

ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COM ÊNFASE NO MODELO DE WALTON EM UM SETOR DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Juliane Torres Mendes*

Maria Valéria Pereira de Araújo**

Resumo

O objetivo deste estudo é analisar a percepção da qualidade de vida no trabalho dos empregados da CAIXA ECONÔMICA FEDERAL – GIDUR/NATAL segundo o modelo de Walton, identificando as suas necessidades quanto às condições de trabalho proporcionadas pela empresa, para que assim, sugestões de melhorias possam ser propostas, incrementando a qualidade de vida das pessoas. O estudo compreende um trabalho de natureza exploratória-descritiva. Os dados levantados revelam o perfil dos empregados, bem como sua percepção sobre as dimensões relativas à QVT. A população desta pesquisa compreende 89 empregados da GIDUR/NA e a amostra foi com 70 pessoas. Os dados primários foram levantados através de questionário aplicado pela pesquisadora com perguntas fechadas e estruturadas. Para análise quantitativa foram utilizadas técnicas estatísticas, através da planilha do aplicativo Microsoft Office Excel. A conclusão principal é a de que, em geral, os empregados encontram-se satisfeitos com a sua qualidade de vida no trabalho, entretanto, apesar desta satisfação, alertam para que haja implementação de melhorias em alguns aspectos da empresa, quais sejam: remuneração adequada e equidade interna, ambos pertencentes à dimensão Compensação justa e adequada; ambiente físico, na dimensão Condições de trabalho; retroação e retroinformação, do item Uso e desenvolvimento de capacidades; igualdade de oportunidade e senso comunitário, da dimensão Integração social na organização e, por fim, papel balanceado no trabalho da dimensão 7 do modelo de Walton.

Palavras-chave: Qualidade de Vida. Trabalho. Satisfação.

*Juliane Torres Mendes - Pós-graduanda em Gestão de Negócios UNI-RN
E-mail: julianetorres@hotmail.com

** Valéria Araújo - Doutora em Administração - UFPB
E-mail: valeriaraujoufpb@gmail.com

1 Introdução

O imperativo da competição que se faz tão presente no mundo atual obriga as organizações a dirigirem seus esforços no sentido de melhorar cada vez mais seu desempenho. Segundo Lacombe (2009), os executivos estão atualmente muito mais solicitados do que no século XX. No século passado, a situação das empresas era muito mais confortável: a competição era local e menos intensa, havia grande demanda reprimida por bens e serviços, as mudanças eram mais lentas. Numa enquete realizada no *Portal Exame* com 568 executivos de grandes empresas, 90% se queixaram do aumento da pressão na atividade laboral (...) (LACOMBE, 2009, p. 393).

Nesse cenário, a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho surge para viabilizar a melhoria dos resultados através do oferecimento de boas condições de trabalho que gerem bem-estar, satisfação, comprometimento e conforto ao trabalhador. Fischer, Dutra e Amorim (2009) afirmam que se torna indispensável a criação de um ambiente positivo de trabalho que estimule as pessoas a realizarem os objetivos organizacionais, integrados à qualidade da competitividade. Afinal, a maneira como o profissional se sente física, mental e socialmente relaciona-se diretamente com o seu desempenho profissional. Segundo pesquisa realizada pela USP, apenas 4% das empresas brasileiras mantêm programas de qualidade de vida para seus funcionários. (ADMINISTRADORES, 2008).

Assim, a questão de pesquisa do presente estudo consistiu: Como os empregados da Caixa Econômica Federal – GIDUR Natal percebem a qualidade de vida no trabalho com ênfase no modelo de Walton? O objetivo geral consistiu, portanto, em compreender a percepção dos empregados sobre a qualidade de vida no trabalho com ênfase no modelo de Walton. O referencial teórico fundamentou-se principalmente em Limongi-França (2009), Fischer, Dutra e Amorim (2009), Chiavenato (2004), Vergara (2000) e Fernandes (1996).

A pesquisa se caracterizou de natureza exploratória e descritiva com amostra de 70 empregados, dentre eles: técnicos bancários, engenheiros, supervisores, coordenadores e gerente da Gerência de Filial de Desenvolvimento Urbano e Rural. Os dados primários foram levantados através de questionário aplicado pela

pesquisadora com perguntas fechadas e estruturadas e que abordavam o modelo proposto por Walton, composto por oito dimensões relacionadas à QVT.

O presente estudo constata, assim, a relevância da pesquisa para o cenário organizacional, considerando que a empresa possui dentre os seus 7 valores empresariais: “temos orgulho de trabalhar na CAIXA” (CAIXA, 2012). Sendo assim, as pessoas, recurso mais importante da organização, são os principais responsáveis pelo alcance dos objetivos da empresa, sendo necessário propiciar-lhes um ambiente positivo e saudável, a fim de minimizar o estresse maléfico, a desmotivação, bem como a falta de interesse e comprometimento com o seu trabalho e maximizar a produtividade aliada à qualidade de vida no trabalho.

O presente artigo é composto dos seguintes itens: 1. Introdução; 2. Referencial Teórico; 3. Metodologia; 4. Resultados e Discussão e 5. Conclusão.

2. Referencial Teórico

2.1 Origens e Evolução dos Estudos da QVT

Os primeiros passos em direção à melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores iniciaram no começo do século XX, através da regulamentação da legislação trabalhista, que proporcionou maior segurança e salubridade no trabalho.

Segundo Fernandes (1996, p. 40), os primeiros estudos científicos de melhorias no trabalho remontam dos estudos feitos por Eric Trist e seus colaboradores em 1950 a respeito de um modelo macro que agrupasse o trinômio indivíduo - trabalho – organização, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa.

Já na década de 60, houve uma preocupação dos EUA com a queda na produtividade das indústrias americanas, o que resultou na criação do “National Center of Productivity and Quality of Working Life” a fim de se estudar a relação produtividade versus qualidade de vida do trabalhador.

Entretanto, a expressão qualidade de vida no trabalho só foi introduzida, publicamente, no início da década de 1970, pelo professor Louis Davis quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar e a saúde dos trabalhadores no desempenho das suas tarefas (CHIAVENATO, 2004, p. 448).

Ainda na década de 1970, houve uma paralisação no desenvolvimento e preocupações com a QVT, pois as organizações estavam preocupadas com a crise energética e a alta inflação. Somente em 1979 o movimento da QVT foi retomado, devido à preocupação com a competitividade internacional e o grande sucesso dos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrado nos empregados.

Existia uma tentativa de integrar os interesses dos empregados e empregadores através de práticas gerenciais capazes de reduzir os conflitos. Outra tentativa era a de tentar maior motivação nos empregados, embasando suas filosofias nos trabalhos dos autores da escola de Relações Humanas, como Maslow, Herzberg e outros.

A preocupação crescente com a QVT pode também ser atribuída a uma maior conscientização dos trabalhadores e ao aumento das responsabilidades sociais da empresa, conforme a opinião de autores como Huse & Cummings (1985, apud FERNANDES, 1996, p. 41).

Outro fator influenciador no desenvolvimento da QVT foi o movimento da qualidade total, o qual teve algumas práticas adotadas pela QVT, como: maior participação dos funcionários nos processos de trabalho, ou seja, uma tentativa de eliminação da separação entre planejamento e execução, promovida principalmente pelos sistemas taylorista e fordista; descentralização das decisões; ambiente físico seguro e confortável, supervisão democrática e redução de níveis hierárquicos.

Assim, observa-se que desde o seu surgimento, a QVT teve várias interpretações e diversificados focos de estudo, mas sempre se mostrou como uma preocupação para o ser humano, pois este a vê como a forma de obter satisfação e melhores condições na execução de sua tarefa.

A seguir, é demonstrado um quadro comparativo com a evolução do pensamento de qualidade de vida no trabalho, desde a década de 1950:

Concepções Evolutivas do QVT	Características ou Visão
1- QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.

2- QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3- QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4- QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5- QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6- QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um "modismo" passageiro.

Quadro 3: Evolução do Conceito de QVT

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

No Brasil, a implantação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho ainda se mostra incipiente, diferentemente (FERNANDES, 1996, p. 41) da sua aplicação em alguns países da Europa (França, Itália, Holanda, Dinamarca e Suécia) e no Canadá, nos quais a filosofia de QVT é amplamente adotada e visa atender às necessidades psicossociais dos trabalhadores.

Todavia, a tendência é que o tema Qualidade de Vida no Trabalho seja cada vez mais presente em todas as empresas que buscam ser altamente competitivas, em mercados cada vez mais globalizados.

2.2 Conceituações de Qualidade de Vida no Trabalho

A expressão qualidade de vida no trabalho é um conceito amplo, que possui várias interpretações, envolve desde aspectos relativos às leis que protegem o trabalhador, perpassando pela humanização no ambiente de trabalho e indo até a responsabilidade social da empresa.

Limongi-França (2002, p. 296) conceitua Qualidade de Vida no Trabalho como “o conjunto de ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”.

Já Nadler e Lawler (1983 apud ARELLANO e FRANÇA, 2002, p. 298) definem a Qualidade de Vida no Trabalho como uma forma específica de pensar sobre o trabalho, as pessoas e as organizações, que tem como elementos distintivos a preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas e a efetividade organizacional, bem como a participação dos funcionários na tomada de decisões e na solução de problemas.

Para Maximiano (2004, p.87) a idéia de QVT é mais ampla, pois se baseia em uma visão holística das pessoas, chamada de enfoque biopsicossocial. Segundo tal enfoque, saúde não é apenas ausência de doenças, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social. Há ainda, segundo ele, outro enfoque, uma visão ética da condição humana, que procura identificar, eliminar ou, pelo menos, minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais.

A figura abaixo representa o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho abrangendo o bem-estar físico, psicológico e social:

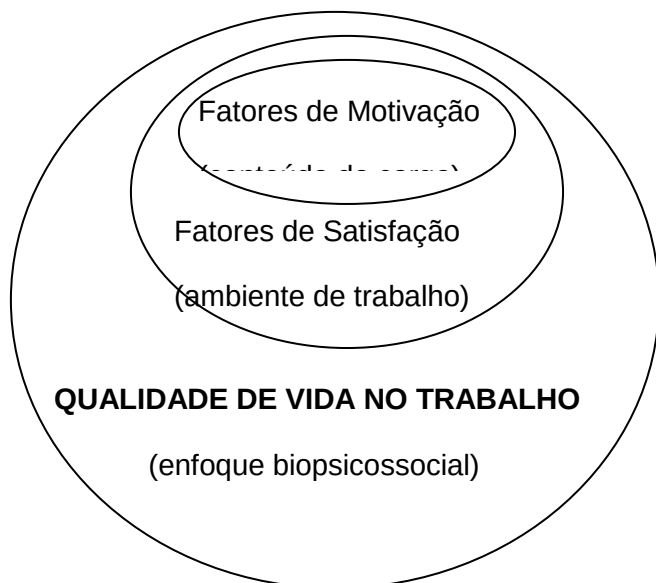


Figura 3: Representação do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho
Fonte: Maximiano (2004, p. 88)

Segundo Hackman & Sittle (1977, apud KANAANE, 1994, p. 45), a qualidade de vida refere-se à satisfação das necessidades do indivíduo, afetando atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças, a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho.

Já na visão de Bergeron (1982, apud ARELLANO e FRANÇA, 2002, p. 299) a Qualidade de Vida no Trabalho consiste na aplicação de uma filosofia humanista através de métodos participativos, modificando-se um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho a fim de criar uma situação favorável à satisfação dos empregados e à produtividade.

Fernandes (1996, p. 35) afirma que a tecnologia de QVT pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, a fim de que haja uma elevação nos níveis de satisfação do pessoal e consequentemente da produtividade das empresas, haja vista uma maior participação dos empregados nas decisões relativas ao seu trabalho.

Walton reforça (1973, apud FERNANDES, 1996, p.36-37) que um programa de QVT, quando adequadamente proposto tem como meta “gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível de cargo, recebimento de recursos de

“feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo”.

Percebe-se que as conceituações dos teóricos apresentadas a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho têm como premissa básica o respeito pelas pessoas e são direcionadas para a busca da conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador através da humanização da situação de trabalho, melhora a produtividade da empresa.

2.3 Os Modelos Teóricos de QVT

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido utilizada com frequência pelas organizações para descrever situações amplas e diversas propostas por elas. Faz-se necessário esclarecer e conhecer algumas das principais abordagens da Qualidade de Vida no Trabalho para a utilização do modelo mais adequado a ser aplicado na presente pesquisa.

As abordagens mais difundidas e citadas na literatura e que serão apresentadas são as seguintes: Nadler e Lawler (1983), Hackman & Oldham (1975), Westley (1979), Werther & K. Davis (1983) e Walton (1973).

2.3.1 O Modelo de Nadler e Lawler

Nadler e Lawler afirmam que existem quatro fatores que, se utilizados de forma conjunta e harmônica na organização, podem promover uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho. Os quatro fatores segundo Nadler e Lawler (1983 apud FERNANDES, 1996, p. 45) são:

- Participação dos funcionários nas decisões;
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional;
- Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Na visão desses autores, existem ainda seis fatores que são pré-requisitos para o bom funcionamento de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho que as organizações devem estar atentas, quais sejam:

- Percepção da necessidade;
- O foco do problema que é destacado na organização;
- Estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes;
- Compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados;
- Sistemas múltiplos afetados e;
- Envolvimento amplo da organização.(RODRIGUES, 1994, p. 92)

2.3.2 O Modelo de Hackman & Oldham

Hackman & Oldham (1975 apud FERNANDES, 1996, p. 55) propuseram um modelo que se apoia na dimensão da tarefa, estados psicológicos críticos e resultados pessoais e de trabalho, conforme mostrado no quadro abaixo:

DIMENSÕES DA TAREFA	ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS	RESULTADOS PESSOAIS E DE TRABALHO
Variedade de habilidades (VH) Identidade da tarefa (IT) Significado da tarefa (ST)	Percepção da significância do trabalho (PST)	Satisfação geral com o trabalho (SG) Motivação interna para o trabalho (MIT)
Inter-Relacionamento (IR) Autonomia (AU)	Percepção da responsabilidade pelos resultados (PRT)	Produção de trabalho de alta qualidade (PTQ)
Feedback do próprio trabalho (FT) Feedback extrínseco (FE)	Conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT)	Absenteísmo e rotatividade baixas

Quadro 4: Modelo das dimensões básicas da tarefa Hackman & Oldham
Fonte: Walton (1973 apud FERNANDES, 1996, p. 56)

No item dimensões da tarefa, os autores identificam atributos importantes para a satisfação no trabalho, como variedade de habilidades, isto é, a execução de operações diferentes, identidade da tarefa, que é a possibilidade de desempenhar uma etapa completa do trabalho, significado da tarefa, ou seja, a percepção de que

o trabalho realizado é importante, inter-relacionamento ou autonomia, que é o controle dos empregados sobre as suas próprias tarefas, feedback do próprio trabalho e extrínsecos, ou seja, o próprio indivíduo analisa como está realizando o seu trabalho e também recebe um retorno da organização.

As dimensões da tarefa, segundo Hackman & Oldham (1975 apud FERNANDES, 1996, p.55-56) levam a estados psicológicos críticos, que é a percepção dos empregados quanto à significância do trabalho, à responsabilidade e ao conhecimento dos reais resultados do trabalho.

Em termos de resultados pessoais e de trabalho, os autores chamam a atenção para a satisfação geral do indivíduo com o trabalho, sua motivação para produzir um trabalho de alta qualidade, com conseqüente absenteísmo e rotatividade baixas.

Ratificando a visão de Hackman & Oldham, Davis e Newstrom (1996) afirmam que é desejável um trabalho ter todas essas dimensões sob pena dos trabalhadores ficarem privados psicologicamente, diminuindo sua motivação. Essas dimensões tendem a promover a motivação, a satisfação e a qualidade do trabalho, reduzindo a rotatividade e o absenteísmo.

2.3.3 O Modelo de Westley

Westley (1979 apud RODRIGUES, 1994, p. 85) analisa e classifica quatro problemas que afetam diretamente e tornam-se obstáculos à QVT, que são o político, o econômico, o psicológico e o sociológico.

Em relação aos obstáculos que afetam a QVT, devem-se levar em conta as questões éticas e morais e o significado do trabalho, recorre-se a Westley (1979 apud FERNANDES, 1996, p. 53) para explicar que:

“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”.

De acordo com esse autor, os problemas políticos trariam a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação e o sociológico, a anomia, que são considerados indicadores de qualidade, conforme apresentado no quadro a seguir:

ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
Equidade salarial	Segurança no	Realização potencial	Participação nas
Remuneração	emprego	Nível de desafio	decisões
adequada	Atuação sindical	Desenvolvimento	Autonomia
Benefícios	Retroinformação	pessoal	Relacionamento
Local de trabalho	Liberdade de	Desenvolvimento	interpessoal
Carga horária	expressão	profissional	Grau de
Ambiente externo	Valorização do cargo	Criatividade	responsabilidade
	Relacionamento com a	Autoavaliação	Valor pessoal
	chefia	Variedade de tarefa	
		Identidade com a	
		tarefa	

Quadro 5: Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

Fonte: Westley (1979, adaptado por RUSHEL, 1993, apud FERNANDES, 1996, p. 53)

Para esse autor, a QVT pode ser examinada através de quatro indicadores: o econômico, representado pela equidade salarial e de tratamento recebido por meio de uma remuneração adequada, benefícios, local de trabalho, carga horária e ambiente externo.

O político, representado pelo conceito de segurança no emprego, direito a trabalhar e não ser discriminatoriamente dispensado, liberdade de expressão, relacionamento com a chefia e valorização do cargo.

O psicológico, determinado pelo conceito de autorrealização através do nível de desafio, do desenvolvimento pessoal e profissional, da criatividade, da autoavaliação e da variedade e identidade da tarefa.

E, por fim, o sociológico, representado pelo conceito de participação ativa em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de executar as tarefas, autonomia e distribuição de responsabilidades dentro da equipe.

2.3.4 O Modelo de Werther & Davis

Para Werther & Davis (1983 apud RODRIGUES, 1994, p. 87), a QVT é afetada pela supervisão, pelas condições de trabalho, pelo pagamento, benefícios e pelos projetos do cargo. Todavia, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador.

Por isso estruturaram um modelo que especificam elementos organizacionais, ambientais e comportamentais como aspectos que influenciam o projeto de cargos. Tal projeto é visto pelos autores em três níveis: organizacional, ambiental e comportamental, conforme demonstrado no quadro 7:

Elementos organizacionais	Elementos ambientais	Elementos comportamentais
Abordagem mecânica Fluxo de trabalho Práticas de trabalho	Habilidades e disponibilidades de empregados Expectativas sociais	Autonomia Variedade Identidade de tarefa Retroinformação

Quadro 07: Modelo de Werther & Davis (Elementos de QVT)
Fonte: Werther & Davis (1983 apud FERNANDES, 1996, p. 54)

No nível organizacional, em que se leva em consideração principalmente a eficiência, os autores chamam a atenção para o fluxo e as práticas de trabalho, a fim de evitar uma abordagem mecânica.

No nível ambiental, os autores sugerem que as habilidades e disponibilidades de empregados sejam analisadas a fim de evitar que o cargo seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador, além de se buscar através do cargo exercido atender às expectativas sociais dos empregados.

O nível comportamental, de acordo com Rodrigues (1994, p. 89), é a parte mais sensível para o êxito do cargo, precisando ser atendidas quatro dimensões: autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação.

A autonomia seria a “responsabilidade pelo trabalho”; a variedade, “o uso de diferentes perícias e capacidades”; a identidade da tarefa “seria fazer o todo da peça de trabalho” e a retroinformação, a “informação sobre o desempenho”. (DAVIS & WERTHER, 1983, p.78 apud RODRIGUES, 1994, p.89)

Decorre desses conceitos a premissa de que, para garantir que os indivíduos tenham Qualidade de Vida no Trabalho, é imprescindível que eles se sintam responsáveis pelo que fazem, tenham a possibilidade de usar suas habilidades e competências, tenham conhecimento do processo como um todo e recebam feedback a respeito do seu desempenho.

2.3.5 O Modelo de Walton

Walton (1973, p. 11 apud RODRIGUES, 1994, p. 82) propôs oito categorias conceituais com o intuito de fornecer uma estrutura para analisar as características da Qualidade de Vida no Trabalho, baseadas em questionamentos a respeito da conceituação de QVT, como ela pode ser medida, quais os critérios apropriados, como eles são inter-relacionados, como cada um é relacionado à produtividade e se são uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho, conforme apresentado no quadro 8:

Fatores de QVT	Dimensões
1- Compensação justa e adequada	1. Renda (salário) adequada ao trabalho 2. Equidade interna (compatibilidade) 3. Equidade externa (compatibilidade)
2- Condições de segurança e saúde no trabalho	4. Jornada de trabalho 5. Ambiente físico (seguro e saudável)
3- Utilização e desenvolvimento de capacidades	6. Autonomia 7. Significado da tarefa 8. Identidade da tarefa 9. Variedade da habilidade 10. Retroação e retroinformação
4- Oportunidades de crescimento e segurança	11. Possibilidade de carreira 12. Crescimento profissional 13. Segurança de emprego
5- Integração social na organização	14. Igualdade de oportunidade 15. Relacionamentos interpessoais e grupais

	16. Senso comunitário
6- Garantias constitucionais	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas 18. Privacidade pessoal 19. Liberdade de expressão 20. Normas e rotinas claras da organização
7- Trabalho e espaço total da vida	21. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8- Relevância social da vida no trabalho	22. Imagem da empresa 23. Responsabilidade social pelos produtos/serviços. 24. Responsabilidade social pelos empregados.

Quadro 4: Modelo de Walton para aferição da qualidade de vida no trabalho
Fonte: Walton (1974 apud CHIAVENATO, 2004, p. 452)

De acordo com Fernandes (1996, p. 49), o critério 1 visa mensurar a QVT em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado como sendo suficiente para que o empregado viva com dignidade, existindo equidade em relação à remuneração dos outros membros da organização e de outros profissionais no mercado de trabalho.

O critério 2 mede a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho, como jornada de trabalho, carga de trabalho, ambiente físico do local de trabalho e suas condições de bem-estar (conforto) e organização, material e equipamento disponível para execução do trabalho, ambiente saudável quanto às condições de segurança e saúde, como também a quantidade percebida de stress a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho.

O critério 3 mede a QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar no seu dia-a-dia, seu saber e suas aptidões profissionais com autonomia, tarefas que tenham relevância na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da instituição, possibilidade de utilizar várias habilidades e informação ao indivíduo acerca da avaliação do seu trabalho como um todo, e de suas ações.

O critério 4 mede a QVT em relação às oportunidades que a instituição estabelece para o desenvolvimento e o crescimento pessoal de seus empregados e

para a segurança do emprego, tais como: possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança de emprego.

O critério 5 mede o grau de integração social existente na instituição, sendo adaptado por Fernandes (1996, p. 51), que define os critérios de igualdade de oportunidades, ou seja, o grau de ausência de estratificação na organização de trabalho em termos de status, de discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens, estilos de vida ou aparência, relacionamento no que tange ao grau de auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades, além de senso comunitário.

O critério 6 mede o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição, como direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão sem medo de represálias, normas e rotinas.

O critério 7 mede o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho, por meio de uma harmonia entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens e convívio familiar.

O critério 8 mede a QVT através da percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também de não lhe causar danos, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados, tendo como critérios a imagem da instituição incluindo o orgulho e a satisfação pessoal de fazer parte da instituição, bem como, a percepção do empregado quanto a sua valorização e participação na instituição, a partir da política de Recursos Humanos.

Quirino e Xavier (1986 apud FERNANDES, 1996, p.47) afirmam que uma das dificuldades para investigar a QVT está na “diversidade das preferências humanas e diferenças individuais dos valores pessoais e o grau de importância que cada trabalhador dá as suas necessidades, implicando provavelmente em denotado custo operacional”.

Percebe-se, portanto, que todos os critérios citados por Walton precisam ser bem gerenciados para que o nível de satisfação dos empregados seja aceitável, influenciando no desempenho da organização como um todo.

3. Metodologia

O presente estudo tem por objetivo compreender a percepção dos empregados da Caixa Econômica Federal – GIDUR/NA quanto a sua Qualidade de Vida no Trabalho com ênfase no modelo de Walton. Para que fosse atingido tal objetivo, foram necessárias duas etapas. A primeira etapa compreendeu uma pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de livros, artigos e materiais disponibilizados na internet, possibilitando um levantamento para saber em que estado se encontra atualmente o problema.

Na segunda etapa, a pesquisa empírica, utilizou o método exploratório e descritivo. De acordo com Gil (2002, p. 42-57 apud BOAVENTURA, 2004, p.56), as pesquisas podem ser classificadas com base em seus objetivos, como: exploratórias, descritivas e explicativas. A presente pesquisa classifica-se como exploratória, pois segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 227) busca avaliar uma situação concreta desconhecida, em um dado local, alguém ou um grupo, em algum lugar.

De mesma forma, a pesquisa também se caracteriza como descritiva, pois (BOAVENTURA, 2004, p. 56) procura identificar as características de determinada população ou fenômeno.

“População ou universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (LAKATOS; MARCONI, 2005, p. 225).

A população desta pesquisa compreende 89 empregados da GIDUR/NA. A amostra necessária é de 70 pessoas, com erro amostral de aproximadamente 6% e nível de confiança de 95% (CALCULO AMOSTRAL, 2012).

Os dados primários foram levantados através de questionário aplicado pela pesquisadora com perguntas fechadas e estruturadas, para permitir (Lodi apud LAKATOS, 2005, p. 199) que todas elas fossem comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças refletissem diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas.

Para análise quantitativa foram utilizadas técnicas estatísticas, através da planilha do aplicativo Microsoft Office Excel. Já na análise qualitativa (interpretação

dos dados) foi realizado um elo entre a teoria pesquisada e os resultados obtidos na pesquisa para se chegar ao objetivo proposto pelo estudo.

4 - Resultados e discussão

Após o levantamento dos dados e informações relativas à pesquisa, foi realizada a tabulação destes e agora se vê a necessidade de sua apresentação. Como forma de melhor visualizar seus resultados, a apresentação será realizada na forma de gráficos. Primeiramente será demonstrado o perfil dos empregados da GIDUR/NA e, em seguida as oito variáveis pesquisadas, segundo o modelo de Walton, para a aferição da Qualidade de Vida no Trabalho.

4.1 – Análise do perfil dos empregados

4.1.1 – Sexo dos Entrevistados

Através da pesquisa com os empregados da GIDUR/NA, observa-se que há um equilíbrio entre homens e mulheres: 53% dos empregados são mulheres e 47% são homens.

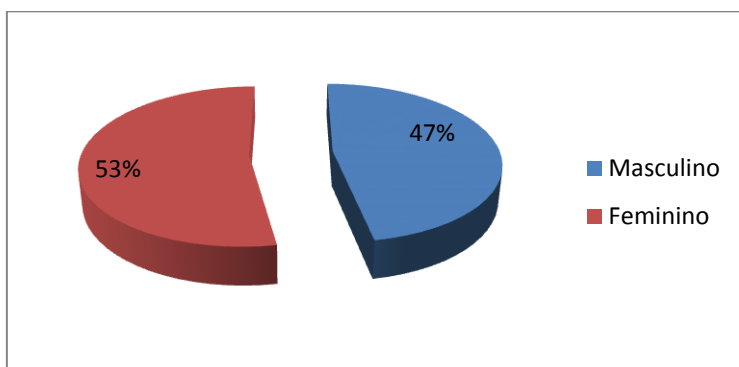


Gráfico 1: Sexo dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

4.1.2 – Faixa etária dos Entrevistados

Diante do gráfico 2, observa-se que a GIDUR/NA é composta em sua maioria, 43%, por empregados com idade superior a 48 anos. Há ainda uma parcela representada por 23% dos funcionários, com faixa etária entre os 38 e 47 anos de idade e outra, de 29%, com empregados com idade de 28 a 37 anos. O corpo de

funcionários é formado, dessa forma, por pessoas experientes e maduras, o que pode ser explicado também pela maioria ter muitos anos de carreira na empresa. Apenas 5% dos funcionários têm entre 18 e 27 anos de idade, parcela em parte ocupada por concursados novatos na empresa.

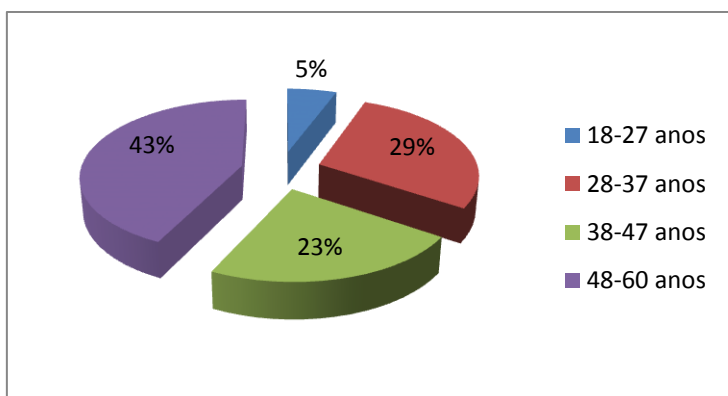


Gráfico 2: Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

4.1.3 – Estado Civil dos Entrevistados

De acordo com o gráfico 3, observa-se que 67% dos funcionários são casados. Do total de pesquisados, 17% são de pessoas solteiras e 16% dos empregados são separados. Este fator se alia a realidade dos funcionários serem mais maduros e também terem mais tempo de serviço na organização.

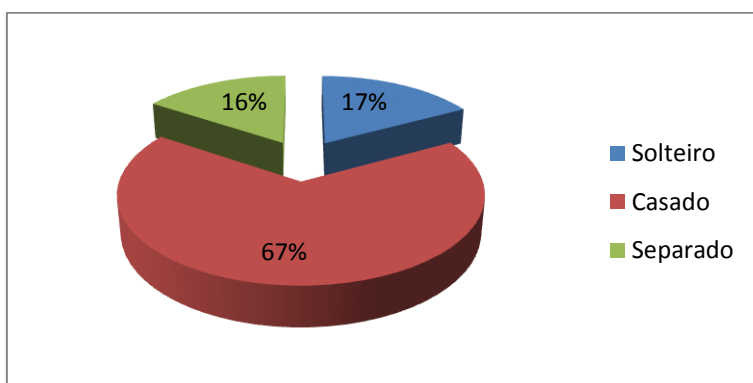


Gráfico 3: Estado civil dos Entrevistados

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

4.1.4 – Escolaridade dos Entrevistados

No gráfico 4 é apresentado que os empregados da GIDUR/NA têm, em sua maioria (60%), como formação escolar a pós-graduação. Aqueles que possuem

o nível superior completo representam 36% do total de entrevistados. Apenas pequena parcela de 4% tem o nível superior incompleto.

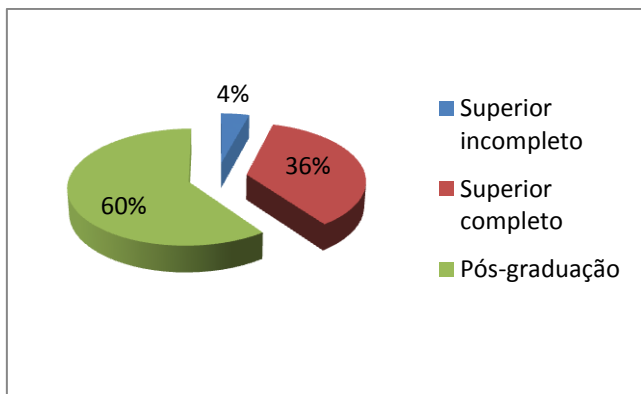


Gráfico 4: Escolaridade dos Entrevistados

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

4.1.5 – Tempo de serviço na Caixa Econômica Federal

Observa-se, de acordo com o gráfico 5, que metade dos entrevistados têm mais de 20 anos de carreira dentro da empresa. Parcela considerável, 31% dos empregados, tem até 5 anos de serviço na empresa, 16% apresentam-se com de 6 a 10 anos de casa e apenas 3% dos entrevistados têm entre 11 e 15 anos de tempo de serviço na CAIXA. Este pequeno índice se deve ao fato de que não houve concurso público durante um longo período da história da empresa.

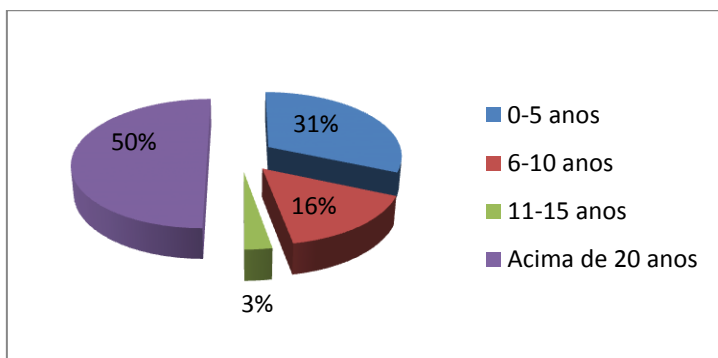


Gráfico 5: Tempo de serviço dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

4.1.6 – Faixa Salarial dos Entrevistados (em salários mínimos)

Na amostra pesquisada, encontram-se empregados da carreira administrativa (técnica e gerencial), em que o salário inicial da carreira, reajustado em setembro/2012, é de R\$ 1.600,00 e da carreira técnica (engenheiros e arquitetos) de

R\$ 7.931,00. Observa-se no gráfico 6 que a remuneração dos empregados da GIDUR/NA varia entre até 4 e acima de 7 salários mínimos. 4% dos empregados recebem até 4 salários, outros 26% recebem de 4 a 7 salários mínimos e a maioria, 70%, ganha mais de 7 salários. Esse fator mostra uma variação entre os salários dos empregados, o que causa insatisfação por parte deles. Os empregados mais novos são os que ganham menos e os mais antigos ganham muito mais, mesmo em muitos casos desempenhando as mesmas funções.

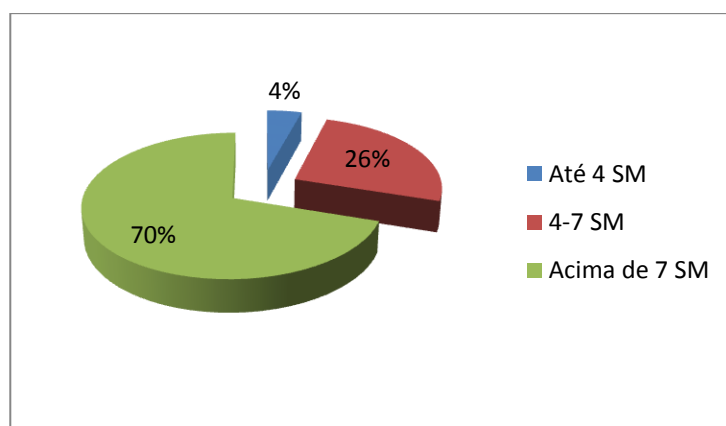


Gráfico 6: Faixa salarial dos Entrevistados (em salários mínimos)

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

4.2 – ANÁLISE DOS DADOS CONFORME MODELO DE WALTON

4.2.1 - Compensação Justa e Adequada

De acordo com os dados levantados e apresentados no gráfico abaixo, observa-se que 34% dos empregados da GIDUR/NA se sentem moderadamente satisfeitos com a remuneração que recebem. Outra parte deles, 30%, se sente satisfeita com o salário e 19% estão insatisfeitos. Pequena parcela (4%) está muito satisfeita ou totalmente insatisfeita.

O fato que explica diferença extremista de percepção dos empregados com relação a sua remuneração é a insatisfação por parte de alguns, principalmente dos novatos, com as diferenças e desigualdades salariais existentes internamente e externamente à empresa, comparando com os salários de empregados de outras empresas do mesmo setor.

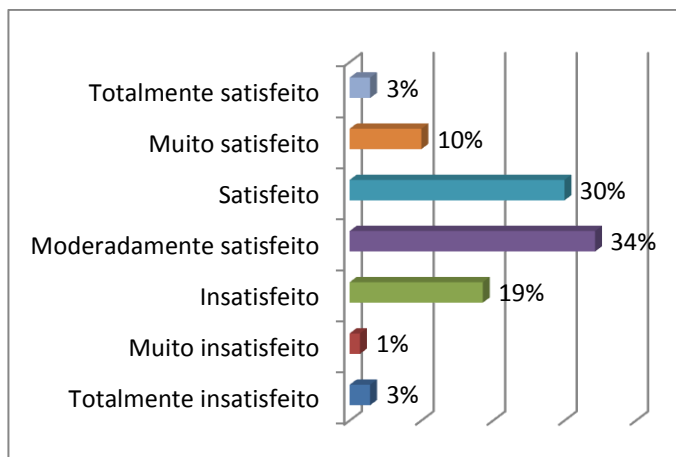


Gráfico 7: Remuneração Adequada

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

O resultado desse gráfico sinaliza 31% de insatisfação pelos empregados quanto à política salarial praticada internamente à empresa. Tal percentual deve-se ao fato de que duas pessoas que entraram em épocas diferentes, mas que exercem as mesmas funções recebem remunerações distintas. Os empregados mais antigos possuem algumas vantagens entre outras, como licença-prêmio de 18 dias por ano e salário-base maior que os novatos.

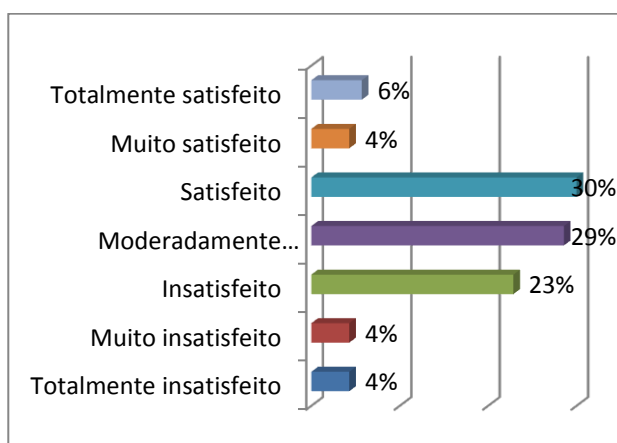


Gráfico 8: Equidade interna

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

No gráfico 9, percebe-se que mais da metade dos entrevistados consideram que o valor de sua remuneração não está de acordo com os valores praticados no mercado. 53% deles acreditam que poderiam ser mais bem remunerados, comparando com empresas que atuam no mesmo setor. Segundo pesquisa feita pela PUC Campinas, o salário inicial do engenheiro civil no Brasil varia de R\$ 2,5 mil a R\$ 3,5 mil, mas os rendimentos de um profissional experiente podem chegar a R\$

20 mil mensais. Sendo assim, no início da carreira, o valor percebido está acima do valor de mercado, porém a longo prazo esta diferença tende a cair, já que o aumento proporcionado no encarreiramento na empresa é mais lento que o do mercado.

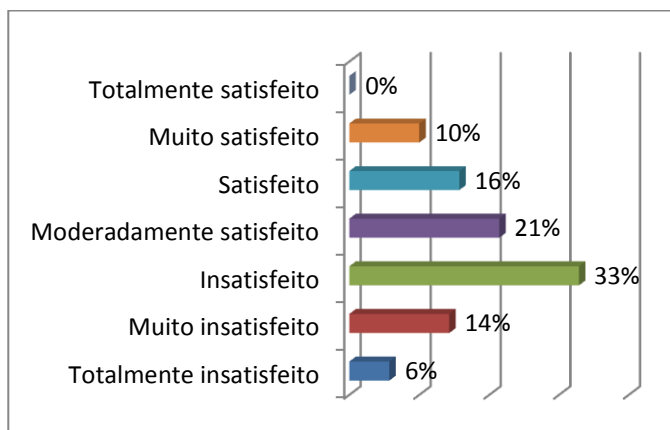


Gráfico 9: Equidade externa

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

4.2.2 - Condições de Trabalho

Com relação a esta variável, os entrevistados apresentam-se satisfeitos. De acordo com o gráfico abaixo, 31% analisam positivamente as condições de trabalho a que estão submetidos e se sentem satisfeitos. Além disso, 10% se mostram moderadamente satisfeitos, 11% estão muito satisfeitos e 30% totalmente satisfeitos. Existe ainda uma pequena parcela que se encontra insatisfeita, 9% dos entrevistados, 6% está muito insatisfeita e 3% totalmente insatisfeita.

A satisfação dos funcionários com relação a esta variável se explica, principalmente, pela percepção do correto cumprimento da jornada de trabalho realizada, boa parte dos empregados da carreira administrativa trabalham 6 horas diárias e os gerentes, supervisores, coordenadores, engenheiros e arquitetos trabalham 8 horas por dia. É importante esclarecer que a GIDUR não é uma agência bancária, e sim uma área-meio responsável pelo desenvolvimento urbano. Possui clientes internos e externos e o atendimento é segmentado em público (governo estadual, município) e privado (associações, construtoras, incorporadoras) e, desta forma, há pouca interação pessoal com esse público, ficando a comunicação, em grande parte, restrita a mensagens eletrônicas, ofícios, telefonemas e fax.

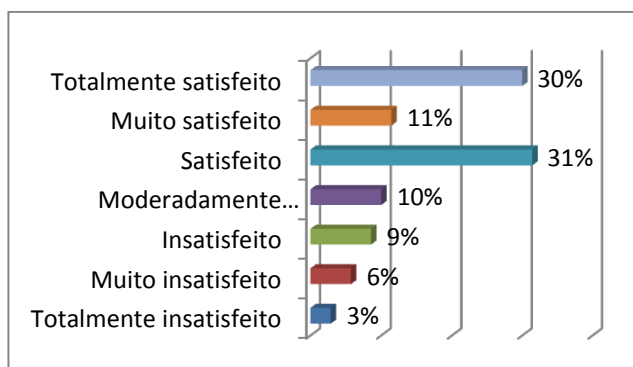


Gráfico 10: Jornada de Trabalho

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

Com relação às condições de trabalho proporcionadas pela Caixa, percebe-se que há insatisfação em 41% dos entrevistados. Esta parcela insatisfeita indica essa causa às deficiências encontradas no ambiente físico (pouco conforto), nos materiais e equipamentos utilizados, bem como pelo fato de que os empregados encontram-se alocados em andares diferentes, prejudicando a celeridade necessária no trâmite dos contratos.

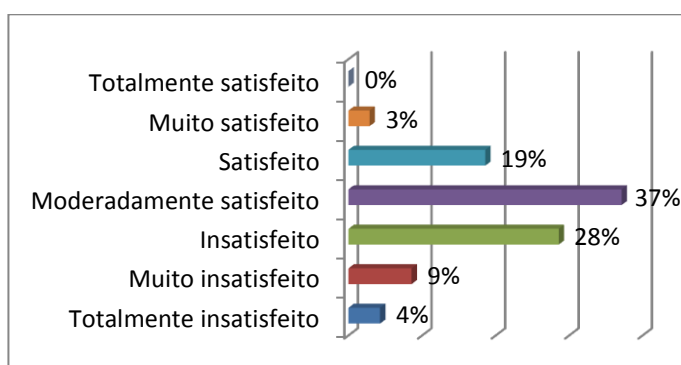


Gráfico 11: Ambiente físico

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

4.2.3 - Uso e Desenvolvimento de Capacidades

A satisfação dos funcionários com relação a esta variável deve-se a autonomia que estes possuem, à identidade da tarefa que desempenham e a possibilidade de utilizarem suas habilidades e capacidades na realização de seu trabalho. A parcela das pessoas que se sentem insatisfeitas ou totalmente insatisfeitas relacionam este resultado com a ausência de feedback sobre o desempenho do seu trabalho. Há também insatisfação por parte de alguns por não se identificarem com os propósitos da tarefa.

Com relação à percepção da liberdade e independência dos empregados na programação e execução do seu trabalho, observa-se, de acordo com o gráfico, que 23% dos entrevistados apresentam-se moderadamente satisfeitos e 40% estão satisfeitos com esta variável. Há ainda uma parcela muito satisfeita, 20% deles. Uma minoria dos entrevistados (6%) se revelou como totalmente satisfeitos com o uso e o desenvolvimento de suas capacidades pela organização. Já 9% deles se sentem insatisfeitos, 1% está muito insatisfeito e 1% está totalmente insatisfeito.

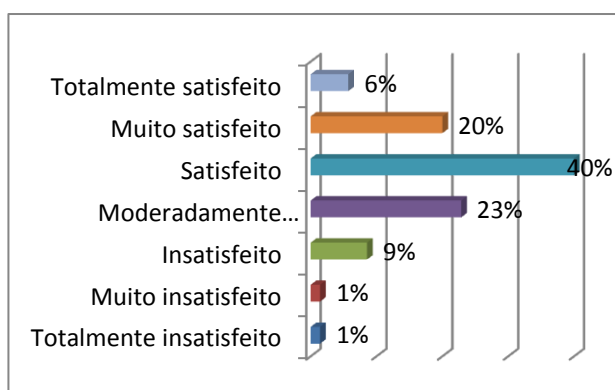


Gráfico 12: Autonomia

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

No gráfico 13, 99% dos entrevistados estão satisfeitos, o que significa que eles se identificam bastante com os propósitos da tarefa.

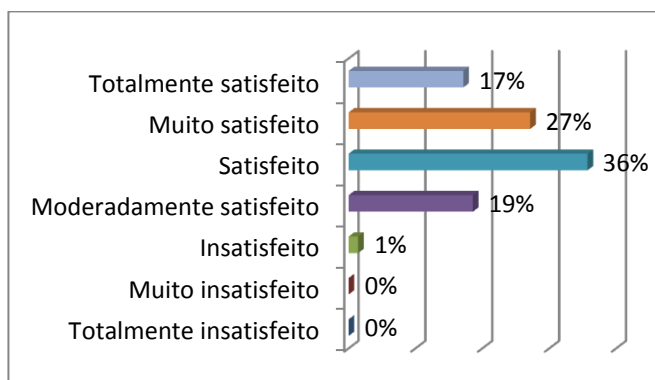


Gráfico 13: Significado da tarefa

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

Referente ao item identidade da tarefa, a maioria dos empregados está satisfeita com o trabalho desenvolvido, segundo o gráfico. Apenas uma minoria (4%) não se identifica com as tarefas realizadas.

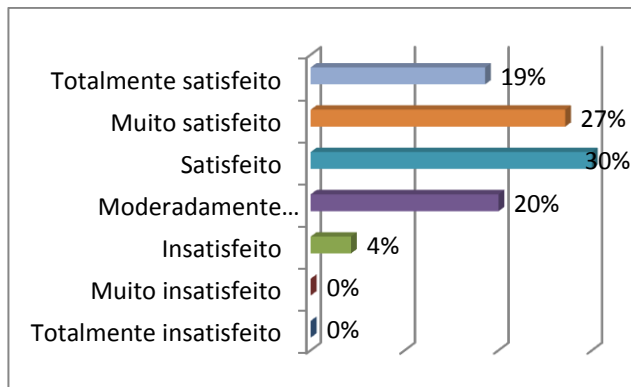


Gráfico 14: Identidade da tarefa

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

No que tange à variedade da habilidade, 97% dos entrevistados estão satisfeitos com as habilidades e atitudes para execução do trabalho. Esse resultado corrobora o conceito de Walton sobre um programa de QVT adequadamente proposto, o qual envolve, entre outros, tarefas adequadas, variedade e enriquecimento do trabalho.

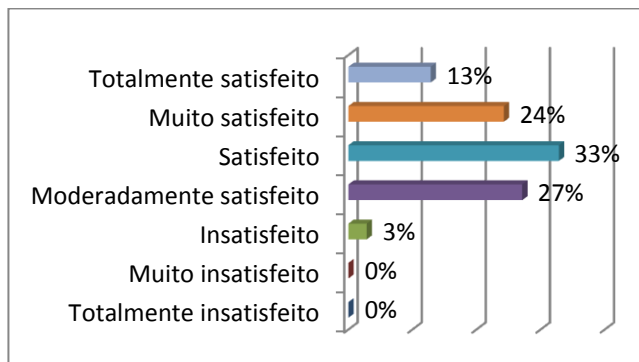


Gráfico 15: Variedade da habilidade

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

Referente à retroação e retroinformação proporcionados pela CAIXA, verificou-se que a maioria deles está satisfeita. O índice da parte insatisfeita (20%) é bastante alarmante, pois a informação sobre o desempenho compõe o nível comportamental, que, de acordo com Rodrigues (1994, p. 89), é a parte mais sensível para o êxito do cargo.

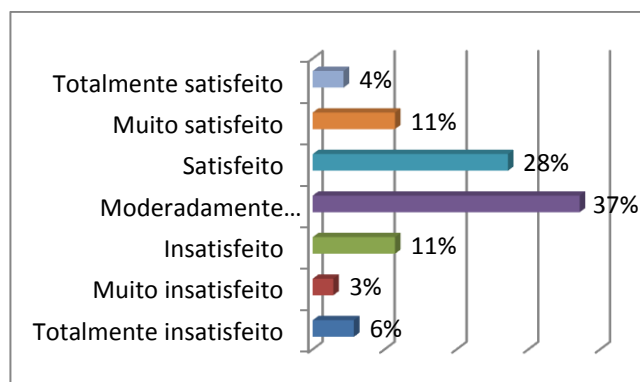


Gráfico 16: Retroação e Retroinformação

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

4.2.4 - Oportunidade de Crescimento e Segurança

Com relação à variável possibilidade de carreira, observa-se que 27% dos empregados estão satisfeitos ou moderadamente satisfeitos (23%). 10% se dizem muito satisfeitos e 6% totalmente satisfeitos. A outra parte dos entrevistados, 16%, apresenta-se insatisfeita ou muito insatisfeita (7%) e 11% totalmente insatisfeita com a oportunidade de crescimento e segurança em seu emprego.

O grau de insatisfação dos empregados com relação a esta variável justifica-se principalmente pela pouca possibilidade de crescimento na empresa para alguns, já que boa parte deles está em vias de se aposentar. Conforme o gráfico 4.1.5, 50% dos entrevistados têm mais de 20 anos na empresa.

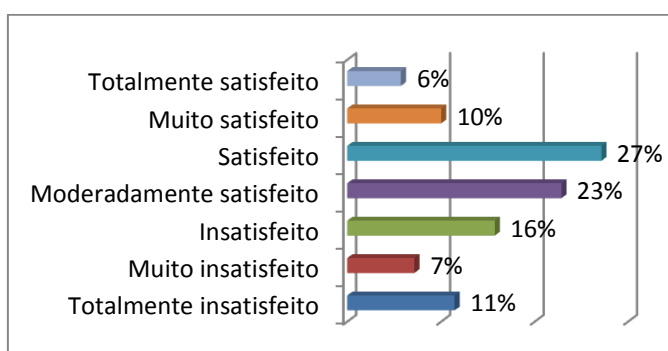


Gráfico 17: Possibilidade de carreira

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

É interessante observar que mesmo sem perspectivas de ascensão, há neles satisfação quanto ao crescimento pessoal junto ao seu trabalho, verificou-se que 79% se sentem satisfeitos.

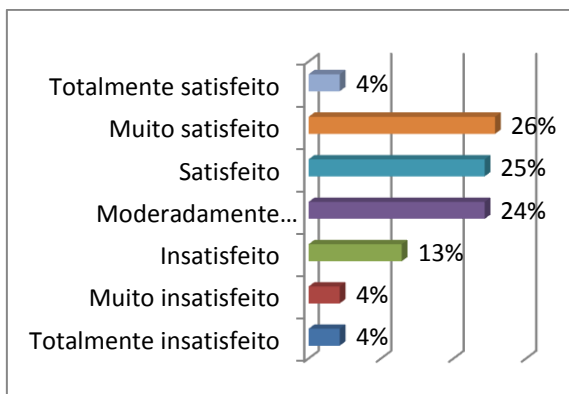


Gráfico 18: Crescimento pessoal

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

Da mesma forma, o grau de segurança sentido por eles é satisfatório, já que como concursados, possuem relativa estabilidade.

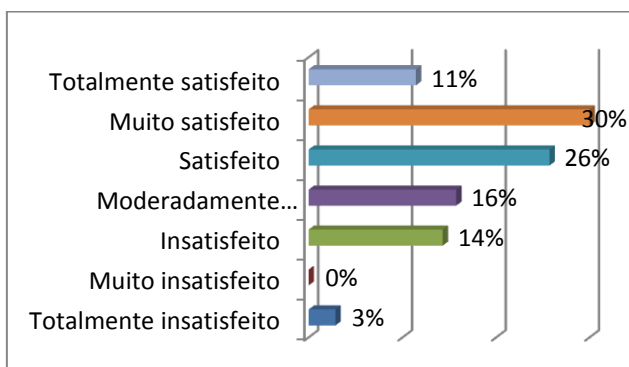


Gráfico 19: Segurança do emprego

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

4.2.5 - Integração Social na Organização

Com relação à igualdade de oportunidade - item que reflete a ausência de favoritismo ou preferências entre os empregados - os dados revelam que há uma satisfação de 78% dos empregados. A parte insatisfeita, 22%, considera que a organização não proporciona tratamento igualitário para todos os seus membros.

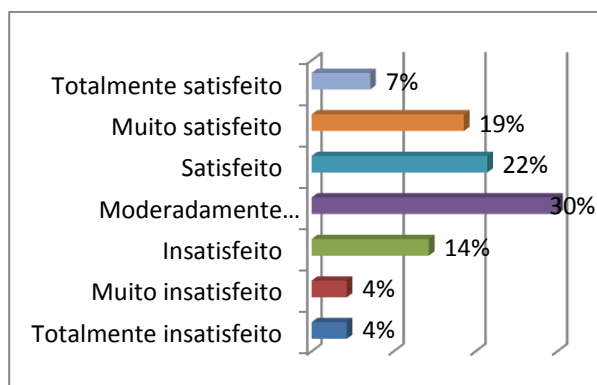


Gráfico 20: Igualdade de oportunidade

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

De acordo com o gráfico 21, percebe-se a existência de um bom relacionamento interpessoal e de equipe entre os empregados. Este item reflete o grau de auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades, que é visto com insatisfação por 9% dos empregados entrevistados.

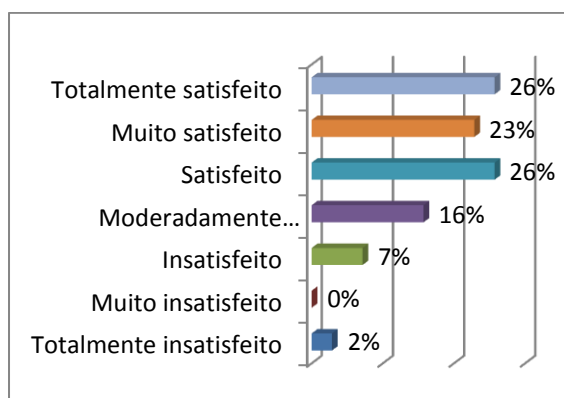


Gráfico 21: Relacionamento

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

Observa-se no gráfico 22 que 82% dos entrevistados estão satisfeitos com o senso de comunidade existente na empresa. A parte insatisfeita acredita haver pouca ajuda mútua entre os colegas.

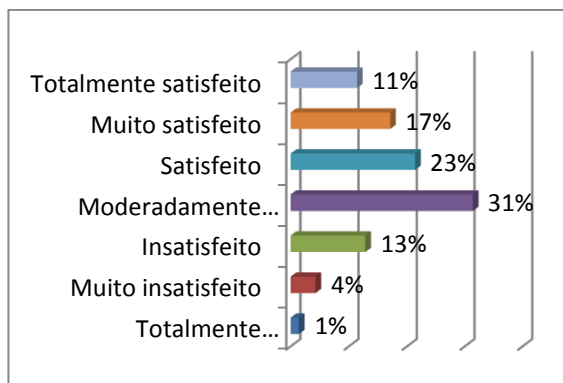


Gráfico 22: Senso comunitário

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

4.2.6 – Constitucionalismo

Com relação aos direitos trabalhistas, observa-se que 78% dos entrevistados encontram-se satisfeitos e consideram que a organização preza e assegura todos os direitos trabalhistas assegurados constitucionalmente. Já 14% estão insatisfeitos, 3% estão muito insatisfeitos e 5% apresentam-se totalmente insatisfeitos com esta variável.

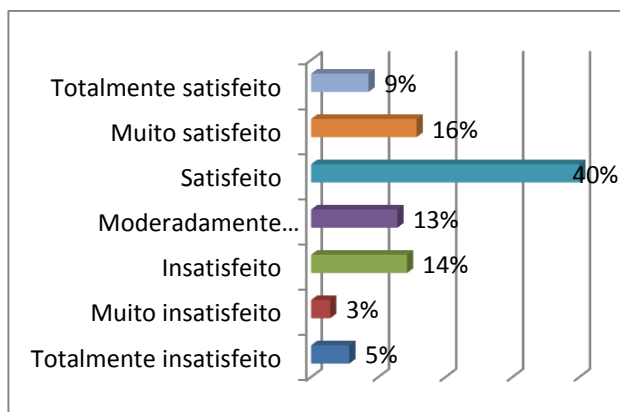


Gráfico 23: Direitos trabalhistas

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

No que se refere ao sentimento de respeito à privacidade pessoal proporcionada pela empresa, observa-se satisfação por parte da maioria dos entrevistados e insatisfação em 11% deles.

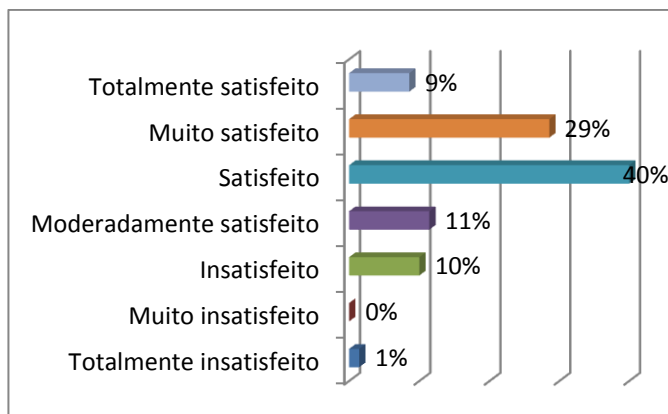


Gráfico 24: Privacidade pessoal

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

O gráfico 25 mostra o grau de satisfação referente à liberdade em expor ideias ou reclamações aos superiores hierárquicos. Neste quesito, 8% estão insatisfeitos e 92% consideram possível essa abertura e demonstram satisfação.

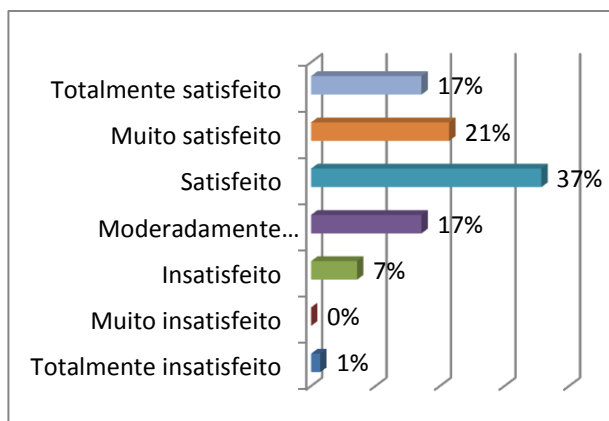


Gráfico 25: Liberdade de expressão

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

Observa-se, quanto às normas e rotinas, que 91% dos entrevistados estão satisfeitos. O alto índice reflete o *modus operandi* da GIDUR, pois, por se tratar de um setor pertencente a uma instituição bancária, a maioria das rotinas são normatizadas. 9% dos entrevistados estão insatisfeitos com a forma de como as normas e rotinas influenciam no desenvolvimento do seu trabalho.

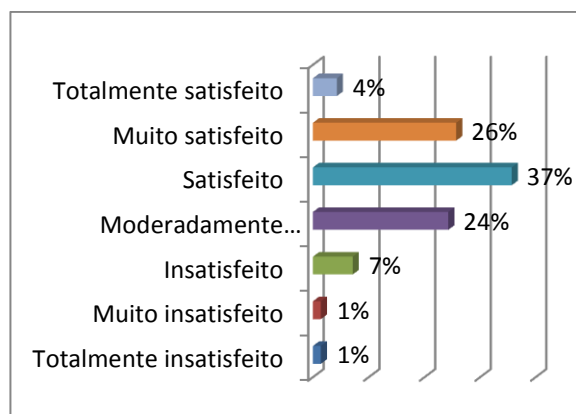


Gráfico 26: Normas e rotinas

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

4.2.7 – O Trabalho e o espaço total de vida

De acordo com os dados levantados e apresentados no gráfico abaixo, observa-se que 87% dos entrevistados estão satisfeitos com a relação que tem o seu trabalho e seu espaço total de vida e 13% encontra-se insatisfeita.

Os empregados da GIDUR que se sentem satisfeitos, consideram que existe equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal. Eles reconhecem que o horário de entrada e saída do trabalho está compatível com a normalidade, o que lhes oferece a oportunidade de terem folgas, momentos de lazer e tempo para a família. É importante lembrar que na GIDUR o fluxo de atendimento ao público externo é bem menor se comparado com o movimento de uma agência.

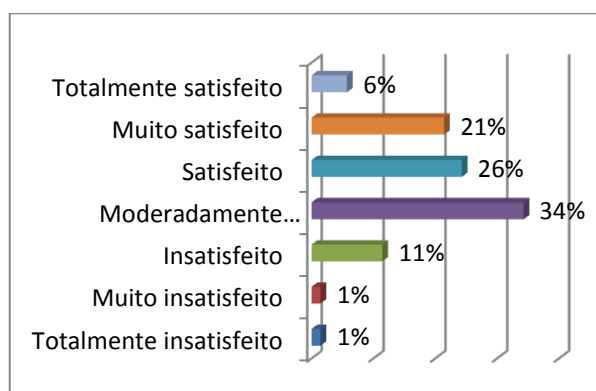


Gráfico 27: Papel balanceado no trabalho

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

4.2.8 - Relevância Social da Vida no Trabalho

De acordo com o gráfico, observa-se que os empregados da GIDUR/NA encontram-se satisfeitos com a imagem da empresa. Este item é importante, pois mostra a visão do empregado em relação à empresa: a importância para a comunidade, o orgulho e satisfação das pessoas por fazer parte da organização.

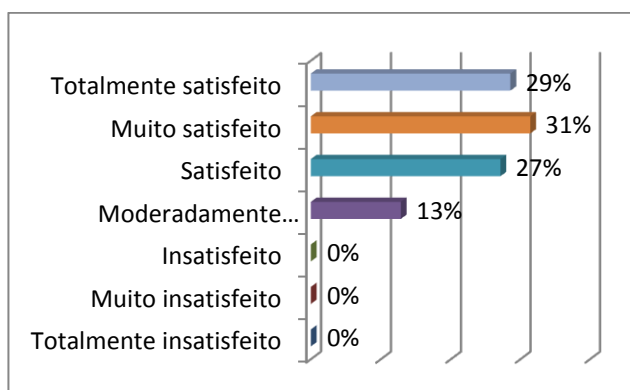


Gráfico 28: Imagem da empresa

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

O mesmo resultado pode-se observar no gráfico 29: todos os empregados pesquisados percebem de forma satisfatória a responsabilidade da empresa para a comunidade.

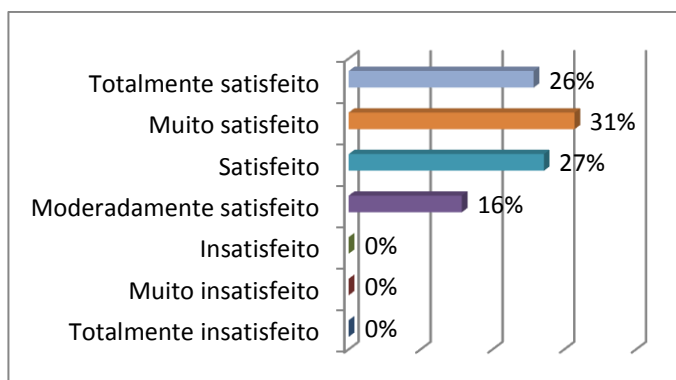


Gráfico 29: Responsabilidade Social da Instituição

Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

Quanto à Responsabilidade Social pelos Serviços, item que reflete a percepção do empregado quanto à responsabilidade da empresa com a qualidade dos serviços à disposição da comunidade, observa-se que 95% estão satisfeitos.

Apenas observou-se pequena insatisfação, representando 5% do total de entrevistados, o que demonstra percepção positiva da responsabilidade da empresa com o meio interno e externo.

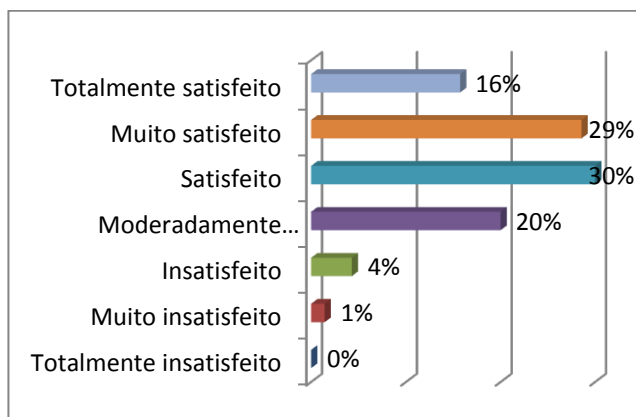


Gráfico 30: Responsabilidade Social pelos Serviços
Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

Observa-se no gráfico 31 que 81% dos empregados pesquisados da GIDUR/NA demonstram ter satisfação e orgulho por fazer parte da empresa. A parcela que se demonstrou insatisfeita (19%) percebe falhas na política de recursos humanos, no que diz respeito à valorização e participação do empregado nas decisões da empresa. Decorre desse resultado o fato de que, para garantir que os indivíduos tenham Qualidade de Vida no Trabalho, é imprescindível que eles se sintam responsáveis pelo que fazem, tenham a possibilidade de usar suas habilidades e competências, tenham conhecimento do processo como um todo e recebam feedback a respeito do seu desempenho.

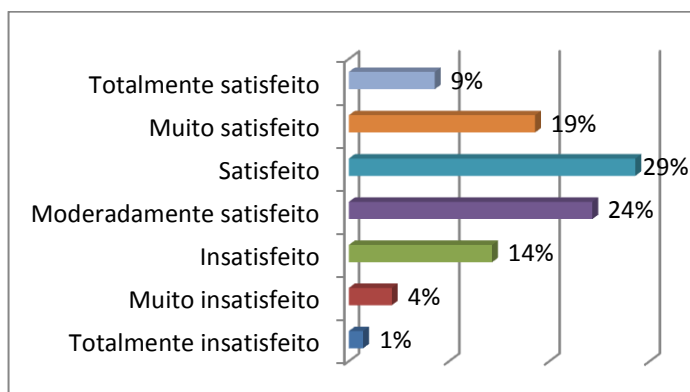


Gráfico 31: Responsabilidade Social pelos Empregados
Fonte: Pesquisa de Campo – Agosto/2012

5 – CONCLUSÃO

A necessidade de as empresas tornarem-se competitivas e alcançarem um bom posicionamento estratégico no mercado colocam-nas de frente com a busca pela qualidade, que deixou de ser um diferencial competitivo, para se tornar condição de sobrevivência. Para que isso seja possível, é necessário que as empresas proporcionem melhores condições de trabalho para os funcionários, a fim de trazer maior motivação e satisfação frente ao trabalho e, conseqüentemente, maior poder competitivo para a organização.

Daí é que se percebe claramente a importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o desenvolvimento de uma organização. Ocorre uma verdadeira transformação na relação empresa-empregado quando as organizações conseguem envolver as pessoas, dando-lhes condições, a fim de que eles trabalhem por vontade de colaborar e dar o melhor de si. Elas contam com funcionários que tenham autonomia, comprometimento, interesse e participem ativamente na busca pelo sucesso organizacional, ao passo que tentam cumprir o seu papel de contribuir para o desenvolvimento profissional constante e o reconhecimento das realizações dos seus funcionários.

Dentre os benefícios que uma organização obtém pelo investimento em qualidade de vida aos seus empregados estão: força de trabalho mais saudável, menor absenteísmo e rotatividade, maior produtividade, ambiente de trabalho saudável, atração e retenção de pessoal qualificado, melhor clima organizacional, entre outros. Já os funcionários sentem-se mais motivados, satisfeitos e integrados em seu meio. Do ponto de vista social, a QVT colabora para mudança de paradigma e relação ao trabalho, deixando de ser visto apenas como fonte de sobrevivência para ser considerado também como fonte de prazer e realização.

Mesmo reconhecendo que não é fácil alcançar a excelência na gestão de pessoas, é possível acreditar e se sentir desafiado como administradores a inovar, descobrindo novas maneiras de dirigir o esforço humano, criando um clima propício ao crescimento para que se possa contar com funcionários leais, dinâmicos, comprometidos e produtivos, que é a arma competitiva mais eficaz que uma empresa pode possuir. Afinal, se as pessoas estiverem satisfeitas e realizadas no trabalho, toda a organização caminhará para o sucesso.

Investir na satisfação do funcionário é investir indiretamente no cliente. Assim como investir na qualidade de vida no trabalho também é uma forma de cumprir o papel social de uma organização, que é o de colaborar com o desenvolvimento das pessoas de maneira responsável, gerando maior satisfação e orgulho de trabalhar em uma empresa socialmente responsável.

De forma geral, os empregados da GIDUR/NA se sentem satisfeitos com as dimensões de QVT proposta por Walton. Tal conclusão deve-se ao resultado da pesquisa, em que há satisfação por parte da maioria deles em relação aos fatores. Com exceção das dimensões compensação justa e adequada (itens remuneração adequada e equidade externa), Condições de trabalho (ambiente físico), Uso e desenvolvimento de capacidades (retroação e retroinformação), Integração social na organização (itens igualdade de oportunidade e senso comunitário), e, por fim, O trabalho e o espaço total de vida (papel balanceado no trabalho), nos quais há moderada satisfação e insatisfação específica do item remuneração externa. Tal resultado deve servir de alerta à empresa, para que haja investimentos que viabilizem melhorias nas condições de vida e trabalho dos empregados.

Ocorrendo mais preocupação e comprometimento por parte da CAIXA com os empregados na forma de procurar satisfazer seus anseios e necessidades, bem como investindo em melhores condições de trabalho, no desenvolvimento intelectual das pessoas e numa política de RH mais coesa e voltada para o bem-estar dos empregados, melhores resultados serão atingidos, fortalecendo ainda mais a imagem da empresa frente ao mercado, empregados e sociedade.

5.1 – RECOMENDAÇÕES

Diante do resultado apresentado, faz-se necessária a elaboração e apresentação de recomendações e medidas destinadas para a melhoria da qualidade de vida dos empregados da GIDUR/NATAL nestes aspectos, o que será para a CAIXA uma estratégia para alcançar as melhorias necessárias nas condições de trabalho disponibilizadas por ela.

Tais recomendações foram baseadas em dados colhidos pelo questionário do modelo de Walton, utilizado para aferição da qualidade de vida, bem como em informações levantadas através da observação da pesquisadora das condições de

trabalho disponibilizadas pela organização e de conversas informais com os entrevistados. As recomendações são as seguintes:

- Plano de cargos e salários compatível com as atividades exercidas pelos empregados, bem como equidade e isonomia nos direitos pecuniários e benefícios, no sentido de minorar/ pôr fim às diferenças entre os empregados mais antigos e mais novos que ocupam o mesmo cargo e realizam as mesmas funções.
- Investir na melhoria das condições físicas do prédio;
- Investir na aquisição de equipamentos melhores e mais modernos;
- Proporcionar informações (feedback) ao empregado sobre suas ações, desempenho e realização do trabalho;
- Promover maior transparência no ambiente de trabalho, de forma que os empregados se sintam tratados igualmente, além de incentivar trabalhos que proporcionem atitudes solidárias e de ajuda ao colega;
- Alocar os empregados nas áreas em que se sentem mais confortáveis e que há identificação com os propósitos da tarefa;
- Investir em programas de Saúde e bem-estar dos funcionários de forma permanente.

Abstract

The objective of this study is to analyze the perceived quality of work life of employees CAIXA E3CONOMICA FEDERAL - GIDUR / NATAL modeled Walton, identifying their needs as working conditions offered by the company, so that, suggestions for improvements may be proposed, increasing the quality of life of people. The data collected show the profile of the employees as well as their perception of the relative dimensions of the QWL. The main conclusion is that, in general, employees are satisfied with their quality of work life, however, despite this satisfaction, warn that there are improvements in implementation of some aspects of the company.

Keywords: Quality of Life. Work. Satisfaction.

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADORES. Natal, 2008. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br>.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1990.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Natal, 2008. Disponível em:
<http://www.caixa.gov.br>. Acesso em: 10 de set. 2008.

EMPREGOS.COM.BR. Natal, 2012. Disponível em:
<http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/noticias/profissao-engenheiro-civil.htm>

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 2º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos.** Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002, p.295-305.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
_____, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.