



GISELDA PATRICIA DE O. S. COCENTINO
LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

GISELDA PATRICIA DE O. S. COCENTINO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO NO BANCO
PANAMERICANO – FILIAL NATAL
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO NO BANCO
PANAMERICANO – FILIAL NATAL

GISELDA PATRICIA DE O. S. COCENTINO

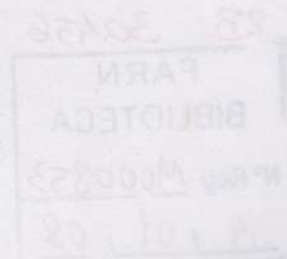
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO NO BANCO PANAMERICANO – FILIAL NATAL

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO NO BANCO PANAMERICANO – FILIAL NATAL

Monografia apresentada à Coordenação
do curso de Graduação em
Administração da Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio Grande
do Norte, como requisito obrigatório para
a obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Flávio Emílio M. Cavalcanti,
M.Sc.

NATAL/RN
2007



Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Cocentino, Giselda Patrícia de O. S.

Qualidade de vida no trabalho: um estudo no Banco Panamericano: filial Natal
/ Giselda Patrícia de O. S. Cocentino. – Natal: FARN, 2007.
68f.

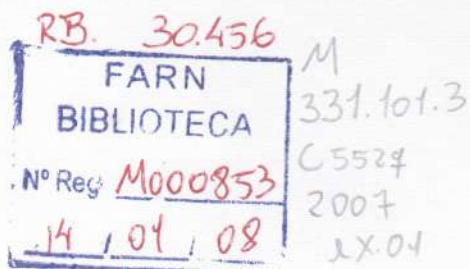
Orientador: Flávio Emilio M. Cavalcanti (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Qualidade de Vida no Trabalho – Monografia. 2. Satisfação no Trabalho –
Monografia. 3. Recursos Humanos – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 331.101.3

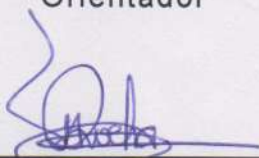


GISELDA PATRICIA DE O. S. COCENTINO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO NO BANCO
PANAMERICANO – FILIAL NATAL

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada
em ____ de _____ de 2007, pela banca examinadora composta
pelos seguintes membros:

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M. Sc.
Orientador



Fabírcia Abrantes F. da Rocha, M. Sc.
Membro Examinadora

Membro Examinador (a)

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

A Deus, pela inspiração e por ter iluminado meus passos em meio uma etapa da vida.

A toda minha família, em especial aos meus pais pelos ensinamentos e ao meu esposo Eduardo por estar ao meu lado em todos os momentos.

Aos meus amigos de ontem, hoje e sempre: Edna Lima, Ana Karoline e Cláudio Rehan pelo apoio e incentivo nos momentos em que preciso.

Ao Prof. Amândeo e a todos os meus amigos do trabalho.

Ao professor e orientador Flávio Emilio que me guiou orientando a longa caminhada.

Dedico a Deus, fonte de minha inspiração.

Então a todos que, Aos meus pais, pela formação e por sempre me apoiarem, nas tomadas de decisões.

Ao meu esposo Eduardo, por toda a dedicação, apoio e paciência..

Palmas

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

À Deus, pela inspiração e por ter iluminado meus passos em mais uma etapa da vida.

A toda minha família, em especial aos meus pais pelos ensinamentos e ao meu esposo Eduardo por estar ao meu lado em todos os momentos;

Aos meus amigos de ontem, hoje e sempre: Edna Lima, Ana Karenine e Cláudio Renan pelo apoio obtido nos momentos em que precisei;

Ao PanAmericano e a todos os meus amigos do trabalho;

Ao professor e orientador Flávio Emílio que me guiou orientando a longa caminhada;

Enfim a todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a concretização deste importante capítulo da minha vida;

O meu muito obrigada,

Patrícia!

RESUMO

Essa monografia realizou um estudo exploratório/descritivo, cujo objetivo principal foi identificar o grau de qualidade de vida no trabalho (QVT) do Banco PanAmericano – Filial Natal. Contudo, para alcançar tal objetivo, fez-se necessário realizar um diagnóstico geral da empresa, analisando as condições do ambiente de trabalho, detectando as políticas, normas e procedimentos de Recursos Humanos adotados, verificando as percepções dos funcionários diante do ambiente em que trabalham, considerando os indicadores de QVT propostos por Walton. Diante do problema de pesquisa foram entrevistados todos os 33 colaboradores da Filial Natal e os instrumentos utilizados foram a observação direta e o questionário, compostos por questões abertas e fechadas. Tendo em vista a confiabilidade das respostas e resultados, constatou-se que o Banco PanAmericano obteve índices favoráveis no grau de QVT, fazendo com que as pessoas trabalhem com maior satisfação e motivação.

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

ABSTRACT

This study was based in exploratory-description research which the main objective was identify the life quality level in PanAmericano Bank– Natal local office. However, to reach this purpose, it was considered necessary to do a general diagnosis in the company. Therefore, this research analyzes the work atmosphere condition, detecting Human Resources policies, rules and procedures applied. It also was verified the work atmosphere from the employee's perception and this study has considered the life quality in the company indicator proposed by Walton. The data was collected with interviews applied in thirty three employees in Natal local office, using questionnaires composed for opened and closed questions. Furthermore, it was used directs observations in the company. In conclusion, the results demonstrate that PanAmericano Bank reach favorable rates about life quality in the work, which help employees to have satisfaction and to be motivate in their jobs.

Key-words: Life quality. Work. Satisfaction.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os Diferentes Níveis de Necessidades da Hierarquia de Maslow.....	22
Quadro 2: Diferença entre Teorias "X" e "Y"	24
Quadro 3: Fatores de Herzberg como entidades separadas.....	25
Quadro 4: Modelo de QVT de Walton.....	32
Gráfico 5 - Participação	45
Gráfico 6 - Comunicação	46
Gráfico 7 - Imagem da empresa	47
Gráfico 8 - Relação Chefe - Subordinado	48
Gráfico 9 - Organização do Trabalho.....	49
Gráfico 10 - QVT na Empresa	50
Gráfico 11 - Idade dos Colaboradores	54
Gráfico 12 - Sexo	55
Gráfico 13 - Nível de Instrução	56
Gráfico 14 - Tempo de empresa	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Condições de Trabalho	41
Gráfico 2 - Saúde	42
Gráfico 3 - Moral.....	43
Gráfico 4 - Compensação.....	44
Gráfico 5 - Participação	45
Gráfico 6 - Comunicação	46
Gráfico 7 - Imagem da empresa	47
Gráfico 8 - Relação Chefe – Subordinado	48
Gráfico 9 - Organização do Trabalho.....	49
Gráfico 10 - QVT na Empresa	50
Gráfico 11 - Idade dos Colaboradores	54
Gráfico 12 - Sexo.....	55
Gráfico 13 - Nível de Instrução	56
Gráfico 14 - Tempo de empresa	57

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	28
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	28
2.4.1. Conceitos da Qualidade de Vida no Trabalho.....	30
2.4.2 As dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho	31
2.4.3 Os Modelos Teóricos da Qualidade de Vida no Trabalho	31
2.4.4 Qualidade de vida Dentro e Fora das Organizações	36
3 METODOLOGIA	37
3.1 TIPO DE PESQUISA	37
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	37
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	37
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	12
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Geral	16
1.3.2 Específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA	16
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 ORGANIZAÇÕES	18
2.2 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	19
2.2.1 A Experiência de Hawthorne	20
2.2.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	21
2.2.3 Teoria X e Y de MCGREGOR	24
2.2.4 Modelo dos Dois Fatores de HERZBERG	25
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	26
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	28
2.4.1. Conceitos da Qualidade de Vida no Trabalho	30
2.4.2 As dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho	31
2.4.3. Os Modelos Teóricos da Qualidade de Vida no Trabalho	31
2.4.4. Qualidade de vida Dentro e Fora das Organizações	36
3 METODOLOGIA	37
3.1 TIPO DE PESQUISA	37
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	37
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	37
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS	38

3.5 COMENTÁRIOS SOBRE O PROCESSO DA COLETA DE DADOS	38
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS	40
4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	41
4.2.1 Condições de Trabalho.....	41
4.2.2 Saúde	42
4.2.3 Moral	43
4.2.4 Compensação	44
4.2.5 Participação.....	45
4.2.6 Comunicação.....	46
4.2.7 Imagem da empresa	47
4.2.8 Relação Chefe – Subordinado.....	48
4.2.9 Organização do Trabalho	49
4.2.10 QVT na Empresa.....	50
4.2.11 Significado do trabalho	51
4.2.12 Vida pessoal x Vida profissional	52
4.2.13 PERFIL DOS COLABORADORES	54
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	58
5.1 CONCLUSÕES	58
5.2 RECOMENDAÇÕES	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE.....	63

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais a qualidade de vida no trabalho está se tornando um assunto de maior relevância e interesse por parte de diversos tipos de organizações, que buscam sempre um diferencial em relação aos seus concorrentes. E percebe-se que o ser humano é a principal causa do sucesso ou insucesso de uma empresa.

A qualidade de vida é uma tendência que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho. Passou a ser um meio para alcançar o engrandecimento do ambiente de trabalho e obtenção de maior produtividade e qualidade do seu resultado, sendo hoje vista como um conceito global e como forma de dimensionar tais fatores, adotando filosofia e métodos para uma maior satisfação do trabalhador em sua atividade profissional.

Sabe-se que a QVT é influenciada por vários fatores dentre eles o estresse, que depende da capacidade de adaptação do colaborador, envolve o equilíbrio entre a exigência que a tarefa faz a quem a realiza e a capacidade da pessoa que a realiza. Diante disso, analisou-se o grau de satisfação dos colaboradores do Banco PanAmericano através de uma pesquisa de Qualidade de Vida no trabalho na empresa, com o intuito de apontar melhorias que aumentem a eficiência e eficácia em seus procedimentos.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO



Em 21 de fevereiro de 1969, o Grupo Silvio Santos (GSS) assumiu o controle acionário da Real Sul S/A – Crédito, financiamento e investimento, uma empresa que atuava no mercado desde 1963 em São Caetano do Sul, e mudou a razão social para Baú Financeira S/A – Crédito, financiamento e investimento.

Em 1990, autorizado para atuar como banco múltiplo, iniciou operação com as carteiras comerciais e crédito, financiamento e investimento, passando a ser denominado Banco PanAmericano S/A.

Atuando há 37 anos como financeira no mercado de CDC e há 15 anos banco múltiplo, o PanAmericano conquistou expressiva participação no mercado financeiro e já é o 27 banco privado do país em ativos totais conforme ranking do Banco Central do Brasil. Uma organização jovem, arrojada, que combina ousadia e senso de oportunidade na formulação e efetivação de estratégias que garantem mais do que crescimento sustentável, mas também o desenvolvimento contínuo de novos negócios.

Operando em todos os segmentos de varejo – veículos, cartões, crédito pessoal, crédito direto ao consumidor lojista (CDC), leasing e consignação pública. Sua estratégia vencedora baseia-se:

- Na força de sua cobertura geográfica, presente em cerca de 80% de todo o território brasileiro através de uma rede de 156 operações próprias de marca PanAmericano e mais de 25.865 pontos-de-venda através de parcerias comerciais, o que minimiza a dependência dos grandes centros urbanos.
- Em uma política agressiva de diversificação de produtos de financiamento, que diminui os riscos de sazonalidades.
- Na avançada tecnologia de crédito, permitindo agilidade e segurança na aprovação dos financiamentos.
- Em uma base de relacionamento contínuo que fideliza clientes corporativos e pessoas físicas, através de produtos personalizados.
- No investimento em capacitação de recursos humanos, que hoje somam 6.134 pessoas entre colaboradores diretos e terceirizados.
- E na sinergia com as empresas do Grupo Silvio Santos, que une a experiência e o relacionamento fiel com o consumidor brasileiro, além de uma rede de televisão que é o principal veículo de divulgação dos produtos PanAmericano.

O GSS é referência do ponto de vista de gerência operacional e administrativa, lembrado no mercado por sua habilidade em combinar dinamismo e crescimento, sustentados por resultados e real capacidade de investimentos. Faz da troca de experiências entre suas empresas um diferencial capaz de multiplicar

oportunidades. Uma rotina de busca de novos processos, aprimoramento tecnológico, produtos e serviços. Qualidades que fazem à força de um grupo que figura entre os mais importantes do país. O GSS é um conglomerado sólido, que conquistou o mercado através da competência e da força administrativa de várias empresas que visam entreter, comunicar, prestar serviços e auxiliar o crescimento de milhões de brasileiros. Fazem parte desse Grupo, além do Banco PanAmericano, a Liderança Capitalização, responsável pelo título Tele Sena, o Baú da Felicidade e o Sistema Brasileiro de Televisão (SBT).

O Banco PanAmericano S/A instalou a sua filial na cidade de Natal/RN a mais de 10 anos. Atualmente localizada na Av. Rio Branco, 687 – Cidade Alta e conta com 33 colaboradores diretos. Oferece aos seus clientes os serviços de Crédito Pessoal, Financiamentos de Veículos, Investimentos, Cartões, Consórcios, Seguros e está inovando mais uma vez oferecendo o Imóvel Pan – Financiamento e Refinanciamento de imóveis.

Para o Banco PanAmericano, obter crescimento sustentável está diretamente ligado ao reconhecimento da importância de seu Capital humano, por isso investe continuamente em seus colaboradores, direta e indiretamente, em várias frentes de ação, que objetivam proporcionar crescimento profissional, pessoal e qualidade de vida.

São contemplados como parte de sua política de benefícios os chamados benefícios clássicos – assistência médica, assistência odontológica, previdência complementar, assistência social em casos específicos, cesta básica, investimento em desenvolvimento pessoal, convênio-farmácia, seguro de vida, vale-alimentação, vale-refeição e vale-transporte – além de ações regulares que objetivam proporcionar ao funcionário e seus familiares condições adequadas de sociabilidade e qualidade de vida.

O Grupo Silvio Santos e suas empresas existem para participar ativamente do crescimento da sociedade. Para garantir esta atuação no mercado, o principal objetivo é aprimorar continuamente os recursos humanos.

O sucesso comercial depende de oferecer confiabilidade e um alto nível de integridade aos consumidores e clientes. Só no PanAmericano controlam-se 2 milhões de cartões de crédito, 45 mil planos de consórcios e uma carteira de 1,1

milhão de apólices de seguros. Produtos usados por uma clientela de Classe A e B, o que mostra que ele vai acertando na estratégia de aproveitar oportunidades de negócios em todas as camadas sociais.

Missão: “Solucionarmos necessidades financeiras com agilidade, segurança e discrição, num clima de cordialidade e respeito pessoal”.

Visão: “Ser a principal referência para a sociedade em todos os setores que atua”.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

O tema Qualidade de Vida no Trabalho levanta questões antagônicas: de um lado às reivindicações dos trabalhadores para seu bem-estar e satisfação com o trabalho; e de outro, os interesses da empresa com relação à produtividade e qualidade.

No Banco PanAmericano 60% dos colaboradores trabalham com metas. O nível de pressão por resultados, a concorrência e a complexidade por um espaço no mercado, torna o estresse visível todos os meses a fim de atingir o volume de operações orçadas pela empresa. Além das dificuldades do mercado, os contatos comerciais enfrentam a falta de apoio dos colaboradores do setor administrativo que por não serem remunerados por produção não se sentem responsáveis em dar o suporte com agilidade aos comerciais.

Sob o ponto de vista da empresa, muitas vezes o que se vê é uma preocupação com o ambiente físico do trabalho. Porém devido aos assaltos ocorridos recentemente, os colaboradores estão inseguros com a ausência de equipamentos de segurança auxiliar, tipo porta giratória detectora de metais, causando medo e conseqüentemente à perda de produtividade, pois, os colaboradores ficam temerosos a cada suspeito que entra na filial.

Hoje se sabe que não são apenas as condições físicas de trabalho que influenciam a qualidade de vida no trabalho, mas é de suma importância que se considerem outros fatores, tais como as relações entre os indivíduos, seu trabalho e a organização onde desenvolve este trabalho. Não existe uma conscientização de

alguns colaboradores sobre a importância da integração de todos os setores para que sejam atingidos os resultados.

As organizações são moldadas de acordo com o material humano que as constitui, possuindo estreita ligação com as expectativas, frustrações e dificuldades dos clientes internos. Um empregado que tem boas condições de trabalho e acima de tudo gosta dele, percebendo a preocupação da empresa em entender suas necessidades e efetivamente satisfazê-las, dará retorno esperado pelo empregador. Deve-se ainda desmistificar que elevados custos nestes fatores não compensam, pois, tendo em vista alguns casos, o retorno do investimento supera toda e qualquer expectativa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Identificar o grau de qualidade de vida no trabalho dos colaboradores do Banco PanAmericano – Filial Natal.

1.3.2 Específicos

- a) Levantar a percepção dos colaboradores em relação às variáveis da QVT.
- b) Avaliar os aspectos positivos.
- c) Identificar os pontos críticos.
- d) Propor ações visando a melhoria do grau de QVT dos colaboradores do Banco PanAmericano – Filial Natal.

1.4 JUSTIFICATIVA

a) Quanto à importância:

O presente estudo foi importante, tendo em vista que a eficácia e o sucesso de uma equipe depende bastante do nível de qualidade de vida que os integrantes possuem.

Um programa de QVT pode ser utilizado exatamente para que as pessoas queiram fazer mais, como decorrência de um envolvimento maior com o trabalho

que realizam, por compartilharem mais das coisas que lhes dizem respeito e pela existência de um ambiente de trabalho favorável onde os indivíduos sintam-se estimulados e motivados para produzirem, satisfazendo seus anseios e necessidades e, ao mesmo tempo, indo ao encontro dos objetivos organizacionais.

Este estudo contribuiu para uma melhoria do grau de QVT dos funcionários do Banco PanAmericano – Filial Natal.

b) Quanto a Oportunidade:

Foi oportuno, pois o Banco PanAmericano está investindo cada vez mais em seu capital humano, vem implantando na empresa um programa de QVT e ainda não havia sido feita uma avaliação sobre a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores desta filial. Foi de interesse dos gestores os resultados desta pesquisa, onde foram identificados os aspectos positivos e os pontos críticos de QVT na filial Natal, para que possam aprimorar ainda mais o programa e assim satisfazer as necessidades dos colaboradores.

c) Quanto à viabilidade:

O projeto foi viável, tendo em vista que a pesquisadora teve acesso livre às informações da empresa, da mesma forma que o Banco PanAmericano demonstrou interesse em saber o grau de QVT dos colaboradores da Filial Natal.

Para a pesquisadora o estudo abordado permitiu pôr em prática o que foi aprendido no curso de administração voltando o foco a qualidade de vida no trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ORGANIZAÇÕES

Para Chiavenato (1997)

As organizações são sistemas extremamente complexos, onde se desenvolvem as mais variadas atividades e que dependem das pessoas para existir; por isso cada organização tem uma estrutura distinta, que divide os indivíduos em grupos que desempenham um conjunto de tarefas, em busca de objetivos comuns.

Dentro desta complexidade existem as organizações voltadas para a produção de bens ou produtos (artigos de consumo, máquinas, equipamentos, entre outros) e as organizações voltadas para a prestação de serviço (saúde, ensino, serviços bancários, etc.). Todas elas exercem influência na vida dos indivíduos e passam a ser por eles indivíduos ou organizações influenciadas.

Gonçalves (2002)

Afirma que a influência das organizações sobre a vida dos indivíduos é fundamental a maneira na qual as pessoas vivem, seus valores, suas expectativas, e suas convicções são profundamente influenciadas pela organização. E da mesma forma, a organização é uma representação daquilo que seus participantes pensam e sentem.

A organização é um sistema de cooperação mútua, onde os indivíduos tornam-se grupos procurando atingir objetivos jamais possíveis individualmente. As pessoas procuram numa empresa não só o salário como recompensa por um trabalho realizado, mas também como um meio para o alcance de satisfação, reconhecimento e auto-realização.

Ferreira (1997) comenta que as organizações desenvolvem-se devido às necessidades de melhorias nos padrões de vida dos indivíduos e a influência de fatores como mudanças tecnológicas e leis econômicas.

Percebe-se que, a cada dia, as organizações vêm sofrendo transformações significativas, provocando constantes impactos na sociedade, na vida das pessoas e conseqüentemente mudanças ambientais. Daí a assertiva de que uma organização nunca se constitui numa unidade pronta e acabada, mas umas instituições sociais, vivas e sujeitas a mudanças.

2.2 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O fator humano é o único recurso organizacional vivo, capaz de manipular e tomar decisões a respeito de todos os outros recursos. As pessoas criam as organizações se as mesmas necessitam de administração, para canalizar habilidades, conhecimento e criatividade dessas pessoas para fazer o sistema funcionar. As pessoas e as organizações têm um objetivo comum: a satisfação das duas necessidades e interesses.

Com o crescimento das organizações, o desenvolvimento de ciências como a psicologia e sociologia, e com fatores de produtividade e eficácia, antes tidos como absolutos, hoje obsoletos, surgiu a teoria das relações humanas, tirando a preocupação centralizada no trabalho, como dividi-lo e como estruturar as organizações, dando um novo enfoque à administração, a, saber: o homem é o fator decisivo para o desenvolvimento das organizações.

Outro fator importante que contribuiu para o surgimento da preocupação com o fator humano foi a experiência de Hawthorne feita por Mayo. Em suma, o autor concluiu que o desempenho das pessoas dentro das organizações depende mais de fatores psicossociais - como relacionamentos interpessoais, desenvolvimento de habilidade e conhecimentos, participação nos grupos - do que com os fatores relacionados à técnica de desenvolvimento das tarefas.

No mundo globalizado em que vivemos, onde todos a todo tempo tem acesso às mesmas tecnologias, informações e estratégias empresariais, o grande diferencial das organizações é o poder que as pessoas exercem sobre os fatores citados acima, explorando-se e canalizando todos os seus dados para a melhoria de produtos e serviços. Esse poder recebeu a denominação "patrimônio intelectual". Hoje as "grandes mentes" são disputadas pelas empresas que chegam até a citá-las como patrimônio em seus balanços. Por causa da importância das pessoas para o sucesso das organizações, os estudos dos fatores que contribuem para isso tornou-se indispensável.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 107).

As pessoas são portadoras de habilidades, conhecimentos, motivação, etc., mas nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características, de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc.

O comportamento das pessoas é influenciado pelo meio onde estão inseridas e por sua história de vida, por isso existe a necessidade de se estudar o comportamento das mesmas para se descobrir suas características e suas perspectivas como componentes de uma organização.

As pessoas, quando entram numa organização, precisam mudar alguns costumes, modo de agir e pensar, para fazer parte dos grupos, tanto formais como informais, isto se chama adaptação à "cultura organizacional" (Conjunto de valores, tradição e idéias característicos de uma organização, sendo a mesma única e intransferível), ou seja, comportamentos e sentimentos compartilhados pelas pessoas que podem gerar um ambiente de motivação e satisfação ou não; de qualquer forma, influenciam os resultados da empresa.

2.2.1 A Experiência de Hawthorne

A partir dos anos 20 percebia-se um abatimento moral nos trabalhadores das empresas americanas. Eles mostravam desinteresse pelo trabalho, fadiga e monotonia. Em 1923 Elton Mayo começou a desenvolver experimentos junto a grupo e trabalhadores da área de montagem de relés da indústria Hawthorne, da Western Electric. Sua experiência, baseada na alteração de uma variável da condição de trabalho (iluminação, pausas, jornada de trabalho), mostrou que, como a produtividade aumentava tanto no grupo experimental como nos outros, os fatores físicos influenciam a produção menos do que os fatores emocionais.

O fato de mostrar, pelas experiências, que havia interesse pelas condições dos operários, incentivava-os a se interessar novamente pelo trabalho.

Segundo Ferreira; Reis; Pereira (1997, p. 27) As pesquisas Mayo propiciaram um cenário favorável à introdução de uma nova abordagem nas soluções dos problemas de administração, focalizada no processo de motivar os indivíduos para o atingimento das metas organizacionais.

Alguns pressupostos sobre o comportamento humano passaram a ser aceitos pelos administradores:

- Integração e comportamento sociais – Aspectos sociológicos, psicológicos e emocionais são mais importantes que o técnico;

- Participação nas Decisões – Estimula a iniciativa dos funcionários e aumenta a produtividade empresarial;
- Homem Social – As necessidades de reconhecimento, aprovação social e participação são prioritárias;
- Conteúdo e trabalho – As tarefas devem ser estimulantes, incentivando o trabalhador a se interessar pela qualidade e produtividade;
- Não se pode desconsiderar as falhas nos experimentos de Hawthorne, mas também não se pode esquecer que foram pesquisas pioneiras e muito contribuíram para o estudo do comportamento humano e qualidade de vida do trabalhador. A grande importância de Mayo deve-se a desmistificação da crença na motivação puramente econômica do empregado, tão chamada por Taylor.

A organização percebe cada vez mais, a importância do ser humano para o alcance de resultados. Pois a capacidade de raciocínio, de criatividade, de solucionar problemas, está presente nas pessoas e não nas máquinas.

Desta forma, a organização passa a se preocupar em oferecer um ambiente que traga ao indivíduo: conforto, respeito, segurança e bem-estar, entre outros. Ou seja, a organização deve oferecer um ambiente propício e que favoreça o uso de suas capacidades.

2.2.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Com o surgimento da escola de Relações Humanas, emergiram novas abordagens sobre o comportamento humano no trabalho, dentre as quais, o estudo da motivação humana, e um dos primeiros teóricos a merecer destaque foi Abraham Maslow. Em seus estudos Maslow afirma que o ser humano é dotado de várias necessidades que obedecem a uma linha hierárquica. As pessoas trabalham por recompensas que visam satisfazer seus objetivos e necessidades.

Segundo Silva (1990, p. 85)

Há três momentos distintos que formam a linha de pensamento administrativo chamado Enfoque Humanista da Administração: [...] Teoria Transitiva [...] Relações Humanas [...] e uma terceira etapa, abrangendo os dois primeiros movimentos humanistas, denominada Behaviorista ou Comportamentalista.

O mais mencionado dos trabalhos sobre as aspirações do homem é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que prevê uma escala de metas de caráter psicológico inerentes ao ser humano. Mesmo não tendo base científica ficou consagrada pela excelente adequação à realidade das organizações.

Uma boa comparação entre o ambiente a ser analisado e a Teoria de Maslow é a Teoria apresentada por Morgan (1996), a saber:

Essa teoria sugeriu que seres humanos são motivados por uma hierarquia de necessidade que progride através de diferentes tipos, a saber, fisiológicas, sociais e psicológicas e teve implicações muito graves, pois considerou que as organizações burocráticas, que procuravam motivar os empregados através de empregos ou simplesmente por oferecerem segurança no emprego, confiavam o desenvolvimento humano ao nível mais baixo de hierarquia de necessidades. Muitos teóricos em administração perceberam com rapidez, que os cargos e as relações interpessoais poderiam ser redesenhados, para criarem condições de crescimento pessoal que simultaneamente ajudariam as organizações a atingirem seus próprios objetivos.

Com base no exposto acima, Morgan (1996) fez uma associação da hierarquia das necessidades com a satisfação dessas dentro de uma organização, como se pode observar através do quadro abaixo.

- Quando um nível inferior de necessidades não está satisfeito, o indivíduo não consegue atingir o nível superior de necessidades;
- Nem todas as pessoas conseguem atingir o topo da pirâmide das necessidades;
- Quando as necessidades mais baixas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados começam a dominar o comportamento. Contudo, quando uma necessidade do nível mais baixo não está satisfeita, ela volta a predominar no comportamento, por gerar tensão no indivíduo;
- Cada pessoa possui sempre mais de uma "motivação". Toda necessidade de ordem mais elevada pode ser satisfeita por uma necessidade de ordem mais baixa.

Tipos de Necessidades Auto-realização	▪ Encorajamento ao completo comprometimento do funcionário. ▪ Trabalho que torne uma das principais dimensões de expressão de vida do empregado.
Auto-estima	▪ Criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal. ▪ Trabalho que valorize a identidade pessoal. ▪ Reconhecimento pelo bom desempenho, como, por exemplo, promoções, condecorações, empregado do mês.
Sociais	▪ Organização do trabalho de modo a permitir interação com os colegas. ▪ Possibilidade de atividades sociais e esportivas. ▪ Reuniões sociais fora da organização.
Segurança	▪ Seguro-doença e plano de saúde ▪ Segurança no emprego
Fisiológicas	▪ Salário e Benefícios ▪ Segurança e condições agradáveis de trabalho.

Quadro 1: Os Diferentes Níveis de Necessidades da Hierarquia de Maslow.

Fonte: Morgan (1996)

A teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (2003) pressupõe os seguintes aspectos:

- Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito ou é adequadamente atendido, o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento;
- Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide das necessidades;
- Quando as necessidades mais baixas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados começam a dominar o comportamento. Contudo, quando uma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar no comportamento, por gerar tensão no organismo;
- Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Toda necessidade está intimamente ligada com o estado de satisfação ou

insatisfação de outras necessidades. Seu efeito sobre o organismo é sempre global, e nunca isolado;

- Qualquer comportamento motivado é um canal pelo qual muitas necessidades fundamentais podem ser expressa ou satisfeitas conjuntamente;
- Qualquer frustração ou possibilidade de frustração de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica. Essa ameaça é que produz reações gerais de emergência no comportamento humano.

Várias pesquisas foram feitas, mas não chegaram a provar cientificamente a Teoria de Maslow e algumas delas até a invalidaram. Contudo a Teoria de Maslow é bem estruturada e pode oferecer um esquema orientador e útil para o administrador.

Maslow separou as cinco necessidades em dois níveis: superior e inferior. As necessidades fisiológicas, de segurança e o social foram descritas como de ordem inferior, e as de estima e auto-realização como de ordem superior.

A diferenciação entre as duas ordens foi feita com base na premissa de que as necessidades de ordem superior são satisfeitas no interior da pessoa, enquanto as de ordem inferior têm satisfação predominantemente externa (como, por exemplo, salários, contratos sindicais, estabilidade e condições amigáveis de trabalho).

O modelo da hierarquia das necessidades de Maslow propõe essencialmente que as pessoas têm necessidades que desejam satisfazer e que aquelas que já foram satisfeitas não têm mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas. (DAVIS; NEWSTROM, 1998, p. 46)

2.2.3 Teoria X e Y de MCGREGOR

Para McGregor (1973), os métodos convencionais de organização do trabalho, davam pouca atenção às necessidades egocêntricas dos indivíduos, isto é, aquelas relacionadas com a auto-estima (autoconfiança, autonomia, realização, competência e conhecimento) e a com própria reputação (status, reconhecimento,

aprovação e apreciação). O não atendimento destas necessidades pode trazer graves conseqüências comportamentais ao indivíduo. No entanto, a administração tradicional, geralmente, atendia o indivíduo no trabalho apenas nas suas necessidades básicas, sistematizadas por Maslow.

Características de "X"	Características de "Y"
1. Controle externo do comportamento.	Autocontrole e autodireção para o empregado.
2. Centralização de autoridade	Descentralização e delegação.
3. Administração toma decisões e planeja.	Empregado tem alguma participação nas decisões que o afeta.
4. Satisfação das necessidades sociais e do ego fora da empresa.	Realização pessoal e social fora e na própria empresa.
5. A chefia avalia o desempenho do operário.	A chefia auxilia o empregado, que autoavalia-se.
6. Outras teorias não dão certo; o empregado resiste a mudanças.	A teoria Y não dá certo porque é aplicada dentro do esquema da teoria X.

Quadro 2: Diferença entre Teorias "X" e "Y"

Fonte: Adaptação de McGregor (1973)

2.2.4 Modelo dos Dois Fatores de HERZBERG

Herzberg sugere que os fatores que produzem satisfação e motivação no trabalho são distintos daqueles que produzem insatisfação. O autor avalia que o oposto da satisfação com o trabalho não seria a insatisfação, mas nenhuma satisfação com ele e igualmente o oposto da insatisfação seria nenhuma insatisfação com trabalho.

Herzberg denomina de higiênicos, os fatores de prevenção de insatisfação: a política e a administração da empresa, as relações interpessoais, a supervisão, condições de trabalho, salário, situação e segurança no trabalho. Os fatores que produzem satisfação foram denominados de fatores de desenvolvimento ou motivadores: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e progresso ou desenvolvimento. O autor propõe que os fatores motivacionais sejam implantados nas organizações a partir do enriquecimento do cargo.

Da mesma forma que Maslow, o modelo de Herzberg também foi amplamente criticado. Na análise de Davis & Newstrom enfatiza que é preciso reconhecer que o modelo evidencia apenas uma tendência geral, uma vez que: "... os fatores de manutenção podem ser motivadores para algumas pessoas que sinceramente estejam desejando estas recompensas. Inversamente, alguns motivadores podem ser apenas fatores de manutenção para outras pessoas".

Insatisfação (-)	Fatores Higiênicos ↔ ↔ Fatores Motivacionais	Não Satisfação (+)
Não - Satisfação		Satisfação

Quadro 3: Fatores de Herzberg como entidades separadas.

Fonte: Chiavenato (1997)

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para Chiavenato (1997), a motivação está entre os fatores internos e externos que mais influenciam as relações entre as pessoas e as organizações. Ela é responsável pelo impulso à ação no desempenho de atividades realizadas pelos indivíduos, dentro e fora das organizações.

Maximiano (1997) segue a mesma linha de pensamento, por definir que a motivação é uma força ou estímulo responsável pelo grau de disposição dos indivíduos, para a realização de tarefas organizacionais ou as mais variadas atividades.

Segundo Blanchard (1997), motivação é uma força propulsora que norteia o indivíduo a quebrar obstáculos para a realização de objetivos.

O elemento motivação é um elemento indispensável para a formação do elo entre a empresa e as pessoas. Muito embora a motivação seja algo intrínseco a cada um de nós, a mesma precisa ser estimulada para que se torne atuante. As empresas devem "dar motivos" ou mostrar porque as pessoas precisam torna-se colaboradores e quais são as vantagens que elas obterão por desdobrar sua força de trabalho, sua capacidade, conhecimentos e habilidades em prol de objetivos organizacionais.

Conforme Chiavenato (1997), a motivação é decorrente da enorme gama de necessidades que os indivíduos possuem isoladamente ou em grupos.

O ambiente onde estão inseridas as pessoas e organizações geram as necessidades, através de novas tendências psicossociais, evolução do tempo, entre outras, as pessoas reagem diante do desejo de alcançar seus objetivos (motivação), adotando comportamentos para formular idéias e alternativas de solução, em busca de mudanças, de satisfação e do alcance de metas, influenciando diretamente as diretrizes da empresa, com seus comportamentos.

As empresas precisam criar um ambiente que estimule as pessoas à ação. Lembrando que o posicionamento da empresa com relação às necessidades dos seus colaboradores reflete no grau de comprometimento dos mesmos para com ela, pois comportamentos geram comportamentos (BLANCHARD, 1997).

A formulação de um ambiente favorável ao alcance dos objetivos organizacionais está diretamente relacionada com as necessidades das pessoas, que segundo a teoria de Maslow são: necessidades fisiológicas (sono, alimentação, vestuário); de segurança (proteção, ameaças de perda do emprego); sociais (afeto, aceitação nos grupos); de estima (auto-estima); auto-realização (desenvolvimento, realização pessoal).

Portanto, Maslow salienta que, quando uma dessas necessidades é satisfeita gera outra necessidade, pois os indivíduos nunca estão completamente saciados; por isso é importante que as empresas estejam melhorando constantemente seus fatores motivacionais (RODRIGUES, 1994).

A satisfação dessas necessidades é algo complexo e muito variável, pois, não existem fórmulas de reunir todas as necessidades dos indivíduos e solucioná-las; por isso as empresas precisam mostrar a seus colaboradores que estão empenhados ao máximo na busca do atendimento dessas necessidades, por meio de programas motivacionais.

Hertz (apud CHIAVENATO 1997), fundamenta a teoria de que as pessoas se motivam para o trabalho quando dois fatores são levados em conta pela organização, a saber:

- a) Os fatores higiênicos ou extrínsecos: estão relacionados ao ambiente de trabalho. Ex: Salário, Condições físicas apropriadas à realização das tarefas.
- b) Os fatores motivacionais ou intrínsecos: estão relacionados aos conteúdos dos trabalhos. As tarefas desempenhadas pelo indivíduo criam um ambiente desafiador, que exige habilidade, criatividade e conhecimento, fazendo o mesmo sentir-se útil e indispensável ao processo.
- c) Criar um ambiente motivador, voltado para a qualidade de vida no trabalho torna-se difícil devido à complexidade das necessidades individuais. Entender e atender essa gama de necessidades dos indivíduos, priorizando assim o bem estar das pessoas, canalizando os resultados disso para o alcance dos objetivos organizacionais é um dos grandes desafios da administração moderna.

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Quando algo tem qualidade, podemos dizer que ele é completo em suas propriedades e atende às expectativas esperadas, porém não significa que não exista necessidade de aperfeiçoamento.

Uma vida com qualidade significa dizer que os indivíduos dispõem de requisitos que o faz sentir-se útil, importante como componente de uma sociedade, enfim, ele é uma pessoa realizada, sua vida tem sentido e objetivos.

Segundo Abreu (1995), os requisitos básicos para conseguir a qualidade de vida dependem de variáveis intrínsecas, como ter consciência do pensar antes de agir, as pessoas precisam possuir o propósito de ser feliz e buscar constantemente o autodesenvolvimento.

Para se obter qualidade de vida, o ser humano precisa ter um "ponto de referência" que o norteará em seu dia-a-dia. É preciso conseguir formar valores culturais durante a vida nos quais possa se apoiar para manter um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Rodrigues (1994) comenta que os fatores como stresse, problemas sociais e familiares, estão diretamente relacionados à falta de qualidade na vida das pessoas, afetando não somente os indivíduos, mas também os grupos e, constantemente o autodesenvolvimento.

O stress depende da capacidade de adaptação de adaptação, que envolve o equilíbrio entre a exigência que a tarefa faz a quem a realiza e a capacidade da pessoa que a realiza. Equilíbrio produz bem estar e sem ele resultam diferentes graus de incertezas, conflito e sensações de desamparo.

A globalização da economia e a crescente demanda pela sobrevivência dos negócios aumentam a competição, exigem agilidade e competência. E pessoas irritadas, com baixa estima, perplexas diante do ritmo acelerado das mudanças, têm encontrado dificuldades de adaptação e convivência harmônica consigo mesmas, com os outros e, conseqüentemente, no trabalho.

Bom Sucesso (1997, p. 31), mostra variáveis que contribuem para a qualidade de vida, a saber:

- Renda pelo trabalho realizado;
- Vida emocional satisfatória;
- Auto-estima;
- Imagem da empresa;
- Equilíbrio entre trabalho e lazer;
- Horários e condições de trabalho sensato;
- Oportunidades e perspectivas de carreira;
- Possibilidade de uso de potencial;
- Respeito aos direitos;
- Justiça nas recompensas.

Qualidade de Vida no Trabalho é condição essencial para o êxito de uma empresa ou de um empreendimento. Produtos e serviços de qualidade decorrem do compromisso pessoal e do prazer de trabalhar. A dignidade no tratamento ao

empregado, a abertura nas relações interpessoais, o espaço para a participação e o diálogo são fatores determinantes na medida de satisfação com o trabalho.

2.4.1. Conceitos da Qualidade de Vida no Trabalho

Para Bergeron et al (apud LIMA, 1995), a qualidade de vida é a junção de todas as teorias que visam humanização dos trabalhos, desde os ambientes físicos até os psicológicos.

Walton (apud LIMA, 1995), segue a mesma linha, para conceituar a qualidade de vida no trabalho como uma técnica voltada para os valores humanísticos em resposta as organizações que se preocupam em primeiro plano com tecnologia e produtividade e deixam o fator humano em segundo plano.

Chanlat (apud LIMA, 1995), parte do princípio de que a qualidade de vida no trabalho é uma técnica direcionada à satisfação das necessidades das pessoas, gerando comportamentos, lealdade e participação, fortalecendo os vínculos entre as pessoas e as organizações.

Limongi; De Assis (1995, p. 26), comenta que a qualidade de vida é "[...] uma compensação abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, incluindo aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar com segurança o bom uso da energia pessoal".

Segundo Fernandes (1996)

A qualidade de vida no trabalho incentiva as empresas a investir e renovar suas formas de organização do trabalho, direcionando seus esforços para o atendimento das necessidades de seus indivíduos, aumentando assim o nível de satisfação dos mesmos e consequentemente alavancando também o poder de produtividade de sua empresa.

As organizações estão inseridas num ambiente extremamente dinâmico, onde as constantes mudanças e a competitividade (desafios na busca da qualidade dos produtos e serviços) é que ditam sua permanência no mercado. Conseguir um ambiente organizacional que atenda às necessidades físicas dos indivíduos como melhoria nas instalações, sistema de benefícios, entre outros, trabalhe as relações psicossociais como comunicação, autonomia, responsabilidade, é o principal objetivo da qualidade de vida. Hoje a qualidade de vida no trabalho tornou-se uma

verdadeira necessidade para os indivíduos e preocupação constante para as organizações.

2.4.2 As dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho

Westley (apud RODRIGUES, 1994), classifica e analisa quatro problemas que afetam a qualidade de vida no trabalho.

1. Política – Muito relacionada à concentração do poder. Provoca a insegurança.
2. Econômicos – Ligados à concentração de lucros e a exploração dos trabalhadores. Provoca injustiça.
3. Psicológicos – Relacionados ao desinteresse entre o trabalho e o próprio ser. Provoca alienação.
4. Sociológicos – Ligados a uma falta de envolvimento moral. Provoca anomia.

Nem todos os problemas de produtividade, insatisfação de funcionários em qualquer nível estão relacionados com QVT. Entretanto sua existência conduz sem dúvida a melhores desempenhos, ao mesmo tempo que evita desperdícios, reduzindo custos operacionais. As empresas que possuem um programa de QVT conseguem maior eficácia e produtividade, ao mesmo tempo que atende as necessidades básicas de seus trabalhadores.

2.4.3. Os Modelos Teóricos da Qualidade de Vida no Trabalho

Para Quirino; Xavier (apud LIMA, 1995), podem-se adotar suas maneiras para avaliar a qualidade de vida no trabalho: a abordagem *objetiva*, que parte da mensuração das condições materiais como disponibilidade de equipamentos, padrões salariais, ambiente físico, etc., ou a abordagem *subjetiva*, que busca avaliar o nível de satisfação da pessoa com estas condições, isto é, se as consideram ou não satisfatórias.

Os modelos de Westley (apud RODRIGUES, 1994), examina a qualidade de vida com base nos indicadores, a seguir:

- a) Econômico e político – são indicadores que propiciam insegurança e sentimentos de injustiça, por causa da exploração dos trabalhos, centralização dos lucros, concentração do poder, favoritismo.
- b) Psicológicos e sociológicos – a ausência de leis e regulamentos e a desumanização no trabalho criaram paradigmas sólidos na concepção das pessoas e respeito das organizações. Muitas pessoas consideram o trabalho como um castigo.

O modelo de Walton (apud RODRIGUES, 1994), foi escolhido como principal referencial teórico pela amplitude de seus critérios para estudo da qualidade de vida no trabalho.

Walton (1994) lança uma estrutura para analisar as características da qualidade de vida, porém salienta que essa estrutura pode mudar sua hierarquia de importância, devido às diferenças entre os grupos e as organizações.

1. Integração social na organização	14. Qualidade de oportunidades
2. Condições construtivas	15. Relacionamento interpessoal e grupal
3. Trabalho e espaço físico de vida	16. Serviço comunitário
4. Relevância social da vida no trabalho	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas
	18. Intimidade pessoal
	19. Liberdade de expressão
	20. Normas e valores dentro da organização
	21. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
	22. Imagem da empresa
	23. Responsabilidade por produtos/serviços
	24. Reconhecimento social pelas organizações

Fonte: D. C. Westley in: DWT de Walton.
 Forum Chiavista (1999, p. 344).

Essa estrutura do desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho esta relacionada com os fatores abaixo:

Fatores de QVT	Dimensões
1. Compensação justa e adequada	1. Renda (salário) adequado ao trabalho 2. Eqüidade interna (compatibilidade interna) 3. Eqüidade externa (compatibilidade externa)
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 de habilidades 10. Retroação e retroinformação
4. Oportunidades de crescimento e segurança	11. Possibilidade de carreira 12. Crescimento profissional 13. Segurança do emprego
5. Integração social na organização	14. Igualdade de oportunidades 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 de 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 QVT de Walton

Fonte: Chiavenato (1999, p. 394).

1. Compensação adequada e Justa

É necessário que as organizações estejam conscientes que um dos fatores que contribuem para os indivíduos fazerem parte de suas dependências é o salário, precisa ser uma remuneração adequada, necessária para o empregado viver com dignidade dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive. Deve haver uma equidade na remuneração entre os outros membros de uma mesma organização e em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.

2. Condições de segurança e saúde no trabalho

O nível de satisfação dos indivíduos de uma organização pode melhorar se forem atendidas condições básicas como jornada de trabalho equilibrada, carga de trabalho, ambiente físico confortável, material e equipamentos disponíveis para a execução do trabalho, ambiente saudável - programas de educação contra acidentes e doenças e o estresse.

3. Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana.

Explorar as habilidades e conhecimentos do indivíduo por delegar aos mesmos, responsabilidades, incentivar a criatividade, ajuda na formação de um melhor ambiente de trabalho. Werner; Davis (apud LIMA, 1995), acrescentam que o estudo mais profundo das habilidades, múltiplas informações e perspectivas, complexidade de tarefas e planejamento, descritas por Walton, variam dependendo do grau de conhecimento, capacidades e habilidades dos indivíduos.

4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança

Esse critério torna-se um desafio para as organizações, visto que, para dar oportunidade às pessoas, em termos de funções, é preciso avaliar o grau de conhecimento que ela detém. Esse processo de avaliação pode causar insatisfação e insegurança. Para melhorar o nível de satisfação é necessário avaliar a expectativa dos indivíduos a respeito dos conhecimentos e, se preciso instruí-los, para habitá-los a função.

5. Integração social na organização do trabalho

Um ambiente voltado para um relacionamento sadio entre as pessoas nas organizações quebra barreiras como preconceitos, diferenças hierárquicas, criando laços de apoio mútuo, desenvolvendo nas pessoas auto-estima e satisfação por fazer parte de grupos.

6. Constitucionalismo

As organizações necessitam estabelecer normas, direitos e deveres, pois esses fatores contribuem para elevar a qualidade de vida, porque proporcionam o direito de expressão, opinião e privacidade.

7. Trabalho e espaço total de vida

O trabalho nas organizações não é a única ocupação do indivíduo. Ele é um ser humano, necessita de convívio com sua família, assim como o trabalho e a vida extra-empresa.

Muitas famílias são desfeitas em decorrência da não observação desse critério por parte das organizações. É preciso levar em conta que não se deve sobrecarregar os funcionários com trabalhos, exigindo do mesmo constantes horas extras, viagens, entre outros, pois esses fatores podem gerar um ambiente familiar tenso, sem confiança, quebrando assim todo o esforço em prol da busca de qualidade de vida no trabalho, pois ele depende de fatores extra-organizacionais.

8. Relevância social da vida no trabalho

Diversas empresas não conseguem acompanhar a velocidade, aumento das expectativas das pessoas, pois desenvolvem lentamente os processos de mudanças no ambiente organizacional. É preciso que as empresas demonstrem que realmente se preocupam com os requisitos relacionados à qualidade de vida, por respeitar o cumprimento de prazos e investir em melhorias no ambiente físico, entre outros.

O modelo de Walton (apud FERNANDES, 1996) mostra-se abrangente com relação às questões da qualidade de vida no trabalho, pois envolve a análise de fatores ambientais internos e externos das organizações, mostrando as relações entre estes ambientes, o desempenho, motivação e satisfação dos indivíduos. Além do mais, destaca que a qualidade de vida no trabalho não pode ser desenvolvida

apenas na organização, mas em todo espaço ocupado pelos indivíduos, principalmente na sua família.

2.4.4. Qualidade de vida Dentro e Fora das Organizações

Este item tem como objetivo fazer uma correlação entre Qualidade de vida pessoal x Qualidade de vida no trabalho.

Segundo Handy (apud RODRIGUES, 1994), o trabalho organizacional é vital e representa uma parte inseparável da vida humana. Daí a importância de se analisar a vida do trabalhador "fora da organização" para que se possa fazer um paralelo entre as "duas vidas".

Handy (apud RODRIGUES, 1994), afirma que o trabalho assume proporções enormes na vida do homem e ressalta que "talvez as organizações sejam atualmente o meio principal para o homem adquirir sua identidade, buscar seu ego ideal".

Evans (1996), considera ainda que uma vida profissional de sucesso pode implicar em uma pessoa também bem-sucedida. Mas se houver problemas profissionais ou familiares, com certeza transbordarão de uma vida para outra e terão conseqüências negativas com relação a sua qualidade de vida.

Para Evans (1996), carreira, sucesso e qualidade de vida estão interligados. Para se obter resultados satisfatórios em cada um deles deve haver um direcionamento positivo, tanto por parte das pessoas quanto das organizações.

Na realidade o que deve haver é um esforço em conjunto: de um lado as pessoas, que deverão aprender a lidar cada vez mais com as tensões do dia-a-dia, transformando-as em aliadas para seu crescimento profissional, e, do outro, as organizações, investindo constantemente na melhoria da qualidade de vida no trabalho, proporcionando ao indivíduo motivação, satisfação e prazer naquilo que faz.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa foi um estudo de caso desenvolvido no Banco PanAmericano, onde objetivou-se diagnosticar o grau de Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores desta instituição.

De acordo com Vergara (1997), o estudo de caso engloba uma ou poucas unidades e caracteriza-se pela profundidade e detalhamento.

Desenvolveu-se uma pesquisa exploratória/ descritiva, de natureza qualitativa e quantitativa.

O estudo realizado foi exploratório que de acordo com Mattar (2000, p. 18), "a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva". E descritivo, pois descreve uma situação a partir de dados primários obtidos com a aplicação de questionários pessoais, analisando características de diversos grupos e suas relações. (MATTAR, 1996, p. 23-25).

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com Vergara (1998, p. 43) universo é um conjunto de elementos (empresa, produtos, pessoas) que possuam as características que foi objeto de estudo e amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade.

A pesquisa caracterizou-se como censitária, pois, abrangeu o universo total que é de 33 sujeitos.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Segundo Vergara (1998, p.52) na coleta de dados o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que se precisa para responder ao problema.

A coleta de dados se utilizou de técnicas de observação direta e questionário, composto por questões abertas e fechadas, subdividido em duas partes: a primeira com questões sobre a qualidade de vida no trabalho; e a segunda

com questões sobre o perfil dos colaboradores, baseado em um modelo formulado e testado por Fernandes (1996).

Para Cervo; Bervian (2004) o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por um formulário que o próprio informante preenche. Ele contém um conjunto de questões lógicas, relacionadas a um problema central.

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS

Tratamento de dados, segundo Vergara (1998, p. 56), refere-se àquela seção na qual se aplica para o leitor como se pretende tratar os dados da coleta justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.

Para o presente trabalho, os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa, apresentados de forma estruturada, para uma análise mais aprofundada do objeto em estudo. Foi utilizada para a tabulação dos questionários a planilha eletrônica do Microsoft Excel para a contagem dos percentuais e das médias, bem como para a construção dos gráficos que posteriormente foram transferidos para o editor de texto Microsoft Word para uma melhor adequação ao relatório final.

3.5 COMENTÁRIOS SOBRE O PROCESSO DA COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada pessoalmente na filial Natal do Banco PanAmericano no mês de Outubro de 2007. Onde todos os colaboradores tanto da área administrativa, quanto da área comercial responderam individualmente ao questionário que avaliou o grau de QVT da empresa.

Durante o processo observou-se que alguns entrevistados tiveram receio em apontar pontos negativos da organização, tendo em vista que o questionário era composto também por questões abertas. O que ocasionou a não veracidade das informações no bloco 13 que pretendia identificar o perfil dos colaboradores.

Com isso, os dados relacionados a este item (idade, sexo, nível de instrução e tempo de empresa) foram coletados com base em um relatório fornecido pelo RH a fim de manter a confiabilidade da pesquisa.

A análise das informações gerais da pesquisa, pontua por intermédio do questionário, teve como objetivo geral o levantamento do grau de qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da PanAmericano. Do ponto de vista específico, as seguintes

- Levantar a percepção dos colaboradores em relação as variáveis da QVT;
- Avaliar os aspectos positivos;
- Identificar os pontos críticos;
- Propor ações visando a melhoria do grau de QVT dos colaboradores da Banco PanAmericano – Filial Natal.

O nível de satisfação dos entrevistados em relação aos aspectos relacionados foi mensurado por uma escala polarizada de avaliação de sete pontos.

Satisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Satisfeito
Insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Satisfeito

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A análise das informações gerais de pesquisa, obtidas por intermédio do questionário, teve como objetivo global o levantamento do grau de qualidade de vida no trabalho dos colaboradores do PanAmericano. Do ponto de vista específico, objetivou-se:

- Levantar a percepção dos colaboradores em relação as variáveis da QVT;
- Avaliar os aspectos positivos;
- Identificar os pontos críticos;
- Propor ações visando a melhoria do grau de QVT dos colaboradores do Banco PanAmericano – Filial Natal.

O nível de satisfação dos entrevistados em relação aos elementos relacionados foi mensurado por uma escala polarizada de satisfação de sete pontos:

Bastante	--- --- --- --- ---	Bastante
Insatisfeito	1 2 3 4 5 6 7	Satisfeito

Gráfico 1 – Condições de Trabalho

Fonte: Pesquisa de campo, Out/2007

De acordo com o gráfico acima, 48,74% dos colaboradores estão levemente insatisfeitos com as condições de trabalho; 72,22% são neutros - não sabem opinar; 13,52% estão satisfeitos; 4,04% estão muito satisfeitos; 7,41% estão levemente insatisfeitos e 2,47% estão muito insatisfeitos.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.2.1 Condições de Trabalho

Neste bloco buscou-se explorar a satisfação do funcionário com as condições ambientais físicas em que os trabalhadores executam suas funções, abrangendo os seguintes itens: Limpeza, Arrumação e Segurança.

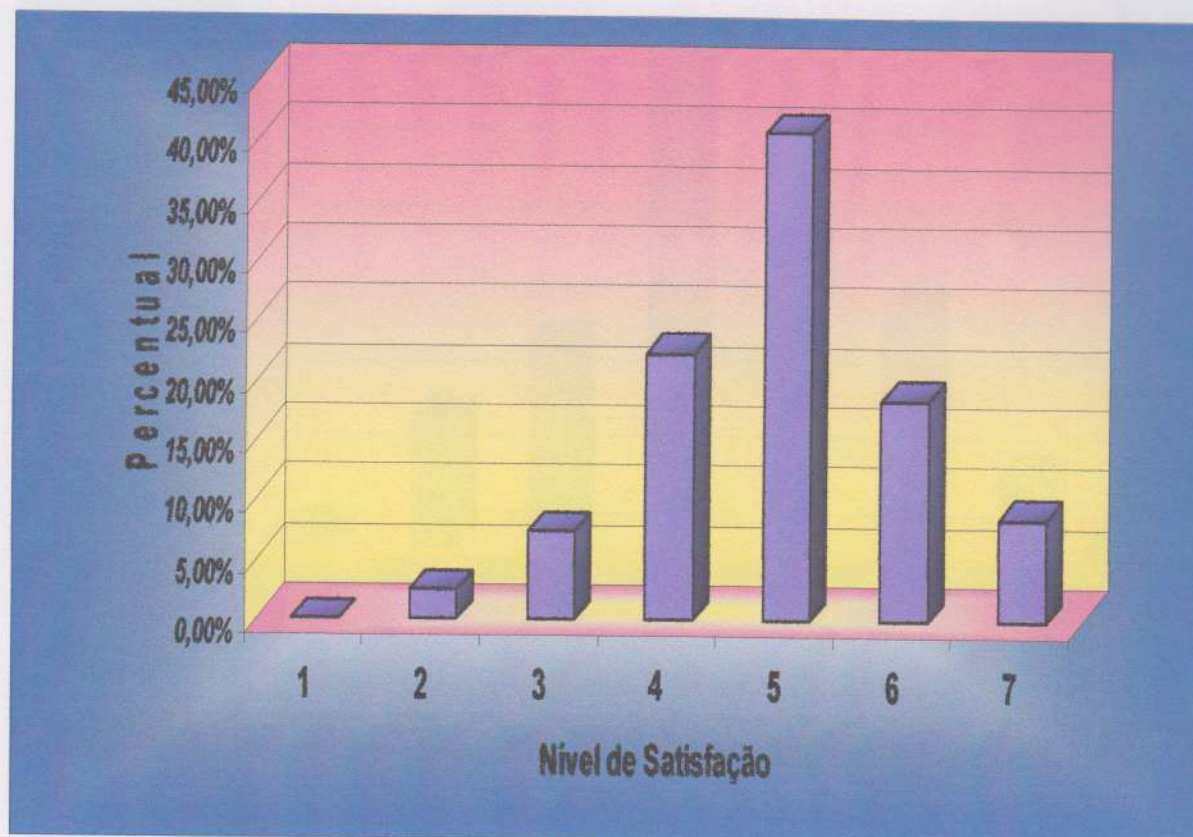


Gráfico 1 – Condições de Trabalho

Fonte: Pesquisa de campo, Out/2007.

De acordo com o gráfico acima, 40,74% dos colaboradores estão levemente satisfeitos com as condições de trabalho; 22,22% são neutros - não sabem opinar; 18,52% estão satisfeitos; 8,64% estão muito satisfeitos; 7,41% estão levemente insatisfeitos e 2,47% estão insatisfeitos.

4.2.2 Saúde

Este bloco teve por objetivo explorar a satisfação dos empregados quanto às ações da empresa no que se refere à saúde, em termos preventivos e curativos. Os itens investigados foram: assistência / funcionários, assistência familiar e educação / conscientização.

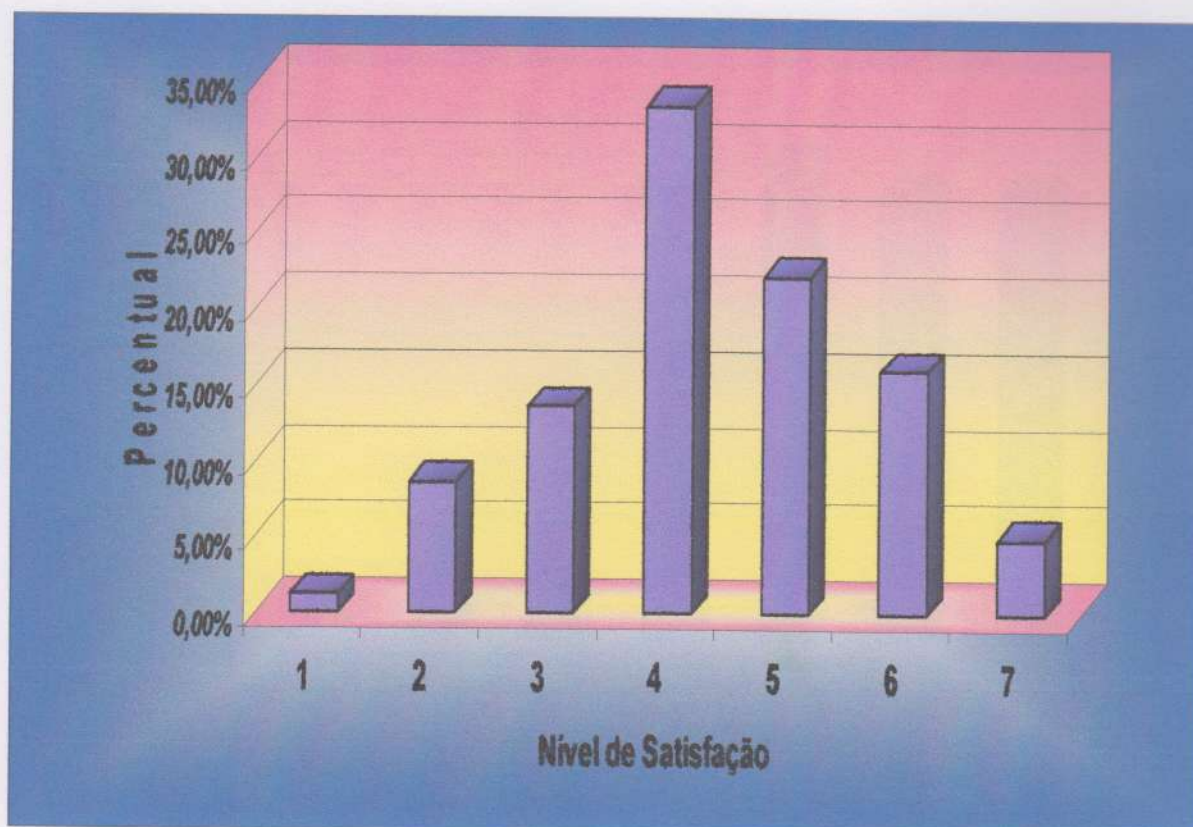


Gráfico 2 - Saúde

Fonte: Pesquisa de campo, Out/2007.

Quanto à saúde verifica-se que 33,33% dos colaboradores acham que existem coisas boas e más, não sabem dizer; 22,22% estão levemente satisfeitos; 16,05% estão satisfeitos; 13,58% estão levemente insatisfeitos; 8,64% estão insatisfeitos; 4,94% bastante satisfeitos e 1,23% dos colaboradores estão bastante insatisfeitos.

4.2.3 Moral

Neste bloco, procurou-se constatar a efetividade das ações gerenciais referentes a aspectos psicossociais que se refletem na motivação e moral do profissional, tais como: identidade na tarefa, relações interpessoais, reconhecimento / feedback, orientação para pessoas e garantia de emprego.

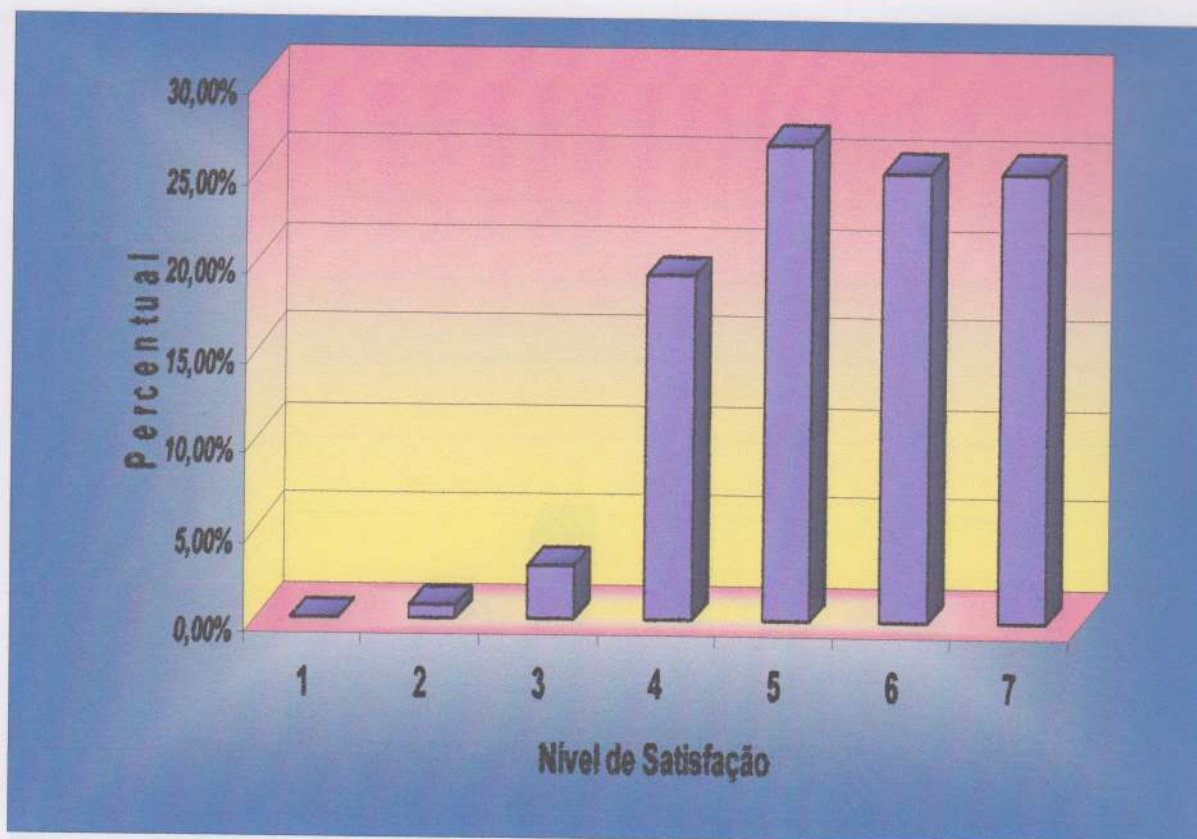


Gráfico 3 - Moral

Fonte: Pesquisa de campo, Out/2007.

Quanto à moral, observa-se no gráfico acima que 26,67% dos colaboradores estão levemente satisfeitos; 25,19% estão satisfeitos; 25,19% estão bastante satisfeitos; 19,26% estão neutros; 2,96% estão levemente insatisfeitos e apenas 0,74% estão insatisfeitos.

4.2.4 Compensação

Este bloco levantou o grau de satisfação dos funcionários em relação a práticas de trabalho e política de remuneração, incluindo os seguintes itens: salários (eqüidade interna), salários (eqüidade externa), salário variável (bônus, participação nos resultados) e benefícios oferecidos pela empresa.

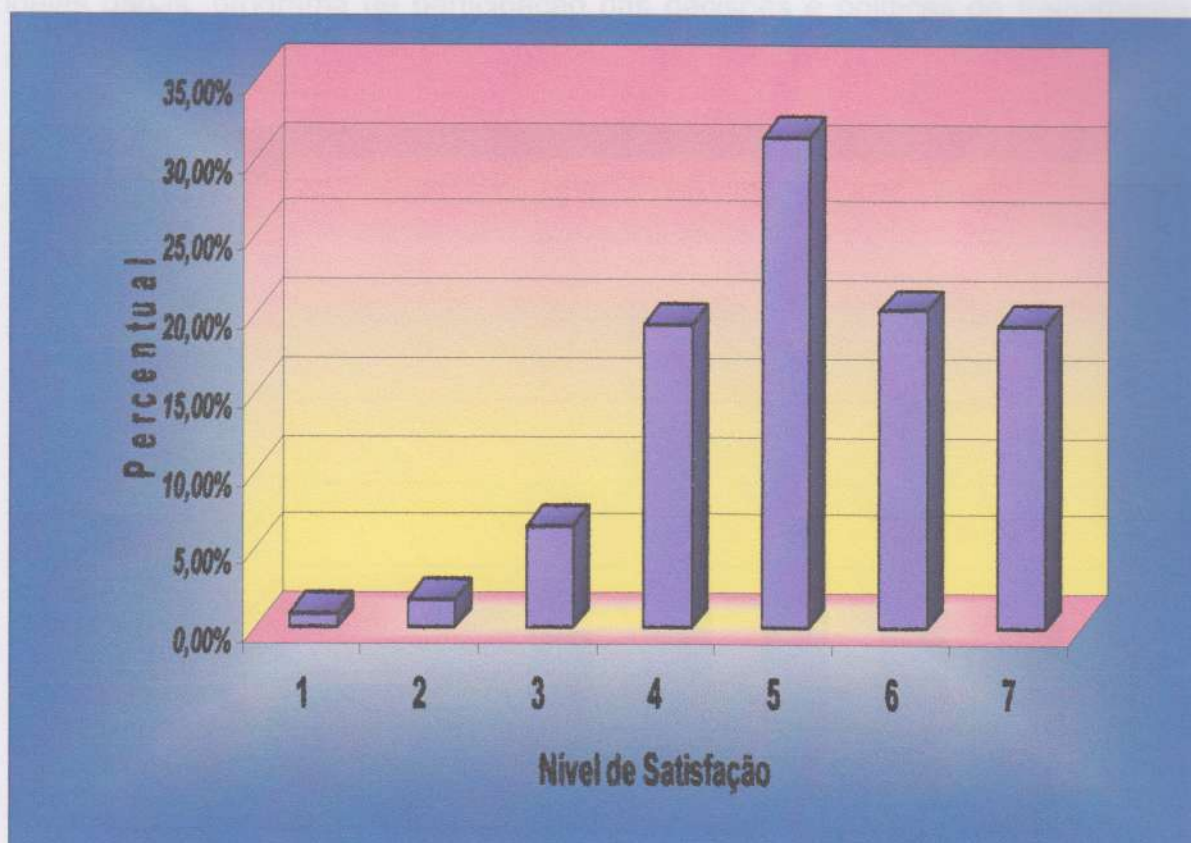


Gráfico 4 - Compensação

Fonte: Pesquisa de campo, Out/2007.

Analisando o gráfico acima conclui-se que 31,48% dos colaboradores estão levemente satisfeitos com a compensação; 20,37% estão satisfeitos; 19,44% estão bastante satisfeitos; 19,44% estão neutros; 6,48% estão levemente insatisfeitos; 1,85% estão insatisfeitos e apenas 0,93% está bastante insatisfeito.

4.2.5 Participação

Neste bloco, explorou-se a percepção do entrevistado em termos de sua aceitação e engajamento nas ações empreendidas, no sentido de gerar as condições indispensáveis à sua participação efetiva, incentivadas a partir de oportunidades relacionadas à: criatividade, expressão pessoal, repercussão de idéias dadas, programa de participação nas decisões e políticas de treinamento e capacitação.

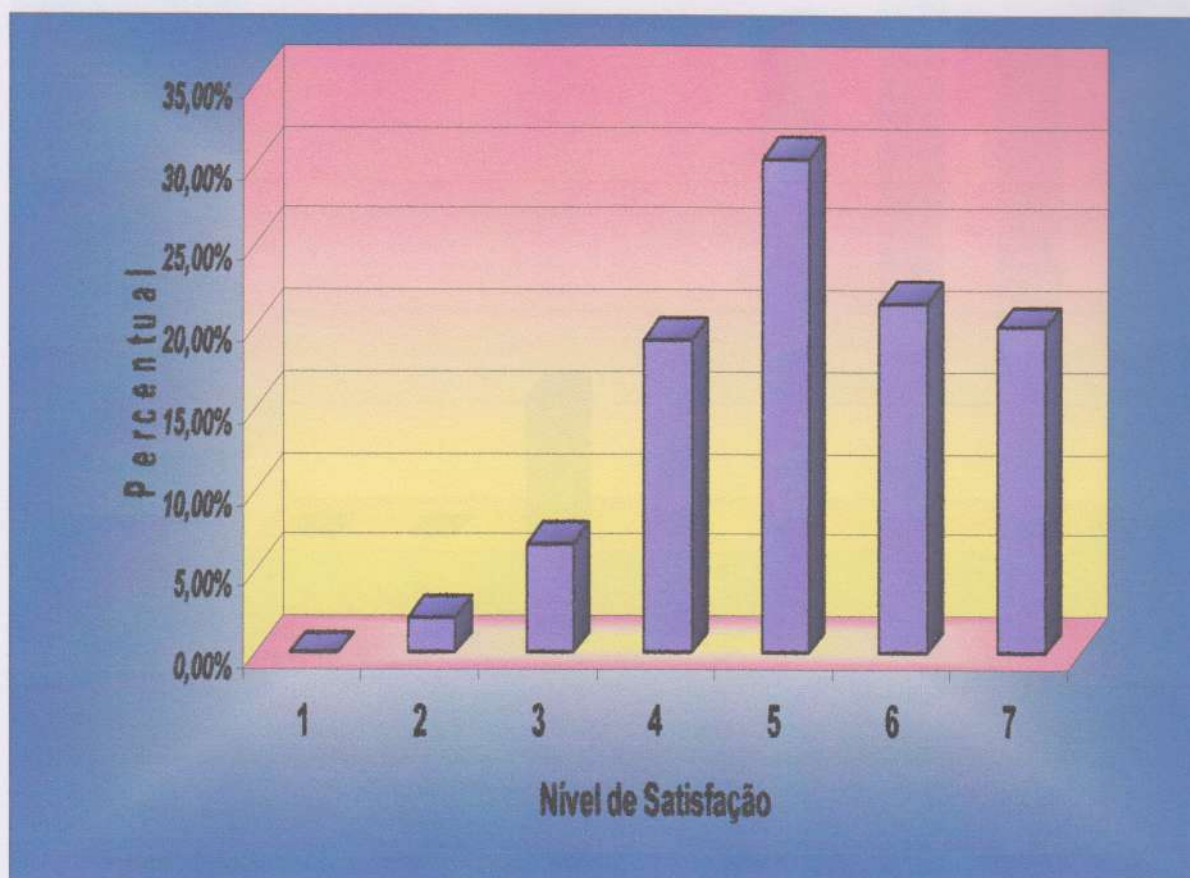


Gráfico 5 - Participação

Fonte: Pesquisa de campo, Out/2007.

Neste gráfico observa-se que 30,37% dos colaboradores estão levemente satisfeitos; 21,48% estão satisfeitos; 20% estão bastante satisfeitos; 19,26% estão neutros; 6,67% estão levemente insatisfeitos e 2,22% estão insatisfeitos.

4.2.6 Comunicação

Investigou-se a eficácia das comunicações internas, em todos os níveis, verificando-se o nível de informação sobre os aspectos que lhe dizem respeito, quais sejam: conhecimento de metas, fluxo de informações (entre setores e mesmo setor) e veículos formais (jornal,...).

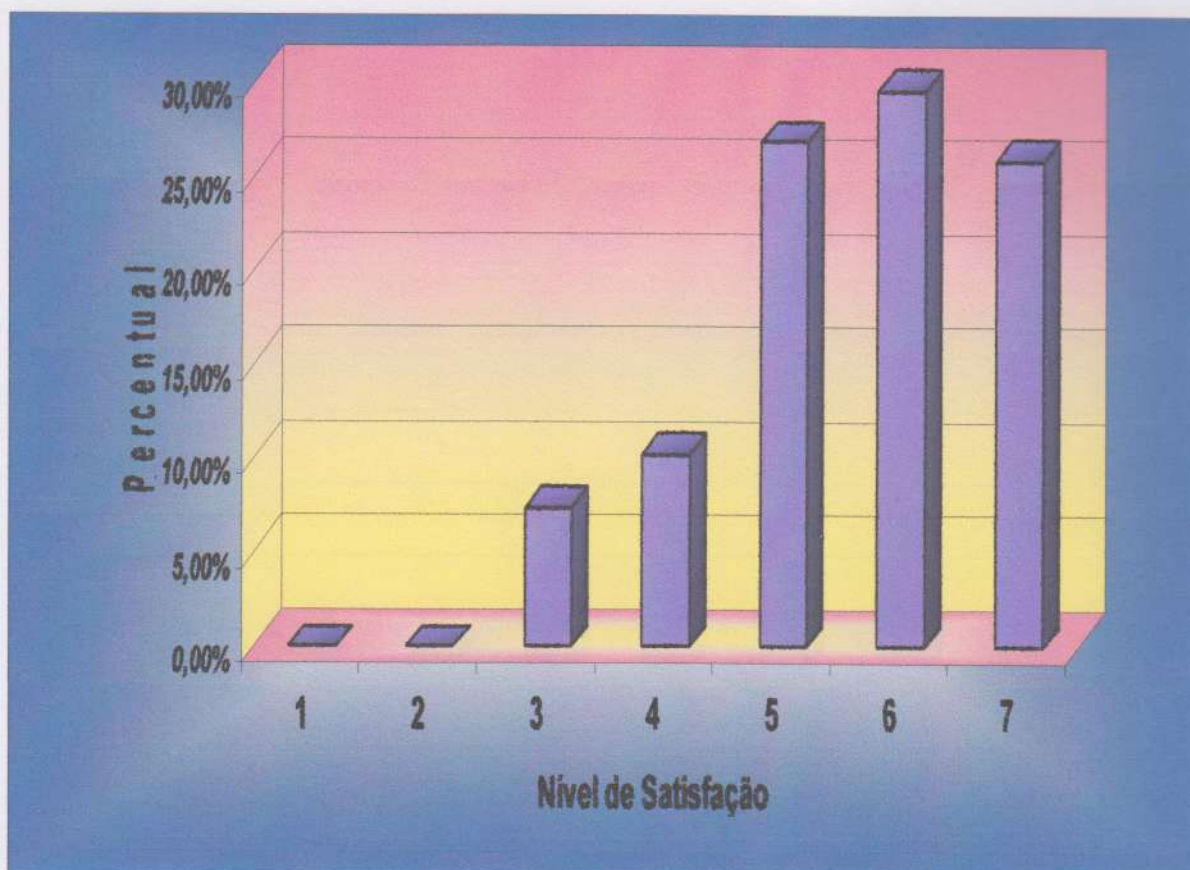


Gráfico 6 - Comunicação

Fonte: Pesquisa de campo, Out/2007.

No gráfico comunicação verifica-se que 29,63% dos colaboradores estão satisfeitos; 26,85% estão levemente satisfeitos, 25,93% estão bastante satisfeitos; 10,19% estão neutros e 7,41% estão levemente insatisfeitos.

0,74% estão insatisfeitos.

4.2.7 Imagem da empresa

Considerando ser a imagem um fator importante de QVT, investigou-se a percepção dos colaboradores, tendo em vista os seguintes aspectos: identificação com a empresa, imagem interna, imagem externa, responsabilidade comunitária e enfoque no cliente.

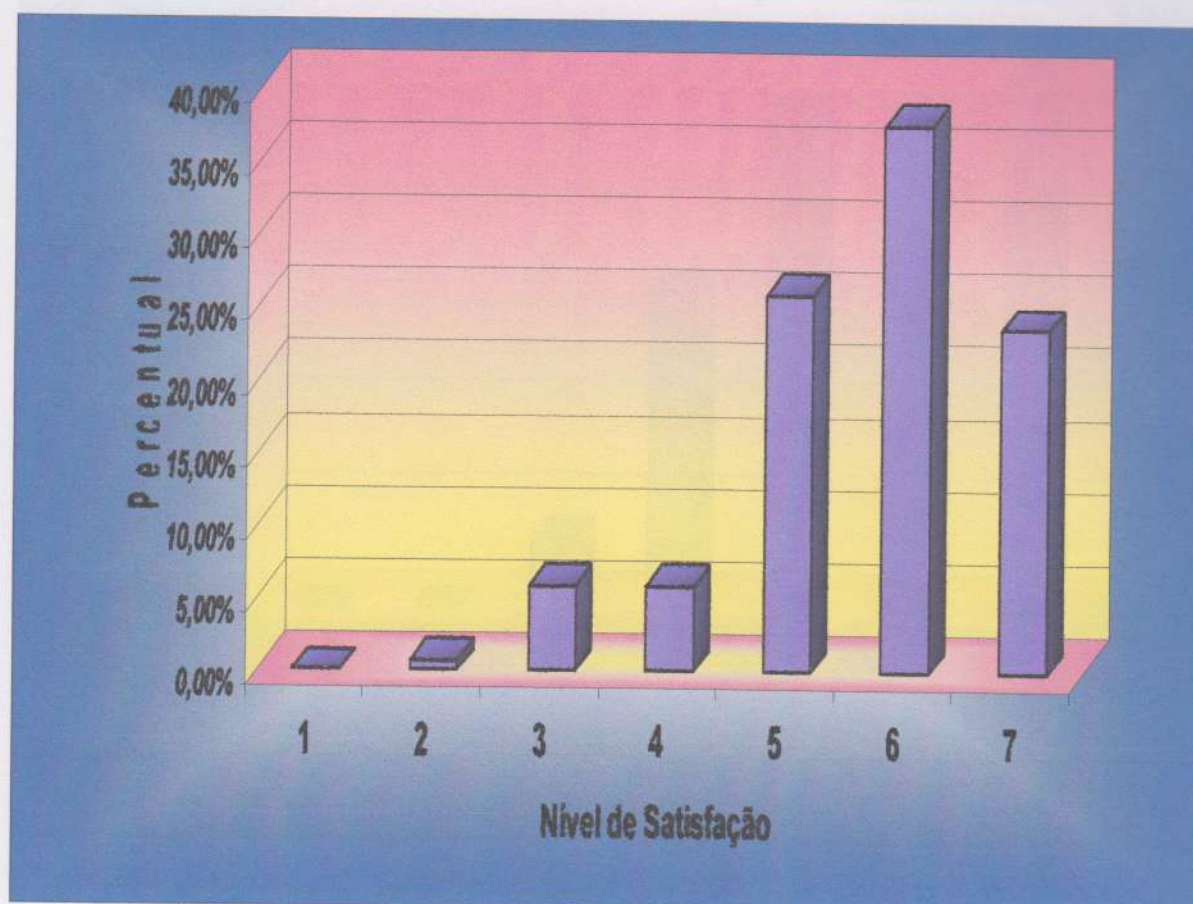


Gráfico 7 – Imagem da empresa

Fonte: Pesquisa de campo, Out/2007.

No gráfico acima observa-se que, 37,78% dos colaboradores estão satisfeitos com a imagem da empresa; 25,93% estão levemente satisfeitos; 23,70% estão bastante satisfeitos; 5,93% estão neutros; 5,93% estão levemente insatisfeitos e 0,74% estão insatisfeitos.

4.2.8 Relação Chefe – Subordinado

Por ser uma fonte importante de satisfação ou insatisfação, esta relação foi avaliada quanto a: apoio sócio-econômico, orientação técnica, igualdade de tratamento e gerenciamento pelo exemplo.

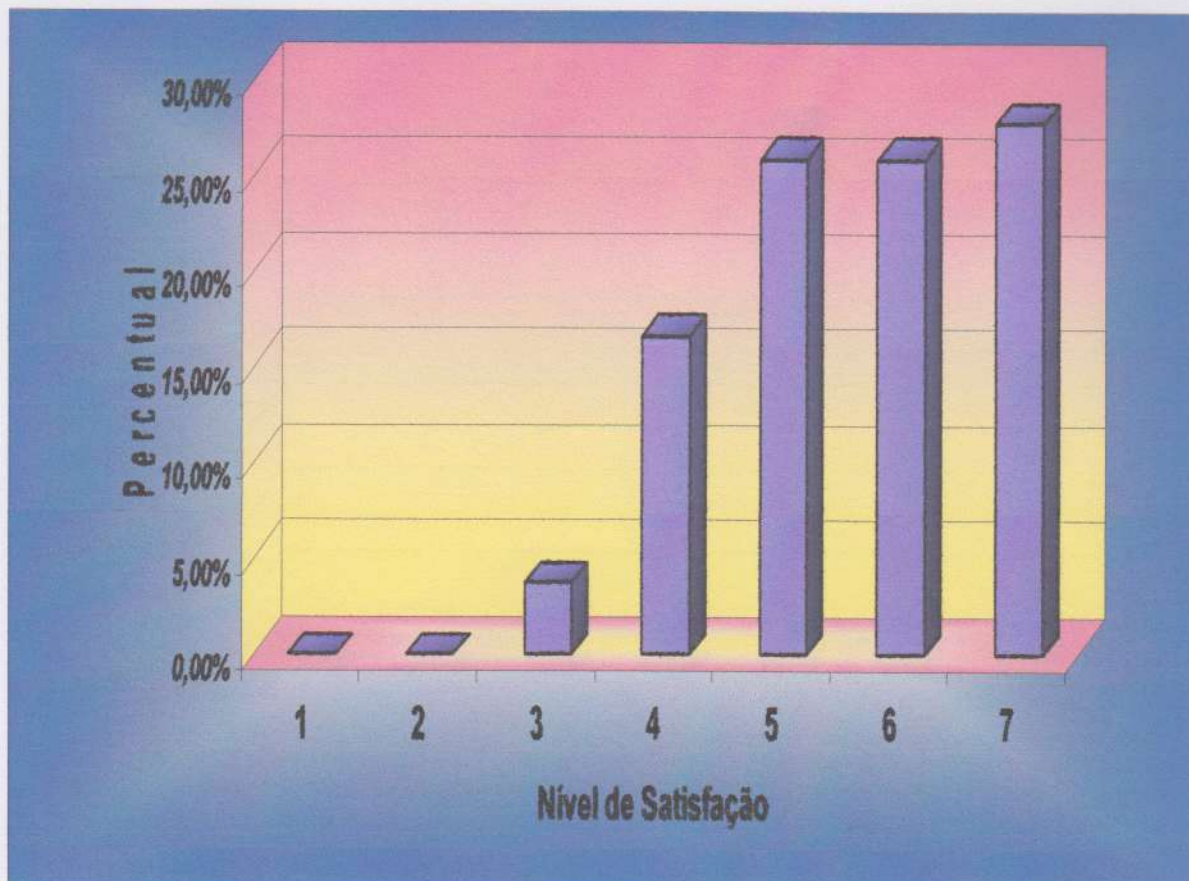


Gráfico 8 – Relação chefe - subordinado

Fonte: Pesquisa de campo, Out/2007.

Analisando-se o gráfico acima se identifica que 27,78% dos colaboradores estão bastante satisfeitos com a relação com o seu superior imediato; 25,93% estão satisfeitos; 25,93% estão levemente satisfeitos; 16,67 estão neutros e apenas 3,70% estão levemente insatisfeitos.

4.2.9 Organização do Trabalho

Fator chave da QVT, a organização das novas formas de trabalho foi avaliada considerando-se os seguintes itens: inovações/ métodos/ processos, grupos de trabalho, variedade de tarefas e ritmo de trabalho.

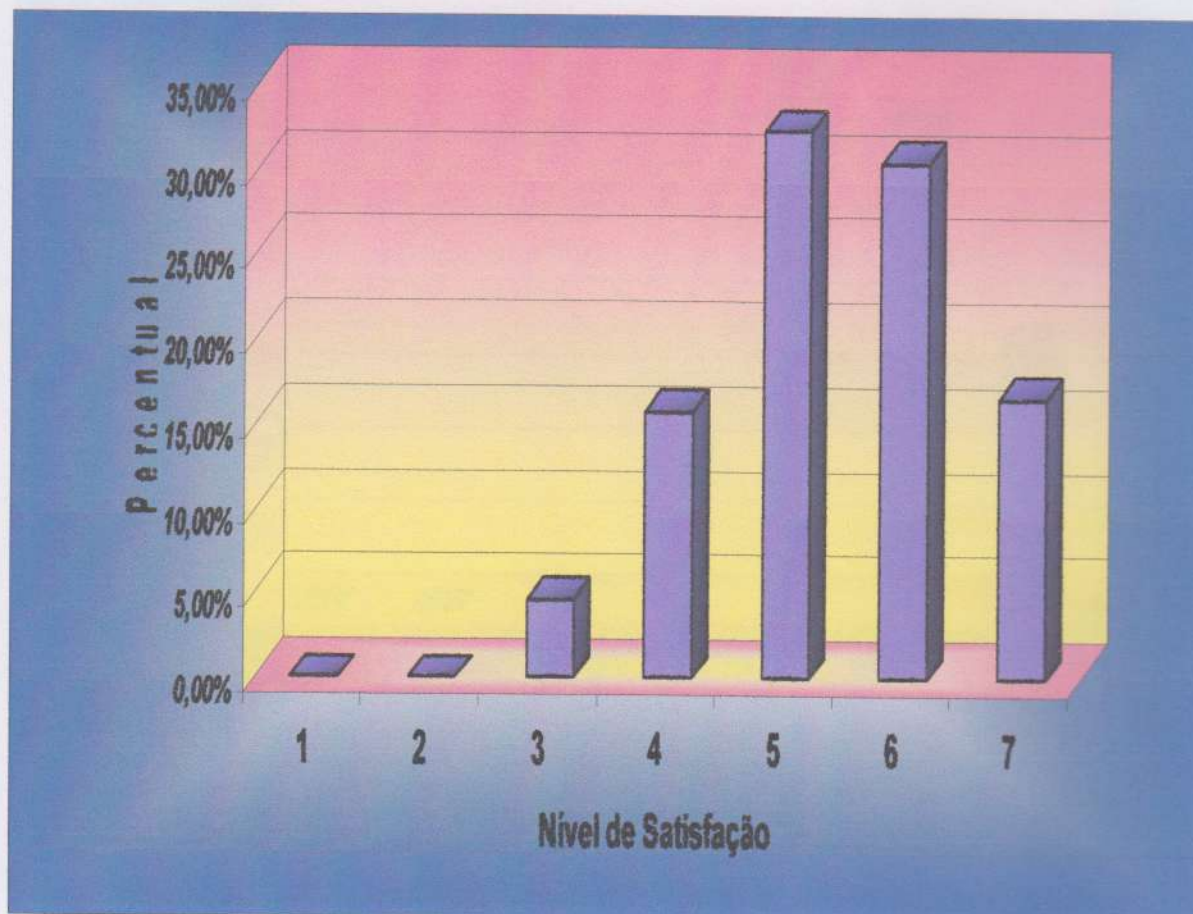


Gráfico 9 – Organização do trabalho

Fonte: Pesquisa de campo, Out/2007.

No gráfico acima observa-se que 32,41% dos colaboradores estão levemente satisfeitos; 30,56% estão satisfeitos; 16,67% estão bastante satisfeitos; 15,74% estão neutros e apenas 4,63% estão levemente insatisfeitos.

4.2.10 QVT na Empresa

Neste bloco objetivou-se detectar a percepção do funcionário sobre a qualidade de vida global na empresa (QVT).

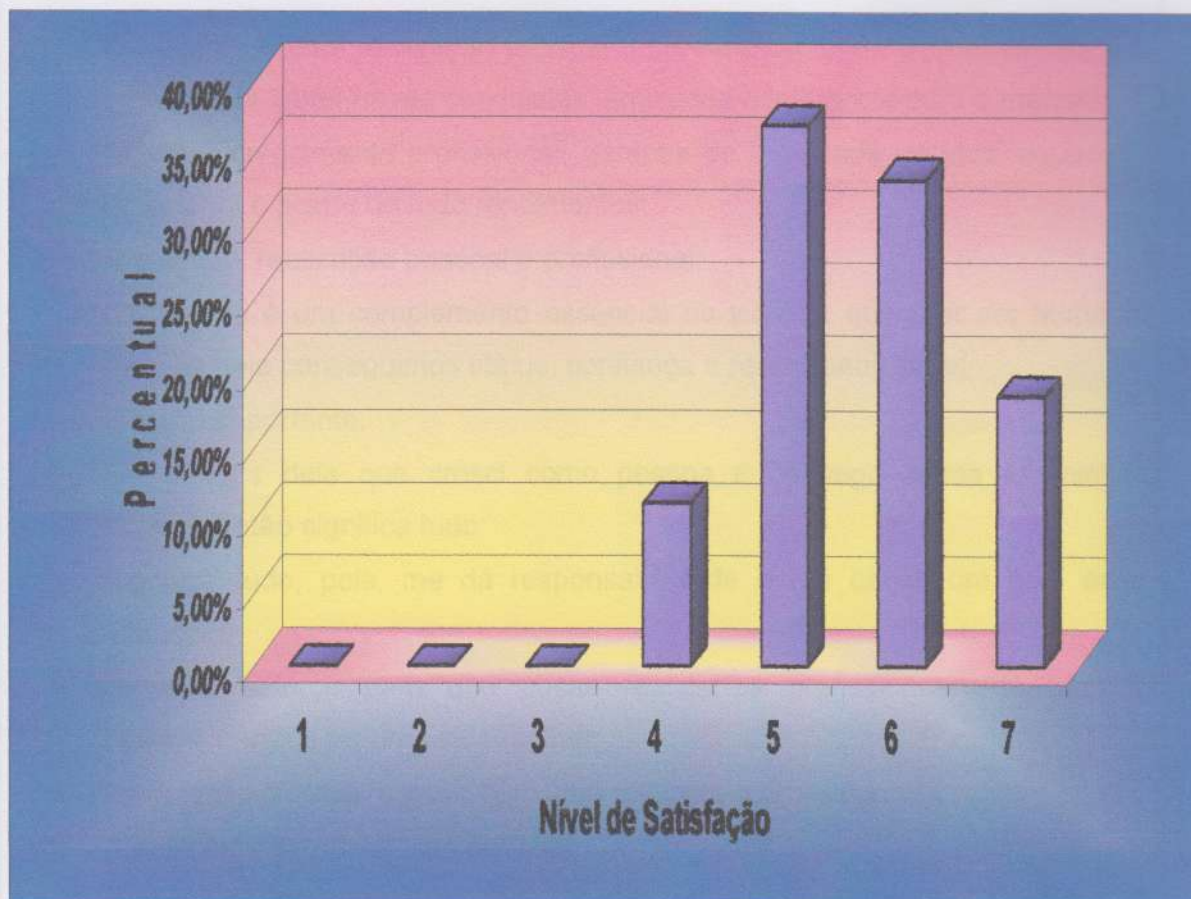


Gráfico 10 – QVT na empresa

Fonte: Pesquisa de campo, Out/2007.

Na análise do QVT global, conclui-se que 37,04% dos colaboradores do PanAmericano estão levemente satisfeitos; 33,33% estão satisfeitos; 18,52% estão bastante satisfeitos e apenas 11,11% não sabem opinar.

4.2.11 Significado do trabalho

Esta é uma questão aberta, onde se procurou identificar o significado do trabalho para os colaboradores do PanAmericano.

- O trabalho é uma realização pessoal e profissional, onde é possível adquirir experiência, obter novas conquistas, amizades e influência para o mercado;
- Significa crescimento profissional, garantia de qualidade de vida, ocupação emocional e acima de tudo rendimentos;
- Dignidade, realização pessoal e profissional;
- O trabalho é um complemento essencial na vida de qualquer ser humano. Através dele conseguimos status, confiança e responsabilidade;
- É muito importante;
- Foi através dele que cresci como pessoa e consegui todas as minhas vitórias, então significa tudo;
- Significa tudo, pois, me dá responsabilidade e me causa um bem estar financeiro;
- Significa esforço para que possa realizar-se profissionalmente, quanto pessoalmente e ter uma vida melhor;
- Realização financeira e também uma realização profissional;
- É o alicerce da nossa vida pessoal;
- O trabalho me engrandece, pois, corro atrás de desafios constantemente. O setor em que trabalho é cheio de desafios e metas a serem cumpridas o que me motiva constantemente fazendo com que eu cresça cada vez mais profissionalmente;
- Significa independência, realização profissional, faz-me útil como cidadão;
- Significa crescimento pessoal, realização, independência financeira, prospecção por uma vida melhor;
- Satisfação e respaldo financeiro;
- Qualidade de vida;
- Tudo, pois me estimula a não me sentir inútil;
- Significa realização, é o caminho para chegar aos meus objetivos;

- O trabalho significa uma oportunidade para você ter melhorias e ter mais responsabilidades;
- Muita satisfação;
- Significa uma grande parte da vida humana;
- O trabalho é benéfico, prazeroso, onde me faz independente e oportuno para aperfeiçoamento.

Analisando as respostas dos colaboradores do PanAmericano quando questionados sobre qual o significado do trabalho para eles, podemos perceber que a maioria vê o trabalho como uma forma de realização e satisfação pessoal, que gera crescimento profissional e independência financeira possibilitando melhorias na qualidade de vida e a realização de sonhos.

4.2.12 Vida pessoal x Vida profissional

Nesta questão aberta, procurou-se identificar se há dificuldade em conciliar vida pessoal e vida profissional.

- **NÃO**
- Não é só saber dividir o horário de trabalho e a vida pessoal;
- Não, porque temos que saber lidar com o emocional e racional, pois, com a globalização temos como interagir com os dois;
- Não, está dando para conciliar as duas coisas. Mas, se tivéssemos o sábado livre seria melhor;
- Não, cada um tem o seu espaço e o seu tempo;
- Não, tem que haver separação;
- Não, embora distintas, uma depende da outra;
- Não, porque o trabalho faz parte da minha história e a minha vida pessoal tem que ser bem vivida no seu momento. Cada qual devidamente trabalhado.

4.2.13 PERFIL DOS COLABORADORES

- **SIM**
- A dificuldade existe, porém, é necessário um equilíbrio para a conciliação entre a vida pessoal e profissional, pois uma é dependente da outra.
- Às vezes devido ao horário. Às vezes é preciso abrir mão de algumas coisas essenciais, como almoço para ir ao médico, resolver um problema, enfim passamos o dia no trabalho e temos que usar a hora do almoço para resolver outras coisas.
- Sim, porém temos que ser bastante sábios e flexíveis em alguns aspectos, porque se não misturamos e confundimos tudo e não iremos ter sucesso em nada nesta vida.
- Sim, a grande dificuldade que vejo é pelo fato da grande responsabilidade que temos na empresa e com isso vivemos com muita pressão e mesmo assim ainda temos que manter o bom humor e ser mulher.
- Sim, porque temos que deixar nossa vida pessoal em casa.
- Sim, a vida pessoal fica um pouco prejudicada, pois, nos envolvemos muito com as responsabilidades adquiridas em nosso trabalho, protelando assim algumas pendências pessoais.
- Sim, principalmente no estudo.
- Sim, pois como o trabalho precisa de muita dedicação não há muito tempo para dedicação aos estudos.

E quando questionados se há dificuldades em conciliar vida pessoal e vida profissional, constatou-se que alguns colaboradores têm dificuldades em conciliar, mas a maioria informa que a vida pessoal depende diretamente da vida profissional, por isso tem que se ter sabedoria para administrar as duas.

4.2.13 PERFIL DOS COLABORADORES

Este bloco levantou o perfil dos colaboradores entrevistados, incluindo os seguintes itens: Idade, Sexo, Nível de instrução e Tempo de empresa.

4.2.13.1 Idade

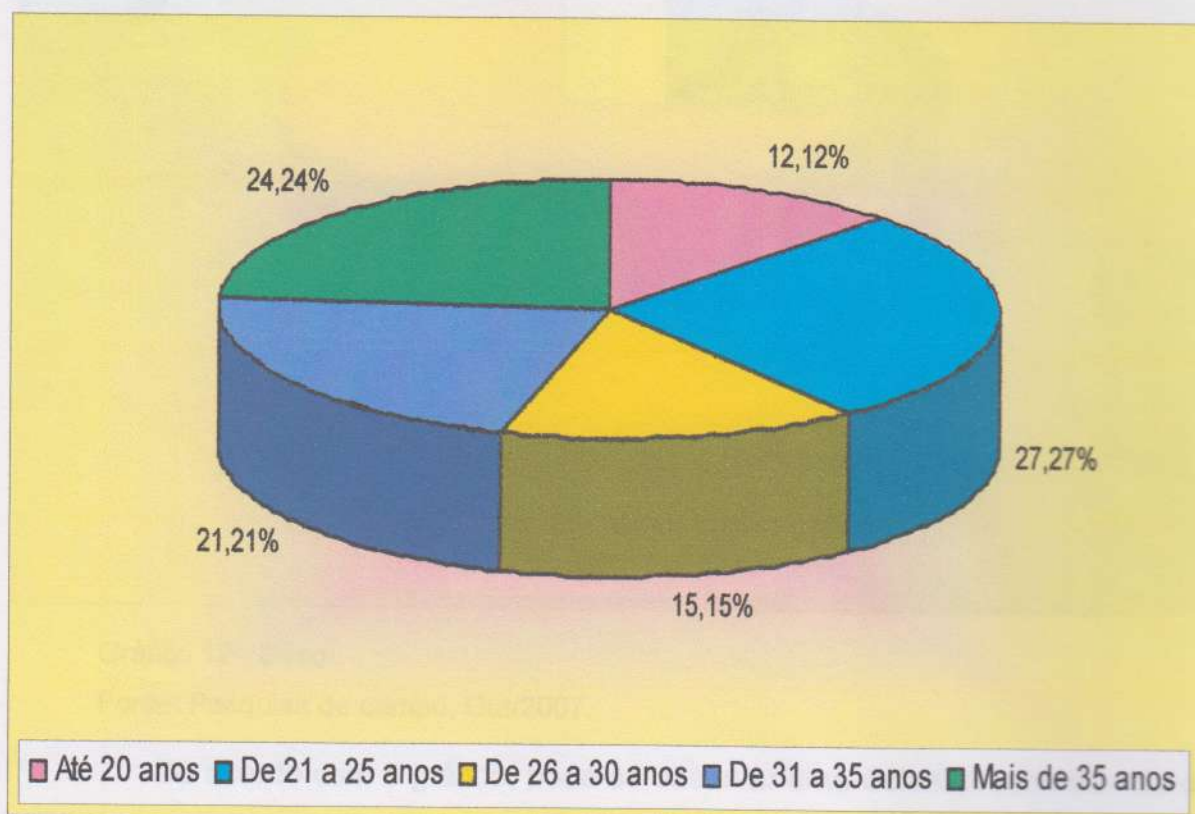


Gráfico 11 – Idade dos colaboradores

Fonte: Pesquisa de campo, Out/2007.

No que se refere a este item, verifica-se no gráfico que a idade dos colaboradores está bem distribuída. Havendo maioria na faixa etária de 21 a 25 anos - 27,27% e na faixa de pessoas que tem mais de 35 anos - 24,24%, enquanto apenas 12,12% dos colaboradores pertencem à faixa etária de até 20 anos de idade.

4.2.13.2 Sexo de Instrução

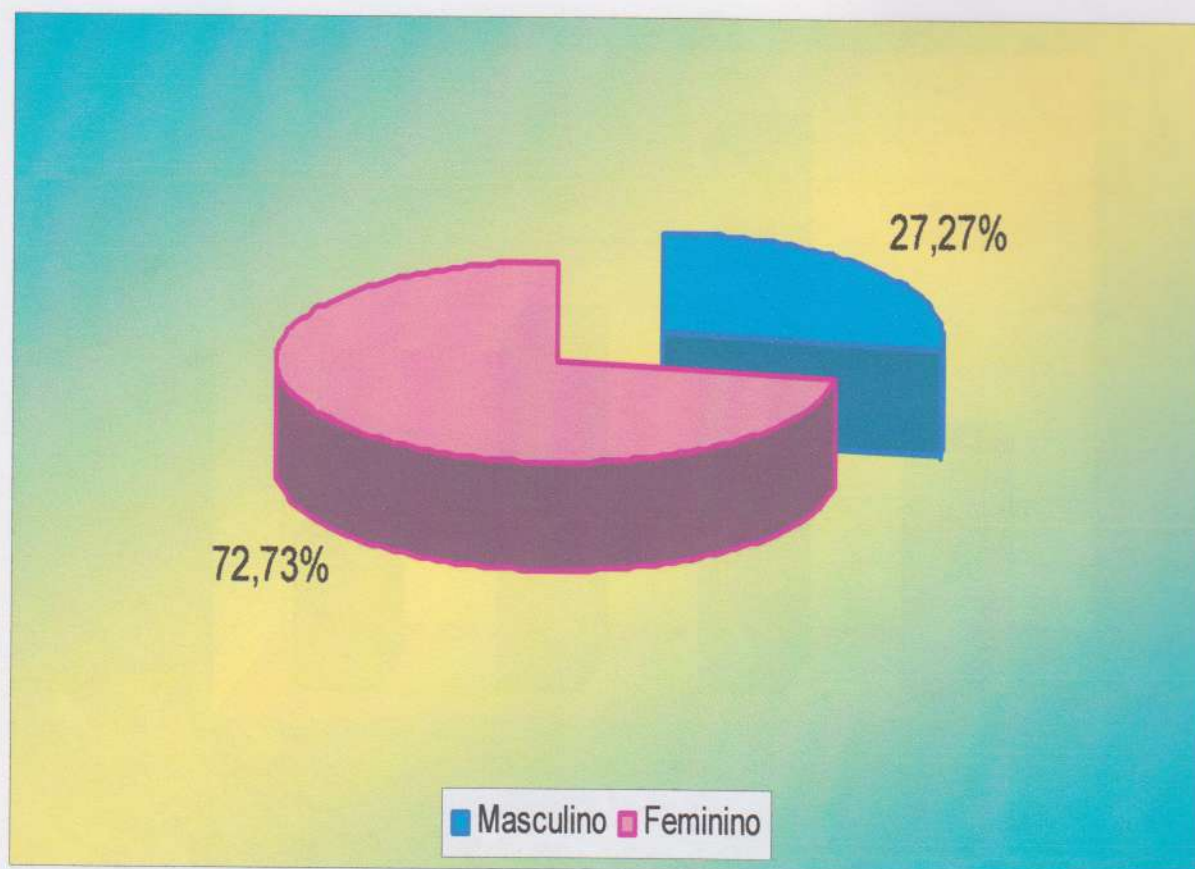


Gráfico 12 - Sexo

Fonte: Pesquisa de campo, Out/2007.

De acordo com o gráfico, pode-se observar uma visível predominância de colaboradoras do sexo feminino com 72,73% em relação ao sexo masculino com 27,27%.

4.2.13.3 Nível de Instrução

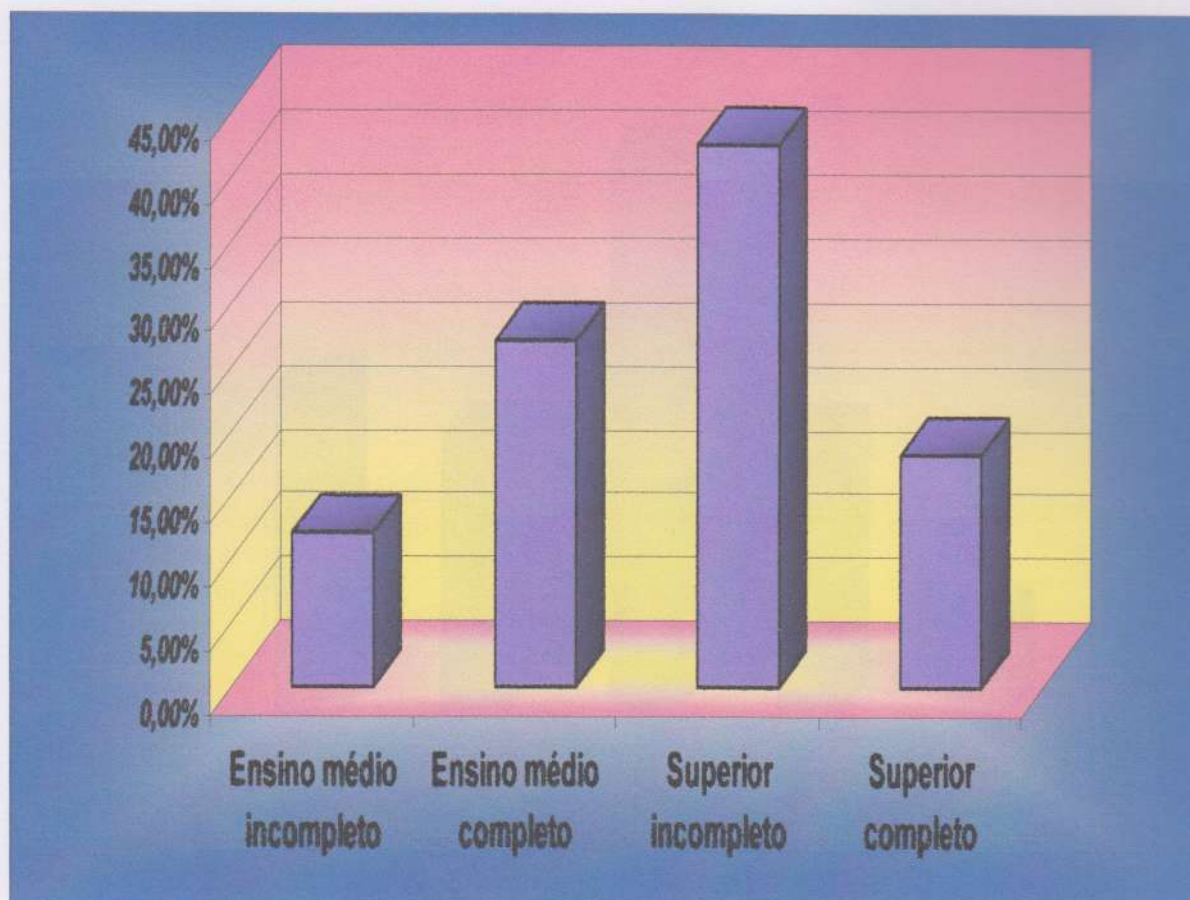


Gráfico 13 – Nível de Instrução

Fonte: Pesquisa de campo, Out/2007.

Quanto ao nível de instrução dos entrevistados, 42,42% - está cursando o nível superior, 27,27% possuem o 2º grau completo, 18,18% - já concluiu a graduação do ensino superior e 12,12% - ainda está cursando o ensino médio (estagiários - menor aprendiz).

4.2.13.4 Tempo de empresa

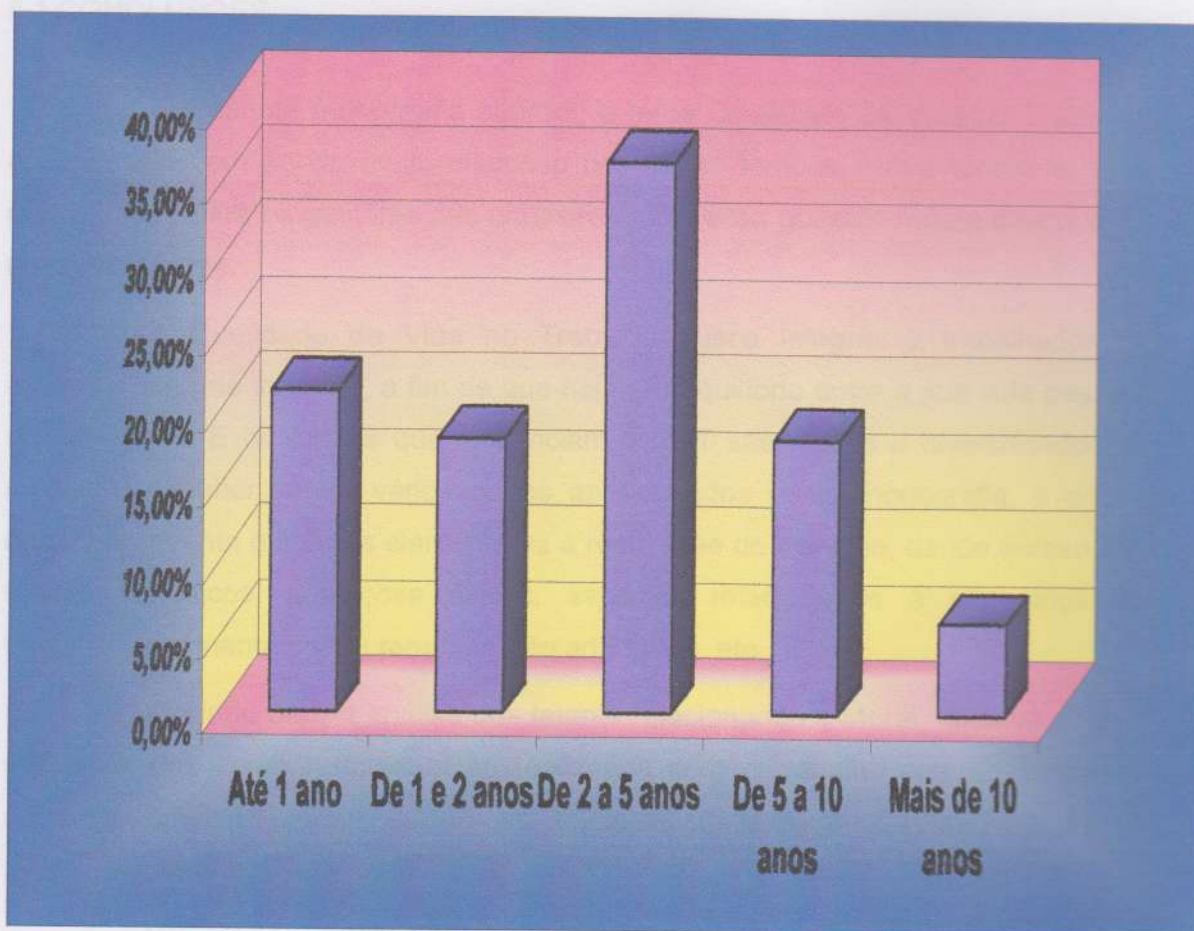


Gráfico 14 – Tempo de empresa

Fonte: Pesquisa de campo, Out/2007.

Com relação a este item, observa-se que a maioria dos empregados 36,36%, tem entre 2 e 5 anos de empresa, como também é considerável o grupo que está na empresa a menos de 1 ano – 21,21%. Além disso, tem-se o grupo pertencente ao intervalo de 1 a 2 anos e 5 a 10 anos que representam o mesmo percentual de 18,18% e o grupo que trabalha no PanAmericano a mais de 10 anos correspondente a 6,06%.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

A presente monografia abordou o tema Qualidade de Vida no Trabalho, assunto que vem sendo muito discutido nos últimos tempos e que tornou-se uma preocupação para os gestores das empresas, pois essa questão reflete diretamente na produtividade.

A Qualidade de Vida no Trabalho busca integrar o trabalhador ao ambiente em que trabalha, a fim de que haja um equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. E os fatores que influenciam a QVT são muitos e diversificados. O modelo de Walton, entre vários outros apresentados nesta monografia, é o que melhor apresenta questões elementares à realização do trabalho, dando ênfase aos fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança no trabalho, juntamente com a remuneração adequada, etc.

Partindo para a análise dos fatores relacionados à Moral, observa-se que a maioria dos colaboradores estão realizados com o trabalho que desenvolvem dentro da empresa, porém um número bastante significativo sente-se inseguro no tocante a garantia do emprego.

No que se refere ao fator compensação, verifica-se que os colaboradores estão muito satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa, sendo que há um pouco de insatisfação com relação aos salários fixos e variáveis.

Em se tratando do fator participação e comunicação, os colaboradores estão bastante satisfeitos, principalmente com relação ao desenvolvimento pessoal e criatividade necessários para a execução de suas atividades. Porém existe um pouco de insatisfação referente à repercussão de suas idéias.

No tocante ao fator imagem da empresa, durante a pesquisa observou-se que os colaboradores apresentam alto nível de satisfação no que diz respeito à identificação com a empresa e com as ações sociais desenvolvidas.

Dentre os fatores de QVT analisados no decorrer da pesquisa, o que apresentou maior índice de satisfação foi a relação chefe-subordinado, fator super importante para se atingir os resultados esperados pela empresa.

Outro item analisado foi o fator organização do trabalho, onde os colaboradores estão satisfeitos, porém o ritmo de trabalho é bem intenso.

No que diz respeito ao fator condições de trabalho, os colaboradores do PanAmericano não estão muito satisfeitos principalmente com relação à segurança.

E no que se refere ao fator saúde, também há um alto índice de insatisfação com relação ao convênio médico oferecido pela empresa, que não possui grande aceitabilidade nas instituições de saúde do estado do Rio Grande do Norte.

Ressalta-se que a pesquisa de campo se apresenta como uma excelente ferramenta analisadora e reveladora de problemas e soluções, não apenas para o meio acadêmico, mas também para situações reais, e vêm de encontro com as necessidades e vontades dos trabalhadores. Contudo, conclui-se que esta monografia pode auxiliar a gestora da empresa, a entender a importância de se ter um bom nível de Qualidade de Vida no Trabalho.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Após uma análise detalhada dos fatores que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho, foi demonstrado que o Banco PanAmericano obteve índices favoráveis no grau de QVT, na pesquisa aplicada aos colaboradores da Filial Natal. Apesar do grau geral de Qualidade de Vida no trabalho dos colaboradores ter se posicionado positivamente, é importante ainda dizer, que existem algumas ações cabíveis e de fácil execução para a melhoria de pontos deficientes existentes:

- Dar feedback dos desempenhos individuais com mais frequência, para que os colaboradores possam estar se aperfeiçoando constantemente; criar uma caixa de sugestões onde os empregados possam ser atendidos;
- Instalar câmeras filmadoras a fim de melhorar a segurança interna da Filial;
- Rever o plano salarial da empresa, em relação às outras organizações, se a empresa está remunerando bem seus colaboradores com relação ao mercado;
- Ampliar a rede de médicos e hospitais conveniados ao plano de saúde atual ou mudar o convênio médico;

- Investir com mais frequência em treinamentos internos; e externos (para a área comercial), que gerem integração com colaboradores de outras filiais, para a troca de experiências visando aumentar a motivação dos colaboradores.
- Intensificar as ações de QVT existentes com a implantação de um programa de Ginástica laboral.
- Criar uma campanha de premiação, onde os colaboradores que se destacarem em produção (semestralmente ou anualmente) ganharão uma viagem com direito a acompanhantes.

A Implantação dessas ações deve corrigir os poucos fatores que tiveram baixo índice de satisfação na pesquisa, favorecendo que a instituição obtenha uma maior satisfação de seus colaboradores, ambiente agradável, mais oportunidade para o pessoal querer fazer bem o trabalho, maior envolvimento com o trabalho e maior comprometimento. Mas de modo geral o Banco PanAmericano possui um ótimo grau de QVT.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fontene; PEREIRA, Maria Isabel. Gestão empresarial: de Taylor dos tempos d'ouros, evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Foca, 1997.

FERNANDES, Eda Corina. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da qualidade, 1995.

GONÇALVES, A. Dimensões do clima organizacional. Disponível em: <http://celedad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>. Acesso em 02 maio 2007.

LIPIA, I. S. Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: Avaliação do Nível de Satisfação dos Operários de Empresas de Pequeno Porte. Tese (Curso de Pós-Graduação) UFSC, dezembro, 1995.

UMONGI, Ana Cristina; ASSIS, Mar Paulina de. Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios. Revista de Administração da Empresa RAE Light, EAESP/FGV, v. 2, n. 2, p. 25-33, mar/abr 1996.

MASLOW, Abraham H. O diário de negócios de Maslow. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, Paulo Nájib. Pesquisa de marketing. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antônio César. Administração: Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 1997.

MCGREGOR, D. Motivação e liderança. São Paulo: Brasiliense, 1973.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Romeu Carlos Lopes. A busca da qualidade de vida como missão gerencial. **Revista parceria em qualidade**. Rio de Janeiro, n. 5, 1995.
- BLANCHARD, Keneth; SPERCER, Johnson. **O gerente minuto**. Tradução de Ruy Jugmann, 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- BOM SUCESSO, Edna de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Composta, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAVIS, Keith. ; W. NEWSTROM, John. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul./ago./set. 1996.
- FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor dos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: casa da qualidade, 1996.
- GONÇALVES, A. **Dimensões do clima organizacional**. Disponível em: <<http://calidad.org/articles/dec97/2dec97htm>>. Acesso em 02 maio 2007.
- LIMA, I. S., **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: Avaliação do Nível de Satisfação dos Operários de Empresas de Pequeno Porte**. Tese (Curso de Pós-Graduação) UFSC, dezembro. 1995.
- LIMONGI, Ana Cristina. ; ASSIS, Ma. Paulinha de. Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios. **Revista de Administração de Empresas RAE Light**, EAESP/FGV, v. 2, n.2, p. 26-33, mar./abr.1995.
- MASLOW, Abraham H. **O diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- McGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SILVA, Sebastião Orlando da. **Estímulos da administração**. Rio de Janeiro: Didática e Científica, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Por favor - responder as questões abaixo com sinceridade, para que a pesquisa tenha resultados confiáveis. As suas respostas serão mantidas em sigilo absoluto, pois os pesquisadores estão trabalhando para um trabalho de conclusão de curso na Administração, onde será feita a análise geral da QVT dos funcionários da PanAmericana - Filial Niterói. Espero contar com sua colaboração, prestando as seguintes informações:

Seja sincero e honesto, assinale a resposta que vale naturalmente a sua opinião.

Responda verdadeiro ou falso nas questões de (sim) ou não;

Se houver algum erro, marque e marque a opção correta;

Verifique cada questão no sentido de assegurar que respondeu a todas;

Deverá ser respondido de acordo com a escala abaixo.

Bastante
insatisfeito 1 2 3 4 5 6 7 Bastante
satisfeito

Bloco 1 - CONDIÇÕES DE TRABALHO

- Qual a sua satisfação com as condições ambientais físicas no ambiente de trabalho?

	Variável	Nível	Observações
01	Limpeza	1 2 3 4 5 6 7	APÊNDICE
02	Aventaliação	1 2 3 4 5 6 7	
03	Segurança	1 2 3 4 5 6 7	

Bloco 2 - SAÚDE

- Qual a sua satisfação com as ações da empresa quanto à saúde (prevenção e curativa)?

	Variável	Nível	Observações
04	Ações de saúde Fundamentais	1 2 3 4 5 6 7	
05	Ações de saúde Família	1 2 3 4 5 6 7	
06	Educação Conscientização	1 2 3 4 5 6 7	

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Por favor, responder as questões abaixo com sinceridade, para que a pesquisa tenha resultados confiáveis. As suas respostas serão mantidas em sigilo absoluto, pois os resultados serão utilizados para um trabalho de conclusão do curso de Administração, onde será feita a análise real da QVT dos colaboradores do PanAmericano – Filial Natal. Espero contar com sua colaboração, prestando as seguintes informações:

- Seja preciso e honesto, assinale a resposta que veio naturalmente a sua mente;
- Responda baseado(a) nos últimos 06 (seis) meses;
- Se cometer algum erro, risque e assinale a opção correta;
- Verifique cada questão no sentido de assegurar que respondeu a todas;
- Deverá ser respondido de acordo com a escala abaixo:

Bastante |----|----|----|----|----| **Bastante**
Insatisfeito 1 2 3 4 5 6 7 **Satisfeito**

Bloco 1 – CONDIÇÕES DE TRABALHO

- Qual a sua satisfação com as condições ambientais físicas no ambiente de trabalho?

	Variável	Nível	Observações
01	Limpeza	1 2 3 4 5 6 7	
02	Arrumação	1 2 3 4 5 6 7	
03	Segurança	1 2 3 4 5 6 7	

Bloco 2 – SAÚDE

- Qual a sua satisfação com as ações da empresa quanto à saúde (preventiva e curativa)?

	Variável	Nível	Observações
04	Assist. de saúde Funcionários	1 2 3 4 5 6 7	
05	Assist. de saúde Familiar	1 2 3 4 5 6 7	
06	Educação/ Conscientização	1 2 3 4 5 6 7	

Bloco 3 – MORAL

- Como é o seu ambiente de trabalho?

	Variável	Nível	Observações
07	Identificação com a tarefa	1 2 3 4 5 6 7	
08	Relações Interpessoais	1 2 3 4 5 6 7	
09	Reconhecimento do trabalho	1 2 3 4 5 6 7	
10	A liderança é orientada p/ as pessoas	1 2 3 4 5 6 7	
11	Garantia de emprego	1 2 3 4 5 6 7	

Bloco 4 – COMPENSAÇÃO

- Qual o seu grau de satisfação em relação a práticas e políticas de remuneração?

	Variável	Nível	Observações
12	Salário compatível c/ os outros funcionários	1 2 3 4 5 6 7	
13	Salário compatível c/ outras empresas do ramo	1 2 3 4 5 6 7	
14	Salário Variável (Bônus, PLR)	1 2 3 4 5 6 7	
15	Benefícios	1 2 3 4 5 6 7	

Bloco 5 – PARTICIPAÇÃO

- Qual o seu nível de aceitação e engajamento nas ações desenvolvidas?

	Variável	Nível	Observações
16	Criatividade	1 2 3 4 5 6 7	
17	Expressão Pessoal	1 2 3 4 5 6 7	

18	Repercussão de suas idéias	1 2 3 4 5 6 7	
19	Programa de participação nas decisões	1 2 3 4 5 6 7	
20	Políticas de treinamento e capacitação	1 2 3 4 5 6 7	

Bloco 6 – COMUNICAÇÃO

- Qual o nível de eficácia do processo de comunicação na empresa em todas as direções?

	Variável	Nível	Observações
21	Conhecimento das Metas	1 2 3 4 5 6 7	
22	Fluxo de Informações (entre setores)	1 2 3 4 5 6 7	
23	Fluxo de Informações (mesmo setor)	1 2 3 4 5 6 7	
24	Canais formais de informações	1 2 3 4 5 6 7	

Bloco 7 – IMAGEM DA EMPRESA

- Qual a imagem da empresa pelas pessoas, e a focalização no cliente?

	Variável	Nível	Observações
25	Identificação com a empresa	1 2 3 4 5 6 7	
26	Imagem Interna	1 2 3 4 5 6 7	
27	Imagem Externa	1 2 3 4 5 6 7	
28	Responsabilidade Social	1 2 3 4 5 6 7	
29	Enfoque no cliente	1 2 3 4 5 6 7	

Bloco 8 – RELAÇÃO CHEFE - SUBORDINADO

- Qual a imagem da empresa pelas pessoas, e a focalização no cliente?

	Variável	Nível	Observações
30	Apoio Sócio-emocional	1 2 3 4 5 6 7	
31	Orientação Técnica	1 2 3 4 5 6 7	
32	Igualdade de Tratamento	1 2 3 4 5 6 7	
33	Gerenciamento pelo exemplo	1 2 3 4 5 6 7	

Bloco 9 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

- Qual é a sua percepção quanto às novas formas de trabalho e sua organização?

	Variável	Nível	Observações
34	Inovações/ Métodos/ Processos	1 2 3 4 5 6 7	
35	Grupos de Trabalho	1 2 3 4 5 6 7	
36	Variedade de Tarefas	1 2 3 4 5 6 7	
37	Ritmo de Trabalho	1 2 3 4 5 6 7	

Bloco 10 – QVT NA EMPRESA

- Qual a sua percepção sobre sua qualidade de vida global na empresa (QVT)?

	Variável	Nível	Observações
38	QVT Global	1 2 3 4 5 6 7	

Bloco 11 – O que o trabalho significa para você?**Bloco 12 – Existe dificuldade em conciliar vida pessoal e vida profissional? Por quê?****Bloco 13 – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO****IDADE:**☐ Até 20 anos☐ De 21 a 25 anos☐ De 26 a 30 anos☐ De 31 a 35 anos☐ Mais de 35 anos**SEXO:**☐ MASCULINO☐ FEMININO**NÍVEL DE INSTRUÇÃO:**☐ Ensino médio incompleto ☐ Ensino médio completo☐ Superior incompleto ☐ Superior Completo**TEMPO DE EMPRESA:** ____ anos ____ meses