

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
UMA ANÁLISE NA GERÊNCIA EXECUTIVA DE GOVERNO NATAL/RN**

Keylla Cristina Queiroz Tôrres Gurgel¹

Alysson André Régis Oliveira²

RESUMO

Nas primeiras décadas dos anos XX, a administração de pessoal nas organizações tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas. Seguiu-se a isso o incremento da sistematização da legislação trabalhista, dando proteção aos direitos dos trabalhadores. A partir da década de 90, após acontecimentos como a globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, acirramento da competitividade, a área de recursos humanos passou a reconhecer a importância das pessoas como patrimônio organizacional. Essa percepção sobre o papel dos indivíduos nas organizações como fonte de conhecimentos, habilidades e capacidades, levou às empresas a refletir sobre a necessidade de tratar seu capital humano como parceiros, oferecendo-lhes condições e recompensas para a obtenção da sinergia necessária para o seu desenvolvimento. Observando esse movimento no ambiente de trabalho de uma unidade da Caixa Econômica Federal, o presente artigo abordará a qualidade de vida no trabalho, objeto de estudo e de grande preocupação nas empresas que já há algum tempo priorizam o oferecimento de melhores condições. Neste sentido, o trabalho tem como objetivo principal se aprofundar em questões que envolvem as necessidades e o bem-estar dos empregados no exercício de suas atividades e entender a relevância da prática de ações de QVT voltadas para o aumento do comprometimento e confiança na empresa, assim como o aumento da produtividade e alcance dos objetivos organizacionais. A pesquisa quantitativa com enfoque descritivo foi aplicada com empregados da Gerência Executiva de Governo/Natal/RN, onde com a tabulação e análise dos resultados foi possível exteriorizar os sentimentos majoritariamente positivos dos empregados em relação

¹ Acadêmica do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: keyllagurgel@hotmail.com

² Professor Doutor. Orientador do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: alyssonandreregis@hotmail.com.

as suas condições de trabalho, as relações interpessoais e engajamento com os objetivos da empresa e seu papel na sociedade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida. Qualidade de Vida no Trabalho.

QUALITY OF LIFE AT WORK:

AN ANALYSIS IN THE EXECUTIVE GOVERNMENT MANAGEMENT NATAL/RN

ABSTRACT

In the first decades of the twenties, the administration of personnel in organizations had as basic functions the recruitment and selection of people. This was followed by an increase in the systematization of labor legislation, giving protection to workers' rights. Since the 1990s, after events such as the globalization of the economy, communications evolution, technological development and increased competitiveness, the area of human resources began to recognize the importance of people as an organizational heritage. This perception about the role of individuals in organizations as a source of knowledge, skills and abilities has led companies to reflect on the need to treat their human capital as partners, offering them the conditions and rewards to obtain the necessary synergy for their development. Observing this movement in the unit work environment of the Federal Savings Bank, the present article will address the quality of life at work, object of study and of great concern in companies that have for some time prioritized the offering of better conditions. In this sense, the main objective of the work is to deepen in questions that involve the needs and the well-being of the employees in the exercise of their activities and to understand the relevance of the practice of QVT actions directed at the increase of commitment and confidence in the company, As well as increasing productivity and achieving organizational goals. The quantitative research with a descriptive approach was applied with employees of the Government / Natal / RN Executive Management, where tabulation and analysis of the results were possible to express the most positive feelings of the employees in relation to their working conditions, Engagement with the company's goals and its role in society.

Keywords: People Management. Quality of Life. Quality of Life at Work.

1 INTRODUÇÃO

As organizações investidas em seu objetivo maior que é a sobrevivência, procurando sempre superar os desafios trazidos com a globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico e competitividade, têm cada vez mais exigido de seus empregados aumento de produtividade e cumprimento de metas. O trabalhador moderno precisa ser ágil e versátil para acompanhar a evolução e necessidades da organização e o engajamento para o alcance dos objetivos organizacionais promove o sucesso de ambas às partes.

Já algum tempo, desde a década de 90, é entendimento comum nas organizações que o colaborador necessita de um ambiente acolhedor e seguro para desempenhar suas atividades. Da mesma forma, o trabalhador também evoluiu e tem consciência de que pode produzir mais se lhe é oferecido melhores condições de trabalho, remuneração e benefícios.

Para Quirino e Xavier (1987 *apud* RODRIGUES, 1994):

A qualidade de Vida é uma abordagem que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho. Ela tem representado, na literatura de organizações e de recursos humanos, o aspecto globalizante do que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho.

Muitas transformações vêm acontecendo nas organizações desde a percepção de que os empregados são dotados de habilidades e conhecimentos e investir neles é o diferencial competitivo entre elas. Buscando aprimorar esse diferencial, a QVT é uma política de gestão de pessoas implantada por empresas preocupadas com seu maior capital, que é o capital humano.

A Caixa Econômica Federal, sempre atenta e acompanhando essa evolução, oferece aos seus empregados inúmeros programas que objetivam motivar e incentivar seus empregados ao crescimento pessoal e, conseqüentemente, da própria empresa. Anualmente é realizada pesquisa de Clima Organizacional, como por exemplo, a fim de melhorar as relações interpessoais direcionando para o aprimoramento dos processos organizacionais.

As Gerências Executivas de Governo (GIGOV) são unidades da Caixa existentes em todo o país, que realizam o repasse dos recursos orçamentários federais e presta assistência aos municípios, promovendo o desenvolvimento urbano e a implementação de políticas públicas do governo federal. A equipe é composta por engenheiros, arquitetos e empregados da carreira técnica.

A GIGOV/Natal, desde sua criação até outubro de 2005, tinha como sede um antigo prédio no centro da cidade, onde funcionava com instalações físicas precárias, alinhavadas, com espaços reduzidos, sujeitos a insetos e acidentes de trabalho. A execução das atividades laborais em ambiente tão insalubre ajudou a avolumar a insatisfação no trabalho. Pôde-se perceber que o nível de comprometimento com a produtividade estava diretamente ligado ao desempenho das atividades naquele local.

Com a mudança para uma nova unidade física, foi possível analisar o nível de satisfação dos empregados, verificar a relação com a produtividade e identificar o que pode ser feito para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Mediante este cenário organizacional, a presente pesquisa aponta como questão de partida: qual o nível de qualidade de vida no trabalho na Gerência Executiva de Governo Natal/RN da Caixa? Desta forma, este trabalho objetiva analisar a QVT na Gerência Executiva de Governo - Natal/RN da Caixa.

Portanto, foi verificada a importância de mudança para um novo ambiente onde viesse a suprir as necessidades laborais e a alavancar o grau de satisfação no trabalho. Atendido a esta necessidade, o desafio é entender qual o impacto dessa mudança para a execução do trabalho com qualidade e identificar o que e pode ser melhorado para o bem estar dos empregados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Nas primeiras décadas do século XX, a administração de pessoal se restringia basicamente ao recrutamento e seleção de pessoas, com o controle manual dos registros. No início dos anos 30, passaram a existir documentos legais que regulavam as relações individuais e coletivas de trabalho. Com esse avanço os departamentos pessoais passaram a cuidar também de treinamento, admissão,

demissão e folha de pagamento, obedecendo à legislação trabalhista e cumprindo com competência sua função, meramente operacional, para a organização. Com a Escola de Relações Humanas, a administração de pessoal começou a considerar comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão como temas inerentes. Após a Segunda Guerra Mundial, também ocorreram mudanças significativas na administração de pessoal das empresas em relação à preocupação com as condições de trabalho e concessão de benefícios, pois os trabalhadores passaram a contar com a força das organizações sindicais. Um início de mudança mais revolucionária veio acontecer na década de 70, chamada a Era da Informação. As inovações surgiram com a descoberta de novos métodos administrativos baseado no crescimento da tecnologia da informação e na percepção do empregado como pessoa, oferecendo-lhe melhores condições de trabalho e reconhecendo suas competências e habilidades. Araújo (2006) salienta que a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional. Portanto, podemos entender que, a partir do conceito de Gil (2006), a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais, onde o papel dos gestores é promover, através do conjunto integrado de atividades, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, competências e competitividade à organização, como complementa Chiavenato (2008).

Neste contexto, o perfil do administrador de recursos humanos deixou de ser operacional e “legalista” e passou a ser estratégico e com características mais humanísticas, segundo Ribeiro (2005), encerrando definitivamente práticas consideradas agressivas à qualidade de vida das pessoas nas empresas. Acompanhando esta evolução, passou-se a considerar a gestão de pessoas como administração ou gestão com as pessoas, enfatizando a participação do empregado como sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações.

2.2 AS PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO

As pessoas são a força de trabalho da organização e em comando seguem rumo ao atingimento dos objetivos organizacionais. Segundo Araújo (2006), as pessoas da organização não eram tratadas como pessoas e sim como peças de

processos envolvidos pela aura do ganho financeiro em que, repetindo, o recurso humano era considerado um custo necessário à obtenção dos resultados projetados. Com o novo entendimento sobre a importância do papel destas como peças-chave para a organização no desempenho de suas atividades, torna-se necessário valorizar a equidade, a realização pessoal e as relações amistosas, assim como proporcionar a comunicação com fluidez e clareza evitando pontualmente os ruídos. Manter o capital humano em equilíbrio, reconhecendo-o, é papel primordial às organizações para sua existência, portanto, como diz Lacombe (2005), o êxito de uma empresa depende da competência e da motivação dos seus empregados e de manter na empresa a equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia.

Para Lacombe (2005), organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. As pessoas, juntamente com outros componentes, formam o todo, gerando sinergia. Para Araújo (2006), a mudança não está no rótulo, mas numa nova abordagem. As organizações, observando as transformações nos cenários econômicos, social, político e dos negócios, perceberam a necessidade de evoluir e aceitar a influência do ambiente externo não mais como apenas fatos extrínsecos à subsistência da organização, mas como ponto relevante e transformador das dinâmicas do ambiente interno. A abordagem de sistemas abertos permite à organização o melhor entendimento e adequação às transformações a ela imposta. Portanto, pessoas e organizações estão intimamente interligadas e dependem umas das outras.

É necessário ser compreendido que as organizações não se resumem em métodos e estratégias convergindo para o alcance dos resultados a que se propuseram. É muito mais complexo e dinâmico. As organizações são instituições vivas, onde o conhecimento deve ser construído e compartilhado entre seus membros, valorizando-os como recurso imprescindível ao desenvolvimento e sucesso organizacional. A prática do reconhecimento das relações torna mais produtivo e inovador o trabalho nas empresas.

Ampliada a visão que se tem da organização, transpondo a ideia de geradora "mecânica" de resultados para entidade que busca o alcance dos objetivos pautado na importância das relações interpessoais, o segundo desafio do gestor é a prática da gestão de pessoas. Por isso, Lacombe (2005) enfatiza que os novos métodos de administração preocupam-se essencialmente com a administração do

capital humano, representado pelos profissionais do conhecimento, que não podem simplesmente receber ordens e metas para serem atingidas num prazo determinado.

Nas empresas, o potencial dos recursos humanos deve ser identificado e estimulado. Participação, integração, diálogo, apoio, credibilidade, reconhecimento são elementos necessários à gestão. Quando os membros de uma empresa se sentem valorizados não somente como força de trabalho, mas como indivíduos - "seres que têm vida fora da empresa", canalizam seus esforços para o bom desempenho dos processos organizacionais. Este comprometimento do empregado conecta-o, naturalmente, à organização onde o gestor é encarregado de manter viva a qualidade das relações empresa-empregado e empregado-empregado. O apoio mútuo destes entes fortifica e rejuvenesce as relações organizacionais.

O desafio contributivo e reflexivo traz a influência dos valores culturais nas organizações. É intrínseco ao ambiente a cultura local e a empresa como parte deste ambiente, assimilam e se adequam. A particularidade cultural torna cada organização única e é esse diferencial que propicia pesquisas e estudos que ajudam na melhoria dos processos ou simplesmente servem como base para criação de novos processos.

Compreender a prática relacional nas organizações brasileiras perante empresas internacionais faz refletir sobre a eficácia de nossos processos nas relações interpessoais ou ainda repensar teorias e conceitos organizacionais.

A pesquisa das práticas utilizadas nas relações interpessoais nas diversas organizações contribui para o aprimoramento da gestão de pessoas e, por conseguinte eficiência dos processos. A compreensão da busca por este aperfeiçoamento faz a diferença entre as organizações.

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Rodrigues (1999), desde os primórdios a qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação da raça humana, buscando a satisfação e o bem-estar do trabalhador. Vários estudiosos contribuíram para a relevância do tema como Euclides (300, a.C.) que melhorou o método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo através dos princípios da Geometria. No século XX, nasceu o movimento da Administração Científica que propôs substituir o empirismo e aumentar o lucro racionalizando o trabalho. Para Taylor (1856-1915), era possível aumentar o lucro

com a coordenação dos esforços para a execução das atividades de forma sistemática e em menor tempo. Fayol (1841-1925) agregou ao pensamento a atribuição de capacidade técnica aos trabalhadores no desempenho de suas atividades, como conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Henry Ford (1863-1947) contribuiu para o movimento com a ideia de que o aumento da produtividade com redução dos custos estava relacionado com a especialização dos processos, produção em massa e uso de tecnologias. Elton Mayo (1890-1949), segundo Gil (2006), inovou através de suas pesquisas do estudo do comportamento humano para o aprimoramento entre o capital e o trabalho, conseguindo demonstrar a interferência dos fatores psicológicos e sociais no produto final. Abraham H. Maslow, criou a hierarquia das necessidades com a Pirâmide de Maslow. Douglas McGregor, autor da Teoria X, considerava que o compromisso com os objetivos depende das recompensas a sua consecução, e que o ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las.

Chiavenato (2004) destaca que o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi moldado por Louis Davis na década de 1970 quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos, onde se evidenciou a preocupação com o bem estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades.

Numa visão mais ampla, Feigenbaum (1994) entende que QVT é baseada no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os funcionários se encontram intrinsecamente envolvidos nas decisões que influenciam diretamente suas atuações.

Para Fernandes (1996), a QVT é gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.

A QVT é dinâmica porque as pessoas sofrem constantemente influências em suas vidas e também são afetadas pelos acontecimentos externos às organizações. Por isso se faz necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos empregados, levando em consideração a cultura e características individuais.

Alguns autores criaram modelos de QVT entendendo a importância do estudo das necessidades humanas e sua relação com as necessidades organizacionais, uma vez que causam efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade dos serviços ou produtos.

No modelo de Nadler e Lawler (1983), destacam a importância da participação dos colaboradores nas decisões, a necessidade de reestruturação das tarefas e inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional e a busca pela melhoria do ambiente do trabalho como aspectos a serem abordados na QVT.

Hackman e Oldhan tendem a explorar a QVT direcionando ao aprimoramento das tarefas, nas seguintes dimensões: Variedade de habilidades; Identidade da tarefa; Significado da tarefa; Autonomia; Retroação do próprio trabalho; Retroação extrínseca; e Inter-relacionamento,

Walton (1973) reúne no seu modelo um universo mais abrangente de fatores da QVT com as dimensões correlatas, a saber:

- a) Compensação justa e adequada: A remuneração pelo trabalho desenvolvido deve ser coerente com a dificuldade exigida, baseando-se no mercado externo e respeitando o equilíbrio interno entre as remunerações;
- b) Condições de segurança e saúde no trabalho: Trata-se do oferecimento de ambiente salubre em relação a espaço físico, equipamentos e materiais, e respeito à jornada de trabalho;
- c) Utilização e desenvolvimento de capacidades: Objetiva o aproveitamento do talento humano, incentivando o empregado a desenvolver sua autonomia no desempenho das atividades e nas suas decisões, estimulando a criatividade e participação e proporcionando feedback constante;
- d) Oportunidades de crescimento e segurança: A empresa precisa reconhecer a capacidade de seus empregados oferecendo oportunidades de crescimento pessoal e na carreira, valorizando-os e confiando-lhes segurança no emprego;
- e) Integração social na organização: Estimula a quebra de barreiras nos relacionamentos interpessoais entre chefia e subordinados e entre eles mesmos, enfatizando a transparência, canais abertos de comunicação e expressão, senso comunitário e ausência de preconceito;
- f) Constitucionalismo: Trata-se do cumprimento dos direitos e deveres dos empregados, observando as normas e regras da empresa, convergindo para o respeito a democracia e privacidade;
- g) Trabalho e o espaço total da vida: Procura conseguir equilibrar a dedicação ao trabalho à vida pessoal do empregado. Esta dimensão talvez seja a mais difícil de extrair boa aplicação em razão da evolução tecnológica, que trouxe para o mercado a conectividade ininterrupta e consequente deterioração da vida pessoal do empregado;
- h) Relevância social: Faz parte do bem-estar dos empregados saber que trabalha numa empresa que possui boa imagem, que trabalha a responsabilidade social no entorno e com seus colaboradores, e que zela pela qualidade de seus produtos ou serviços. O sentimento medido aumenta a satisfação e confiança na administração da empresa.

Ainda há muita insatisfação e atividades inadequadas que geram absenteísmo, greves, reclamações trabalhistas, prejudicando a saúde física e mental do trabalhador e a empresa que tem como prioridade a preocupação com seu capital

humano estará sempre a frente. Como diz Clauss Möller, colocando os empregados em primeiro lugar, estes colocarão os clientes em primeiro lugar.

Muito foi construído e há ainda mais por fazer buscando sempre a harmonia entre empregados e empresa, pois as organizações precisam de pessoas motivadas e que participem ativamente das atividades que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições (CHIAVENATO, 2004).

Acompanhando a evolução natural, a QVT vem tendo sua importância e sendo aperfeiçoada através do avanço dos estudos nessa área. A Caixa Econômica Federal está cada vez mais voltada ao aprimoramento das atividades direcionadas a QVT na organização a fim de aumentar o nível de satisfação de seus empregados, e a conseqüente melhoria no processo produtivo.

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de obter um levantamento para subsidiar a análise e entendimento sobre a qualidade de vida no trabalho na Gerência Executiva de Governo/Natal/RN (GIGOVNA), localizada à época na antiga sede da empresa no centro da cidade, a pesquisa procurou absorver e refletir o sentimento vivido naquela realidade, quando as instalações eram precárias e insalubres.

Conforme Fernandes (1996, p. 16), “tem-se trabalhado na busca de uma metodologia que visa mensurar os níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho, pois ‘não se pode melhorar o que não se consegue medir’”. Conhecer a percepção dos empregados sobre aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais relativos à sua situação de trabalho, através de técnicas confiáveis e científicas, permite o monitoramento de melhorias contínuas, assim como se procede em termos dos programas de Qualidade Total”.

O presente trabalho, quanto à natureza, utilizou o tipo de pesquisa aplicada onde objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, entendemos que tudo pode ser quantificável em números utilizando métodos estatísticos para que se consiga traduzir as opiniões e informações daquele grupo a serem classificadas e analisadas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa procurou descrever características e percepções de cada participante através de perguntas elaboradas baseando-se em assuntos padrões como remuneração, instalações físicas, produtividade, relações interpessoais, atividades, valorização e crescimento pessoal, e bem-estar, que pudessem refletir, de forma clara e simples, o sentimento e o nível de satisfação dos empregados em relação à empresa, aos colegas e a si mesmo. O aprofundamento nas características do problema permite uma análise mais real e direcionada a obtenção de soluções.

A população e amostra da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo e, neste caso, abrangeu um universo de 50 empregados, sendo 21 do sexo feminino e 29 do sexo masculino, correspondendo a 92,60% do total de empregados da unidade, onde 7,4% do total estavam ausentes em razão de fatos inerentes a uma equipe de trabalho como férias, licença para tratamento de saúde, viagem a serviço da empresa, entre outros. Dos 50 empregados participantes da pesquisa, 31 são da carreira técnica e 19 da carreira profissional, 31 estão na empresa há menos de 15 anos e 19 possuem mais de 15 anos de Caixa, e ainda destacamos que do total de participantes 08 são gestores.

Para este tipo de pesquisa, o levantamento através de questionário é o instrumento técnico mais comumente utilizado para coleta de dados, possibilitando uma análise de quantificação, e que permita alcançar um grande número de pessoas do grupo estudado simultaneamente. O questionário foi entregue a cada empregado presente e recolhido ao final da jornada de trabalho, com perguntas curtas e objetivas, a fim de possibilitar clareza na leitura e, conseqüentemente, rapidez nas respostas, dado o tempo exímio que cada empregado possui em si tratando da natureza no desempenho do serviço bancário. A não identificação possibilitou uma coleta de informações mais verdadeiras e confiáveis. A pesquisa foi elaborada procurando alcançar um universo mais abrangente de fatores da QVT seguindo quase na sua totalidade as dimensões do modelo de Walton, abordando os aspectos da realidade de nossa unidade e da Caixa como um todo. No questionário há 08 (oito) perguntas fechadas de múltiplas escolhas em escala e 01 (uma) pergunta fechada com duas escolhas. A escala utilizada com as gradações “muito bom”, “bom”, “ruim” e “péssimo”, não seguiu um modelo existente. Procurou-se obter do público alvo informações precisas e reais, através de uma escala que

possibilitasse o equilíbrio entre as respostas positivas e negativas, a fim de representar bem todas as possibilidades de resposta para uma questão. Este equilíbrio garante a análise mais adequada e não-tendenciosa dos dados.

No tratamento dos dados foi realizada a tabulação dos resultados e a confecção de gráficos através dos programas Excel 2010 e Google Formulários, onde pode-se perceber de forma mais nítida e organizada as informações colhidas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Sintetizando os resultados obtidos com o tratamento das informações, descrevemos as seguintes conclusões quanto à percepção dos participantes da pesquisa em relação aos fatores da QVT. Para fins de análise agrupamos as observações em dimensões, abrangendo recompensas e condições de trabalho, assim como o entendimento da visão da empresa sobre estes aspectos, a percepção de si enquanto parceiro da empresa e o sentimento sobre as relações interpessoais. Na análise da última questão, apuramos a percepção geral das pessoas a respeito do sentimento com o seu trabalho. Para melhor ilustração, os dados obtidos são apresentados de forma gráfica, pois facilitam sua análise e interpretação.

4.1 RECOMPENSAS E CONDIÇÕES DE TRABALHO

Em relação à compreensão de recompensa justa e adequada, para a maior parte dos empregados da unidade a remuneração corresponde, coerentemente, ao trabalho que os empregados se propõem a desempenhar, atingindo um bom nível de satisfação. É natural que a recompensa financeira seja considerada o maior valor agregado de qualidade para a maioria dos empregados. No entanto, corroboramos com o pensamento de Paladini (2000) quando diz que é fundamental evidenciar os benefícios gerais (além daqueles meramente financeiros) que o programa da qualidade traz para os funcionários. Sem isso, dificilmente consegue-se adesão efetiva ao programa.

Tabela 1 – Remuneração justa e adequada

Pergunta 1	Você considera sua remuneração justa e adequada ao trabalho que desempenha?			
	Muito bom	Bom	Ruim	Péssimo
	8	30	12	0
%	16%	60%	24%	0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Quanto às condições de segurança e saúde no trabalho, foi identificado o resultado com medição mais negativa dentre as demais perguntas, evidenciando a percepção latente dos empregados sobre instalações físicas inadequadas, sendo este um dos pontos mais relevantes nesta pesquisa quando se reporta à QVT na unidade, vindo a confirmar a insatisfação apresentada no decorrer dos anos. Neste sentido, a empresa reconheceu o prejuízo que estava causando aos empregados e providenciou a mudança da unidade para novas instalações eficientes e condizentes às necessidades mínimas ao bem-estar dos empregados.

Tabela 2 – Instalações físicas

Pergunta 2	Você considera as <i>instalações físicas seguras e saudáveis</i> ?			
	Muito bom	Bom	Ruim	Péssimo
	2	20	23	5
%	4%	40%	46%	10%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Ainda em relação à disponibilização de ambiente de trabalho salutar, na visão dos empregados a preocupação da empresa com o eu bem-estar acontece, mas também pode ser aprimorado, confirmando a tendência atual de que o empregado percebe que precisa ser bem tratado e valorizado para dar o retorno esperado. Esta questão reflete se a intenção da empresa em relação à QVT está sendo posta em prática.

Tabela 3 – Bem-estar dos empregados

Pergunta 8	Como considera o nível de preocupação da empresa com seu bem estar?			
	Muito bom	Bom	Ruim	Péssimo
	4	28	16	2
%	8%	56%	32%	4%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A preocupação é imprescindível conforme destaca Paladini (2000) quando afirma que para estruturar um modelo de Gestão da Qualidade para o serviço público é fundamental considerar a cultura vigente e as especificidades de atuação dos servidores públicos. Por isso, qualquer programa nesta área deve ter características próprias, específicas. A estratégia básica de motivação, por exemplo, é a estruturação de programas de qualidade voltados, em primeiro lugar, para a produção de benefícios para os próprios funcionários.

4.2 A PERCEPÇÃO DE SI ENQUANTO PARCEIRO DA EMPRESA

Quanto à percepção de si enquanto parceiro da empresa, os próximos resultados coletados da pesquisa mostram que a maioria dos empregados considera-se produtivos e julgam atingir um bom nível de desempenho nas atividades que lhe são confiadas, evidenciando o compromisso com a empresa. Tem se revelado que a produtividade está diretamente relacionada ao bem-estar dos empregados e, portanto, esta característica está presente na própria constituição da área de atuação da QVT na Caixa. Como diz Limongi-França (2008), trata-se do bem-estar no sentido de manter-se íntegro como pessoa, cidadão e profissional. A meta é catalisar experiências e visões avançadas dessa poderosa relação entre Produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho. Ser produtivo vai além do bom desempenho e eficiência nos resultados, abrange também o desenvolvimento do indivíduo como um todo.

Tabela 4 – Grau de Produtividade

Pergunta 3	Como considera seu grau de produtividade atual?			
	Muito bom	Bom	Ruim	Péssimo
	17	30	3	0
%	34%	60%	6%	0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Constatamos que o resultado extraído na questão seguinte, deve-se ao incentivo do desenvolvimento da autonomia dos empregados e ao estímulo de sua participação nas decisões. Conforme Fernandes (1996), desenvolvimento calcado, acima de tudo, na melhoria do próprio quadro funcional em termos de treinamento para a Qualidade, especificamente, e na atualização das chefias e gerências, e não apenas na aquisição de avançadas tecnologias, sofisticados equipamentos, melhorias nas instalações físicas e, mais recentemente, domínio das “ferramentas” da qualidade. E preciso dar condições às chefias para gerenciarem o processo voltado para a qualidade, incentivando a criatividade e a inovação, como também criando uma consciência básica de responsabilidade e de participação por parte dos empregados.

Tabela 5 – Desempenho das atividades

Pergunta 5	Como considera o desempenho das atividades executadas por você?			
	Muito bom	Bom	Ruim	Péssimo
	20	30	0	0
%	40%	60%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Nas questões seguintes, podemos observar que as oportunidades de crescimento na empresa são vistas como algo que precisa melhorar, apesar da maioria considerar que as oportunidades existem. Foi levantado que os empregados, em grande parte, acreditam que têm um bom desempenho e são reconhecidos por tal pela chefia imediata. A participação dos empregados nas decisões organizacionais se reflete a importância do valor que lhe é dado. Acredita Limongi-França (2008) que em conjunto, gerentes e funcionários aprenderam a tomar a iniciativa não apenas na identificação dos problemas, mas também no

desenvolvimento de melhores processos para a solução de problemas e a melhoria de produtos. Sua abordagem não dependeu de altos executivos-chaves tomarem as rédeas e dizerem às pessoas o que fazer. Em vez disso, toda a organização aprendeu a aprender.

Tabela 6 – Valorização do desempenho das atividades

Pergunta 6	Qual o grau de valorização do desempenho de suas atividades, segundo sua percepção?			
	Muito bom	Bom	Ruim	Péssimo
	14	25	10	1
%	28%	50%	20%	2%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os desafios de uma organização moderna para Limongi-França (2008), passa, com certeza, pelo estímulo à maior integração entre as pessoas que, somado aos programas de qualidade de vida, proporcionam uma estrutura de trabalho cooperativo, versátil e com ampla possibilidade de agregar talentos. Além disso, com o objetivo de minimizar a incerteza dentro das organizações, deve-se recorrer ao gerenciamento de informações que permita seu maior fluxo, auxiliando também na capacitação e na atualização dos empregados, a fim de superar novos desafios, o que possibilita uma organização menos rígida e menos formal.

Tabela 7 – Oportunidade de crescimento

Pergunta 7	Como considera as oportunidades de crescimento dentro da empresa?			
	Muito bom	Bom	Ruim	Péssimo
	3	21	18	8
%	6%	42%	36%	16%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Cabe agora à matriz da empresa, através dos permanentes feedbacks recebidos, estabelecer mais oportunidades de crescimento pessoal e na carreira aos empregados para não diminuírem a confiança alcançada, respeitando as pessoas acima das pressões de lucratividade.

4.3 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

De acordo com o levantamento, verificamos que a convivência com os colegas de trabalho, aqui se somando toda a equipe, ou seja, chefia e subordinados, contemplam os resultados que atingem a pontuação mais elevada na pesquisa, destacando a relevância do convívio saudável e sem barreiras nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, onde constatamos diariamente que essa sinergia fortalece e motiva a equipe.

Tabela 8 – Relações interpessoais

Pergunta 4	Como considera a convivência com seus colegas de trabalho?			
	Muito bom	Bom	Ruim	Péssimo
	35	15	0	0
%	70%	30%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O corpo funcional precisa estar conectado e imbuído do sentimento mútuo de cooperação. As parcerias entre os empregados e estes com os gestores propicia ao atingimento dos objetivos através da satisfação em trabalhar e a cooperação e empenho da equipe.

4.4 VISÃO GERAL

Podemos observar de forma geral que para quase a totalidade dos empregados da unidade há satisfação em trabalhar na Caixa. Os resultados obtidos na última questão teve a intenção de canalizar o resultado das questões anteriores, confirmando na sua maioria, envolvimento com o trabalho, confiança na empresa e compromisso afetivo dos empregados com a equipe.

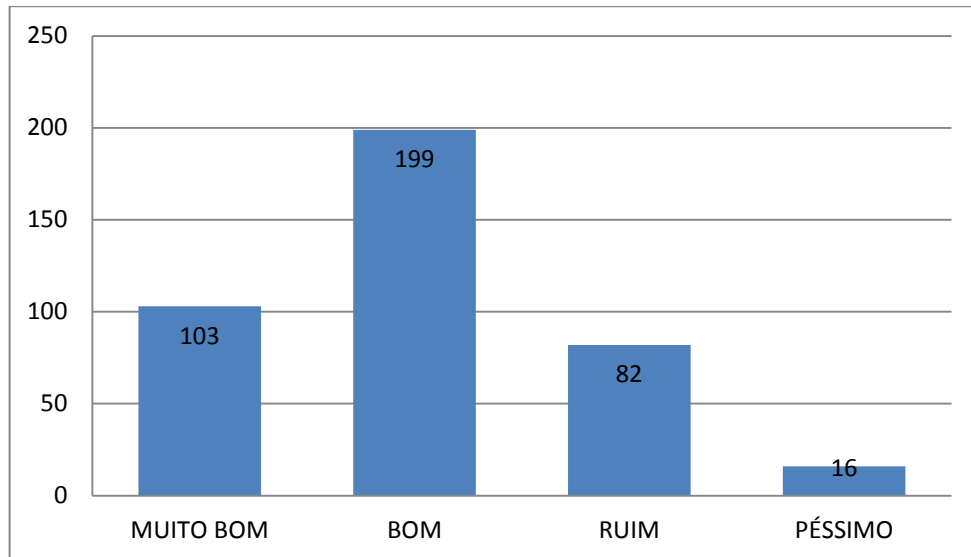
Tabela 9 – Felicidade no trabalho

Pergunta Final	Você se sente feliz no seu trabalho?	
	Sim	Não
	47	3
%	94%	6%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De forma geral, compilando todas as respostas manifestadas abrangendo todas as questões e todas as variações, apresentamos no gráfico abaixo um levantamento do nível de satisfação dos empregados a respeito das questões levantadas.

Gráfico 1 – Nível de satisfação geral



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Através da pontuação obtida nas variáveis “muito bom”, “bom”, “ruim” e “péssimo”, observamos que o nível de satisfação geral é positivo, levando a crer que a Caixa está no caminho certo a respeito dos programas de QVT, e que ainda há alterações e/ou aprimoramentos a implementar para propiciar melhores resultados de âmbito individual e organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho alcançou seu objetivo precípuo ao mostrar a relação positiva entre a percepção da empresa em atender às necessidades dos empregados para o bem-estar no trabalho e o consequente alcance dos resultados esperados, respeitando as características individuais e da empresa. Para tanto se deve ocorrer a mobilização das partes envolvidas para o cumprimento das metas do programa, assim como desenvolver a consciência da qualidade que se transforma

em hábitos, atitudes e comportamentos diários voltados ao bem-estar de todos na empresa.

A principal contribuição deste estudo foi investigar o que pode ser aperfeiçoado na GIGOVNA em relação às condições oferecidas e às relações interpessoais, observando as variáveis e coletando argumentos, para um maior entendimento da realidade diária de trabalho e constante busca da qualidade, fortalecendo a confiança na empresa. O estudo e investimento da empresa em ações que possibilitem uma melhor qualidade de vida com programas como Benefícios Caixa, Doe Vida, Previdência Complementar, Programa Fique Bem, Responsabilidade Socioambiental – RSA, Saúde Caixa e Segurança e Saúde no Trabalho, conduzem ao aprimoramento da ferramenta de QVT. No entanto, o serviço bancário, por muitas vezes, impossibilita a melhor utilização dessas ações. Responder questionários, realizar cursos à distância, participar de eventos integradores, entre outros, é desestimulante diante do pouco tempo disponível. É imprescindível que a Caixa considere este fator, pois não adianta implementar programas bem conceituados e consistentes que não sejam adaptados ou apropriados à realidade extenuante da jornada de trabalho do bancário, mascarando assim os resultados ou não atingindo os objetivos finais. Complementando este raciocínio, Fernandes (1996) diz que, um dos aspectos primordiais é que se desenvolvam tecnologias que permitam a qualificação de itens de controle para o devido monitoramento, ou seja, é essencial mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho para programar ações corretivas, evitando a repetição de causas e a potencialização de fatores intervenientes no nível de satisfação, o que se reflete diretamente na produtividade das empresas, podendo mesmo ser considerado uma das barreiras mais freqüentes para o fracasso dos programas de QT implantados nas empresas.

Por outro lado, os gestores poderiam se engajar mais firmemente com a busca da satisfação no trabalho de seus colaboradores. É necessário estabelecer a “ponte” com a matriz, não só a respeito dos objetivos materiais, mas também dando retorno sobre a percepção local dos programas de QVT. Conforme Crosby, numa companhia, o esforço para a melhoria da qualidade inclui mais ou menos os mesmos elementos. Precisa ser bem meditado e implementado, de acordo com um plano durante um longo período de tempo. Exige uma mudança de ‘cultura’, que

passa a fazer parte do seu estilo de vida. E requer atenção continuada. É preciso estar sempre batalhando.

Por se tratar de uma empresa de grande porte e com abrangência nacional, e mesmo que as políticas e normas sejam padronizadas em todo o território, a modesta pesquisa, restrita a nossa unidade de trabalho, almeja apenas constatar o significado da necessidade da existência das políticas de gestão de pessoas, como a Qualidade de Vida no Trabalho, mostrando o quanto é transformador e indispensável no ambiente de trabalho de toda e qualquer organização a valorização do potencial humano.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

CARTILHA Diversidade Caixa. Brasília, mar. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total, v. 1: gestão e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it?(tradução). **Sloan Management**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

APÊNDICE A – A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO É O NÍVEL DE SATISFAÇÃO QUE O FUNCIONÁRIO TEM COM SEU AMBIENTE CORPORATIVO E COM AS ATIVIDADES EXERCIDAS

A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO É O NÍVEL DE SATISFAÇÃO QUE O FUNCIONÁRIO TEM COM SEU AMBIENTE CORPORATIVO E COM AS ATIVIDADES EXERCIDAS.

Você considera sua remuneração justa e adequada ao trabalho que desempenha?

MUITO BOM() BOM() RUIM() PÉSSIMO()

Você considera as instalações físicas seguras e saudáveis?

MUITO BOM() BOM() RUIM() PÉSSIMO()

Como considera seu grau de produtividade atual?

MUITO BOM() BOM() RUIM() PÉSSIMO()

Como considera a convivência com seus colegas de trabalho?

MUITO BOM() BOM() RUIM() PÉSSIMO()

Como considera o desempenho das atividades executadas por você?

MUITO BOM() BOM() RUIM() PÉSSIMO()

Qual o grau de valorização do desempenho de suas atividades, segundo sua percepção?

MUITO BOM() BOM() RUIM() PÉSSIMO()

Como considera as oportunidades de crescimento dentro da empresa?

MUITO BOM() BOM() RUIM() PÉSSIMO()

Como considera o nível de preocupação da empresa com seu bem-estar?

MUITO BOM() BOM() RUIM() PÉSSIMO()

Você se sente feliz no seu trabalho? SIM() NÃO()