia uma época de conflitos e questionamentos.

Nos anos 70 houve uma paralisação parcial dos estudos sobre QVT devido ao aumento da inflação nos países desenvolvidos e da crise do petróleo, que desviaram a atenção das empresas para estes problemas. O tema veio novamente à tona somente em 1979, sendo aperfeiçoado nos anos 80, quando despertou maior interesse motivado pelo avanço tecnológico e pelo acirramento dos mercados consumidores.

Pode-se verificar no Quadro 2 que a QVT passou por um processo evolutivo diferenciando o foco dos estudos ao longo dos anos.

| <b>CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT</b>     | <b>CARACTERÍSTICAS OU VISÃO</b>   |
|---|---|
| 1. QVT como uma variável (1959 a 1972)  | Reação do indivíduo ao trabalho. Investiga-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.   |
| 2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974) | O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias, tanto ao empregado como à direção.  |
| 3. QVT como um método (1972 a 1975)     | Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica. |
| 4. QVT como um movimento (1975 a 1980)  | Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram 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 algum projeto de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.   |

QUADRO 2 – Evolução do Conceito de QVT (Nadler & Lawler *apud* FERNANDES, 1996).

FONTE: NUCLEUS (Ituverava, v. 2, n 1, p. 17, abr./out.) *apud* KANESIRO e DURIGAN (2004)

Segundo Rodrigues (2001), O trabalho hoje em dia, ocupa um espaço muito importante na vida de todos nós, sendo assim, grande parte de nossa vida é passada dentro de organizações. Desta forma, o trabalho pode representar em nossas vidas tanto um fardo pesado, quanto algo que dá sentido à vida e eleva o *status*.

O autor supracitado afirma ainda que, em consequência do excesso de trabalho, alguns indicadores mostram que aumentaram os casos de acidentes no trabalho, alcoolismo, crescente utilização de drogas, dentre outras.

No século XXI os programas de qualidade de vida vêm ganhando cada vez mais espaço nas organizações, diferente do que é citado no Quadro 2, uma vez que as mesmas buscam proporcionar bem-estar aos empregados, visando maior competitividade no mercado e conseqüentemente o aumento da produtividade.

## 2.2 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

Para Fernandes (1996, p.11), “as organizações e os profissionais que têm visão de futuro já têm esta resposta de forma muito clara: *Qualidade de vida no trabalho* é uma questão de competitividade”.

Rodrigues (2001) afirma que, a Qualidade de Vida no Trabalho é uma abordagem dos problemas comportamentais da organização com base nas necessidades atuais do trabalhador e no novo contexto organizacional.

Para Goulart e Sampaio (2004, p.31), qualidade de vida é definida como “a maneira pela qual o indivíduo interage com o mundo externo; portanto, a maneira como o sujeito é influenciado e como influencia”.

Segundo Rodrigues (2001, p. 75 - 76), “Qualidade de Vida no Trabalho é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo”.

O autor ainda diz que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem causado uma preocupação muito grande voltada para facilitar ou acarretar satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

De acordo com Fernandes (1996, p. 40), “a qualidade de vida no trabalho é voltada para a organização do trabalho e tem sido uma constante desde o advento da administração científica”.

Pode ser percebido no Quadro 03 que Walton (1973 *apud* RODRIGUES, 2001) separou o conceito de QVT em categorias:

| <b>CATEGORIAS</b>  | <b>PROGRAMAS DE QVT</b>  |
|--|--|
| COMPENSAÇÃO ADEQUADA E JUSTA   | Salários justos de acordo com fatores relevantes ao trabalho realizado.                                    |
| CONDIÇÕES DE SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO                                     | CIPA e ergonomia.  |
| OPORTUNIDADE IMEDIATA PARA A UTILIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA | Autonomia no trabalho, múltiplas habilidades, informação e perspectivas, tarefas completas e planejamento. |
| OPORTUNIDADE FUTURA PARA CRESCIMENTO CONTÍNUO E SEGURANÇA                      | Carreira.  |
| INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO                                   | Confraternizações.   |
| O CONSTITUCIONALISMO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO                                | Normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores.  |
| O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DA VIDA  | Equilíbrio: A verdadeira produtividade está relacionada com o equilíbrio.                                  |
| A RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA DO TRABALHO  | Satisfação e auto-estima   |

QUADRO 3 – CATEGORIA E PROGRAMAS DE QVT  
 FONTE: RODRIGUES (2001, p.75)

Portanto, o conceito de QVT engloba atos que protegem o trabalhador, assim como, o atendimento a necessidade e aspirações humanas, por meio da idéia de humanização do trabalho e da responsabilidade social da empresa.

França (1997, p.81) define que Qualidade de vida no Trabalho é:



O conjunto de ações de uma empresa que envolve a implementação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que é chamado de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Desta forma, entende-se a Qualidade de Vida no Trabalho como sendo a busca pelo bem-estar do funcionalismo por meio de ações que promovam sua maior integração na empresa, e conseqüentemente, aumento da motivação e satisfação pessoal.

### 2.3 Qualidade de Vida e Doenças Relacionadas ao *Stress*

Segundo Lipp (1997), o *stress* tem registrado um alto custo com assistência médica devido uma queda na produtividade, nas faltas, nos atrasos e horas de trabalhos perdidos, fazendo assim com que haja desperdício de material de trabalho, redução na qualidade de vida do trabalho e irritabilidades. É praticamente impossível eliminar todo o *stress* dentro de uma empresa.

Ainda para Lipp (1997), o *Stress* e outras doenças a ele relacionados é um tema cada vez mais importante dentro das modernas organizações. Pesquisas recentes comprovam que a produtividade está diretamente relacionada ao bem-estar do empregado, o que força o mercado de trabalho a adotar um novo comportamento no que se refere à saúde do funcionalismo.

Para Silva e Marchi (1997, p.135):

Manter-se competitivo no mercado, gerenciar mudanças tecnológicas, lidar com os desafios crescentes são questões que mostram a necessidade de se reestruturarem as condições de trabalho e os padrões de funções e carreiras.

Por conseqüência disso, a atual situação econômica das empresas estão sendo forçadas a tomarem decisões difíceis, fazendo com que haja pressões atuais no gerenciamento dos negócios tornando-os cada vez mais complexos.

Ainda para Silva e Marchi (1997), a qualidade da força laboral de uma empresa é o elemento que determina seu contínuo progresso social e econômico.

Segundo a OMS (Organização Mundial da Saúde), os problemas de saúde relacionados ao trabalho mais comuns são: o *stress*, doenças cardiovasculares, principalmente a hipertensão arterial, diabetes, hipercolesterolemia, bem como o tabagismo, o alcoolismo e o uso de drogas ilícitas (OPAS, 2001).

Para Rossi (2007, p.9/10, *apud* BATEMAN e STRASSER, 1983):

O *Stress* é reconhecido como um dos riscos mais sérios ao bem-estar psicossocial do indivíduo. Os efeitos psicológicos do *stress* no trabalho também se manifestam em índices maiores de insatisfação com o emprego e rotatividade. A tensão no emprego leva a um aumento na tensão fisiológica.

Uma das causas do *stress* no trabalho é o descontentamento profissional motivado principalmente pela falta de reconhecimento, baixos salários, condições de trabalho insalubres e conflitos interpessoais.

Guerra (2006 *apud* MELLO, ABREU e PASSOS, 2006) explica que *stress* e o nível de produtividade estão relacionados, sendo que o *stress* deve ser administrado promovendo o equilíbrio de uma vida mais feliz motivada e produtiva.

## 2.4 Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação

De acordo com Mello, Abreu e Passos (2006, p. 76), “os indicadores de qualidade de vida funcional abrangem desde os aspectos relacionados à estrutura organizacional (...) até elemento sociais, psicológicos e biológicos que envolvem o funcionário”.

### 2.4.1 Maslow

Conforme Maximiano (2002 *apud* MELLO, ABREU e PASSOS, 2006), a QVT possui dois pontos de estudo: a satisfação dos funcionários e as práticas instituídas pela empresa. Os trabalhadores podem estar mais ou menos satisfeitos com aspectos relativos ao ambiente de trabalho, como também com fatores referentes a sua vida pessoal, os quais podem afetar a saúde psicológica e a produtividade funcional.

*Abraham Maslow* desenvolveu uma Teoria da Motivação, que tem como estrutura um triângulo equilátero, onde estão ligadas as necessidades humanas, sendo estas divididas em dois graus de necessidades:

I - As Necessidades Primárias: são as necessidades mais baixas, ou seja, a base do triângulo, que são compostas por:

1ª Necessidade Fisiológica - que estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, como as necessidades de alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor) e o desejo sexual.

2ª Necessidade de Segurança - trabalho como elementos organizacionais do comportamento, ou seja, está relacionada com a busca de proteção contra a ameaça ou privação, fuga ou perigo.

II - As Necessidades Secundárias: onde estão as necessidades mais altas, ou seja, no topo do triângulo (auto-realização), que são compostas por:

3ª Necessidade de Participação ou Social - está relacionado com a aceitação por parte da sociedade, troca de amizades, afeto e amor, com a falta dessa necessidade o indivíduo pode chegar a frustração, a falta de adaptação social e a solidão.

4ª Necessidade de Estima - está relacionado como o indivíduo se vê ou se avalia perante a sociedade. Estão ligados a autoconfiança, necessidade de aprovação social, de respeito, de status, prestígio e consideração.

5ª Necessidade de Auto-Realização - é onde fica o alto nível da pirâmide, ou seja, o topo da hierarquia. É a realização do próprio potencial e do autodesenvolvimento. Está ligado através de impulso que a pessoa tem para tornar-se sempre mais do que é ou pode ser.

A Figura 1 exemplifica de forma sucinta a Teoria de Maslow :



Figura 01 – PIRÂMIDE DE MASLOW  
Fonte: TRINDADE (2006)

## 2.4.2 Herzberg

*Frederick Herzberg* proporcionou a teoria de dois fatores, onde explica o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Que são:

1º Fatores Higiênicos ou Insatisfacientes - que eram utilizados na motivação dos empregados. Para isso faz-se necessário a utilização de promoções, prêmios, incentivos salariais, benefícios sociais, dentre outros que fizesse com que as pessoas trabalhassem mais para obter esses benefícios, tornando assim o trabalho considerado desagradável.

2º Fatores Motivacionais ou Satisfacientes – são os fatores onde o indivíduo tem controle com aquilo que ele faz e desempenha, ou seja, envolvem crescimentos individual, reconhecimento profissional e auto-realização, onde depende das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Pode ser percebido no Quadro 4 os Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos especificados por Herzberg.

| <b>FATORES MOTIVACIONAIS<br/>(Satisfacientes)</b>   | <b>FATORES HIGIÊNICOS<br/>(Insatisfacientes)</b>  |
|---|---|
| <b>Conteúdo do Cargo</b><br>(Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)  | <b>Contexto do Cargo</b><br>(Como a pessoa se sente em relação à sua empresa)   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O trabalho em si</li> <li>2. Realização</li> <li>3. Reconhecimento</li> <li>4. Progresso profissional</li> <li>5. Responsabilidade</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. As condições de trabalho</li> <li>2. Administração da empresa</li> <li>3. Salário</li> <li>4. Relação com o supervisor</li> <li>5. Benefícios e serviços sociais</li> </ol> |

QUADRO 4 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos.  
FONTE: CHIAVENATO (2002, p. 119)

## 2.5 Métodos utilizados pela organização para provimento do QVT

As empresas passaram a adotar medidas para a promoção da qualidade de vida no ambiente organizacional, diferentes dos benefícios previdenciários já concedidos, como plano de saúde, sendo assim, citam-se o uso da ginástica laboral e ergonomia para fins de prevenção de doenças do trabalho.

Assim, para promover a saúde e ao bem-estar dos funcionários, é preciso garantir atividade física em condições adequadas, uma alimentação qualitativa e quantitativa e sono reparador para alívio das tensões e cargas a que o indivíduo está sujeito à vida cotidiana. O ser humano precisa estar em total equilíbrio, possuindo saúde física, mental, psíquica e emocional.

a. Ginástica laboral:

A Ginástica laboral está sendo implantado em várias empresas visando a melhoria de qualidade de vida e lazer dos funcionários durante o expediente de trabalho.

De acordo com Mello, Abreu e Passos (2006) os programas de ginástica laboral podem ser aplicados em todos os níveis administrativos, pois diminui a tensão promovendo a integração e descontração entre os funcionários, melhorando, assim, o desempenho e rendimento dos trabalhadores.

Para Lima (2005 *apud* MELLO, ABRÃO e PASSOS, 2006), a ginástica laboral objetiva promover adaptações fisiológicas, físicas e psíquicas através de exercícios dirigidos e adequados ao ambiente de trabalho.

Segundo Mendes e Leite (2004), a Ginástica Laboral vem criando um espaço cada vez maior nas empresas, onde os trabalhadores, por livre e espontânea vontade, exercem várias atividades e exercícios físicos que abrangem aumentar o condicionamento mecanicista, repetitivo e autômato.

A Ginástica Laboral é eficiente para quebrar a monotonia no ambiente de trabalho e ajuda para que o funcionário se sinta melhor para desempenhar suas tarefas, mas deve ser bem elaborada e variada por um profissional da área.

A ginástica laboral traz benefícios a todos, pois diminui os problemas de saúdes dos funcionários e aumenta a produtividade dos mesmos.

b. Ergonomia:

A ergonomia nas empresas tem tido um aumento elevado de qualidade de vida no trabalho e na produtividade de seus funcionários.

Para se obter uma qualidade de vida saudável, o indivíduo precisa ter qualidade de vida no trabalho, porque o trabalho assume um papel fundamental na

vida das pessoas, chegando a definir aspectos da Teoria da motivação de Maslow, como *status* e identidade pessoal.

O trabalho não pode acometer o indivíduo, pois é preciso manter a integridade física e psicoemocional, evitando acidentes, doenças, monotonia, *stress* e fadiga, como distúrbios relacionados com o trabalho (DORT / LER). O trabalho deve trazer satisfação, o que promove o equilíbrio emocional.

Vieira (2005) enumera condições de trabalho que devem abranger todos os aspectos que influem e afetam o trabalhador, para isso é preciso:

a) Projetar de forma ergonomicamente correta os meios de produção no trabalho;

b) Projetar postos de trabalho, considerando as limitações impostas pelos meios de produção como bancadas, mesas, assentos etc.;

c) Projetar os ambientes físicos, químicos e biológicos do trabalho, como iluminação, temperatura, ruídos, vibrações, renovação de ar, poeiras, gases, etc.;

d) Avaliar desempenho e conseqüentemente definir remuneração e promoção dentro da empresa; e

e) Treinar e qualificar melhor encarregados, supervisores, chefes, gerentes para que pratiquem uma administração que respeita e vê o indivíduo como colaborador.

A ergonomia é utilizada como meio de auxiliar os funcionários a prevenir lesões e dores no corpo.

Mello, Abreu e Passos (2006) citam que o investimento em programas de promoção de saúde e QVT reduzem os custos das formas de absenteísmo, que causam prejuízos à organização, e melhora o *marketing* social na empresa.

Marassia (2000 *apud* PRATES, 2007) relata que no Brasil a realidade gerencial mostra que na prática, Qualidade de Vida no Trabalho tem sido compreendido de forma parcial e incompleta. Embora as organizações onde há trabalhadores que tenham desenvolvido doenças em decorrência do trabalho tipo LER: Lesão por esforço repetitivo ocorre encaminhamento ao médico do trabalho, que por sua vez os encaminham à clínica de fisioterapia, onde para alguns pacientes indica-se a mudança de função.

Ainda segundo Marassia (2000 *apud* PRATES, 2007), explica que existe uma correlação entre experiências de *Stress* mental, pressões no trabalho e sintomas

psicossomáticos, e que estas correlações estão relacionadas com o exaustivo esforço físico, trabalhos forçados, problemas salariais e atividades desmotivadoras.

Vieira (2005) afirma que, as empresas ou organizações que tomam ou adotam os benefícios e vantagens das técnicas ergonômicas e de medidas que melhoram a qualidade de vida no trabalho estão muito satisfeitos com os resultados obtidos, pois tem diminuído muito o efeito de doenças, afastamentos do trabalho e custos com contratação de substituto, diminuindo assim os custos e aumentando a produtividade.

Pode-se dizer que, um ganho ergonômico nos processos produtivos, não implica em perdas de produtividade ou qualidade, mas deve ser trabalhada no sentido de se criar mecanismos que possam considerar relevante os aspectos de satisfação no trabalhador e assim criar compromissos com a saúde no trabalho.

### 3 ESTUDO DE CASO: BANCO DO BRASIL

#### 3.1 Histórico

O Banco do Brasil foi fundado em 12 de outubro de 1808, pelo príncipe D. João IV, regente de Portugal, quando da transferência da corte Portuguesa para o Brasil. Em 11 de dezembro de 1809 apesar do esforço, D. João tentou buscar apoio junto aos governantes das capitanias para achar acionista para o Banco do Brasil, mas somente em 1817 ele conseguiu completar os 1200 contos de réis para o lançamento das ações do Banco do Brasil, onde foi a primeira e mais longa das operações desse tipo no mercado brasileiro de capitais.

No ano de 1893, o Banco do Brasil se fundiu com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, dando origem ao Banco da República do Brasil, que ficou sendo a única entidade emissora de moeda na área da Capital Federal, que teve o privilégio por quatro anos depois, quando a capacidade de emissão passou a ser exclusividade do Tesouro Nacional. A palavra República permaneceu no nome do Banco até 1906, quando ele retomou sua denominação histórica de Banco do Brasil.

Vários acontecimentos históricos surgiram entre os anos de 1906 a 1945 como: a Bolsa de Valores de São Paulo e Rio de Janeiro, a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, mediante a colocação de bônus no mercado de capitais e junto aos então nascentes Institutos de Aposentadorias e Pensões e a SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito).

O Banco do Brasil agregou muitas realizações nos anos de 2000 a 2007, como por exemplo, a configuração de Banco Múltiplo, que significa ser uma instituição financeira que realiza operações ativas, passivas e assessoramento de diversas instituições financeiras, trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributária.

O Banco do Brasil, prestes a completar 200 anos (outubro de 2008), é hoje a maior instituição financeira do país, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro, com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, explicita em sua missão, a importância de fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa, bem como de contribuir para o crescimento do país (fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)).



### 3.2 Canais de Atendimento ao Público no Banco do Brasil

Atualmente, o BB possui a maior rede de atendimento do País com mais de 4 mil agências, mais de 40 mil caixas-eletrônicos e muitos correspondentes bancários habilitados para os mais variados tipos de operações, além de estar presente em mais de 40 países do mundo.

Além dos pontos de atendimento, o banco disponibiliza serviços por telefone fixo, celular, fax e pela Internet, bem como opções de acessibilidade para portadores de deficiência visual, e o gerenciador financeiro para empresas, oferecendo conforto, comodidade e segurança à clientela cada vez mais exigente, e desta forma descongestionando do atendimento nas agências.

Outro serviço oferecido é a Central de Atendimento do Banco do Brasil (CABB), um canal de relacionamento com o cliente que oferece quase todas as opções disponíveis nos caixas eletrônicos do BB, porém, em horário ampliado.

A preocupação com o funcionalismo também é uma constante no Banco, que investe na formação dos empregados oferecendo treinamentos, cursos presenciais e à distância, MBA's e bolsas de graduação, como garantia de satisfação profissional e melhora no atendimento ao público.

Desta forma, o Banco do Brasil acredita na melhoria do atendimento como forma de fidelizar a clientela e garantir a continuidade de seus negócios, bem como aumentar o lucro da instituição.

### 3.3 Banco do Brasil Estilo e o Atendimento ao Público na Gerência Estilo da Agência Central.

A Gerência Estilo foi criada pelo BB em 2007 para atender clientes com perfil de investidores. Esta linha oferece atendimento personalizado, assessoria financeira, além de produtos e serviços diferenciados.

O Banco do Brasil Estilo é um atendimento personalizado para pessoas físicas com renda igual ou acima de R\$ 6 mil ou investimentos (Fundos de Investimento, Depósitos a Prazo, Poupança, Capitalização, Previdência e Ações) a partir de R\$ 100.000,00.

As Gerências e Espaços Estilo oferece aos seus clientes um atendimento sofisticado e em ambientes com o máximo de conforto, privacidade e segurança.

Segundo o Banco do Brasil, o BB Estilo disponibiliza ainda, uma equipe de profissionais capacitados e com ampla visão de mercado, preparados para encontrar junto com o cliente as melhores estratégias para atingir seus objetivos (fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)).

A Gerência Estilo da Agência Central do Banco do Brasil, conta com 15 funcionários e possui mais de 1000 clientes encarteirados divididos em 10 gerências que cuidam de cerca de 100 contas cada.

Os gerentes recebem treinamentos especializados na área de aplicações /investimentos para oferecer assessoria financeira com a qualidade que os clientes necessitam.

O segmento Estilo do Banco do Brasil encontra-se em plena fase de crescimento. Segundo José de Mesquita Filho, executivo do Banco do Brasil Estilo, somente nos últimos dois meses a base de clientes cresceu mais de 40%.

E, para dar cobertura eficiente a essa expansão, o Banco vai inaugurar várias agências, lançar produtos exclusivos e ampliar a equipe de atendimento especializada.

O que inclui a inauguração de cerca de 150 pontos de atendimento Estilo nos próximos meses. Além disso, ampliação a equipe dedicada ao segmento para mais de 1.900 pessoas, toda ela formada por profissionais qualificados para prestar assessoria financeira.

No *site* do BB-Estilo pode ser encontrado matérias sobre o mercado financeiro, recomendações de investimento e novidades sobre produtos, serviços e promoções. Além de artigos sobre lazer e estilo de vida, assim como as ações de Responsabilidade Socioambiental que refletem o compromisso do Banco do Brasil em levar cidadania, inclusão social e desenvolvimento às mais diversas regiões do País.

#### 3.4 Programa de Qualidade de Vida no Trabalho dos Funcionários na Gerência Estilo da Agência Central do Banco do Brasil, Influenciado no Atendimento.

Consta no *site* do banco que este possui atualmente cerca de 82,5 mil funcionários treinados com capacidade de atender às mais diversas demandas de negócios no Brasil e no exterior.

Ao longo de seus 199 anos de existência, o Banco do Brasil sempre se preocupou com a comodidade de seu funcionalismo. Tanto que em 2006 criou a Diretoria de Responsabilidade Sócio-Ambiental e Relacionamento com Funcionários (DIRES).

A DIRES tem como um de seus objetivos promover a integração entre o funcionalismo e a Administração do banco. Conta com a Ouvidoria Interna que acata elogios, sugestões e reclamações dos empregados como forma de manter o bom relacionamento.

Para a promoção do bem-estar, o BB proporciona benefícios como plano de saúde (CASSI – Caixa Assistencial do banco do Brasil), participação nos lucros e resultados, suspensão e/ ou redução de tarifas bancárias, adoção de juros diferenciados, auxílio alimentação, verba para treinamento, bolsas de estudo de graduação, especialização, mestrado e doutorado, automatização de processos e tarefas, espaço QVT, verba para relacionamento interno, melhoria dos canais de comunicação interna, criação da revista corporativa *bb.com.voce*, Canal GDC (Gestão de Desempenho por Competências – avaliação profissional que mede não apenas o conhecimento dos bancários mas suas competências), Campanhas anti-tabagismo, alcoolismo e drogas em consórcio com a CASSI família, melhoria da política de cargos e salários por meio de comissionamentos etc.

Além disto, o Banco vem adotando atividades diárias de redução de estresse com a contratação de profissionais da área de educação física e fisioterapia para auxiliar na ginástica laboral e na melhoria da ergonomia do ambiente, além de massagem expressa e palestras sobre o assunto e outros temas relacionados à saúde. A CIPA também representa importante papel neste processo.

Neste sentido, a agência Estilo aproveita a verba de relacionamento pessoal para promover a integração entre funcionários, oferecendo palestras de motivação, encontros motivacionais e confraternizações diversas. Além do mais, a gerência procura incentivar o bom relacionamento interpessoal entre todos da equipe.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS CONFORME QUESTIONÁRIO APLICADO

Neste tópico, são mensurados os dados obtidos com o questionário (apêndice A) aplicado aos quinze empregados da Gerência Estilo da Agência Central do Banco do Brasil, no dia 30 de abril. Pode-se verificar que os resultados obtidos não são tão divergentes conforme gráficos abaixo:

### 1ª PARTE:

As afirmações abaixo se referem à Gerência Estilo. De acordo com cada afirmação foi feito um gráfico para sabermos como está descrição dos funcionários no seu trabalho: apropriada ou inapropriada.

#### 1) O trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível.

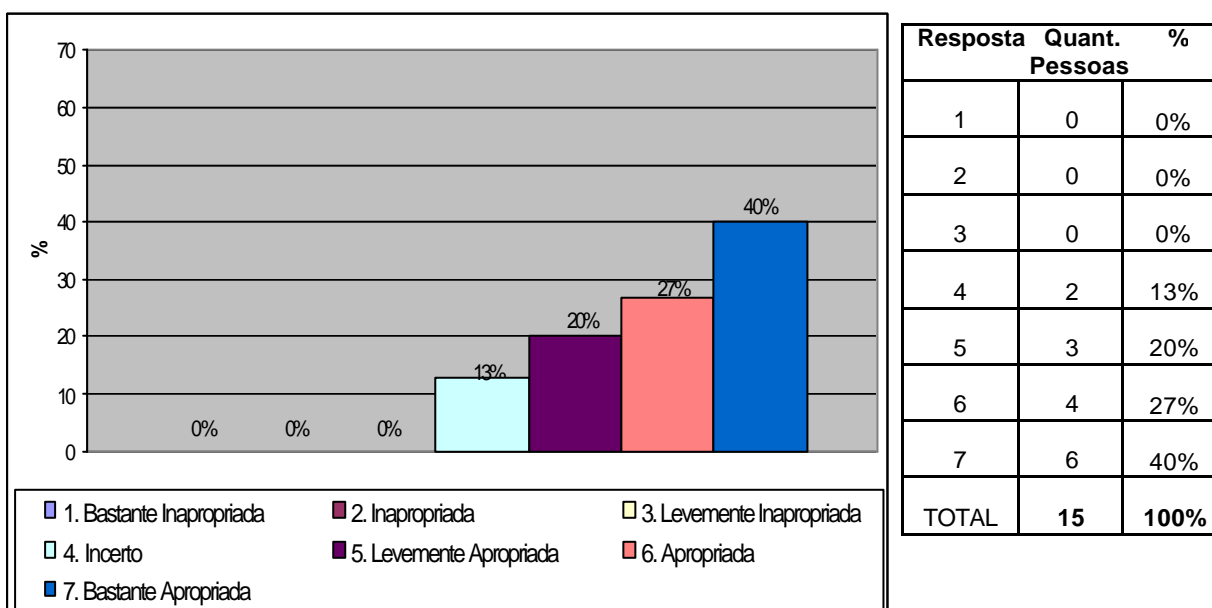


GRÁFICO 1 – Habilidades Complexas  
 FONTE: QUESTIONÁRIO – CLAUDIA TIVERON (2008)

**Comentário:** Conforme o gráfico acima pode-se dizer que 50% das pessoas que responderam o questionário, acham que o trabalho que executam exige o uso de habilidades complexas e de alto nível.

## 2) O trabalho Exige cooperação com outras pessoas.

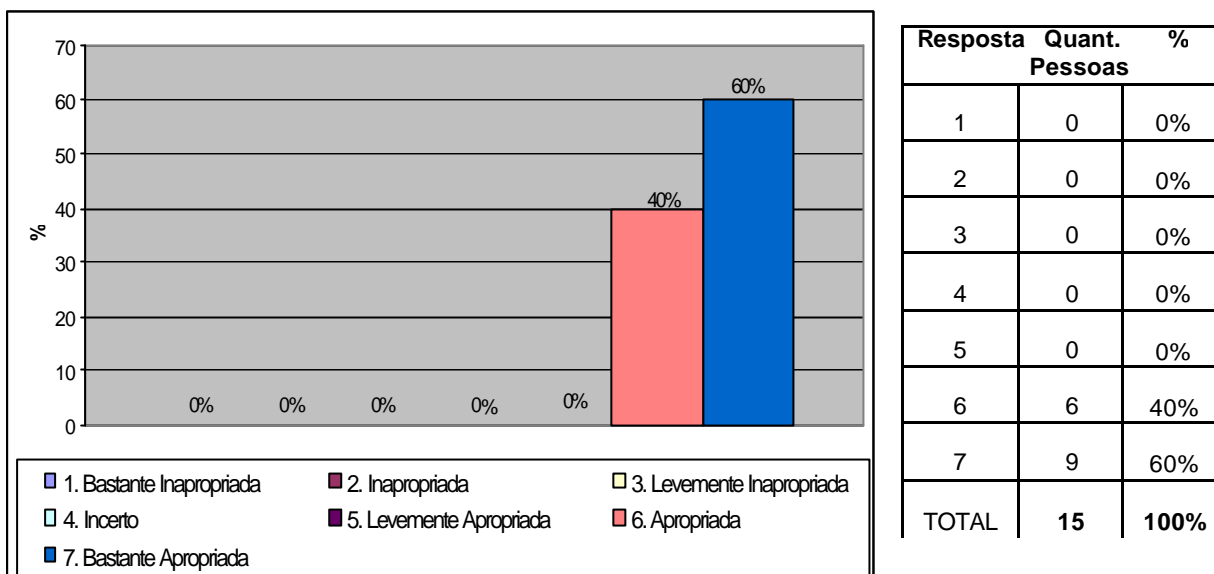


GRÁFICO 2 – Cooperação entre funcionários  
 FONTE: QUESTIONÁRIO – CLAUDIA TIVERON (2008)

**Comentário:** Em relação à cooperação entre os funcionários, as 15 pessoas da Gerência Estilo concordam que o trabalho exige cooperação e dentre estes, 9 acham que o nível de cooperação está bastante apropriado.

## 3) O trabalho é simples e repetitivo.

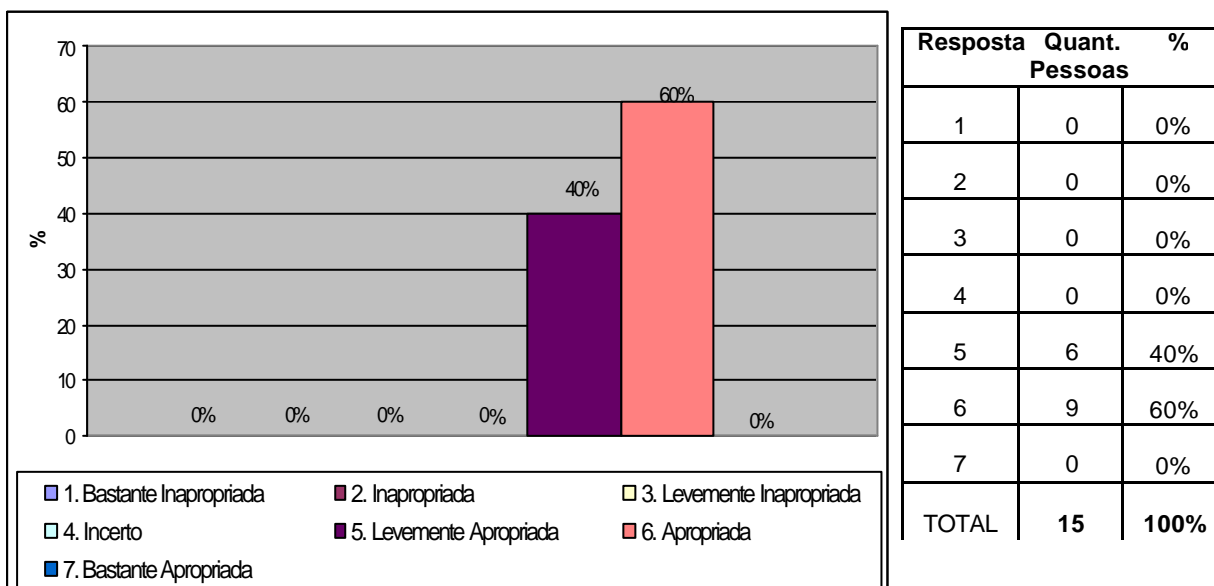


GRÁFICO 3 – Trabalho simples e Repetitivo  
 FONTE: QUESTIONÁRIO – CLAUDIA TIVERON (2008)

**Comentário:** Ficou constatado que mais da metade das pessoas acham que o trabalho é simples e repetitivo, o que leva o stress e à desmotivação dos empregados na empresa.

#### 4) O trabalho pode afetar muitas outras pessoas?

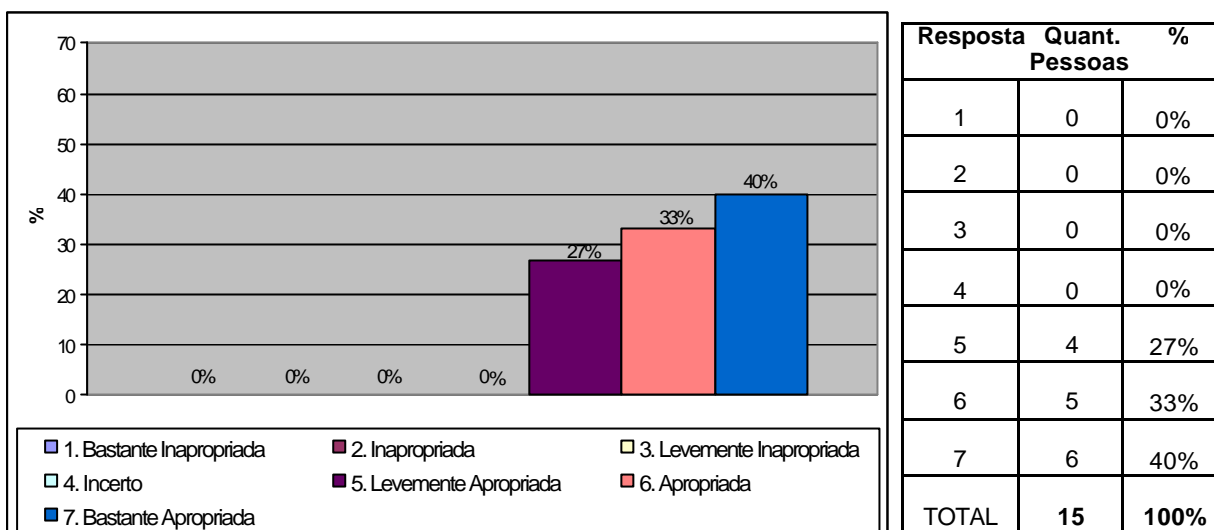


GRÁFICO 4 – Afetar trabalhos de outras pessoas  
 FONTE: QUESTIONÁRIO – CLAUDIA TIVERON (2008)

**Comentário:** Verifica-se que 73% dos entrevistados acham que o seu trabalho poder chegar a afetar muitas outras pessoas.

#### 5) O trabalho em si possibilita muito poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal?

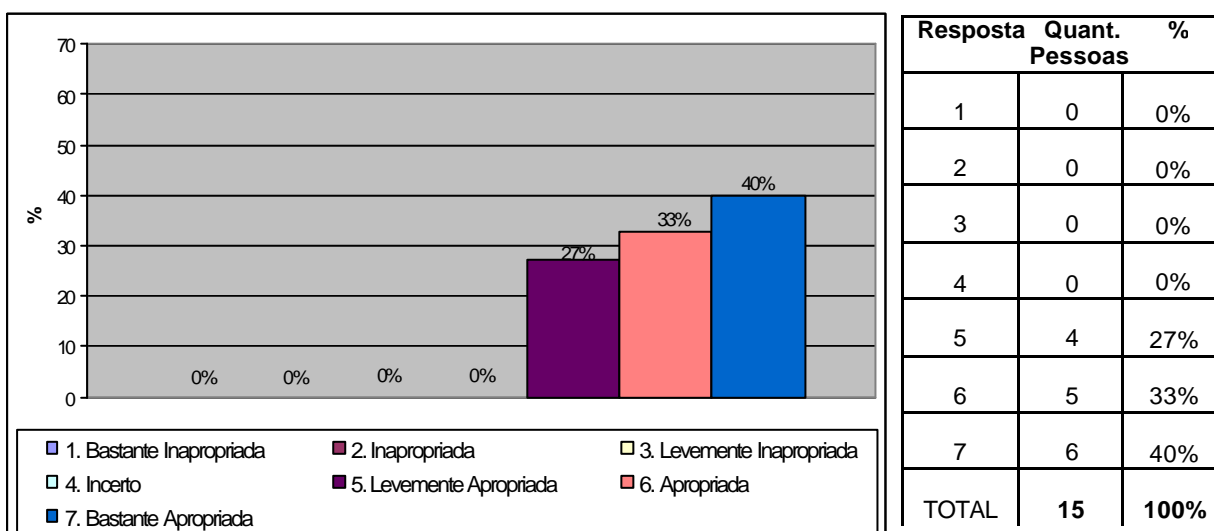


GRÁFICO 5 – Oportunidade e Verificação da execução do trabalho  
 FONTE: QUESTIONÁRIO – CLAUDIA TIVERON (2008)

**Comentário:** 33% dos pesquisados não souberam ou não quiseram opinar sobre se o trabalho possibilita muitas poucas oportunidades de verificação quando se está fazendo bem ou mal o seu trabalho, em contrapartida 40% acham é bastante apropriado a possibilidade de verificar se o seu trabalho está sendo executado bem ou mal.

## 6) O trabalho oferece várias oportunidades de Independência e liberdade sobre como executá-lo?

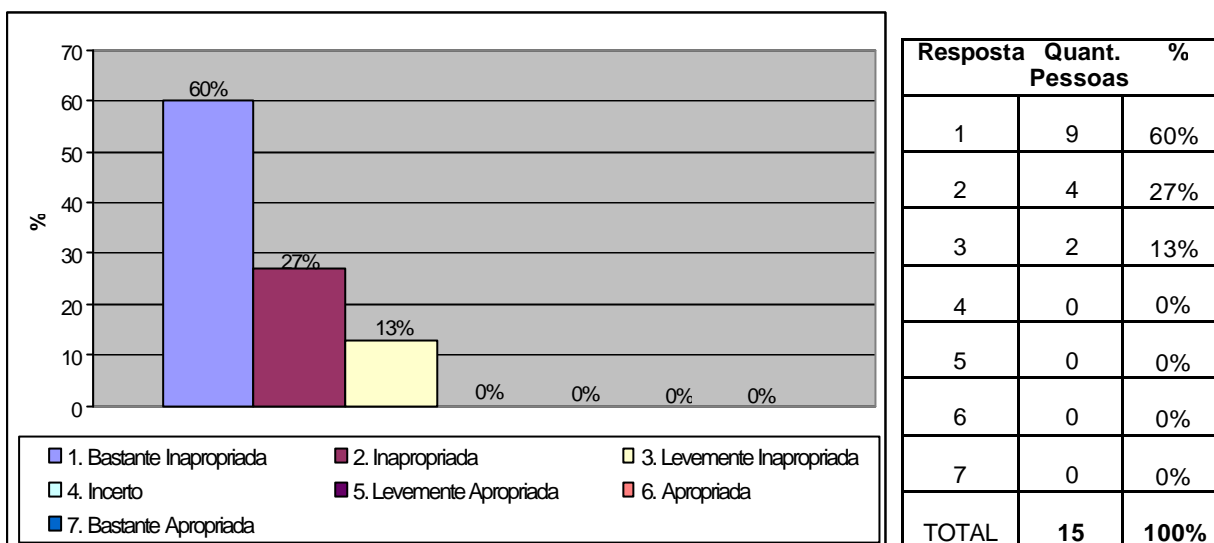


GRÁFICO 6 – Oportunidade de Independência e Liberdade no trabalho  
 FONTE: QUESTIONÁRIO – CLAUDIA TIVERON (2008)

**Comentário:** Dos funcionários entrevistados, 60% discordam que o trabalho ofereça oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo e outros 4 discordam um pouco menos sobre este respeito.

## 7) O trabalho em si não é muito significativo ou importante?

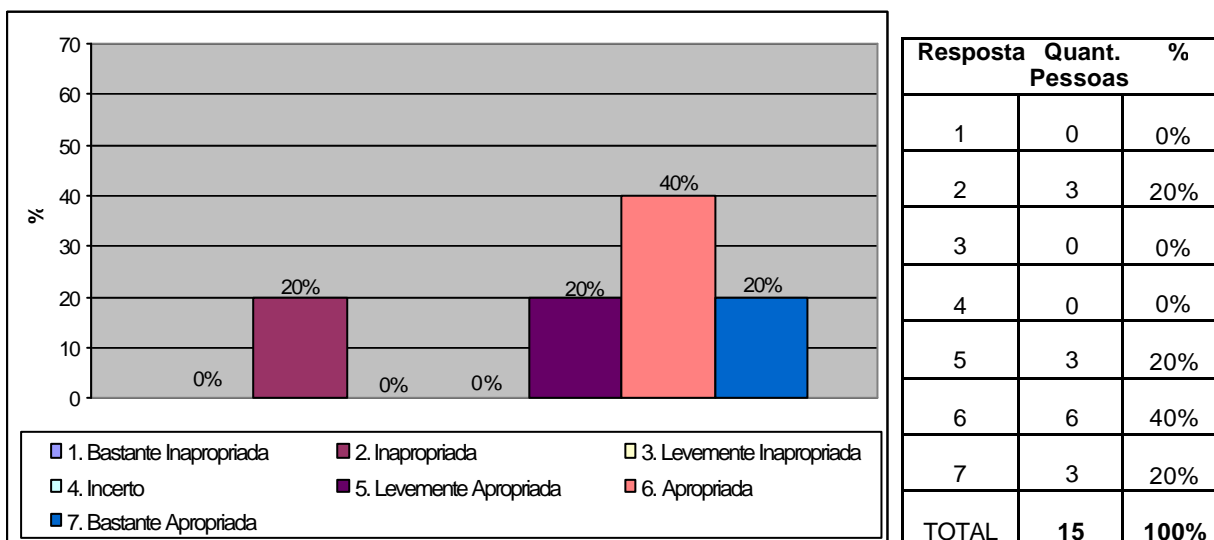


GRÁFICO 7 – Trabalho é Significativo ou Importante  
 FONTE: QUESTIONÁRIO – CLAUDIA TIVERON (2008)

**Comentário:** Ao serem questionados sobre se o trabalho em si não é muito significativo ou importante, a pesquisadora percebeu que 20% dos funcionários acham que seu trabalho não é muito significativo, enquanto que 60% acham seu trabalho relevante.

## 2ª PARTE

Na segunda parte do questionário as afirmações descrevem sobre o que os funcionários pensam sobre as outras pessoas que ocupam o mesmo cargo ou mesmo serviço que o seu, pedindo assim para assinalar apenas uma das alternativas.

### 1) A maioria das pessoas sente grande satisfação pessoal quando faz bem este trabalho

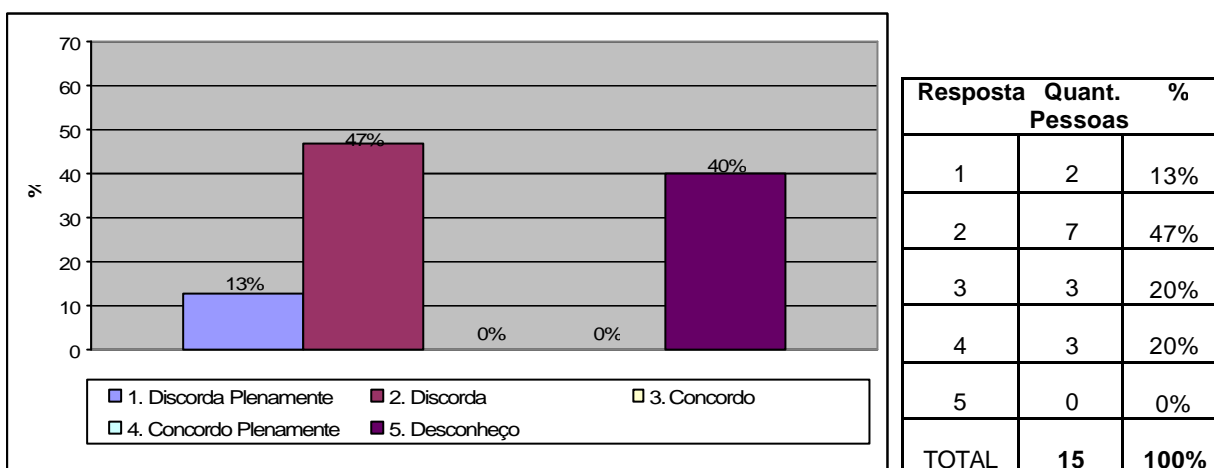


GRÁFICO 8 – Satisfação Pessoal  
 FONTE: QUESTIONÁRIO – CLAUDIA TIVERON (2008)

**Comentário:** 60% dos pesquisados discordam que a maioria das pessoas sente grande satisfação pessoal quando faz bem este trabalho.

### 2) A maioria das pessoas com este trabalho tem dificuldades para descobrir se o serviço está sendo bem ou mal feito.

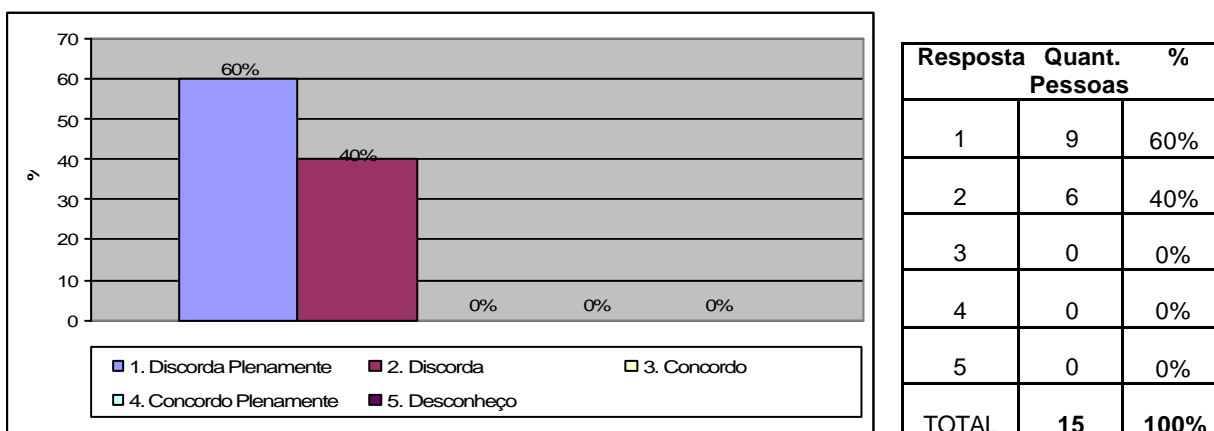
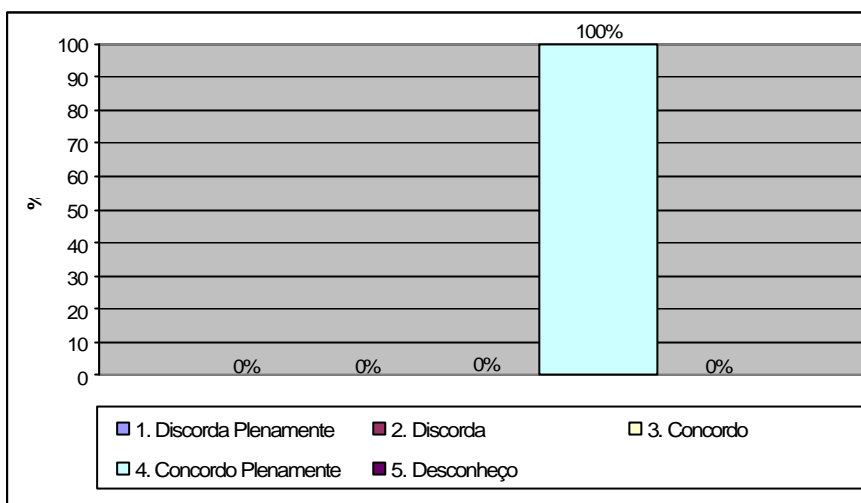


GRÁFICO 9 – Dificuldade no serviço (bem ou mal feito)  
 FONTE: QUESTIONÁRIO – CLAUDIA TIVERON (2008)

**Comentário:** 100% dos pesquisados discordam que a maioria das pessoas tenham dificuldades para descobrir se o serviço está sendo bem ou mal feito.



**3) A maioria das pessoas que fazem este trabalho sentem um grande senso de responsabilidade pessoal pelo serviço que exercem.**

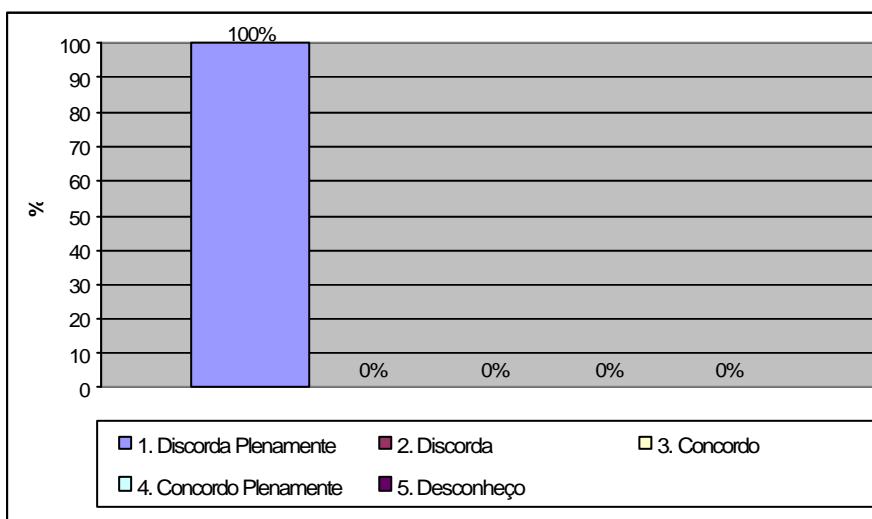


| Resposta | Quant. Pessoas | %    |
|----------|----------------|------|
| 1        | 0              | 0%   |
| 2        | 0              | 0%   |
| 3        | 0              | 0%   |
| 4        | 15             | 100% |
| 5        | 0              | 0%   |
| TOTAL    | 15             | 100% |

GRÁFICO 10 – Responsabilidade no Serviço  
 FONTE: QUESTIONÁRIO – CLAUDIA TIVERON (2008)

**Comentário:** Os 15 entrevistados concordam plenamente que a maioria das pessoas que fazem este trabalho sentem um grande senso de responsabilidade pessoal pelo serviço que executam.

**4) Você acha que o trabalho executado é inútil e banal?**

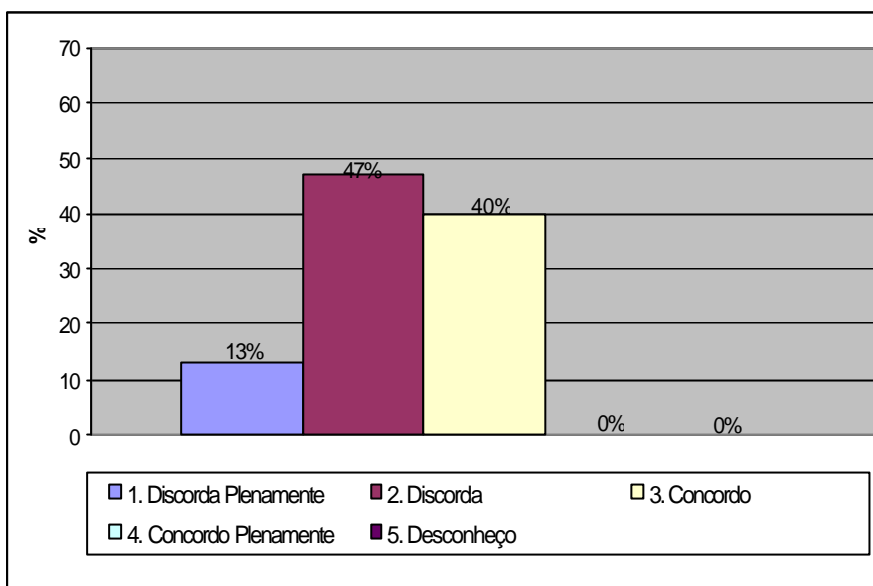


| Resposta | Quant. Pessoas | %    |
|----------|----------------|------|
| 1        | 15             | 100% |
| 2        | 0              | 0%   |
| 3        | 0              | 0%   |
| 4        | 0              | 0%   |
| 5        | 0              | 0%   |
| TOTAL    | 15             | 100% |

GRÁFICO 11 – Trabalho inútil e Banal  
 FONTE: QUESTIONÁRIO – CLAUDIA TIVERON (2008)

**Comentário:** Mais uma vez 100% discordam plenamente com a pergunta, o que prova que para os entrevistados, seu trabalho é de extrema importância para a empresa.

### 5) Você está satisfeito (a) com o trabalho desempenhado?

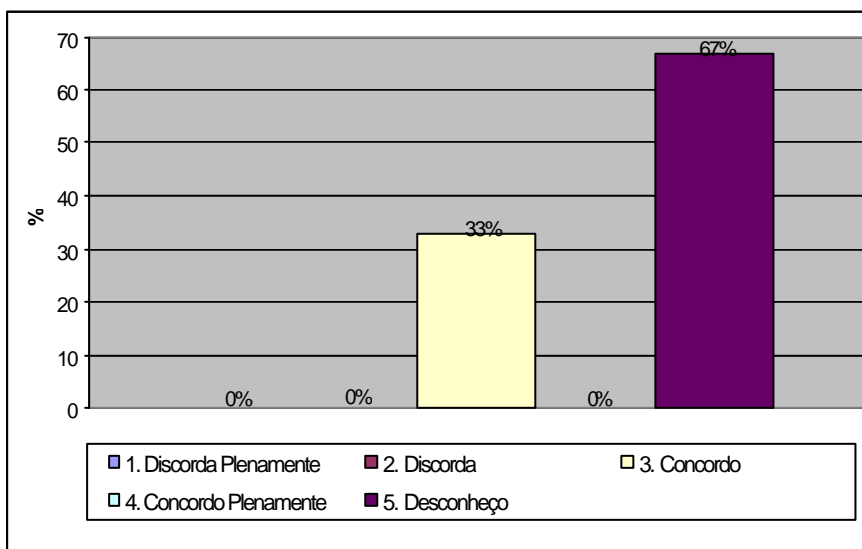


| Resposta | Quant. Pessoas | %    |
|----------|----------------|------|
| 1        | 2              | 13%  |
| 2        | 7              | 47%  |
| 3        | 6              | 40%  |
| 4        | 0              | 0%   |
| 5        | 0              | 0%   |
| TOTAL    | 15             | 100% |

GRÁFICO 12 – Desempenho no Trabalho  
 FONTE: QUESTIONÁRIO – CLAUDIA TIVERON (2008)

**Comentário:** Apenas 40% dos entrevistados se diz satisfeitos o trabalho que desempenham, o que demonstra certa insatisfação com o trabalho.

### 6) A maioria das pessoas que executam ou fazem o mesmo serviço freqüentemente pensa em deixar o emprego?



| Resposta | Quant. Pessoas | %    |
|----------|----------------|------|
| 1        | 0              | 0%   |
| 2        | 0              | 0%   |
| 3        | 5              | 33%  |
| 4        | 0              | 0%   |
| 5        | 10             | 67%  |
| TOTAL    | 15             | 100% |

GRÁFICO 13 – Pensar em deixar o emprego  
 FONTE: QUESTIONÁRIO – CLAUDIA TIVERON (2008)

**Comentário:** 67% dos entrevistados afirmaram desconhecer se a maioria das pessoas que executam o mesmo serviço que eles pretendem deixar o emprego. Em contrapartida, 5 pessoas responderam afirmativamente à pergunta.

## 3ª PARTE

Você está satisfeito (a) com o trabalho que vem executando na empresa?  
Escolha até cinco tópicos que realmente te trazem satisfação no trabalho.

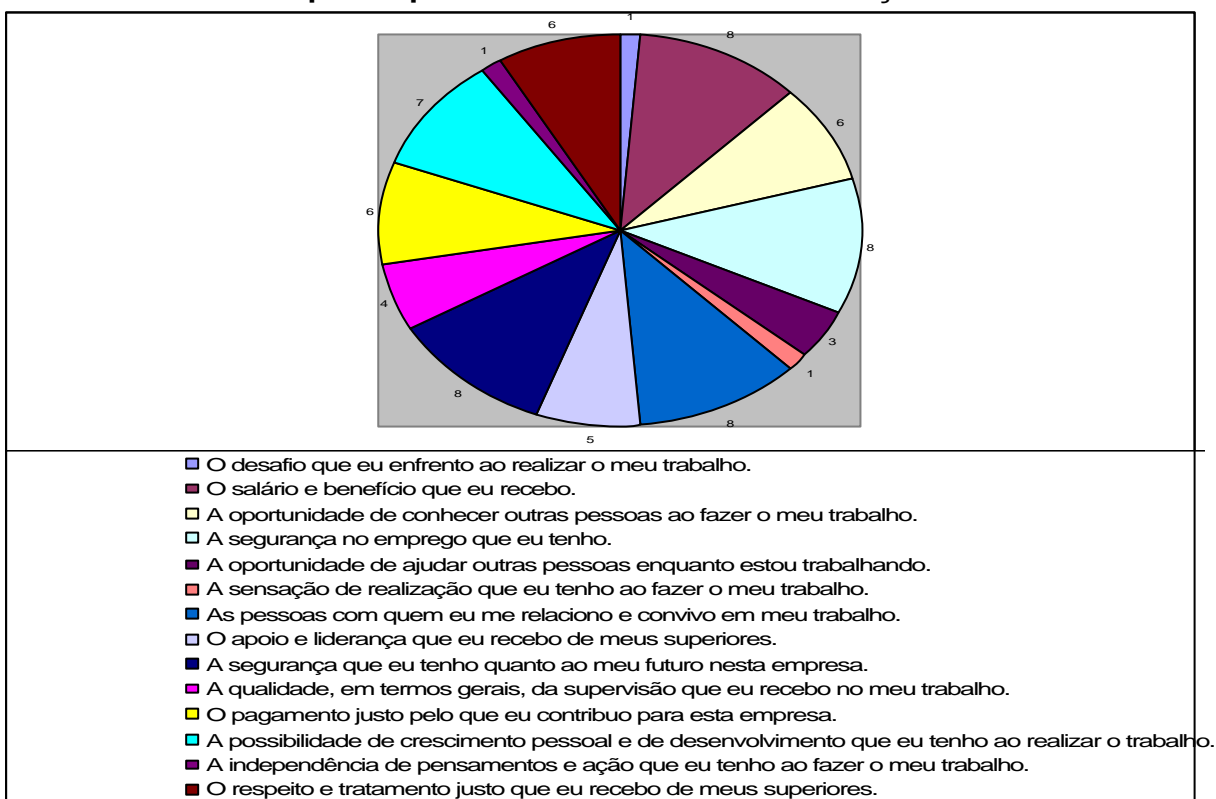


GRÁFICO 14 – Satisfação no Trabalho executado na empresa

FONTE: QUESTIONÁRIO – CLAUDIA TIVERON (2008)

| PERGUNTAS  | QUANTIDADE DE RESPOSTAS |
|--|-------------------------|
| O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho.  | 1                       |
| O salário e benefício que eu recebo.   | 8                       |
| A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho.                               | 6                       |
| A segurança no emprego que eu tenho.   | 8                       |
| A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.                              | 3                       |
| A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho.                                   | 1                       |
| As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.                                   | 8                       |
| O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores.  | 5                       |
| A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta empresa.                                     | 8                       |
| A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho.                      | 4                       |
| O pagamento justo pelo que eu contribuo para esta empresa.                                       | 6                       |
| A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o trabalho. | 7                       |
| A independência de pensamentos e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.                      | 1                       |
| O respeito e tratamento justo que eu recebo de meus superiores.                                  | 6                       |
| <b>TOTAL</b>   | <b>72</b>               |

**Comentário:** Conforme o gráfico acima, para responder à questão relacionada à satisfação no trabalho, os funcionários priorizaram questões ligadas aos salários e benefícios, à segurança no emprego e quanto ao seu futuro na empresa, bem como ao relacionamento entre colegas e superiores, demonstrando um relativo grau de comprometimento com seu trabalho e com o crescimento profissional. Assim podemos concluir que o funcionalismo se sente seguro e valorizado quanto ao seu emprego no Banco respondendo favoravelmente à política de gestão de pessoas adotada na empresa.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Verifica-se que, o Programa de Qualidade de Vida do Banco do Brasil está de acordo com a teoria estudada, pois conforme cita Rodrigues (2001) “a qualidade de vida atinge altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo”, assim como o programa do Banco do Brasil que visa proporcionar benefício como plano de saúde, participação nos lucros e resultados, suspensão e/ou redução de tarifas bancárias, bolsa de estudos de graduação, especialização, mestrado e doutorado, verba para treinamento, melhoria da política de cargos e salários por meio de comissionamento para garantir aos seus empregados, motivação e satisfação.

Conforme cita Mendes e Leite (2004), “a ginástica laboral vem criando um espaço cada vez maior nas empresas, onde exercem várias atividades e exercícios físicos que abrange aumentar os condicionamentos mecanicistas, repetitivos e a produtividade”. O Banco do Brasil adotou a ginástica laboral, como um estímulo à melhoria da Qualidade de Vida do Trabalho, assim como adotou princípios de ergonomia adquirindo móveis, maquinários, material de uso contínuo e até programas que favoreçam à redução da LER (Lesão por Esforço Repetitivo) e melhorem a postura dos funcionários proporcionando maior conforto e reduzindo o *stress* físico.

Pode-se verificar que conforme o questionário aplicado a Gerência Estilo na Agência Central, que o Banco do Brasil adapta-se aos estudos sobre a QVT, pois possui um programa complexo, diversificado e amplamente divulgado em todo os setores e agências do banco, visando sempre melhorar o seu ambiente interno e o bem-estar dos seus funcionários.

Os funcionários se sentem seguros no ambiente de trabalho, e respondem favoravelmente à pesquisa, o que mostra que o programa de QVT cumpre seu papel na empresa e é reconhecido pelos empregados.

Por outro lado, muito ainda falta ser desenvolvido para a redução do stress de um atendimento bancário. Muitos funcionários ainda acham que poderiam executar um trabalho menos estressante e que iriam contribuir favoravelmente ao Banco se atuassem em outras áreas.

## 6 CONCLUSÃO

O estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho é bastante diversificado, pois cada autor tem uma visão diferente quanto ao conceito de QVT.

Pode-se afirmar que muitas empresas já estão adotando o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, demonstrando a importância do bem-estar do funcionalismo como forma de aumentar a produtividade e o aumento do lucro nas empresas.

Além disto, é no trabalho que as pessoas têm condições de descobrir suas potencialidades e oportunidades de crescimento. O ambiente de trabalho necessita ser agradável, limpo, e onde o funcionário sinta prazer em chegar para trabalhar. Investir na saúde, na qualidade de vida e no bem-estar das pessoas não representa prejuízo para a empresa.

Muitas empresas oferecem a seus funcionários plano de saúde, educação e treinamento, mas qualidade de vida no trabalho vai muito mais além disso. Está associada às experiências de convivência saudável, possibilitando a realização de trabalho que leve a marca pessoal e resulte em sentimento de contribuição. Uma qualidade que possibilite a melhoria da auto-estima e realização pessoal.

Para se obter uma vivência com qualidade, o ser humano deve conhecer quais são as metas necessárias para isto, estabelecendo equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O estudo foi capaz de demonstrar por meio dos objetivos propostos, que o Banco do Brasil atende amplamente os quesitos relacionados à qualidade de vida no trabalho, principalmente aqueles relacionados ao ambiente de trabalho. No geral, os funcionários perceberam que seu trabalho é importante e significativo, demonstrando assim, ter consciência de sua responsabilidade pessoal dentro da empresa e em todo o processo de trabalho e também têm um relativo grau de motivação interna.

Podemos concluir que há uma preocupação por parte da empresa em relação aos seus funcionários no sentido de promover o bem estar, o aumento da produtividade, assim como gerar qualidade de vida no trabalho e também avaliar a satisfação destes para com a empresa.

## REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. *O Banco do Brasil: Quem Somos, Retrato da Empresa, História; BB Estilo: Conveniência*. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acessado em 30 de abril de 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. Revista e Atualizada, Volume II, 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

FERNANDES, Eda. *Qualidade de Vida no Trabalho. Como medir para melhorar*. 3 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Qualidade de Vida no Trabalho: Conceitos, Abordagens, Inovações e Desafios nas Empresas Brasileiras*. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática, Rio de Janeiro, Vol 1, nº 2, p.79-83, abril/maio/junho 1997.

GIL, Antônio Carlos, *Como elaborar projetos de Pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOULART, Íris Barbosa; SAMPAIO, Jader Reis. *Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social*. 2 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

KANESIRO, Lidiane Aparecida; DURIGAN, Jesus Antônio e KANESIRO, Janaína Cristina. *Revista Científica da Fundação Educacional de Ituverava*. Nucleus: Ituverava, v 2, n 1, p. 119, abr./out., 2004.

LIPP, Marilda (org.). *Pesquisas sobre Stress no Brasil: Saúde, Operações e Grupos de Risco*. Campinas: Papirus, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 4. ed. Atlas: São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 5. ed. Atlas: São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_. *Técnicas de Pesquisa*. 6. ed. Atlas: São Paulo, 2007.

MEDEIROS, João B. *Redação Científica: a Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MELLO, Grazielle da Fonseca; ABREU, Marco Aurélio Afonso e PASSOS, Janduhy Camilo. *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho: As contribuições da Ginástica Laboral em uma Empresa Montadora de Veículos*. CEPP Revista. Associação Catalana de Educação Catalão: CESUC, Ano VIII nº 15, 2º Semestre, 2006.

MENDES, Ricadro Alves; LEITE, Neiva. *Ginástica laboral: princípios e aplicações práticas*. São Paulo: Manole, 2004.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais*. Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

OMS - Organização Mundial de Saúde e Organização Pan-Americana da Saúde/ Brasil. *Doenças Relacionadas ao Trabalho. Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde*. Série A. Normas e Manuais Técnicos; n. 114. Brasília /DF – Brasil 2000. <http://www.opas.org.br/sistema/arquivos/Sausedotrabalhador>. Acessado em 30 abril de 2008.

PRATES, Gláucia Aparecida. *Reflexão sobre o uso da ergonomia aliado à tecnologia: Propulsores do aumento da produtividade e da qualidade de vida no trabalho*. RACRE - Revista de Administração - UNIPINHAL, Esp. Sto. Do Pinhal – SP, v 07, n 11, jan./dez., 2007.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Evolução e análise no nível gerencial. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

ROSSI, Ana Maria. PERREWÉ, Pámela L. SAUTER, Steven. *Stress e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Atlas, 2007

SILVA, Marco Aurélio Dias da. MARCHI, Ricardo De. *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Best Seller, 1997.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da Pesquisa-Ação*. 11ª. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

TRINDADE, Jorge. *Psicologia jurídica: uma disciplina ainda por fazer*. Disponível em <<http://www.jorgetrindade.com.br/ensino/juridica.htm>>. Acesso em 30 abr 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Sebastião Ivone. *Manual de Saúde e Segurança do trabalho. Qualidade de vida no trabalho*. Volume 2. São Paulo: LTr, 2005.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO****COMO ESTÁ A QUALIDADE DE VIDA NO SEU TRABALHO?**

Questionário baseado em RODRIGUES (2001) – com modificações.

As questões foram elaboradas para obter a sua percepção do seu trabalho e como você reage a ele. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto. Obrigada por sua colaboração.

**1ª PARTE**

As afirmações abaixo se referem ao trabalho realizado na Gerência Estilo. Enumere no espaço ao lado de cada uma das afirmativas se é uma descrição apropriada ou inapropriada do seu trabalho, conforme a legenda abaixo:

1. Bastante Inapropriada
2. Inapropriada
3. Levemente Inapropriada
4. Incerto
5. Levemente Apropriada
6. Apropriada
7. Bastante Apropriada

----- O trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível.

----- O trabalho exige cooperação com outras pessoas.

----- O trabalho é muito simples e repetitivo.

----- O trabalho pode afetar muitas outras pessoas.

----- O trabalho em si possibilita muito poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal.

----- O trabalho oferece várias oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.

----- O trabalho em si não é muito significativo ou importante.



## 2ª PARTE

Na sua empresa existem pessoas que executam e fazem o mesmo tipo de serviço que o seu, ou seja, tem o mesmo cargo que o seu. As afirmações abaixo descrevem o que estas pessoas pensam do trabalho delas. De acordo com a legenda abaixo, assinale com um X a cada afirmação o quanto você concorda com a afirmação.

- Discorda Plenamente       Discorda       Concorda
- Concordo Plenamente       Desconheço

1) A maioria das pessoas sente grande satisfação pessoal quando faz bem este trabalho.

- Discorda Plenamente  
 Discorda  
 Concordo  
 Concordo Plenamente  
 Desconheço

2) A maioria das pessoas com este trabalho tem dificuldades para descobrir se o serviço está sendo bem ou mal feito.

- Discorda Plenamente  
 Discorda  
 Concordo  
 Concordo Plenamente  
 Desconheço

3) A maioria das pessoas que fazem este trabalho sente um grande senso de responsabilidade pessoal pelo serviço que executam.

- Discorda Plenamente  
 Discorda  
 Concordo  
 Concordo Plenamente  
 Desconheço

4) Você acha que o trabalho executado é inútil e banal?

- ? Discorda Plenamente
- ? Discorda
- ? Concordo
- ? Concordo Plenamente
- ? Desconheço

5) Você está satisfeito (a) com o trabalho desempenhado?

- ? Discorda Plenamente
- ? Discorda
- ? Concordo
- ? Concordo Plenamente
- ? Desconheço

6) A maioria das pessoas que executam ou fazem o mesmo serviço freqüentemente pensa em deixar o emprego.

- ? Discorda Plenamente
- ? Discorda
- ? Concordo
- ? Concordo Plenamente
- ? Desconheço

### **3ª PARTE**

Você está satisfeito (a) com o trabalho que vem executando na empresa? Escolha até cinco tópicos que realmente te trazem satisfação no trabalho.

- ( ) O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho.
- ( ) O salário e benefício que eu recebo.
- ( ) A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho.
- ( ) A segurança no emprego que eu tenho.
- ( ) A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.
- ( ) A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
- ( ) As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.

- ( ) O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores.
- ( ) A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta empresa.
- ( ) A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho.
- ( ) O pagamento justo pelo que eu contribuo para esta empresa.
- ( ) A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o trabalho.
- ( ) A independência de pensamentos e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
- ( ) O respeito e tratamento justo que eu recebo de meus superiores.