

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

**ESTUDO SOBRE O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA  
NACIONAL**

Gabriel Inácio Silva de Sá  
RA: 2093870/9

PROFESSORA ORIENTADORA:  
Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

**Brasília/DF, 06 de maio de 2013**

Gabriel Inácio Silva de Sá

**ESTUDO SOBRE O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA  
NACIONAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como  
um dos requisitos para a conclusão do curso  
Administração de Empresas do UniCEUB –  
Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Tatiane Araújo

Banca examinadora:

---

Prof<sup>(a)</sup>.:  
Orientador

---

Prof<sup>(a)</sup>.:  
Examinador

---

Prof<sup>(a)</sup>.:  
Examinador

**Brasília/DF, 06 de maio de 2013**

# **ESTUDO SOBRE O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA NACIONAL**

Gabriel Inácio Silva de Sá\*

## **RESUMO**

Com os avanços tecnológicos, a expansão do capitalismo e a globalização das economias nas últimas décadas percebe-se que existe uma busca por lucros cada vez maior por parte das empresas, acarretando em reflexos diretos nas pessoas em seu ambiente de trabalho. No sistema bancário, peça chave e fundamental do sistema capitalista, as empresas estão em busca de maiores resultados acarretando um aumento contínuo e significativo da carga de trabalho a ser realizado pelos empregados. Desta forma a pesquisa a seguir trata da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e objetivou comparar o modelo do programa de QVT adotado pela instituição objeto da pesquisa com o modelo de Walton (1973). Trata-se de uma pesquisa exploratória e qualitativa, na qual foi realizado um estudo de caso, utilizando-se de pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevista para a coleta de dados. Buscando atingir o objetivo da pesquisa foram elencados os principais autores da área como Maslow (1954), Herzberg (1959), Westley (1979), Walton (1973), Fernandes (1996) e Limongi França (1996, 2003) para reforçar o arcabouço teórico deste estudo. Foi concluído que o programa de QVT da instituição está alinhado parcialmente com o modelo de Walton, apresentando alguns pontos de atenção que podem contribuir para ganhos qualitativos no programa lá existente.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, modelo de Walton e instituição financeira privada.

\*Aluno do curso de administração do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB da Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS. E-mail: sa\_gabriel@hotmail.com

**SUMÁRIO**

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	8
3. MÉTODO.....	199
3.1. Unidade de caso.....	199
3.2. Instrumentos.....	20
3.3. Procedimento de coleta.....	20
3.4. Procedimento Analítico.....	211
4. DISCUSSÃO.....	222
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 2
ANEXOS .....	33

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização apresenta uma grande cadeia de interação financeira, econômica, cultural, social e política. Este fenômeno é gerado pela diminuição dos custos dos meios de comunicação e dos meios de transporte percebido entre o final da década de 90 e o início do século XXI (MARCHETTI e ULBANERE, 2010). A necessidade do capitalismo em formar uma cadeia global que facilite a transmissão de informação e o tráfego de produtos e pessoas entre os países justifica essa realidade. Apenas os mercados internos não são suficientes para suportar o avanço do sistema capitalista. Assim, surge a fase de expansão do sistema capitalista, que possibilita as empresas expandirem suas atividades. As empresas deixam a restrita atuação dentro do mercado interno e passam a atuar em mercados distantes e emergentes, sem ter que arcar com um investimento elevado de capital financeiro, pois os avanços tecnológicos permitem que haja tal expansão. Porém, dentro desse contexto, não se pode esquecer que as pessoas são a força motriz e o centro desse sistema complexo e dinâmico, pois elas estão presentes e constituem as empresas e os mercados consumidores.

Com os avanços tecnológicos, a expansão do capitalismo e a globalização das economias nas últimas décadas percebe-se que existe uma busca cada vez maior por lucros. Essas alterações trouxeram reflexos diretos no sistema financeiro e no setor bancário. As recentes mudanças na economia e a elevada concentração das instituições financeiras mostram a dinâmica do setor. A alta competitividade entre os bancos deve se intensificar com o tempo, pois existe a necessidade de conquista de maiores espaços.

Dentro deste contexto, as instituições financeiras, que são a peça chave e fundamental do sistema capitalista, estão em busca de maiores resultados, investindo cada vez mais em tecnologia, procurando reduzir o desperdício de trabalho, buscando otimizar o tempo e aumentar a assertividade do trabalho dos colaboradores, com foco na conquista de “market share” e na satisfação dos consumidores. Como resultado há uma maior quantidade de trabalho a ser realizado pelos empregados, que devem ser cada vez mais qualificados, pois são os responsáveis diretos pelo atingimento dos resultados dentro dessas instituições.

Considerando que os indivíduos imersos nesta realidade competitiva e de buscas intensas por mudanças, são impactados em todos os seus aspectos pessoais e profissionais o artigo aqui apresentado buscará responder a seguinte pergunta: quais as características no programa de Qualidade de Vida no Trabalho estão alinhadas com as dimensões de Walton?

Fernandes (1996), afirma que nos dias de hoje, mais do que antigamente, o mercado se movimenta em busca de novas formas de gestão das empresas e de seus recursos buscando aumentar seus lucros e que esta é uma tendência não só no Brasil, mas no mundo como um todo e decorre da necessidade de se diferenciar da concorrência e de satisfazer a necessidade dos consumidores que estão cada vez mais exigentes.

Nessa percepção a gestão de pessoas deverá ter uma função cada vez mais importante na busca de novos serviços, na gestão da estrutura das empresas e na composição do quadro de pessoal.

Considerando as pessoas como o “ativo” fundamental e de maior importância para as empresas, estas devem ser valorizadas e nesse ponto torna-se altamente relevante o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que deve ser enxergada como um indicador da satisfação e da qualidade da relação entre o colaborador e o ambiente de trabalho.

Limongi-França (2003) considera que o aumento da concorrência e da competitividade a qualquer preço impõe a necessidade de uma maior conscientização do consumidor, do cidadão e do trabalhador a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho e do stress.

Essa pesquisa objetiva comparar o modelo do programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) adotado pela instituição financeira privada objeto da pesquisa com o modelo de Walton. Para alcançar este objetivo, a QVT será conceituada, serão descritos modelos de QVT de autores renomados no assunto. O programa atual de QVT adotado pela empresa será descrito, analisado com base na teoria descrita e comparado segundo o modelo de Walton.

Esse estudo se justifica em três dimensões: acadêmica, aplicada e social. Justifica-se academicamente por gerar conhecimento em uma área que possui

poucos trabalhos publicados. Já a relevância aplicada ocorre na medida em que a empresa poderá rever e aperfeiçoar seu programa de QVT. E no âmbito social essa pesquisa possui relevância, pois com os resultados poderá haver uma melhora no ambiente de trabalho para os funcionários.

Este projeto de pesquisa está dividido em cinco partes principais: introdução, referencial teórico, metodologia, discussão e considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O assunto Qualidade de Vida no Trabalho tem sido tratado de forma confusa e como um leque amplo, que vão desde ações voluntárias até cuidados médicos e motivação. Porém, a QVT é um conjunto de conceitos, abordagens, critérios e indicadores e que possui uma evolução histórica (LIMONGI FRANÇA, 2003).

Muito antes dos estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), já havia alguns estudos que dariam embasamento para a teoria sobre QVT, estudos esses ligados à motivação, a satisfação e ao local de trabalho. Mayo, em Hawthorne, Maslow com sua pirâmide de necessidades, McGregor com as teorias X e Y e Herzberg com os fatores higiênicos e os fatores motivadores. Esses estudiosos e suas pesquisas começaram a fomentar de forma individual, cada qual com sua vertente, os estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

O estudo de Maslow (1954) define que as necessidades humanas possuem uma ordem hierárquica, seja ela de valor ou de urgência, onde uma necessidade surge na medida em que outra é satisfeita, em um ciclo vicioso que não possui um fim. O ser humano é um animal que possui inúmeros desejos e nunca está plenamente satisfeito. Não existe uma necessidade que possa ser considerada de forma isolada, pois sempre haverá interdependência com a satisfação ou insatisfação de outras necessidades (MASLOW, 1954). Segundo Maslow (1954), a pirâmide da hierarquia das necessidades é formada por cinco necessidades fundamentais, da base para o topo: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto realização. Sendo diretamente proporcional a dificuldade para alcançar a satisfação, quanto mais no topo mais difícil é para se satisfazer.

Já Herzberg (1959) vai além e considera que o inverso da satisfação com o trabalho não é a insatisfação e sim, não possuir alguma satisfação com o trabalho, ou seja, nenhuma satisfação com ele. Herzberg (1959) divide em fatores higiênicos, aqueles que possuem a capacidade de gerar insatisfação, e fatores motivadores que são os capazes de realizar e desenvolver psicologicamente o ser humano. Os fatores higiênicos são: a política e a administração da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, a supervisão, as condições de trabalho, os salários, o status e a segurança no trabalho. Já os fatores motivadores são: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade e o progresso ou



desenvolvimento. Este conceito de Herzberg se aproxima dos conceitos mais atuais de QVT, que consideram a motivação e a satisfação como precedentes importantes à qualidade de vida no trabalho.

Quirino e Xavier (1987) afirmam que os estudos sobre QVT apenas surgiram para enfatizar e sistematizar estudos e pesquisas sobre a motivação e a satisfação no trabalho. Logo, a abordagem em torno da QVT, nada mais é, do que as teorias motivacionais tradicionais adaptadas a uma nova visão, com argumentos teóricos mais modernos e coerentes com os novos contextos nos quais as organizações estão inseridas.

Existe uma dificuldade para se conceituar a QVT por se tratar de um tema recente e que engloba uma série de conceitos. Segundo Fernandes (1996) há uma dificuldade em identificar na teoria uma relação consensual sobre sua definição. Em geral, os conceitos englobam leis de proteção e amparo ao trabalhador, o atendimento as vontades e necessidades do ser humano e a responsabilidade social da instituição.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem evoluindo e representa uma peça fundamental nas ciências que estudam o ambiente de trabalho, sejam as ciências sociais, as ciências médicas, as psicológicas e a administração, e na vida das pessoas comuns, que são o centro desses estudos, exercendo grande impacto na pesquisa e na prática atual (SAMPAIO, 2004 apud BALLESTEROS, 1996). Assim, percebe-se que o conceito é amplo, engloba vários fatores e possui diferentes significados de acordo com a ciência envolvida.

Sampaio (2004, p. 29) descreve que

O termo "Qualidade" se refere a certos atributos ou características considerados indicadores de superioridade em relação a determinado assunto. O termo "vida", por sua vez, que só pode ser entendido numa perspectiva bem contextualizada, é definido como uma categoria que, entre outras coisas, inclui saúde, relações familiares satisfatórias, condições financeiras estáveis, entre outros aspectos.

É notório que a Qualidade de Vida no Trabalho interfere diretamente na qualidade de vida do indivíduo no âmbito pessoal, principalmente, no que diz respeito as suas relações afetivas, família e saúde. Situações de desequilíbrio no

âmbito do trabalho podem desequilibrar a vida pessoal de um colaborador, assim como um fato desmotivador na vida pessoal pode desmotivá-lo no trabalho.

Segundo a Organização Mundial de Saúde, a QVT é considerada em cinco dimensões: saúde física, saúde psicológica, nível de independência, relações sociais e meio ambiente.

Para Fernandes (1996), a QVT deve ser levada como uma gestão dinâmica, pois as pessoas e as organizações estão em processo de mudança contínua e, também, de forma contingencial, pois está diretamente ligada com a realidade e com as particularidades ligadas ao contexto em que cada empresa está inserida. Vale ressaltar que não se deve atentar apenas para fatores físicos, porque os aspectos psicológicos e sociológicos possuem igual interferência na satisfação das pessoas em um ambiente de trabalho. Não se pode deixar de lado que os aspectos tecnológicos, também, afetam o clima e interferem na cultura organizacional com reflexos diretos na satisfação e na produtividade dos trabalhadores.

#### Modelos de QVT

Fernandes (1996) dimensiona alguns fatores na qualidade de vida das pessoas que permeiam o ambiente quando elas estão inseridas em situação de trabalho, que se forem gerenciados de forma correta e competente, irão proporcionar condições positivas e favoráveis que são imprescindíveis para alcançar alta produtividade e um melhor desempenho.

Há que se aprofundar nos fatores determinantes e nos modelos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para que haja um padrão de comparação entre a teoria e o modelo praticado pela instituição financeira bancária privada. Esse fatores foram melhor elucidados pelos modelos propostos por alguns autores, como é o caso de Walton (1973).

Walton (1973) afirma que o termo Qualidade de Vida tem sido utilizado de forma frequente e crescente para descrever alguns valores humanos e ambientais, que estão sendo negligenciados pela sociedade em detrimento do avanço da tecnologia, do crescimento econômico e da produtividade.

Alguns importantes questionamentos são levantados pelo autor, que orientam as diretrizes que determinam os oito critérios de Qualidade de Vida no Trabalho que ele estabelece. Esse modelo baseado nesses oito critérios é utilizado frequentemente e é um dos modelos mais tradicionais e aceitos no âmbito dos estudos de QVT. E estes questionamentos são os seguintes:

Como deveria a Qualidade de Vida no Trabalho ser conceituada e como ela pode ser medida?; Quais são os critérios apropriados e como eles são inter-relacionados?; Como cada um é relacionado à produtividade?; São estes critérios uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho? (WALTON, 1973, p. 11)

“Em um artigo que pode ser considerado clássico por ter fornecido um modelo de análise de experimentos importantes sobre a qualidade de vida, Walton (1973) propõe oito categorias conceituais, incluindo critérios de QVT” (FERNANDES, 1996, p.48 apud WALTON, 1973). Esses indicadores de QVT e os critérios estão ilustrados no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	equidade interna e externa justiça na compensação partilha dos ganhos de produtividade proporcionalidade entre salários
2 - CONDIÇÕES DE TRABALHO	jornada de trabalho razoável ambiente físico seguro e saudável ausência de insalubridade
3 - USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	autonomia autocontrole relativo qualidades múltiplas informações sobre o processo total do trabalho
4 - OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	possibilidade de carreira crescimento pessoal perspectiva de avanço salarial segurança de emprego
5 - INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	ausência de preconceitos igualdade mobilidade relacionamento senso comunitário
6 - CONSTITUCIONALISMO	direitos de proteção do trabalhador privacidade pessoal liberdade de expressão tratamento imparcial direitos trabalhistas
7 - O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	papel balanceado no trabalho estabilidade de horários poucas mudanças geográficas tempo para lazer da família
8 - RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	imagem da empresa responsabilidade social da empresa responsabilidade pelos produtos práticas de emprego

Fonte: retirado e adaptado de Fernandes (1996, p.48)

De forma geral, Walton (1973) define os critérios da seguinte forma:

1 – Compensação Justa e Adequada: é o grupo que visa medir a Qualidade de Vida no Trabalho com base na remuneração recebida pelas atividades realizadas.

2 – Condições de Trabalho: trata-se das condições existente no local de trabalho para desenvolver as atividades inerentes do cargo ocupado, está ligado principalmente, ao ambiente físico, à carga de trabalho e à jornada trabalhada.

3 – Uso e Desenvolvimento de Capacidades: grupo ligado ao poder decisão e as oportunidades de utilização do conhecimento técnico e das habilidades do profissional.

4 – Oportunidade de Crescimento e Segurança: este grupo está intimamente ligado à oportunidade de carreira e de crescimento e desenvolvimento pessoal do empregado. Há, também, ligação com a estabilidade e com a segurança do empregado em relação a manutenção do seu emprego.

5 – Integração Social na Organização: nesta categoria Walton sugere medir a ausência da estratificação social dentro da empresa, o relacionamento interpessoal e o senso de grupo e comunidade.

6 – Constitucionalismo: grupo ligado aos direitos e deveres sociais e legais estabelecidos na constituição, como: o cumprimento dos direitos trabalhistas, o grau de privacidade do funcionário, a possibilidade do empregado expressar seu ponto de vista e o tratamento justo, com normas e rotinas adequadas.

7 – Trabalho e Espaço Total de Vida: grupo ligado ao equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida pessoal do trabalhador. Busca-se uma jornada e uma quantidade de trabalho adequada para que haja um bom convívio, também, com a família.

8 – Relevância Social da Vida no Trabalho: categoria que busca medir a QVT em relação à visão que o funcionário tem da empresa e do seu trabalho sobre a importância social que ambos desenvolvem na comunidade, na qual estão inseridos. Neste grupo alguns fatores subjetivos são altamente relevantes como as percepções do empregado em relação à imagem da empresa, à qualidade dos serviços

prestados, à valorização e a preocupação com os empregados, e a preocupação com a comunidade.

A literatura aponta também para o modelo de Westley (FERNANDES, 1996, P. 52 apud WESTLEY, 1979) que avalia que a QVT pode ser avaliada através de quatro indicadores:

Quadro 2 – Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

INDICADORES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO			
<u>ECONÔMICO</u>	<u>POLÍTICO</u>	<u>PSICOLÓGICO</u>	<u>SOCIOLÓGICO</u>
Equidade Salarial Remuneração Adequada Benefícios Local de Trabalho Carga Horária Ambiente Externo	Segurança no Emprego Atuação Sindical Retroinformação Liberdade de Expressão Valorização do Cargo Relacionamento com a Chefia	Realização Potencial Nível de Desafio Desenvolvimento Pessoal Desenvolvimento Profissional Criatividade Auto Avaliação Variedade de Tarefa Identidade com a Tarefa	Participação nas Decisões Autonomia Relacionamneto Interpessoal Grau de Responsabilidade Valor Pessoal

Fonte: Extraído e adaptado de Fernandes (1996, p.53)

O indicador econômico aponta para as questões de igualdade salarial e de igualdade no tratamento dado ao funcionário. O indicador político está ligado às questões de segurança no emprego, as questões dos direitos e deveres trabalhistas, e as questões de liberdade de expressão. A auto realização é o conceito chave do indicador psicológico. E a autonomia, o poder e a participação nas decisões, a execução das tarefas e o grau de responsabilidade estão ligados ao indicador sociológico.

Segundo Rodrigues (2000, p. 86), “Os problemas políticos trariam como consequências a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação e o sociológico, a anomia”.

Para Westley (1979, p. 116),

A insegurança e a injustiça são decorrentes da concentração do poder e da concentração dos lucros e conseqüente exploração dos trabalhadores. Já a alienação advém das características desumanas que o trabalho assumiu pela complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho, e à anomia, uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas.

Inclusive, Westley (1979) afirma que o movimento socialista surgiu, também, como resposta a essas quatro dimensões. O movimento socialista tentou dar aos

trabalhadores autonomia e poder sobre as organizações de trabalho, dirigido para que as organizações distribuíssem uma maior parte de seus lucros e assim os trabalhadores seriam parte integrante do sistema.

Outro modelo encontrado é o de Belanger (1983) que elenca quatro variáveis para análise da QVT nas empresas: trabalho em si, crescimento profissional e pessoal, tarefas com significado e estruturas e funções abertas, conforme ilustrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Modelo de Belanger (1983)

<p>1 - O TRABALHO EM SI</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Criatividade</li><li>- Variabilidade</li><li>- Autonomia</li><li>- Envolvimento</li><li>- Feedback</li></ul> <p>2 - CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Treinamento</li><li>- Oportunidades de crescimento</li><li>- Relacionamento no Trabalho</li><li>- Papéis organizacionais</li></ul> <p>3 - TAREFAS COM SIGNIFICADO</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tarefas completas</li><li>- Responsabilidade aumentada</li><li>- Recompensas financeiras/não financeiras</li><li>- Enriquecimento</li></ul> <p>4 - FUNÇÕES E ESTRUTURAS ABERTAS</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Clima de criatividade</li><li>- Transferência de objetivos</li></ul>
---

Fonte: Extraído de Fernandes (1996, p.55)

Percebe-se que os modelos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) apresentados possuem a mesma essência, porém são sistematizados e dispostos de formas diferentes.

Inúmeros outros modelos de diferentes autores poderiam ser levados em consideração, porém acredita-se que os modelos citados sejam suficientes para exemplificar o conceito e atingir os objetivos propostos neste projeto de pesquisa.

## Indicadores de QVT

Limongi França (1996) discorre em seu trabalho a respeito da construção de Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho, o intuito do seu estudo é tornar viável e aplicável em nível operacional, tático e estratégico a gestão da QVT. Ela viabiliza a construção de índices que possam compor programas de QVT e, também serem índices de avaliação e comparação em um método de análise.

A combinação dos indicadores com origem econômica, organizacionais e na medicina tem mostrado grande efetividade na construção de métodos de intervenção e diagnóstico, pois abrange os grandes eixos da QVT, tanto da dimensão do empregado, quanto da dimensão do empregador (empresa). As características de produção, dos processos das relações de trabalho, de saúde ocupacional e as sócio funcionais estão amplamente respaldadas nessas três origens. (LIMONGI FRANÇA, 1996).

Através dos estudos e da consolidação dos indicadores e de suas origens, Limongi França (1996) apresenta uma grande lista de fatores que podem ser operacionalizados como indicadores:



Quadro 4 – Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho

- Ação social e ecológica da empresa
- Alimentação fornecida pela empresa
- Atividades esportivas, culturais e de lazer
- Ausência de insalubridade
- Ausência de preconceitos
- Autonomia no trabalho
- Capacitação múltipla para o trabalho
- Carreira
- Comprometimento dos empregadores
- Comprometimento dos empregados
- Condições gerais do trabalho
- Conforto do ambiente físico
- Crescimento como pessoa, em função do trabalho
- Direitos legais garantidos
- Distribuição justa de rendimentos entre os cargos
- Educação no relacionamento
- Esperança de continuidade na empresa
- Estabilidade no emprego
- Estima por parte dos colegas
- Imagem da empresa na sociedade
- Infância
- Imparcialidade nas decisões gerenciais
- Informações sobre o que deve ser feito
- Jornada de Trabalho
- Liberdade de expressão
- Longevidade
- Nível cultural dos empregadores
- Nível cultural dos empregados
- Padrão geral de saúde dos empregadores
- Padrão geral de saúde dos empregados
- Privacidade para trabalhar
- Proteção do patrimônio da empresa
- Salário
- Seguro de vida
- Valorização dos serviços pelos outros setores
- Vida pessoal preservada

Fonte: Limongi França (1996)

Limongi França (1996) sugere que os indicadores podem ser utilizados agrupando as variáveis em conjuntos de mesma natureza, como por exemplo, agrupar os indicadores conforme os critérios organizacionais, psicológicos, biológicos e sociais. Outra forma seria agrupar os indicadores em grupos, conforme as ações da empresa; gestão, programas, campanhas, controle de resultados e levantamentos, e conforme o grau de satisfação dos empregados, está ligado às necessidades dos empregados.

### Implantação da QVT

Tão importante quanto entender os modelos, os fatores e os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é entender as etapas para implantação de Programas de QVT.

Após essa consolidação de conceitos, entende-se que a QVT possui relação íntima e direta entre a teoria e a prática, pois o conceito é amplo e envolve algumas áreas das ciências comportamentais e das ciências da saúde. Assim é necessário que haja forte apoio e embasamento técnico e teórico sistematizar um programa de QVT e implantá-lo.

Apesar de haver peculiaridades entre as empresas e certas particularidades nos segmentos, Fernandes (1996) estabelece algumas fases que são genéricas e se aplicam a qualquer empresa:

Quadro 5 – Etapas para implantação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)  
Etapas para Implantação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

a) Sensibilização	Fase na qual os consultores, os sindicatos e a organização trocam suas visões sobre as condições de trabalho e buscam juntos os meios de modificá-las.
b) Preparação	Fase na qual são selecionados os mecanismos institucionais necessários, formando-se a equipe do projeto, estruturando os modelos e os instrumentos a serem utilizados.
c) Diagnóstico	Nesta fase ocorre a coleta de informações sobre a natureza e o funcionamento do sistema técnico e o levantamento do sistema social em termos de satisfação dos trabalhadores.
d) Concepção e Implantação do projeto	Com base nas informações coletadas, a equipe estabelece as prioridades e um cronograma de implantação da mudança relativa aos aspectos: de tecnologia, novas formas de organização do trabalho, métodos de gestão, ambiente físico e práticas e políticas de pessoal
e) Avaliação e difusão	Avaliação dos projetos para prosseguir com a implantação das mudanças além do grupo experimental, bem como para posterior difusão para os outros setores da empresa

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Fernandes (1996)

Baseado nos conceitos apresentados entende-se que a pesquisa está bem amparada para atingir seu objetivo, pois se buscou consolidar o conceito de QVT, descrever seus modelos, elencar os fatores e os indicadores determinantes, além de trazer as etapas de implantação de um programa de QVT.

### **3. MÉTODO**

Segundo Gil (2002), no método serão descritos os procedimentos que serão realizados para a operacionalização da pesquisa. Sendo que a organização desses procedimentos varia de acordo com as particularidades de cada projeto de pesquisa.

Neste caso, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois “tem como objetivo principal proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2002, p. 41), qualitativa e que será realizado através de um estudo de caso. Gil define esta modalidade de pesquisa como um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos.” (2002, p. 41)

#### **3.1. Unidade de caso**

A unidade de caso foco da pesquisa foi uma instituição financeira privada (banco). A instituição em questão iniciou suas operações no Brasil em 1981, através de um escritório de representação para clientes com interesse de realizar investimentos no país. Em 1997, o grupo conglomerado adquiriu o Banco Geral do Comércio S.A. Em 1999, o Banco Noroeste foi incorporado, também, pela instituição e em janeiro de 2000, o grupo adquiriu o Banco Meridional S.A., um banco atuante em serviços bancários de varejo e atacado, principalmente no sudeste do Brasil.

O banco sempre optou por integrar as instituições adquiridas em seus negócios existentes e melhorar o desempenho operacional de tais instituições. Este foi o caso, em particular, da aquisição do Banespa (Banco do Estado de São Paulo), em novembro de 2000. Por meio desta aquisição, o banco passou a ser um dos maiores grupos financeiros do Brasil, com sólidas operações em serviços bancários de varejo e atacado, estrategicamente posicionado no sul e sudeste do país.

Em 24 de julho de 2008, o grupo assumiu o controle acionário indireto do Banco Real. Através dessa aquisição, a instituição tornou-se o terceiro maior banco privado do Brasil em termos de ativos.

Bancos são instituições intermediárias entre agentes superavitários e agentes deficitários, que exercem, além de outras, a função de captar os recursos dos superavitários e emprestá-los a juros aos deficitários, gerando a margem de ganho

denominada de “spread” bancário. Todo banco, público ou privado, apresenta estas características. Os bancos têm também por função depositar capital em formas de poupança, financiar automóveis, máquinas e imóveis.

O Banco é uma instituição financeira que disponibiliza produtos e serviços financeiros a seus clientes. Os principais produtos e serviços oferecidos pela instituição são: contas correntes, empréstimos, financiamentos, investimentos, previdência, seguros, cartões, capitalização e consórcio.

O banco busca clientes pessoa física e/ou pessoa jurídica e os segmentam de acordo com sua renda ou volume de aplicações financeiras e possui inúmeros fornecedores, que podem ser nacionais ou regionais. Todos os insumos estranhos as atividades meio e às atividades fim são terceirizados. Porém, o principal fornecedor do banco é o próprio cliente, pois são os recursos dos clientes superavitários que são utilizados pelo banco para emprestar aos clientes deficitários mediante ao pagamento de juros aos superavitários e ao recebimento de juros dos deficitários.

### **3.2. Instrumentos**

Segundo Gil (2002, p. 141), “pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel”.

Assim, serão utilizados como instrumentos de coleta de dados: análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevista.

### **3.3. Procedimento de coleta**

Para a coleta dos dados internos e de caráter documental, a intranet da empresa foi acessada no dia 11 de março de 2013, às 11h00min e as informações foram coletadas nos manuais internos, na seção de Recursos Humanos.

A pesquisa bibliográfica foi realizada através de artigos científicos e livros especializados no assunto de diversos autores.

Foi realizada entrevista estruturada, contendo dez blocos de perguntas com um total de 26 itens a respeito do programa de QVT da empresa. A entrevista foi realizada através de ligação telefônica com duração de 45 (quarenta e cinco)

minutos. E a entrevistada foi a Superintendente Regional de Recursos Humanos que é graduada em Psicologia pela Universidade de São Paulo - USP e possui Especialização em Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV.

#### **3.4. Procedimento Analítico**

Segundo Yin (2001, p.131), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo.”.

Para análise dos dados desse estudo de caso, será utilizada a Análise de Conteúdo de Bardin (1997) que contempla três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados e interpretação.

Os dados obtidos do programa de QVT da instituição serão categorizados de acordo com as oito dimensões de Walton, logo após será feita a comparação entre os dados obtidos e a teoria e, por último, serão feitas as inferências e interpretações.

#### 4. DISCUSSÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um conceito complexo e difícil de ser determinado, por não ser apenas um simples conceito, mas sim um modelo de gestão dinâmico devido às constantes mudanças que passam às pessoas e as organizações (FERNANDES, 1996). Assim, o modelo de Qualidade de Vida do Trabalho de Richard Walton será adotado como ponto de partida e referência para análise do programa de QVT da instituição financeira privada tratada neste projeto de pesquisa, justificando-se por ser um modelo completo e que adota oito categorias ou dimensões conceituais subdivididas em indicadores mais detalhados. Ressalta-se que a entrevista com a gestora de RH da empresa foi elaborada baseada no modelo de Walton.

Segundo Walton (1973), a primeira categoria refere-se à compensação justa e adequada. Rodrigues (2000) descreve que nesta categoria é levada em consideração uma adequada remuneração para as atividades realizadas, equidade na remuneração com relação a outros funcionários dentro da mesma empresa (equidade interna) e a equidade na remuneração com relação a outros profissionais que desempenham função semelhante no mercado de trabalho (equidade externa).

Ao olhar essa dimensão, a gestora relata que a empresa realiza pesquisa anualmente para análise da satisfação dos funcionários quanto às políticas de remuneração adotadas pela empresa; periodicamente a instituição contrata empresas de consultoria externa para comparação das faixas salariais internas com as faixas salariais praticadas no mercado; os cargos possuem pontos mínimo, médio e máximo de salário; existe plano de cargos e salários; a instituição possui planos de remuneração variável de acordo com o atingimento das metas estabelecidas; existe pagamento de comissão para a venda de produtos específicos; a empresa faz pagamento semestral de PLR (Participação nos Lucros e Resultados) e faz campanhas trimestrais de incentivo que são premiadas com tabletes, viagens e carros. Fazendo uma comparação entre as ações adotadas pela empresa e a definição de Walton, percebe-se que nesse quesito o programa de QVT da empresa está plenamente de acordo com a teoria, pois atende as exigências de cada indicador.

Na segunda categoria, Walton (1973) indica as condições de saúde e segurança no trabalho como um fator de Qualidade de Vida no Trabalho. Walton subdivide essa categoria, segundo Fernandes (1996), em uma jornada de trabalho adequada e que atenda a legislação vigente, que a carga de trabalho seja adequada ao tempo disponível para a realização das tarefas, que o ambiente físico de trabalho possua condições saudáveis e seguras, e que a qualidade e a quantidade do material necessário para a execução das tarefas sejam adequadas.

Segundo os dados apresentados, a instituição possui projetos de layout dos ambientes de trabalho desenvolvidos de forma personalizada para cada função, existem funcionários terceirizados especializados contratados especificamente para realizar os serviços de conservação, manutenção, limpeza e segurança patrimonial, existem também campanhas de conscientização dos funcionários quanto às medidas de segurança, conservação e organização do ambiente de trabalho.

A empresa possui Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), pois se trata de exigência legal, assim realiza os exames admissionais, periódicos anuais e demissionais através de clínicas especializadas. A empresa possui campanha de vacinação contra a gripe, campanhas antitabagismo, acompanhamento nutricional e psicológico, e disponibiliza Equipamentos de Proteção Individuais (EPI's) para as funções que necessitam. Analisando as ações adotadas pela empresa e o conceito de Walton, percebe-se que esta categoria está plenamente atendida pelo programa de QVT da empresa.

A terceira categoria de Walton (1973) é o uso e o desenvolvimento da capacidade humana. E que segundo Fernandes (1996) é subdividida na autonomia que o empregado possui para desenvolver suas tarefas, na relevância que a tarefa desempenhada possui no ambiente de trabalho e no ambiente externo, na execução tarefa e na avaliação do resultado, na complexidade das tarefas a serem realizadas e na variedade da utilização de habilidades e capacidades a serem utilizadas, e no feedback para o indivíduo acerca das tarefas realizadas por ele.

Nesta categoria foi identificado que os funcionários possuem pouca autonomia para realizar suas tarefas, pois não existe liberdade nas ações a serem desenvolvidas, pois as tarefas são engessadas e mecânicas. Não existe uma análise ou um estudo quanto à relevância das tarefas realizadas. As tarefas mais

complexas são desempenhadas por cargos posicionados mais acima na pirâmide hierárquica. Os cargos de atendimento como caixas e tesoureiros executam funções mecânicas, como contar dinheiro e autenticar títulos, o que exige poucas habilidades e capacidade.

Existe, ainda, uma avaliação de desempenho individual que é realizada semestralmente pelo próprio funcionário e pelo gestor. Neste quesito, ao comparar a realidade da empresa e a teoria, percebe-se que existem “gaps” no programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), pois nem todos os indicadores são atendidos, não existe valorização ou preocupação com as atividades desenvolvidas de forma individual.

Walton (1973) descreve a quarta categoria como sendo a que está relacionada com a oportunidade de crescimento e segurança. Esta categoria está subdividida segundo Fernandes (1996), na possibilidade de carreira que a empresa oferece, no reconhecimento, no crescimento e no desenvolvimento pessoal e na segurança que o funcionário tem a respeito da manutenção do seu cargo. Baseado nesse conceito, a gestora informou que a empresa possui plano de cargos e salários bem definido o que facilita a visualização da carreira por parte do funcionário. Também foi mencionado o fato da empresa ser uma multinacional de grande porte e possuir aproximadamente sessenta mil funcionários no Brasil o que gera uma grande gama de oportunidades. A instituição possui processos de seleção interna e, inclusive, conta com um portal na intranet chamado “Carreira”, no qual o funcionário cadastra seu Curriculum Vitae e pode visualizar as vagas que estão em aberto e assim se inscrever no processo seletivo, desde que atenda os requisitos mínimos necessários para o cargo. Outra ferramenta disponibilizada pela empresa para o desenvolvimento contínuo do funcionário é a universidade corporativa, que disponibiliza cursos on-line e treinamentos a serem realizados pelo funcionário. Em contrapartida, não existe nenhum mecanismo ou ferramenta que assegure estabilidade e segurança do cargo. O funcionário é medido pela sua qualificação e produtividade.

A quinta categoria do modelo de Walton (1973) refere-se à integração social na organização. Sua estrutura é baseada na igualdade de oportunidades, na ausência de estratificação hierárquica e de discriminação quanto ao sexo, raça,



aparência, credo. Esta categoria, também, considera o relacionamento como parte integrante da QVT, principalmente quanto ao apoio mútuo desenvolvido dentro do ambiente de trabalho, quanto a abertura interpessoal, quanto ao respeito às individualidades e quanto ao senso de grupo e comunidade existente na empresa (FERNANDES, 1996).

De acordo com a entrevista realizada foi levantado que não há ações estruturadas especificamente para esta dimensão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), porém não há, também, segundo as informações coletadas nenhum tipo de ação que incentive a discriminação ou a estratificação, sejam nos processos seletivos, nas promoções ou no relacionamento interpessoal. Busca-se na empresa o respeito às individualidades das pessoas e a abertura interpessoal, mas também não há ações concretas baseadas nesse conceito. Foi identificado que há um “gap” total nesta categoria.

O constitucionalismo é tema central da sexta categoria do modelo de Walton (1973). Rodrigues (2000) descreve que esta categoria está subdividida em torno dos direitos e deveres do trabalhador. Para Fernandes (1996) deve-se levar em consideração o cumprimento dos direitos legais do funcionário, os recursos contra decisões arbitrárias, a privacidade do funcionário, a liberdade de expressão sem medo de represália e as rotinas e normas.

Esta categoria é contemplada no programa de QVT da empresa, pois através das informações coletadas a instituição busca atender todas as exigências legais, os direitos e deveres trabalhistas são cumpridos, inclusive, a empresa disponibiliza na sua intranet um Manual de Normas Internas que rege o dia a dia dos empregados. A empresa atende as normas estabelecidas no Acordo Coletivo dos Bancários que são revistos anualmente na Convenção Coletiva. Os funcionários têm liberdade para se expressar e privacidade quanto a sua vida pessoal. Os funcionários possuem a sua disposição uma central de soluções interna onde podem tirar dúvidas, abrir manifestações e recorrer de decisões.

A sétima categoria do modelo de Walton (1973) contempla o trabalho e o espaço total de vida. E segundo Fernandes (1996) esta categoria abrange o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, o correto balanceamento entre

as obrigações da carreira e o convívio familiar e o respeito ao horário de entrada e saída com as obrigações pessoais.

Neste quesito a gestora de RH da empresa disse que há diferença entre empregados e gestores, pois os empregados são obrigados a registrarem sua hora de entrada e saída através de ponto eletrônico. A partir do momento que o funcionário registra a entrada, começa a contabilizar a carga horária e que no final da carga diária, os computadores desligam automaticamente para que não haja a realização de hora extra, pois esta prática não é incentivada e a realização de hora extra só pode ser feita mediante aprovação do gestor. Porém, os gestores não possuem ponto eletrônico o que acarreta normalmente na realização de horas extras que não são contabilizadas, gerando como consequência um desequilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Existe, também, uma campanha contra a prática de horas extras. Para medir a opinião dos funcionários a respeito do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional são incluídas perguntas no questionário que contemplam esse assunto. Nesta dimensão de Walton (1973) percebe-se um “gap” quanto ao tratamento dado aos gestores.

Na oitava e última categoria de Walton (1973) são trabalhados fatores relacionados à relevância social da vida no trabalho. Esta categoria abrange o orgulho que o funcionário possui em fazer parte da empresa, a importância que a empresa assume perante a comunidade, a responsabilidade social desenvolvida pela instituição, a reponsabilidade da empresa quanto à qualidade dos serviços prestados e a percepção do funcionário quanto à sua participação e valorização pela empresa (FERNANDES, 1996).

Analisando este conceito pode-se considerar que a instituição possui ações específicas em seu programa de QVT para esta dimensão do modelo de Walton (1973). Segundo a gestora de RH, a empresa realiza pesquisa de clima e engajamento anualmente que contempla perguntas que visam medir o grau do orgulho dos funcionários em fazer parte da instituição e como eles se sentem quanto à valorização e participação dentro da empresa. A instituição possui a Avaliação de Qualidade Operacional (AQO) que visa medir a qualidade dos serviços prestados, inclusive contemplando índices de reclamação no SAC, na Ouvidoria, no PROCON e na ouvidoria do Banco Central. No âmbito da responsabilidade social, a empresa

possui dois projetos sociais, o Projeto Escola Brasil (PEB), no qual os funcionários escolhem uma escola carente para fornecer material escolar, ajudar na manutenção da escola e dar auxílio pedagógico para os alunos. E outro projeto social é o “Amigo de Valor”, no qual funcionários e clientes contribuem financeiramente para os Fundos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente de cidades carentes e que comprovem o desenvolvimento de projetos que amparem crianças e adolescentes. Ao comparar a teoria e as ações do programa de QVT da empresa, nota-se que o programa engloba de forma total o conceito.

O Quadro 6 ilustra e sintetiza a discussão a respeito do tema, relacionando as dimensões de Walton, as ações do programa de QVT da instituição e os “gap’s” encontrados.

Quadro 6 – Categorias, ações e gap's

CATEGORIAS	AÇÕES DO PROGRAMA DE QVT	GAP'S DO PROGRAMA
1 - COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa de satisfação</li> <li>- Pesquisa de mercado para análise e comparação da remuneração paga pela instituição em comparação com outras instituições do mesmo setor</li> <li>- Plano de cargos e salários com pontos mínimos, médios e máximos de cada função</li> <li>- Plano de remuneração variável de acordo com o atingimentos das metas estabelecidas</li> <li>- Campanhas trimestrais de incentivo</li> <li>- Pagamento de comissão específica para os produtos foco</li> <li>- Pagamento semestral de Participação nos Lucros e Resultados (PLR)</li> </ul>	Não há
2 - CONDIÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Layout do ambiente de trabalho personalizado</li> <li>- Funcionários terceirizados para realizar os serviços de manutenção, conservação, limpeza e segurança patrimonial</li> <li>- Campanhas de conscientização baseadas na importância das medidas de segurança, conservação e organização do trabalho</li> <li>- Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO)</li> <li>- Disponibilidade de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's)</li> <li>- Acompanhamento Psicológico e Nutricional</li> <li>- Vacinação contra gripe</li> <li>- Campanhas antitabagismo</li> </ul>	Não há
3 - USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação individual semestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca autonomia para desenvolver as atividades</li> <li>- Atividades mecânicas</li> <li>- Não existem ferramentas para análise da relevância do trabalho</li> <li>- Pouca exigência de novas habilidades e</li> </ul>
4 - OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de cargos e salários</li> <li>- Empresa com muitas oportunidades devido ao porte e a grande quantidades de funções</li> <li>- Portal "Carreira" que disponibiliza as vagas em aberto e os processos seletivos internos</li> <li>- Universidade corporativa com cursos on-line e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existe ferramenta que assegure segurança ou estabilidade do cargo</li> <li>- Funcionários medidos exclusivamente pela qualificação e produtividade</li> </ul>
5 - INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Não há	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há ação específica que busque igualdade</li> <li>- Não há mecanismos que evitem a estratificação</li> <li>- Não existem manuais de instrução ou documento redigido que afirme a busca pelo respeito ou apoio</li> </ul>
6 - CONSTITUCIONALISMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrito cumprimento das leis trabalhistas</li> <li>- Cumprimento do acordo coletivo anual estabelecido junto a categoria</li> <li>- Manual de Normas Internas disponibilizado na intranet</li> <li>- Central de soluções internas para tirar dúvidas, abrir manifestações e recorrer de decisões</li> </ul>	Não há
7 - O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de entrada e saída através de ponto eletrônico</li> <li>- Sistema interligado com o ponto eletrônico programado para se auto desligar no fim da jornada de trabalho</li> <li>- Campanhas contra a realização de hora extra</li> <li>- Pesquisa de clima e engajamento que mede, também, a opinião dos funcionários com relação ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional</li> </ul>	- As ações não contemplam os gestores
8 - RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa de clima e engajamento que mede, o grau de orgulho dos funcionários em fazer parte daquela instituição, a visão que os funcionários tem da imagem empresa e a valorização e a participação dentro da empresa</li> <li>- Existe Avaliação de Qualidade Operacional (AQO) para medir a qualidade dos serviços</li> <li>- Projeto Escola Brasil (PEB)</li> <li>- Projeto Amigo de Valor</li> </ul>	Não há

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se que ações elaboradas e direcionadas às dimensões 3, 4 e 5 podem tornar o programa de QVT mais completo, pois cobriam os “gap’s” identificados em comparação com a teoria. Importante ressaltar que a dimensão 7 está completa, porém precisar contemplar, também, os gestores para que o programa seja mais eficiente. Sugere-se, inclusive, que seja elaborado estudo específico para elaborar e implantar ações no programa de QVT que amparem as categorias que possuem “gap’s”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema de suma importância para que haja mais equilíbrio e menos estresse na vida das pessoas dentro do ambiente de trabalho. Com esta pesquisa buscou-se verificar quais as características do programa de QVT da empresa em questão estavam alinhadas com as oito dimensões de Walton (1973), para conseguir fazer uma comparação entre o programa de QVT da instituição e o modelo de Walton (1973). Entende-se que a pergunta problema foi respondida e o objetivo alcançado, pois se percebe que a empresa possui um programa de QVT que está de acordo parcialmente com o modelo de Walton (1973), por possuir algumas dimensões contempladas totalmente em seu programa e, em contrapartida tem uma dimensão que não possui ações contempladas dentro do programa e, outras dimensões que possuem apenas algumas ações gerando “gap’s”.

Durante a realização dessa pesquisa, percebeu-se que o tema é vasto, porém é pouco explorado e possui poucos autores que se propõem a discorrer sobre o assunto. A bibliografia é pouca e repetitiva. Notou-se que o tema foi explorado entre os anos de 1950 e 1980, e passou por um grande intervalo de tempo sem produção de novos conhecimentos, tendo retomada a sua importância no final da década de 90. Outra dificuldade que se verificou durante a pesquisa, foi encontrar pessoas e documentos dentro da empresa que se dispusessem a falar sobre o tema, pois trata-se de uma empresa que possui, atualmente, cerca de sessenta e cinco mil funcionários.

Acredita-se que com esse trabalho, a empresa possa rever seu programa de QVT e as ações implementadas atualmente, procurando aperfeiçoar as ações existentes e buscando incrementar novas ações para que o programa se torne mais completo e eficaz.

No âmbito acadêmico, sugere-se que a partir dessa pesquisa sejam realizados estudos que busquem verificar o comportamento dos empregados quando submetidos a um programa de QVT. Outra vertente interessante seria a realização de estudos que busquem verificar se existe uma relação entre a motivação e a QVT. Nota-se que a QVT possui muitos campos ainda a serem explorados, inclusive cabe a outras áreas do conhecimento o estudo a respeito da

QVT, tais como a Psicologia, a Antropologia, a Sociologia e as Ciências Sociais como um todo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLESTEROS, R. F. **Qualidade de vida: conceito e acesso**. Montreal: s.n., 1996. Vídeo

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BÉLANGER, L., PETIT, A., BERGERON, J. L. **Gestion des Ressources Humaines: Une approche globale et intégrée**. Quebec: Gaetan Morin Ed., 1983.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERZBERG, F. et al. **The motivation to work**. Nova York: John Wiley, 1959.

LIMONGI FRANÇA, A. C. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000**, 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

LIMONGI FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCHETTI, Aline e ULBANERE, Rubens C. **Qualidade de vida no trabalho em agência bancária**. 2010. Disponível em: [http://www.unaerp.br/sici/en/edicoes-antiores/doc\\_view/236-qualidade-de-vida-no-trabalho-em-agencia-bancaria?tmpl=component&format=raw](http://www.unaerp.br/sici/en/edicoes-antiores/doc_view/236-qualidade-de-vida-no-trabalho-em-agencia-bancaria?tmpl=component&format=raw) Acesso no dia 05 de abril de 2013.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. Nova York: Harper & Row, 1954.

QUIRINO, T. e XAVIER, O. **Qualidade de vida no trabalho em organizações de pesquisa**. Revista de Administração. São Paulo: v.22 n. 1, p. 71-82, jan./mar. 1987.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 7. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000.

SAMPAIO, J. dos R. **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

WALTON, R. E. **Quality of Working Life: What is it?** Sloan Management Review, Cambridge: v.15, n.1, 1973.

WESTLEY, W. A. **Problems and Solutions in the Quality of Worling Life**. Human Relations, 32(2): 11-123, 1979.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## ANEXOS

### Anexo 1 - Entrevista estruturada elaborada pelo autor baseada e adaptada de Fernandes (1996, p.112 a 115).

#### Roteiro Básico de Entrevista

1) A sua empresa dispõe de um programa estruturado de QVT? Se sim, qual a periodicidade do programa?

1.1) Quais as principais ações do programa?

2) Quais as ações implementadas no quisto condições de trabalho?

2.1) Quais as ações voltadas para as condições ambientais físicas, principalmente com relação a limpeza, arrumação, segurança e insalubridade?

2.2) A empresa possui Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO)? A empresa utiliza Equipamentos de Proteção Individual (EPI's)?

3) Existem ações no programa de QVT que estão relacionados à saúde?

3.1) Existem ações preventivas e curativas relacionados a saúde?

3.2) Comente as medidas tomadas em relação à assistência aos funcionários, à assistência familiar, à educação e conscientização e à saúde ocupacional.

3.3) Existe técnico ou médico do trabalho?

4) Quais são as ações tomadas para explorar e ter feedback quanto ao nível da motivação e da moral dos empregados, com relação à identidade na tarefa, as reações interpessoais, ao reconhecimento, a orientação para pessoas e à garantia de emprego?

5) Como é feito para identificar o grau de satisfação das pessoas em relação a práticas e políticas de remuneração da empresa?

5.1) Quais as ações estão implementadas no programa de QVT com relação a salários e equidade salarial (interna e externa), remuneração variável (comissão, bônus e participação nos resultados) e benefícios?

5.2) Existe plano de carreira e processos de seleção interna?

6) Qual a ferramenta utilizada para medir o nível de aceitação e engajamento nas ações empreendidas?

6.1) Quais as ações voltadas para o estímulo à criatividade, à expressão pessoal e a capacitação?

6.2) Existem programas específicos de participação?

6.3) Como é feita a repercussão e continuidade das idéias dadas pelos empregados?

7) Como é feito o processo de comunicação na empresa?

7.1) Como as metas são passadas para os empregados?

7.2) Como ocorre o fluxo de informação vertical e horizontal?

7.3) Quais são os veículos formais de disseminação de informações e conhecimento?

8) Quais são os meio utilizados para identificar a percepção da imagem da empresa pelas pessoas (imagem interna e externa)?

8.1) Quais são as ações implementadas visando a responsabilidade social?

9) Quais as ações implementadas nas relações chefe-subordinado? Principalmente, nos quisitos de orientação técnica, apoio emocional e igualdade de tratamento?

10) Como é feito a divisão dos grupos de trabalho?

10.1) Como é feita a divisão das tarefas?

10.2) Quais as ações implementadas na organização do trabalho que visam inovações, métodos e processos?