

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

DIONE FAGUNDES NUNES GOMES

**A EFICÁCIA DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NA REGIÃO DA BAIXADA SANTISTA**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**SÃO PAULO
2009**

DIONE FAGUNDES NUNES GOMES

**A EFICÁCIA DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NA REGIÃO DA BAIXADA SANTISTA**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan.

SÃO PAULO

2009

DIONE FAGUNDES NUNES GOMES

**A EFICÁCIA DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NA REGIÃO DA BAIXADA SANTISTA**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração

BANCA EXAMINADORA

Prof^o Dr. Leonardo Nelmi Trevisan – PUC/SP
Orientador

Prof^a Dr. Maria Cristina Sanches Amorim – PUC/SP

Prof^a Dra. Maria José Tonelli – FGV-EAESP

SÃO PAULO
2009

Ao meu pai, Milton Fagundes, que me ensinou pelo exemplo o valor do trabalho para a subsistência, honra e dignidade humanas. Além disso – e o mais importante – que o trabalho é central na vida, mas não anterior ou superior a Deus, à família e à saúde.

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e pelas habilidades que me permitiu desenvolver.

Ao meu esposo e minha mãe que incondicionalmente suportaram as instabilidades do meu humor.

Aos mestres queridos que não me sonegaram seus saberes.

Aos meus amigos verdadeiros pelo incentivo e cumplicidade sempre presentes quando compartilhei meus sonhos.

O temor do Senhor é o princípio do saber,
mas os tolos desprezam a sabedoria e o
ensino.

SALOMÃO

(Rei de Israel – de 971 a.C a 931 a.C)

RESUMO

A modernização acelerada do sistema produtivo no âmbito das organizações exige cada vez mais agilidade na qualificação e desempenho dos profissionais e executivos que nelas atuam. Isto é inevitável, mas também positivo, ao considerar-se a urgência imposta pela sociedade (consumo de bens e serviços) e a concorrência (sobrevivência de quem renova constantemente suas vantagens competitivas).

Os profissionais que atuam nesse contexto acabam por dedicar mais tempo ao trabalho do que a qualquer outra área de suas vidas. Grandes empresas, para minimizar os impactos negativos desse descompasso, desenvolveram programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), dos quais ainda percebem-se deficiências tanto na divulgação junto aos trabalhadores quanto na abrangência das ações implantadas (concentração geográfica que privilegia as populações mais próximas).

O foco desse trabalho reside na percepção do trabalhador quanto à eficácia desses programas na promoção de QVT. A pesquisa foi realizada com agências bancárias (da mesma instituição financeira) que se encontram fora da área de atuação principal do programa de QVT da empresa (São Paulo, capital). Os dados obtidos junto aos funcionários da amostra selecionada reforçaram a constatação da baixa eficácia do programa para esse público, principalmente devido às deficiências já citadas. Distância e desinformação comprometeram a credibilidade no programa, permanecendo sobre os funcionários a maior responsabilidade de promover QVT. As mudanças observadas pelos funcionários foram insipientes ou nulas.

Palavras-chave: Qualidade de Vida, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

The modernization of a productive system in the realm of corporations has increasingly demanded more flexibility in the process of qualification and performance of the professionals and executives who work in such area. This is inevitable but also positive, when one considers the urgency imposed upon us by society (through the laws of supply, demand and service), and competition (survival of the fittest, i.e., those who constantly renew their competitive edges).

Professionals, who work in this area, end up spending more time in their work than any other areas of their lives. Many corporations, in an effort to counteract the negative impact of this unbalance, have developed programs to improve the Quality of Life at Work (QLW). However it is still clear there is a deficiency in both its disbursement amongst employees as well as in the implementation of its actions (concentrating on the geographic location that affects the closest population).

This thesis concentrates its focus on the worker's perspective as it relates to the real impact of these programs in the promotion of QLW. This research was accomplished studying several branches of the same banking institution that were outside of the main operation area of the QLW program in the organization (the capital of São Paulo). The findings obtained by this sample group reinforce the fact already known regarding the low performance of the program in this venue due to the problems previously mentioned. Distance and misinformation compromised the credibility of the program, leaving the employees themselves to bear the majority of the responsibility for promoting QLW. There were no significant changes observed by employees.

Keywords: Quality of Life, Quality of Life at Work (QLW), Quality of Life at Work Program.

SUMÁRIO

Página

Lista de quadros.....	xx
Lista de tabelas.....	xx
Lista de gráficos	xx
Lista de abreviaturas.....	xx
1. Introdução.....	11
2. Aspectos Metodológicos.....	16
3. Perspectivas teóricas.....	19
3.1. Qualidade de Vida no Trabalho.....	19
3.1.1. A questão conceitual.....	22
3.2. O sentido e as transformações do trabalho.....	25
3.2.1. O mundo do trabalho.....	26
3.2.2. O sentido do trabalho.....	30
3.3. Organização do trabalho e produtividade.....	38
3.4. Percepção e comportamento organizacional.....	42
4. O Programa de Qualidade de Vida da Instituição Financeira.....	43
4.1. Apresentação do Programa.....	44
4.2. Premissas do Programa.....	44
4.3. Abrangência.....	44
4.4. Síntese das principais ações propostas.....	45
5. Pesquisa de campo – funcionários da instituição financeira.....	48
5.1. Resultados da pesquisa e análise dos dados coletados	48
6. Considerações Finais.....	63
Bibliografia e Referências	66
Apêndices.....	71
A - Questionário.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quantitativo de instituições autorizadas a funcionar.....	14
Quadro 2 – Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT... ..	16
Quadro 3 – Tamanho da amostra.....	18
Quadro 4 – Evolução do conceito de QVT.....	23
Quadro 5 – Características de um trabalho que tem sentido.....	32
Quadro 6 – Principais concepções e consequências do sentido do trabalho.....	34
Quadro 7 – Dimensões e temas recorrentes.....	35
Quadro 8 – Programa VidaUm.....	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vantagens associadas ao teletrabalho.....	40
Tabela 2 – Desvantagens do teletrabalho de acordo com o gênero.....	40
Tabela 3 – Perfil dos respondentes.....	49
Tabela 4 – Conhecimento do programa e áreas de sustentação.....	50
Tabela 5 – Fatores de risco à saúde pessoal.....	56
Tabela 6 – Análise de Cluster – fatores de risco.....	57
Tabela 7 – Indicadores de QVT e eficácia do programa.....	59

LISTA DE GRAFÍCOS

Gráfico 1 – Dendograma – fatores de risco à saúde.....	58
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos.....	14
DORT – Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho.....	20
FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos.....	14
ISO – sigla em inglês para <i>International Organization for Standardization</i> ou Organização Internacional para Padronização.....	12
LER – Lesão por Esforço Repetitivo.....	20
REG-QVT – Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.....	21

1. INTRODUÇÃO

As questões concernentes a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), apesar de não constituírem uma abordagem tão recente, garantem que o tema permaneça relevante pelo fato de tratar da realidade dos profissionais (independentemente de seus cargos, funções e até consciência). A velocidade com que o alto desempenho é exigido dos profissionais em suas empresas, bem como a tenacidade dessa solicitação, constrange a maioria dos funcionários a escolher o atendimento das expectativas corporativas depositadas sobre si, em detrimento do gozo da vida que também existe fora dos limites da empresa.

Desde a década de 70, rediscute-se o ser humano focado exclusivamente na ótica do mercado - o que originou um novo padrão social de ritmo de trabalho, alterando comportamentos e critérios de valorização. Feriados e fins-de-semana cada vez mais requisitados pelo trabalho, férias mais curtas e sempre acompanhadas de celulares a postos para qualquer atendimento de urgência - a vida das pessoas foi transformada por esse ritmo frenético, principalmente nos grandes centros, impondo excesso de horas de trabalho e uma forte pressão para serem mais produtivas. Com o lado profissional supervalorizado, em detrimento das demais áreas da vida, o indivíduo frequentemente é compelido a se transformar em superprofissional, cumprindo jornadas acima de 12 horas diárias e levando para casa problemas, tensões, angústias e receios acumulados no ambiente de trabalho. Neste cenário, a conciliação da vida pessoal e profissional pode ser abalada e até inviabilizada. Em pesquisa realizada com 254 bancários efetivos no Vale do Ribeira, Donaire, Zacarias e Pinto (2005) apresentaram a "jornada de trabalho" como uma das variáveis que mais causam insatisfação para esses profissionais. Da permanência desse desequilíbrio não será difícil depreender problemas em outras áreas (familiar, social, física e outras) na vida do indivíduo. A partir da constatação de que a produtividade é diretamente afetada por estas questões (FERNANDES e GUTIERREZ, 1988; FERNANDES, 1996; BOM SUCESSO, 2002; LIMONGI-FRANÇA, 2004; CONTE, 2005; SHIBUYA, 2005; GUIDELLI e BRESCIANI, 2008), várias empresas têm procurado desenvolver programas que visam facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador no desempenho de suas atividades laborais.

Conte (2005) afirma que funcionários motivados, que recebam boa capacitação e remuneração, tendem a apresentar um rendimento acima da média. Isto reduz custos, apresenta melhores soluções aos clientes e gera maior vitalidade financeira para a empresa. Ressalta também que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural à medida que os funcionários efetivamente se vêem envolvidos nas decisões que influenciam suas atuações de forma direta.

Todo esse contexto – modernização acelerada do sistema produtivo no âmbito das organizações, maior exigência de agilidade na qualificação e desempenho dos profissionais e executivos que nelas atuam e o descompasso entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo dedicado às demais áreas da vida – juntamente com demandas já presentes (saúde ocupacional, jornada de trabalho e outras questões trabalhistas) foi agregado ao principal fator que desencadeou a criação de programas de QVT: empresas empenhadas na busca pelo aumento da produtividade e na adoção de medidas capazes de atribuir-lhes diferencial competitivo no mercado.

Não é incomum, portanto, ver a produtividade relacionada à QVT, funcionando como um indicador para a empresa. No entanto, nem sempre a consciência do funcionário sobre essa relação é identificada ou até incentivada pela empresa, no sentido de maximizar seus resultados pessoais e organizacionais. Sob esse enfoque, se investimento em pessoas para aumentar a produtividade não é novidade – Alfred Marshall argumentara nesse sentido no final do século XIX (FONSECA, 1992) – faz sentido verificar se esse investimento, sob o formato de programas de QVT, é eficaz; em outras palavras, se o funcionário tem de fato qualidade de vida agregada na sua atividade laboral, de tal modo que ele mesmo consiga reconhecer.

Nos limites deste trabalho, o tema QVT não prescindirá de uma abordagem técnica da qualidade, muito presente nos Sistemas para Gestão e Garantia da Qualidade e nos processos de certificação das séries ISO. Também não se configura objeto deste estudo o aprofundamento dos conceitos qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho, nem mesmo sob a dimensão da saúde (doenças ocupacionais e temas afins); nem tampouco, a verificação do nível de consciência do funcionário acerca da relação entre investimento em pessoas e produtividade. Estará garantido, entretanto, um esforço de síntese das principais categorias conceituais de QVT como indicadores utilizados para medição, bem como considerações relevantes para

construção de um cenário capaz de subsidiar com propriedade a análise da eficácia do programa de QVT.

O objetivo principal desta análise, portanto, é avaliar a eficácia (resultado) do programa de qualidade de vida de uma instituição financeira (banco) na perspectiva de seus funcionários, tendo como base indicadores extraídos das categorias conceituais de QVT sistematizadas por Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996), evidenciados no ítem Metodologia.

Também para atender ao objetivo e operacionalizar a pesquisa, algumas ações se fazem necessárias – aqui nomeadas de objetivos intermediários (VERGARA, 2005). São elas:

- Mapear as principais propostas e ações desenvolvidas pela empresa no programa de qualidade de vida;
- Apontar o grau de conhecimento e utilização (aproveitamento) do programa de qualidade de vida oferecido, pelos funcionários;

A consecução dos objetivos acima (principal e intermediários) subsidiará a resposta ao problema da pesquisa: “qual é a eficácia do programa de Qualidade de Vida no Trabalho, oferecido por um banco privado, na perspectiva de seus funcionários?”.

O segmento bancário – objeto desse trabalho – vem sofrendo inúmeras transformações ao longo das últimas décadas, mas foi a partir da estabilização da moeda em 1994 pelo Plano Real e da reestruturação do sistema financeiro (PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, em 3/11/95, implementado pelo Banco Central), que ajustes pontuais puderam ser observados (SEGNINI, 1999). Dentre eles, a redução do número de bancos, quer por intervenção do Banco Central do Brasil, quer por iniciativa dos próprios bancos, através de fusões, aquisições e incorporações, movidos pela busca de “melhores condições de competitividade no mercado, possibilitando intenso processo de concentração bancária no país” (SEGNINI, 1999, p. 186).

Pode-se observar esse fenômeno em informações divulgadas pelo Banco Central do Brasil, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 - Quantitativo de instituições autorizadas a funcionar

Tipo	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez
Banco Múltiplo	194	180	174	169	163	153	143	141	139	138	137
Banco Comercial	38	36	28	25	28	28	23	23	24	22	21
Banco de Desenvolvimento	6	6	6	5	5	4	4	4	4	4	4
Caixa Econômica	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Banco de Investimento	23	22	22	21	19	20	23	21	21	20	18

Fonte: Banco Central do Brasil (2006)

A FEBRABAN, em relatório anual, corrobora este quadro afirmando que “o processo de concentração dos bancos tem continuidade num ritmo lento, porém constante, confirmando tendência mundial. O cenário de 2007 evidencia uma queda de 20% do número de bancos desde o ano de 2000.”(2008, p. 37).

A redução/concentração de bancos, bem como os pesados investimentos em informatização de processos e inovação em produtos e serviços, contribuíram para a alteração das condições de trabalho dos bancários – sobretudo pela drástica diminuição dos postos de trabalho, conforme relata o DIEESE (2007) em documento sobre o emprego bancário:

Segundo os dados coletados pelo Ministério do Trabalho por meio da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) havia cerca de 750 mil bancários no Brasil em 1990. Com a implementação do Plano Real em 1994, e a retomada da estabilidade econômica, este número foi reduzido para 571 mil bancários, representando uma queda de 24,2%, no período. Já em dezembro de 2005 caiu para 420 mil, representando uma queda de 44% em relação ao início da década anterior. (DIEESE, 2007, p.3)

O mesmo documento ainda revela que, ao contrário do setor bancário, outros segmentos que também sofreram reestruturação, recuperaram-se ao longo de um período de 15 anos (1990/2005):

A indústria metalúrgica, por exemplo, contava com um estoque de 570 mil empregados no final de 1990, perdeu empregos durante a década, mas em 2005 o setor já contava com mais de 600 mil metalúrgicos em todo o país. Esta trajetória, contudo, não é

observada no contexto das contratações bancárias, que não acompanharam o movimento geral do mercado de trabalho. Enquanto os empregos formais no Brasil cresceram em média 4,6% a.a. entre 1999 e 2005, a taxa média de crescimento no setor bancário foi de apenas 0,8% ao ano. (DIEESE, 2007, p.4)

A diminuição dos postos de trabalho aliada aos avanços tecnológicos e às novas formas de organização das atividades – supressão das rotinas de controle e supervisão e a terceirização de alguns serviços – alteraram significativamente a realidade do emprego bancário. Longe do *status* de outrora, o bancário se vê hoje no papel de vendedor, submetido a toda sorte de pressões por produtividade, acumulando função e adequando seu tempo de permanência no trabalho às demandas que se impõem.

O banco onde o presente trabalho desenvolveu sua pesquisa não se furta ao contexto descrito. Comprado há alguns anos por uma instituição financeira multinacional teve seu quadro de funcionários reduzido – sob a justificativa da necessidade de adequação da estrutura de custos e enfoque na nova estratégia de atuação – na ordem de 25.352 postos de trabalho, num período de aproximadamente 14 anos. A maior parte desta redução deu-se por programas de desligamento voluntário, iniciados antes mesmo do processo de aquisição pelo banco estrangeiro.

Nesse cenário, a QVT ganha importância na medida em que as condições do trabalho bancário – pelas transformações ocorridas ou em curso – podem comprometer o bem-estar do funcionário e o sentido que ele atribui ao seu próprio trabalho.

A motivação desse trabalho foi a de descortinar uma das facetas da realidade do bancário, também revelada pela maneira como esse profissional se relaciona com as questões de QVT. Vale, portanto, verificar se as inúmeras ações por parte do banco estudado no sentido de oferecer alternativas promotoras de QVT aos seus funcionários (sob a forma de um programa) são eficazes - se efetivamente agregam qualidade de vida.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Como referencial teórico-metodológico, este trabalho utiliza os critérios propostos por Vergara (2005), Gil (2002) e Minayo (2007).

Em relação à natureza do estudo, considera-se a afirmação de Gil, (2002,p. 42): “As pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações de variáveis”.

Trata-se de pesquisa descritiva porque apresenta e descreve determinada população bem como o programa de QVT oferecido a ela (características, premissas, atividades, etc.).

A pesquisa elenca e manipula variáveis no contexto da investigação. Cabe conceituar neste momento o termo “variável”, pois será muito utilizado por ocasião do levantamento e tratamento dos dados da pesquisa. Pode-se então definir variável por “um valor que pode ser dado por quantidade, qualidade, característica, magnitude, variando em cada caso individual” (VERGARA, 2005, p. 48).

Em termos de sistematização de modelo de análise de QVT, será considerado o que Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996) elaborou e que hoje ainda é utilizado por muitos pesquisadores, por tratar-se de categorias conceituais consideradas como indicadores específicos para esta análise. São oito e podem ser observadas no quadro a seguir. Estes fatores devem ser considerados não somente nas sondagens de opinião interna entre os trabalhadores (quando for este o objeto de pesquisa), como também na formulação do próprio conceito de QVT.

Quadro 2 - Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

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

Fonte: Fernandes (1996, p.48)

A instituição financeira constitui-se o campo de pesquisa onde os dados primários são coletados. Outras fontes de informação também são aproveitadas na pesquisa, tais como, *folders*, cartas enviadas por mala direta, material disponível na intranet e internet sobre o Programa VidaUm (vide item 4). Trata-se também de um estudo circunscrito a poucas unidades de uma mesma empresa (VERGARA, 2005) – apesar da impossibilidade de identificação da mesma.

Embora considere (em alguma medida) o universo dos significados e percepções, a pesquisa apresenta abordagem predominantemente quantitativa (MINAYO, 2007), utilizando um *survey* eletrônico (questionário via Internet) como forma de coleta de dados. A composição do questionário foi feita com base nas categorias conceituais de QVT (vide quadro 2), utilizando seis, dos oito indicadores, a saber: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização e, por último, o trabalho e o espaço total de vida.

Universo e Amostra

O universo da pesquisa de campo é composto por funcionários das agências bancárias daquela Instituição financeira, localizadas na Baixada Santista e Litoral Norte que compreendem 21 unidades, situadas em 11 diferentes municípios (de Peruíbe até Ubatuba). O total de funcionários nestas unidades é de 450, sendo incluídos os que atuam nas áreas comercial e administrativa.

A amostra do tipo não probabilística foi definida pelo critério de acessibilidade (Vergara, 2005), atendendo o proposto pelo *software* STATS, conforme quadro a seguir:

Quadro 3 – Tamanho da amostra

Tamanho da população	Erro máximo aceitável (+ - %)	Nível percentual estimado	Nível de confiança desejado	Tamanho da amostra
450	5%	5% or 95%	95%	63

O projeto para a coleta de dados (questionário) foi todo desenvolvido utilizando o *ONLINE SURVEY SOFTWARE*, disponível na rede mundial de computadores. Este *software* permite o envio de um *link* via correio eletrônico aos respondentes, sendo que dos 140 e-mails enviados, 75 foram atendidos (que representam 16,7% do universo de 450 pessoas).

Para tabulação, análise e representação gráfica dos dados coletados, foram utilizados os softwares *MICROSOFT EXCEL 2007* e *MINITAB 14*.

3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS

3.1. Qualidade de Vida no Trabalho

Muitos autores e pesquisadores debruçaram-se sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho, outorgando amplitude nas abordagens, estudos de casos, contribuições e contradições. Como conseqüência desse esforço, raros aspectos podem ser considerados ainda inexplorados.

No presente trabalho, interessa saber como o trabalhador avalia as ações desenvolvidas pela empresa, sob o formato de um programa, que visam contribuir para melhoria da sua qualidade de vida no ambiente de trabalho e fora dele. Ao se focar o nicho de instituições financeiras, pretende-se contribuir com mais uma reflexão nos estudos desenvolvidos e publicados a respeito.

Numa abordagem mais ampla do tema QVT, Limongi-França (2004) demonstra a emergência do que chama de Nova Competência - um modelo conceitual resultante dos conhecimentos oriundos das escolas de pensamento em QVT somados às contribuições de idéias e modelos administrativos praticados atualmente pelas empresas. Segundo a autora, a Nova Competência é formada por três elementos: conhecimento do negócio, técnicas e estratégia do negócio. Do aprofundamento desse conceito, evidenciam-se novos problemas organizacionais a serem gerenciados, “com a rediscussão de práticas, políticas e expectativas das pessoas nos níveis estratégico, gerencial e operacional...” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 93). Nesse contexto, a autora trata de focos da Nova Competência, dentre eles, a expansão do conceito de administração – caracterizado principalmente pelas interfaces entre conceito de QVT, produtividade e legitimidade. Essas interfaces constituem a competência BEO (bem-estar nas organizações), como afirma a autora (2004, p. 93-94):

Esse modelo com forte conteúdo psicossocial tem como pressuposto que toda organização deve respeitar a pessoa acima das pressões de lucratividade. Nessa visão, o resultado empresarial prioriza sempre a busca harmônica de resultados produtivos com resultados sociais.

A proposta de Nova Competência procura incorporar as revoluções conceituais, idéias inovadoras e novas formas de administrar. (...) A

competência da gestão de QVT deve pressupor sempre integração comunitária, organizacional e da pessoa no trabalho, resultando em evidências de bem-estar.

A competência BEO seria um dos principais atributos organizacionais para a construção de um perfil corporativo perto do ideal, não fosse a distância da realidade vivenciada pela maioria dos empregados de empresas instaladas em território nacional.

Limongi-França (2004) pondera, no entanto, que a análise da condição humana no trabalho, com enfoque em qualidade de vida, é melhor observada sob a ótica de saúde e doença no trabalho. Dependendo da demanda, o trabalho deixa de ser um fator de equilíbrio e desenvolvimento do ser humano e passa a representar sofrimento. Isso é verificado, por exemplo, em empresas fusionadas: os funcionários que sobrevivem ao processo de enxugamento do quadro de pessoal enfrentam o medo de não conseguir cumprir as tarefas redistribuídas a contento, considerando prazo e condições. Esse é um quadro típico gerador de psicopatologias oriundas do stress e desgaste emocional, causados pelo nível crescente de exigência por parte do novo controlador. Um funcionário inserido nesse contexto e que depende do trabalho para sua sobrevivência, estará suscetível a colocar as questões de QVT em qualquer lugar em sua escala de prioridades, menos o primeiro.

Por outro lado, órgãos e políticas públicas de saúde, bem como atividades obrigatórias nas empresas para o cuidado de seus empregados, têm a incumbência de prevenção e tratamento de doenças relacionadas ao trabalho. Para tanto, considera-se não só as condições do trabalho em si, mas também os hábitos no estilo de vida dos empregados (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Ao tratar dos temas abordados nas reuniões periódicas da Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida No Trabalho (REG-QVT) – grupo formado por profissionais de diversas áreas para debate, pesquisa e discussão do tema QVT – Limongi-França (2004) destaca alguns de muita relevância como: gestão e estrutura organizacional, educação e pedagogia, tempo livre, LER/DORT, comunicação e mídia, e outros. De todos os citados pela autora, apenas um é mais específico quanto à visão do empregado às questões de QVT. A discussão do tema “Experiências Práticas em QVT”, na 23ª reunião da Rede, resultou na enumeração das ações já realizadas no ambiente de trabalho dos participantes que visavam a

melhoria e garantia da qualidade de vida na empresa, bem como formas de melhorar essas ações buscando maior efetividade dos programas.

Apesar do grupo heterogêneo de profissionais sedimentar a proposta multidisciplinar da REG-QVT, o material apresentado não constitui uma fonte representativa de pesquisa no que concerne ao nicho de instituições financeiras (bancos) e a avaliação da eficácia dos programas de QVT, na perspectiva de seus empregados, que é o alvo do presente trabalho.

Ayres (1998), ao defender a integração de QVT e Qualidade de Vida (QV), afirma que o homem interage principalmente com o ambiente externo, não em detrimento do interno (organizacional), entretanto, com maior intensidade. Defende que o mais adequado é considerar o indivíduo sob um ponto de vista holístico, sob pena de confirmar que um baixo nível de QVT frequentemente está associado a uma baixa QV em geral. Não há uma abordagem específica sobre programas de QVT e a percepção dos empregados, no entanto, é ressaltada a preocupação de não considerar um conjunto de benefícios, mesmo que de boa qualidade, como ação suficiente para garantia de QVT.

A reflexão é finalizada com a idéia de que QVT configura um indicador de democracia nos processos de trabalho e que a participação efetiva dos empregados e gestores na construção do programa é uma necessidade. Caso contrário, o efetivo envolvimento de todos – crucial ao sucesso do programa – estará seriamente comprometido.

Na mesma linha, Shibuya (2005) amplifica o alcance dos programas de QVT para outra esfera: a Responsabilidade Social – prática que empresas e funcionários devem incorporar. A linha de raciocínio é uma reação em cadeia: programas de QVT geram benefícios efetivos - empresa estimula uma vida saudável e o funcionário percebe seu papel fundamental no alcance dos objetivos corporativos. Quando empresas e colaboradores trabalham juntos para o bem-estar geral, ocorre a integração entre organizações e sociedade. Sintetiza através do conceito de que a Responsabilidade Social é conquistada, primeiramente, pela Responsabilidade Pessoal.

3.1.1. A questão conceitual

Para atender aos propósitos do presente trabalho, o primeiro esforço será no sentido de conceituar QVT, garantindo clareza aos seus principais construtos. Por ser um conceito abrangente e com nuances em termos de definição, mesmo entre países cujos estudos estão mais adiantados (Fernandes, 1996), o cuidado com eventuais desvios deve ser redobrado. Além disso, muitas empresas associam ao conceito de QTV um conjunto de ações e esquemas simplistas – sob o aspecto do comportamento humano – gerando mais uma sensação de qualidade do que um programa efetivo que promove e desenvolve qualidade. Por esta razão, a preocupação com a QVT acaba sendo alvo de críticas que a consideram – ainda que veladamente – nada além de mais um modismo da área de Recursos Humanos. Embora não se pretenda entrar no mérito desta questão, não é incomum observar, em função disso, algumas empresas associarem programa de QVT a um acréscimo de custos, sem retorno direto e imediato – o que acarreta mais uma barreira no processo de implementação.

Kanikadan e Limongi-França (2007, p. 60) afirmam que, ao contrário da idéia presente no senso comum, a própria “evolução histórica dos conceitos existentes em QVT indica que não se trata de um modismo” e resgatam (com base em Walton) ações e conquistas voltadas para a qualidade que remontam ao início do século XX, como regulamentação jornada de trabalho e do descanso semanal, dentre outras.

Assegurados os cuidados acima, os autores apresentam definições que, neste trabalho, servirão como panorama para o entendimento do que já se tem estruturado a respeito.

Embora não seja foco estudar as razões e os contextos que levaram o conceito de QVT a sofrer modificações na linha do tempo, é significativa a visualização dessa evolução como ponto de partida para considerar as demais definições, conforme quadro a seguir.

Quadro 4 - Evolução do conceito de QVT

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 como à direção.
3- QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era 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 freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5- QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6- QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler (1983 *apud* Fernandes, 1996, p.42)

Fernandes (1996, p.36) ao considerar um programa de QVT adequadamente proposto, faz uma citação de Walton (1973) afirmando que a meta desse programa deve:

(...) gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de 'feedback' sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Cleo Carneiro, em depoimento mencionado na íntegra por Fernandes (1996, p.38) afirma:

Qualidade de Vida no Trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam... e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa.

Considerando o tema Qualidade, as empresas têm por foco primário o cliente, o consumidor. O depoimento anterior defende que as empresas devem ter o mesmo nível de preocupação e enfoque igualitário quanto às expectativas e necessidades do seu funcionário, pois isso, à semelhança do consumidor, irá afetar o seu nível de satisfação. Consequentemente, por tratar-se de fatores intervenientes da sua Qualidade de Vida, a sua produtividade sofrerá os reflexos positivos desse movimento.

Segundo Bergeron (1982 *apud* FERNANDES, 1996, p.43), QVT consiste:

(...) na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio-ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa.

Limongi-França (2004, p. 46), comenta:

Para Laszlo (1987), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada para descrever valores relacionados com a qualidade de experiências humanas no ambiente de trabalho. Em essência, é um estado de mente, um estado de consciência influenciado por um conjunto de fatores referentes ao trabalho, ao ambiente de trabalho e à 'personalidade' do empregado. Afirma que as estratégias para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho contribuem para o indispensável subproduto melhoria da produtividade.

A autora entende qualidade de vida no trabalho como evolução do conceito de qualidade total (de produtos e serviços). Para ela, apesar da distância entre discurso e prática organizacional, ambas devem ser gerenciadas conjuntamente e afirma (2002, p.302):

A qualidade de vida no trabalho é uma evolução da qualidade total. É o último elo da cadeia. Não se pode falar em qualidade total sem incluir a qualidade de vida das pessoas no trabalho. O esforço que deve ser desenvolvido é o de conscientização, o de preparação de postura para qualidade em todos os sentidos – de produção, serviço, desempenho e qualidade de vida no trabalho. Trata-se de um estado de espírito. Portanto, é necessária a coerência em todos os enfoques.

Para Fernandes e Gutierrez (1988), a QVT é impactada também por fatores de ordem comportamental que dizem respeito às necessidades humanas, bem como aos tipos de comportamento individuais que ocorrem no ambiente de trabalho, tais como variedade, identidade com a tarefa e retroalimentação.

Decorre dos autores citados, uma tendência de correlacionar o nível da Qualidade de Vida no Trabalho com a produtividade - não se pode exigir qualidade no desempenho de pessoas que carecem de qualidade em seu próprio trabalho. Em outras palavras, a abordagem de QVT pressupõe a conciliação dos interesses dos indivíduos (melhoria da satisfação do trabalhador) com os interesses das organizações (melhoria da produtividade da empresa).

Nos limites desse trabalho, a definição de QVT aproxima-se mais com a posição de Limongi-França (2004), entendendo que qualidade de vida no trabalho é, de fato, uma evolução do conceito de qualidade total. Deve extrapolar o interesse no aumento da produtividade e caminhar na direção de subsidiar a conquista de maior plenitude do indivíduo dentro e fora do trabalho.

3.2. O sentido e as transformações do trabalho

O processo de conquista da qualidade de vida, da plenitude e do equilíbrio de qualquer indivíduo inclui a questão do trabalho e do que ele representa. A centralidade do trabalho remonta ao protestantismo de Lutero que o colocou como “a base e a chave da vida” (STEFANO; NOGUEIRA, 2006), atribuindo-lhe um sentido

mais nobre em relação às percepções anteriores, ainda que sob a égide da crença religiosa de serviço a Deus. Se o trabalho é central e uma vida de qualidade é anseio humano reconhecido, é razoável considerar a qualidade de vida no trabalho (QVT) como um termômetro capaz de medir a efetividade dessa equação.

Antes, entretanto, é importante levar em conta que as constantes transformações no mundo do trabalho e nas relações humanas envolvidas podem alterar a forma como os indivíduos encaram o trabalho. Vale, portanto, verificar como as transformações do trabalho e os sentidos atribuídos a ele, têm sobre a qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, fora dele. Para tanto, buscar-se-á destacar os elementos preponderantes acerca da trajetória das transformações ocorridas nas relações de trabalho e verificar se os sentidos atribuídos ao trabalho acompanharam e conformaram-se a essas mudanças.

As transformações sociais e a flexibilização das relações de trabalho têm provocado uma busca maior do trabalho com sentido por parte dos profissionais em geral (TONELLI, 2004). Há uma expectativa de ganho significativo para a qualidade de vida no que se refere à realização profissional (identidade, autonomia e autogestão da carreira), com reflexos positivos sobre outras áreas (DUTRA, 1996). No entanto, a dificuldade de impor limites perdura alicerçada no temor do desemprego e o principal risco à qualidade de vida prevalece: pouca dedicação à saúde (atividade física, alimentação, sono, etc), ao lazer e à família.

3.2.1. O mundo do trabalho

Desde o final do século XIX, por meio de autores clássicos e suas ponderações acerca das relações humanas no universo do trabalho, é possível depreender referências importantes para a leitura que se faz hoje das transformações ocorridas e das que estão em curso. Mais do que isso, é possível perceber o quanto o sistema econômico interferiu e interfere nas crenças subjacentes a essas relações (ou vice-versa) - notadamente no capitalismo do mundo ocidental.

O materialismo histórico, que tem em Marx o seu maior expoente, faz uma crítica à economia política e apresenta a tese de que a evolução histórica das sociedades sempre ocorre a partir dos confrontos entre classes sociais. A exploração

do homem pelo homem está no cerne do capitalismo que, para ele, foi desde o início forjado nas relações produtivas de trabalho. Marx (2004) centra-se nas questões mais agudas e radicais do modo de produção capitalista e constrói sua crítica com base na idéia do homem como apêndice do trabalho – “coisificado” e desumanizado.

Para Weber (1985), ao contrário de Marx, a gênese do capitalismo ocorreu pela instauração de um novo sistema de crenças a partir da reforma protestante. A mudança de comportamento defendida principalmente pelo calvinismo – com base na predestinação e vocação para o trabalho – provocou e acabou por legitimar a supremacia do capital sobre o trabalho (uma das principais contradições do capitalismo). No calvinismo, o trabalho enquanto vocação atende às expectativas divinas; aquele que busca o lucro também santifica a Deus, desde que seja através do trabalho, da sobriedade e da ordem. Weber contribui ainda para uma importante reflexão nos dias atuais: quando a legitimidade se transforma em dominação, há o cerceamento e condenação da liberdade humana.

Durkheim (2000) acreditava que o equilíbrio nas relações sociais, capaz de mitigar as tensões, só ocorreria se outros valores fossem desenvolvidos. Transportou para as relações sociais a metáfora do corpo humano e seu funcionamento – órgãos diferentes, interdependentes, trabalhando em cooperação. Durkheim via a divisão do trabalho como forma de cooperação, solidariedade, troca e complementação.

Destes autores, depreendem três importantes movimentos ou leituras das relações de trabalho, a saber, as contradições e a dialética do trabalho (MARX, 2004), a ética do trabalho (WEBER, 1985) e a integração do trabalho (DURKHEIM, 2000).

Durante grande parte do século XX assiste-se a plena expansão do modelo fordista. Antunes (2000, p.25, grifos do autor) sintetiza:

(...) entendemos o fordismo *fundamentalmente* como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século, cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e da produção em série fordista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre *elaboração* e *execução* no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela

constituição/consolidação do *operário-massa*, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões.

Diante desse cenário, a sociedade urbana é identificada como a do empregado dependente, no qual o sistema de propriedade favoreceu “a alienação do produto e do processo de produção”. (...) O indivíduo, que não é mais livre para organizar o seu trabalho, (...) torna-se objeto de gerência e manipulação (MILLS, 1976, p. 242-243). O trabalho, então, está perdendo o valor intrínseco (MILLS, 1976); o trabalho transformou-se em migalhas (FRIEDMAN, 1983); todas as atividades passam por processo de degradação (BRAVERMAN, 1981).

A história das relações humanas no universo produtivo, contudo, não para e o sistema capitalista revela suas características de dinamismo e propensão a crises (HARVEY, 1992). A produção em massa, a elevação do investimento *per capita* e o consequente consumo em massa marcaram o fordismo – que assistiu seu declínio já no início dos anos 70. A queda do dólar e a crise do petróleo intensificaram ainda mais a instabilidade nas relações de trabalho compondo, em meio a um conjunto de incertezas, um regime diferente de acumulação – legitimado por “um sistema de regulamentação política e social bem distinta” (HARVEY, 1992, p. 136). Trata-se da acumulação flexível que se contrapõe ao modelo fordista e impacta fortemente o mundo do trabalho:

(...) A acumulação flexível (...) é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, novos mercados de trabalho, dos produtos e padrões. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego do chamado “setor de serviços”, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas (...). (HARVEY, 1992, p. 140).

Entra em cena o toyotismo, melhor representante do sistema flexível de acumulação do capital. A produção acontece a partir da demanda; o mote é a redução do tempo (*just-in-time*) – as células de trabalho produzem tudo do começo ao fim. Intensificam-se a competitividade e o individualismo, bem como a fragmentação da classe trabalhadora - desemprego estrutural, reengenharia,

downsizing, mudança nas políticas sociais compensatórias, redução de benefícios sociais, trabalho “hifenizado” (*part-time*), subemprego, contratos temporários, informalidade, precarização e degradação das condições de trabalho, perda de direitos e enfraquecimento dos sindicatos. O toyotismo introjetou no mundo corporativo o paradigma de que o mercado é absoluto. A ciência e a tecnologia avançam na criação de um capitalismo baseado no conhecimento (NOGUEIRA, 2007); o trabalho imaterial (que não se pode quantificar, homologar, formalizar) é valorizado, as relações salariais convencionais são desfeitas, os empregados têm de se tornar empresas e respondem pela rentabilidade do seu trabalho (GORZ, 2005). O empreendedorismo é louvado, respondendo e legitimando a lógica individualista do capital. Assiste-se àquilo que Sennett chama de corrosão do caráter (SENNETT, 2003, p. 10-11):

Talvez o aspecto da flexibilidade que mais confusão causa seja o seu impacto sobre o caráter pessoal. (...) O termo caráter concentra-se sobretudo no aspecto a longo prazo de nossa experiência emocional. É expresso pela lealdade e o compromisso mútuo (...). Caráter são os traços pessoais a que damos valor em nós mesmos, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem.

Como decidimos o que tem valor duradouro em nós numa sociedade impaciente, que se concentra no momento imediato? (...) Como se podem manter lealdade e compromisso mútuos em instituições que vivem se desfazendo ou sendo continuamente reprojadas?

Apesar de haver leituras menos negativas em relação à flexibilização das relações de trabalho – quer pelo entendimento de que ela é resultado do dinamismo do contexto das necessidades e expectativas dos atores (indivíduos e organizações) bem como do contexto global em que se inserem (DUTRA, 2008), ou ainda, pela crença de que a flexibilização não significa que a empresa deixou de esperar um alto comprometimento por parte dos funcionários (LOPES; SILVA, 2007) – o fato é que essas questões e as mudanças no mundo do trabalho afetam diretamente a qualidade de vida e a subjetividade do trabalhador (ANTUNES, 1999; NOGUEIRA, 2007). Mais ainda, remetem à importante reflexão acerca dos sentidos que o trabalho assume para o trabalhador contemporâneo. Antunes (1999) utiliza a relação e a tensão existentes entre tempo de trabalho e tempo livre, resgata e defende a redução da jornada de trabalho não só como alternativa para minimizar o desemprego estrutural, mas também como ponto de partida para se refletir sobre o

tempo, o tempo de trabalho, o autocontrole sobre o tempo de trabalho e o tempo da vida. Destaca a necessidade de neutralizar o controle opressivo do capital no tempo de trabalho e no tempo da vida:

(...) uma vida cheia de sentido *fora* do trabalho supõe uma vida dotada de sentido *dentro* do trabalho. Não é possível compatibilizar *trabalho assalariado, fetichizado e estranhado* com *tempo (verdadeiramente) livre*. Uma vida desprovida de sentido no trabalho é *incompatível* com uma vida cheia de sentido fora do trabalho (ANTUNES, 1999, p. 175, grifos do autor).

Antunes (1999) ainda assevera que a redução da jornada de trabalho (com mesmo salário e maior tempo livre) é diferente da flexibilização da jornada de trabalho – esta serve ao capital e transforma o tempo livre em tempo de consumo completamente sem sentido.

3.2.2. O sentido do trabalho

Qualidade de vida pressupõe que o trabalho tenha algum sentido para o indivíduo, sob o risco de tornar inócua qualquer discussão sobre o tema qualidade. Faz-se necessário identificar esse ou esses sentidos, sejam eles quais forem. Para Tonelli (2004), a organização social, ao longo da história, imprimiu no senso comum um sentido negativo ao trabalho, principalmente nas sociedades dos séculos XVII e XVIII, que ainda é encontrado hoje, como se fosse um resquício para aqueles que encaram o trabalho apenas como meio de sobrevivência. Nessa época a nobreza não trabalhava e sua inserção social era garantida apenas pelo título que carregava. Só a plebe trabalhava e, portanto, a máxima conhecida que “o trabalho dignifica o homem” estava longe de ser uma realidade naquele contexto visto que, trabalhar significava (antes de qualquer outra coisa) ser pobre e marginalizado.

Com a revolução burguesa e industrial, algo mudou. O trabalho continuou sendo meio de sobrevivência, contudo sofreu a adição de um novo papel: o de veículo para o reconhecimento do indivíduo na composição social.

Para muitos, esse novo sentido empregado ao trabalho permanece incólume, mesmo considerando todas as transformações sociais subseqüentes. Uma comprovação simples disso é que apesar de saber que o trabalho não tem

correspondência direta com competência ou capacidade, a ausência dele (o desemprego) é fonte de sofrimento para os indivíduos – e não só pela falta do recurso financeiro. Nos chamados “excluídos”, citados em tantos trabalhos sobre igualdade social, estão incluídos os desempregados – o sofrimento vem pela sensação de não pertencimento, de estar à margem.

Segundo Morin (2001), o fato do trabalho exercer considerável influência sobre a motivação, satisfação e produtividade dos trabalhadores, torna importante conhecer os sentidos que esse trabalho assume. Isto não somente para os que o exercem, mas também para as organizações – o que não é menos prioritário e representa um desafio para administradores e gestores de pessoas.

Morin (2007) também afirma, a partir de suas pesquisas, que a organização do trabalho deve favorecer a eficiência e que objetivos e resultados precisam ser claros e significativos para as pessoas que o realizam. O trabalho que tem sentido é capaz de promover, em sua execução, sentimentos de prazer e realização, exercício de talentos e competências e aumento de autonomia. A vida em sociedade pressupõe regras e valores aos quais o trabalho também deverá submeter-se, inclusive nas práticas organizacionais, sob o risco de comprometer sua (do trabalho) dimensão social e, conseqüentemente, sua aceitação. Mais do que isso, o trabalho quando organizado e desenvolvido em grupo, evoca sentimentos de pertencimento, cooperação e serviço aos outros – essenciais às relações interpessoais positivas que também dão sentido ao trabalho.

Morin (2007) salienta ainda, através de resultado de pesquisa com estudantes em início de carreira, que existe uma associação entre as exigências do trabalho (competência e valorização pessoal) às condições de trabalho. Já para os administradores (sujeitos da mesma pesquisa e em pleno exercício e desenvolvimento de carreira), quando questionados do que sentiriam mais falta se não trabalhassem, a tendência da resposta seria: ter alguma atividade, sentir-se útil, produtivo, relacionar-se com pessoas, fazer parte de um grupo e salário. Sob essa ótica, sintetizou as características de um trabalho que tem sentido e estabeleceu relação com 14 princípios de organização do trabalho:

Quadro 5 - Características de um trabalho que tem sentido

Um trabalho que tem sentido...	Características do trabalho	Princípios de organização
É realizado de forma eficiente e leva a algum resultado	Finalidade	Clareza e importância dos objetivos Utilidade, valor dos resultados
	Eficiência	Racionalidade das tarefas
É intrinsecamente satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento das competências	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa
	Realização e atualização	Desafios e ideais
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas
	Responsabilidade	<i>Feedback</i> sobre o desempenho
É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade
	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação	Trabalho em equipe
	Serviço aos outros	Relações do tipo cliente-fornecedor
Garante a segurança e a autonomia	Independência financeira	Salário apropriado e justo
	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho
Mantém ocupado	Ocupação	Carga de trabalho adequada

Fonte: Morin (2007, p. 31)

Observa-se que nem sempre é clara a idéia de QVT sob esta terminologia (Qualidade de Vida no Trabalho), no entanto, os componentes assinalados pelo

público da pesquisa (estudantes e administradores) culminam na expectativa de ter qualidade do e no trabalho – que se traduzem na vida com qualidade.

Quando o trabalhador pode expressar suas idéias e vê-las tratadas como subsídio para tomada de decisões, ou ainda, quando lhe é permitida participação “com certo grau de responsabilidade e autonomia, isto se constitui como um dos fatores promovedores da qualidade de vida no trabalho” (WALTON 1973 *apud* FERNANDES, 1996, p.37). Por outro lado, se o trabalhador não perceber que de fato há uma relação entre suas aspirações e os encaminhamentos dados pela direção da empresa, ele mesmo deixará de lado qualquer oportunidade de participação por simples incredulidade no processo. QVT, portanto, deixa de existir quando o trabalho torna-se absurdo. Segundo Morin (2001, p.16), absurdo é “um trabalho que não comporta nenhum interesse humano, em um meio ambiente onde as relações são superficiais”. Em outras palavras, não há como dissociar o significado que o trabalho tem para o indivíduo, da sua capacidade de perceber qualidade de vida relacionada àquilo que ele realiza.

Os sentidos que os indivíduos atribuem ao trabalho, portanto, interferem diretamente nos processo de manutenção ou perda de qualidade de vida - dentro e fora do trabalho. Tonelli (2004) elencou algumas percepções do trabalho e destacou as razões que podem alterar os sentidos do trabalho e os impactos decorrentes na qualidade de vida.

Quadro 6 - Principais concepções e consequências do sentido do trabalho

O trabalho pode ser percebido como:
Atividade útil
Atividade com objetivo
Associado ou não a trocas econômicas
Prazer associado à sua execução
Inserção social
Socialmente organizado
Motivos que provocam alterações no sentido do trabalho, oriundos da crise que ameaça a qualidade de vida das pessoas, em função da sociedade estar organizada em torno do trabalho (organização de tempo e lazer em função dele):
Menos empregos estáveis e bem remunerados
Formas de gestão dominadas por preocupações financeiras, em detrimento da qualidade de vida no trabalho
Declínio da ética no trabalho (ausência de progresso e de reconhecimento)
Sistemas de formação em crise (no Brasil, por exemplo, a educação é fraca)
Horizontes profissionais estreitos
Superqualificação x trabalho abaixo da média
Consequências dessa crise sobre a qualidade de vida
Perda da auto-estima e de fontes de identificação
Fatores externos como co-participantes do destino profissional
Permanência dos desejos de identidade, inserção social, liberdade e autonomia
Ambientes mais competitivos
Desintegração da vida familiar
Vínculos sociais superficiais
Repressão dos pensamentos e da imaginação
Comprometimento da atividade e do envolvimento com as tarefas

Fonte: Tonelli (2004)

Vale destacar que alguns dos motivos evidenciados por Tonelli que podem provocar mudanças nos sentidos atribuídos ao trabalho estão diretamente relacionados com as mudanças no mundo do trabalho, sobretudo com a flexibilização das relações de trabalho, automação dos processos produtivos, supremacia das regras do mercado e do capital sobre as questões éticas e sociais culminando na precarização do próprio trabalho e da QVT. A incongruência entre a superqualificação e a debilidade dos sistemas de formação (educação) revela um dos pilares da flexibilização das relações de trabalho: o indivíduo tornou-se uma empresa e, como tal, é o maior responsável pela constante atualização e adequação de seus saberes.

Em outra pesquisa, realizada entre jovens administradores – alunos de um curso de especialização em administração – foram identificados temas recorrentes entre os entrevistados quando questionados acerca do trabalho que em sentido e do que não tem sentido. O quadro a seguir é o resultado do agrupamento desses temas por suas semelhanças e significados e pela classificação de acordo com a atribuição de sentidos dado ao trabalho para o indivíduo, organização e sociedade (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2003).

Quadro 7 - Dimensões e temas recorrentes

Dimensão		Temas recorrentes	
		Um trabalho tem sentido se ...	Um trabalho não tem sentido se ...
Dimensão individual	Satisfação pessoal	Quem exerce o trabalho sente prazer, gosta do que faz	É enfadonho
		É um desafio a ser superado	Quem exerce não tem responsabilidade sobre seu próprio trabalho
		A pessoa percebe sua contribuição como única e criativa	Quem o exerce não contribui na sua criação e concepção
	Independência e sobrevivência	Remunera financeiramente quem trabalha	
		Permite que algum dia o indivíduo alcance qualidade de vida melhor	
		Dá a sensação de independência financeira e psicológica	
	Crescimento e aprendizagem	Crescimento profissional / aprendizagem	Não explora o potencial de quem o exerce
			Não há crescimento de quem o exerce
	Identidade	Fornecer identidade a quem exerce	Há o ócio, se não há trabalho
		A empresa onde a pessoa trabalha é reconhecida	
É símbolo de status			
Dimensão organizacional	Utilidade	Quem exerce percebe o processo do início ao fim	Ninguém dá importância
		Tem utilidade para a organização	Inútil para a organização
	Relacionamento	A pessoa tem oportunidade de relacionar-se com outros	
		Alguém da organização dá o reconhecimento	
Dimensão social	Inserção social	Permite inserção social	
	Contribuição social	Contribui para a sociedade	
		É considerado ético e moralmente aceitável	

Fonte: Morin; Tonelli; Pliopas (2003, p. 6)

Na dimensão individual estão reunidos os temas que atribuem sentido àquele trabalho capaz de gerar, simultaneamente, prazer, consciência, participação, responsabilidade, sustento digno, evolução pessoal e reconhecimento. Quando o indivíduo percebe a sua ação laboral ultrapassar os limites de si e alcançar seus

relacionamentos, além de ser útil e reconhecido por seus pares, superiores e subordinados, os sentidos do seu trabalho ganharam uma dimensão organizacional. A dimensão social se estabelece à medida que o trabalho incorpora a ética do grupo social em que o indivíduo atua, permitindo-lhe a inserção e recebendo suas contribuições.

Em referência a essa pesquisa, Tolfo e Bahry (2007) salientam que a baixa remuneração sequer foi citada pelos entrevistados como uma das responsáveis pela falta de sentido do trabalho. Essa postura é inclusive suportada pela psicologia moderna que afirma ser a remuneração um fator motivacional de escala não prioritária (KOHN, 1998; BERGAMINI, 2008). Apesar de não ser objeto desta análise o estudo das questões de remuneração e motivação, pode-se considerar que elas têm parte na composição dos sentidos do trabalho e, portanto, impactam também a QVT. Se por um lado, a baixa remuneração não é determinante para esvaziar os sentidos do trabalho, uma remuneração justa e capaz de garantir segurança e subsistência aparece nas duas pesquisas aqui mencionadas, nas considerações feitas por Tonelli e em outras pesquisas citadas pelas autoras em suas obras (MORIN, 2007; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2003) como elemento constituinte (se não prioritário, com certeza imprescindível) de um trabalho com sentido. Este é um dado importante, sobretudo para gestores de pessoas interessados na promoção de QVT. Nessa linha, em meio a considerações acerca da centralidade do trabalho como processo decorrente de atividades fortemente vinculadas ao econômico, Betiol (2006, p. 5, grifo nosso) avança ao afirmar que o trabalho é “(...) para a maioria das pessoas, a forma obrigatória de atividade para ter acesso aos recursos materiais e *imateriais* para viver na nossa sociedade. É, igualmente e cada vez mais, a forma de realização das atividades humanas, qualquer que seja sua natureza”.

As transformações ocorridas no mundo do trabalho, portanto, sobretudo no modo de vida capitalista ocidental, explicam uma parcela decisiva no conjunto de sentidos atribuídos ao trabalho. A trajetória das mudanças culminou na flexibilização das relações de trabalho – capitaneada pela “liofilização organizacional” (processo de enxugamento ou esvaziamento do trabalho vivo, substituído pelo aparato tecnoinformacional nas empresas modernas) que atende as demandas do modelo de acumulação do capitalismo neoliberal vigente (ANTUNES, 2008) e impulsiona os trabalhadores à gestão de suas próprias carreiras com todas as vicissitudes que lhes

são pertinentes. Por um lado, isto significa incremento no desenvolvimento profissional e autonomia dos trabalhadores, principalmente porque os tira de uma posição passiva (e por que não dizer até confortável) de depositar sobre a empresa toda a responsabilidade por seu encarecimento. Por outro lado, entretanto, a flexibilização nutre o processo de desconstrução do trabalho – uma vez que está associada à precarização das condições de trabalho pela subcontratação, terceirização, desregulamentação de direitos e aumento da fragmentação no interior da classe trabalhadora (ANTUNES, 1999). Em outras palavras, tornar o trabalho precário – ainda que o indivíduo se submeta a essas condições pela necessidade de sobrevivência e seja grato por não estar desempregado – significa mitigar o mais nobre de seus atributos que é o de atribuir sentido ao fazer (realizar) humano. Esvaziar o trabalho de seu sentido pode não apenas descaracterizá-lo ou desconstruí-lo em sua essência, mas também comprometer a manutenção da identidade individual e coletiva (fragmentação de sindicatos e associações de classes).

Este cenário remete à crise que ameaça a QVT citada por Tonelli (2004), cujos motivos aparecem sistematizados no Quadro 6, e reforça a idéia de que os sentidos atribuídos ao trabalho sofrem alterações e conformam-se à realidade. Ocorre que essa realidade dinâmica e mutante onde se exerce a atividade laborativa ainda é subordinada ao determinismo do capital, mesmo que o fator econômico não seja unicamente determinante no trabalho que tem sentido. Embora isso não apareça de forma explícita nas pesquisas consideradas nesta análise, o trabalho pode ser esvaziado de seus sentidos mais nobres frente às questões básicas de sobrevivência – basta considerar a massa de excluídos que eleva as taxas atuais de desemprego a níveis inaceitáveis podendo chegar, em termos absolutos, ao aumento de 59 milhões de desempregados no mundo até o final de 2009, por conta de um agravamento (não impossível) da crise na economia mundial (ILO, 2009).

Quando o trabalho consegue extrapolar a garantia de subsistência e abrir espaço para auto-realização, autonomia crescente, exercício da criatividade, reconhecimento, serviço à comunidade, inserção e vinculação social, ele cria as condições para o trabalhador perceber também a importância que um ambiente adequado, horário conveniente, bom relacionamento interpessoal e outros aspectos, têm no conjunto de condições que preservam a vida.

O trabalho ganha sentido, portanto, à medida que assume centralidade na vida do indivíduo, promovendo-o e amplificando suas possibilidades de experimentar plenitude dentro e fora do tempo do trabalho.

A QVT, inexoravelmente, está alinhada com o perfil de trabalho que é central, mas não isolado dos demais sentidos da vida garantidos pela boa saúde física, mental, emocional e espiritual.

3.3. Organização do trabalho e produtividade

Aumento de produtividade decorre dentre outros motivos, da conjunção favorável de outros fatores como a organização do trabalho, operacionalização de processos, utilização adequada de recursos tecnológicos, capacitação técnica dos profissionais e visão empreendedora dos donos do negócio – isto para citar apenas alguns.

Outrossim, no ambiente de trabalho, a produtividade esbarra nas questões relacionais – chefia/subordinado, trabalho em equipe, clima organizacional, espaço para criatividade e participação, canais abertos de comunicação e expressão e outros. Aspectos sociológicos e psicológicos interferem de modo significativo na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho, aferindo, portanto, graus de desempenho e resultado.

Quanto ao ambiente físico propriamente dito, no Brasil, apesar do ceticismo que ainda reina a favor dos escritórios tradicionais, já existe um esforço de redesenho radical desses espaços. Há uma tendência, segundo Conte (2005), de conceber os interiores de escritórios de teletrabalho (por exemplo) com um novo conceito de *open space* (utilização de espaços amplos por grande grupo de funcionários, cujos boxes individuais são delimitados por divisórias baixas), que remove o amontoado e a gritaria – responsáveis pela perda de 70 minutos por dia em dispersão e distrações. Com esse redesenho, ganha-se concentração e produtividade.

Outras soluções incluindo espaços internos também para um café, parque com área verde e outras engrossam a fila de idéias. Mobiliário e equipamentos

adaptados e modernos dão um novo eco na importância da ergonomia – que é saúde e qualidade.

Em caminho mais amplificado, Conte (2005) apresenta como positivo o fato de arquitetos e profissionais do ramo imobiliário reconhecerem a necessidade de se repensar a estrutura dos centros urbanos, principalmente dos edifícios comerciais, reconfigurando a atual referência que se tem de espaço de trabalho.

O teletrabalho, citado anteriormente como tendência, foi objeto de pesquisa desenvolvida por Tremblay (2002), que apesar de realizada no Canadá, apresenta interesses similares entre as empresas de lá e as brasileiras, como a redução do engarrafamento urbano, aumento da presença da empresa em diferentes partes do território nacional e garantia da satisfação dos trabalhadores para aumentar a produtividade e a qualidade.

A pesquisa apresenta as principais atividades desempenhadas pelos teletrabalhadores:

- Processamento de texto;
- Contabilidade;
- Administração;
- Elaboração de *software* e de página na internet;
- Envio, recebimento e processamento de correio eletrônico;
- Gráficos em computador;
- Tradução.

Basicamente, o teletrabalho pressupõe a ausência do trabalhador no ambiente formal de trabalho e esse trabalhador pode ser autônomo ou assalariado. Dentro dessa tipologia, a pesquisa de Tremblay (2002), concentrou-se nos teletrabalhadores assalariados, divididos em dois grupos: o primeiro de profissionais e executivos (que possuem considerável autonomia na execução do trabalho) e o segundo de trabalhadores de serviço rotineiro de escritório, secretaria ou até manual (que possuem pouca autonomia, considerando a necessidade de reporte para tomada de decisão). No entanto, o próprio fato de exercerem uma atividade laboral classificada como teletrabalho, já indica certo “grau de autonomia exercida por esses

indivíduos em sua decisão de trabalhar como teletrabalhadores e de executar certas tarefas”, afirma Tremblay (2002, p.59).

A organização do trabalho e a autonomia experimentada pelos trabalhadores (mesmo que em escalas diferentes) elevam o nível de satisfação dos mesmos à casa dos 68% (avaliação extraída do público entrevistado de teletrabalhadores assalariados em tempo integral, que corresponde a *muito satisfeito* – nível mais alto proposto na entrevista).

Nas tabelas a seguir, observa-se o aumento da produtividade visto como vantagem sim, mas com percentual tímido. Vale destacar as desvantagens apontadas para efeito de leitura mais abrangente no que tange aos sentimentos que permeiam os indivíduos inseridos nessa proposta de ambiente de trabalho.

Tabela 1 - Vantagens associadas ao teletrabalho

Vantagens	Todos os teletrabalhadores assalariados	Teletrabalhadores assalariados em tempo integral
Escalas mais flexíveis	29,1%	44,9%
Evitar deslocamento para o trabalho	22,4%	20,0%
Mais produtivo	7,3%	4%
Poder ficar mais próximo da família	4,2%	4%
Melhoria na qualidade do trabalho	3,6%	4%

Fonte: Tremblay (2002, p.63)

Tabela 2 – Desvantagens do teletrabalho de acordo com o gênero

Desvantagens	Homem	Mulher
Ausência de colegas	14,2%	17,1%
Isolamento	10,5%	10,2%
Trabalha mais ou excessivamente	10,1%	9,3%
Dificuldade de se motivar ou de se disciplinar	4,7%	7,3%
Conflito entre o trabalho e a família	5,7%	3,9%
O computador ou a tecnologia da informação são mais lentos do que no escritório	2,4%	2,4%
Nenhuma desvantagem	27,7%	24,4%

Fonte: Tremblay (2002, p.64)

O principal é entender que essa pode ser uma alternativa entre as tradicionais soluções existentes para a promoção de ambientes mais propícios à produtividade.

Dentro das considerações sobre organização do trabalho e produtividade, vale mencionar que a instituição financeira objeto desta pesquisa adota a estrutura matricial de gestão de negócios, acompanhando a tendência do modelo de gestão praticado em bancos.

Segundo Vasconcellos e Hemsley (2002), a estrutura de uma organização compreende a forma como é distribuída a autoridade, a especificação das atividades em todos os níveis e o delineamento de um sistema de comunicação que interligue toda estrutura para a consecução dos objetivos organizacionais.

Para além do foco de organização do trabalho, Vasconcellos e Hemsley (2002) também destacam alguns pressupostos relativos ao fator humano que constituem um perfil adequado de profissional para atuar nesse tipo de estrutura, como capacidade de suportar ambigüidades (uma vez que o mesmo funcionário pode submeter-se a diferentes lideranças), habilidade política e capacidade de dividir autoridade por parte dos líderes e gestores (que atuam sobre os mesmos grupos), capacidade de adaptar-se a novos grupos e desempenhar múltiplos papéis (pela possibilidade de participar simultaneamente de diferentes equipes com diferentes atribuições) e atitude de colaboração.

Multiplicidade de comandos e funções, comunicação multidirecional e flexibilidade são conceitos muito presentes na estrutura matricial. Há uma demanda clara em relação aos profissionais no sentido de responderem adequadamente ao modelo sob pena de comprometer os resultados da organização. Nos limites dessa análise, importa verificar se esse modelo de gestão interfere no processo de qualidade de vida no trabalho percebida pelo funcionário.

3.4. Percepção e comportamento organizacional

Segundo Robbins (2005, p. 104), “a percepção pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”.

Kaplan (2002, p.295), de modo semelhante, afirma que a percepção é “um processo de transferência de estimulação física em informação psicológica; processo mental pelo qual os estímulos sensoriais são trazidos à consciência”.

As percepções, portanto, organizam e interpretam as impressões sensoriais. Se o comportamento é construído a partir da interpretação da realidade que cerca o indivíduo, inclusive a de seu trabalho, considerações se fazem pertinentes.

Segundo Bergamini (1982, p.19), um dos estudos mais incentivados na atualidade acerca do comportamento humano “é aquele que procura compreender como as pessoas vivem e resolvem seus problemas dentro do seu contexto de trabalho”. Acrescenta que a administração das empresas considera o elemento humano como fator preponderante em relação ao alcance (ou não) dos objetivos organizacionais. Valoriza o legado de Taylor na sistematização do processo administrativo que evidenciou enfaticamente as variáveis ambientais, em que a produtividade seria conseqüência certa de um ambiente de trabalho arrumado e organizado. Esta escola deixou legado inegável quanto ao atendimento de necessidades básicas do homem em seu ambiente de trabalho – provimento de maior conforto físico e segurança. No entanto, com o passar do tempo, a mudança no comportamento humano esperada não ocorreu nas mesmas proporções das expectativas nutridas e soluções generalistas foram ineficientes para a alteração desse quadro. Desde então, estudos e práticas foram desenvolvidos e caminharam para o que hoje se conhece como psicologia organizacional, área do saber que se propõe ao estudo do comportamento humano no ambiente de trabalho, com maior profundidade e especificidade.

O propósito de abordar as questões que envolvem o processo de percepção no ambiente organizacional limita-se ao entendimento das implicações que podem haver em relação a forma como os funcionários percebem (e avaliam) o programa de

qualidade que lhes é oferecido, considerando a relevância desse processo na determinação de seus comportamentos, sobretudo em relação à qualidade de vida no trabalho.

Entretanto, para além desse propósito, pode-se depreender das considerações apresentadas um importante princípio: “o comportamento das pessoas baseia-se em sua percepção da realidade, não na realidade em si. O mundo importante para o comportamento é o mundo na forma em que é percebido” (ROBBINS, 2005, p. 104).

Assim sendo, seria coerente esperar uma preocupação maior por parte da organização em mapear sistematicamente a avaliação de seus funcionários em relação ao programa oferecido, reconhecendo nesta prática uma forma eficiente de verificar sua eficácia – já que não basta a realidade de oferecer o programa: é preciso verificar qual realidade está sendo percebida, e então avaliada, pelos funcionários.

4 O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Em virtude da não autorização, por parte da empresa, do uso de sua identidade corporativa, bem como do nome do programa de qualidade de vida desenvolvido pela mesma, o termo utilizado no presente trabalho é fictício, a saber: Programa VidaUm.

Da instituição financeira, pode-se dizer que é um banco centenário que atua em vários segmentos do mercado e presente em mais de 40 países. No Brasil, sua história iniciou-se na década de 50, chegando aos dias de hoje como um dos maiores bancos privados no país a partir, principalmente, da aquisição de bancos menores como estratégia de crescimento adotada.

Nesta etapa inicial de coleta de informações, a pesquisa concentrou-se na descrição do programa de qualidade de vida oferecido aos funcionários, destacando

o discurso oficial de apresentação, suas premissas, abrangência e principais ações por área de sustentação.

Todas as informações apresentadas acerca do programa não são transcrições literais do material obtido, e sim, uma adaptação de seu conteúdo com os principais conceitos preservados, a fim de resguardar sua identificação, bem como da instituição financeira.

4.1 Apresentação do programa

O banco apresenta o Programa VidaUm como a concretização de uma de suas maiores preocupações para garantir a viabilidade e sustentação de seus negócios: a valorização dos funcionários. Com o objetivo de desenvolver ações efetivas para a qualidade do trabalho e da vida dos funcionários, o Programa VidaUm é uma importante iniciativa na promoção de um ambiente de trabalho produtivo e saudável, dentre outras como inovação tecnológica, revisão e atualização de processos diversos e desenvolvimento de todo o aparato de informática – afirma o banco.

4.2 Premissas

As principais proposições sobre as quais está apoiado o Programa VidaUm são:

- ✓ humanização e valorização dos funcionários;
- ✓ incentivo ao fortalecimento das relações familiares (maior aproximação);
- ✓ construção de ambiente de trabalho saudável e produtivo;
- ✓ relacionamentos interpessoais transparentes (foco no diálogo);
- ✓ redução da distância entre os níveis hierárquicos

4.3 Abrangência

A abrangência temática do Programa inclui saúde física e mental, responsabilidade social, cultura, esporte, solidariedade e lazer. Apesar da empresa

relacionar as áreas de responsabilidade social e esporte no escopo da abrangência, nenhuma ação específica foi encontrada no conjunto de ações desenvolvidas pelo Programa VidaUm (relacionadas no item 4.4). A despeito disso, cabe destacar que o banco promove encontros anuais para funcionários e familiares em sua sede esportiva (São Paulo-SP) visando incentivar a prática de esportes, lazer e manifestações culturais (canto, dança, pintura, artes cênicas e outras). Quanto à responsabilidade social, o banco atua próximo a ONGs dirigidas por funcionários e promove campanhas específicas que visam o envolvimento dos funcionários em demandas sociais (por exemplo, campanha do agasalho).

A proposta da abrangência geográfica é total, ou seja, o Programa VidaUm é estendido a todos os funcionários da instituição que se encontram lotados em 7 estados da federação concentrados nas regiões sul e sudeste.

4.4 Síntese das principais ações

O Programa VidaUm está subdividido em 4 áreas: Vida Saúde, Vida Família, Vida Trabalho e Vida Social. Elas sustentam, organizam e subsidiam uma proposta de unidade e maior abrangência possível no alcance de uma vida de qualidade. A divisão tem o objetivo de facilitar aos funcionários a identificação das iniciativas e ações propostas em cada área.

O Programa VidaUm está em vigor há aproximadamente 4 anos e, durante esse período, não sofreu mudanças significativas em sua composição que justificassem menção neste trabalho. Todas as alterações ocorridas foram de ordem operacional (horários, datas, locais, preços e outras afins) e não distintiva da filosofia inicialmente adotada pelo programa.

No quadro a seguir estão expostas as áreas de sustentação e as principais ações correspondentes. O banco dispõe de três áreas geográficas com grande concentração de funcionários, aqui denominadas de sedes A, B e C (e constantes no quadro), todas localizadas em São Paulo capital.

Quadro 8 – Programa VidaUm

ÁREAS DE SUSTENTAÇÃO	PRINCIPAIS AÇÕES / INICIATIVAS
<p>Vida Saúde A dobradinha prevenção e bons hábitos garante resultado certo: bem-estar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coleta de exames (sangue, fezes e urina) e retirada dos resultados nos ambulatórios das sedes A, B e C. ✓ Academias nas sedes A e B (6h30 às 21h00). ✓ Equipe contratada para dar suporte aos funcionários em treinos de caminhada e corrida (sede C e Parque do Ibirapuera em São Paulo/SP). Taxas com descontos especiais. ❖ Campanha anual de vacinação antigripe – gratuita e em todas as agências. ✓ Descontos exclusivos nos produtos e serviços da Payot em São Paulo/SP (centro de estética, salão de beleza, etc). ✓ Vigilantes do Peso (reeducação alimentar) – desconto e condições especiais de pagamento para participação em 10 sessões – locais e horários de acordo com a estrutura deles, já existente em várias cidades. ✓ Massagem corporal <i>Shiatsu</i> – sedes A e C, com desconto especial; ✓ SIPAT – Semana Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho – promoção e atividades para melhoria da qualidade de vida dos funcionários das sedes A, B e C, e duas grandes agências do interior (não são da Baixada Santista). ❖ Serviço de suporte via atendimento telefônico gratuito (0800), ininterrupto para casos emergenciais e das 8h00 às 22h00 para orientação. Estendido aos funcionários, cônjuges e filhos, oferecido por empresa contratada pelo banco, especializada em diversas áreas de conhecimento e comportamento humanos. Abrange situações de estresse, depressão, ansiedade, crises pessoais e de relacionamentos, dependência química, falecimentos, seqüestros, separação conjugal, doenças, nutrição, orientação financeira, personal trainer e outros.
<p>Vida Família Qualidade de vida e convívio familiar: não dá para separar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visita ao edifício principal da empresa, em São Paulo/SP, com vista panorâmica de toda cidade. ✓ Desconto especial em peças infantis – alguns teatros da capital São Paulo. ✓ Desconto especial em Parques Temáticos 6 ao todo, sendo 5 em São Paulo/SP e 1 na região sul)
<p>continua...</p>	

<p>Vida Trabalho</p> <p>Otimização do tempo livre auxilia no processo de autodesenvolvimento e crescimento profissional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Serviço de lavagem de carro, higienização, polimento, cristalização, etc – estacionamento das sedes A, B e C em horário comercial. ✓ 2 visitas diárias (manhã e tarde) de carrinho ambulante com sucos, sanduíches naturais, biscoitos, refrigerantes e doces – sedes A, B e C. ✓ Serviços de sapateiro e engraxate – disponíveis nas sedes A, B e C. ✓ Salão de beleza nas sedes B e C – manicure, pedicure, tintura, hidratação, estética e cortes de cabelo masculino e feminino, no horário das 7h00 às 20h00. ✓ Farmácia e produtos cosméticos – sede C. ✓ Banca de jornal e revistas – sede B. ✓ Serviços rápidos para carros na sede B – troca de óleo e filtros, limpeza interna de motor, palhetas de pára-brisa, extintor de incêndio, bateria e outros (horário comercial) ✓ Serviços de lavanderia, sapataria, revelação fotográfica, conserto e confecção de roupas – sedes A e C.
<p>Vida Social</p> <p>Convivência e lazer também são qualidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espaço de convivência com mesa de sinuca – sede C. ✓ Lanchonetes – sedes A, B e C, das 7h00 às 19h00. ✓ Quadras de esportes – localizadas na sede C, com reserva antecipada de horário. ✓ Aluguel de vídeos e DVDs – locadora nas sedes A e C. ❖ <i>VidaUm Cartões Virtuais – disponível à todos os funcionários, com cadastro prévio e que tenham acesso à intranet (o conteúdo estará sujeito às normas do banco no tocante à utilização adequada de correio eletrônico, segurança e ética).</i> ✓ Palestra para mulheres sobre etiqueta com consultora especializada – uma única data na sede A, às 15h00 com café da tarde e uma única data, às 9h30, em um hotel de São Paulo/SP com café da manhã (ambos os eventos com vagas limitadas necessitando de inscrição prévia) ❖ <i>Promoção mês de férias – venda de ingresso com desconto de Parque Temático em São Paulo/SP – na compra de 1 ingresso, o segundo é gratuito.</i> Estandes de venda nas sedes A, B e C, das 13h00 às 18h00 em 7 dias específicos. <i>Para os funcionários das demais unidades, o Parque disponibiliza um guichê separado de atendimento, das 10h às 15h00 em 2 dias específicos.</i> Pagamento à vista ou cheque pré-datado para 30 dias.

Fonte: elaborado pela autora

Os destaques (que estão mencionados com fonte em itálico e marcador diferenciado) apontam para as ações que podem beneficiar diretamente os funcionários lotados em outras regiões que não a grande São Paulo.

5. PESQUISA DE CAMPO – FUNCIONÁRIOS DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

5.1 Resultados da pesquisa e análise dos dados coletados

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário composto de 28 questões adotando como referência o "Questionário Interfaces QVT & Administração" (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 145). O questionário foi aplicado no período de 29.07 a 27.08.2009 e contou com um total de 75 respondentes.

O modelo de questionário construído consta do Apêndice A. As questões elaboradas foram divididas em três grupos para facilitar a análise das informações, a saber:

- ✓ Grupo 1 – mapeamento do perfil dos respondentes (questões 1 a 5).
- ✓ Grupo 2 – conhecimento do programa de QVT e alinhamento com as áreas de sustentação e premissas (questões 6 a 18).
- ✓ Grupo 3 – indicadores para mapear QVT dos funcionários, avaliando a eficácia das ações do programa. (Questões 19 a 28).

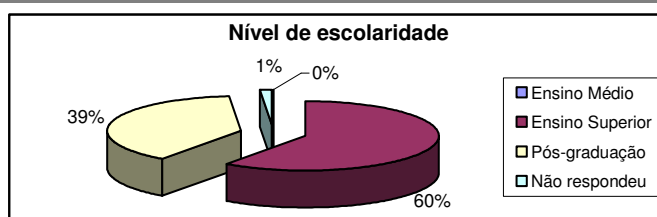
✓ Grupo 1 – Mapeamento do perfil de respondentes

Tabela 3 – Perfil dos respondentes

Q1

Nível de escolaridade:

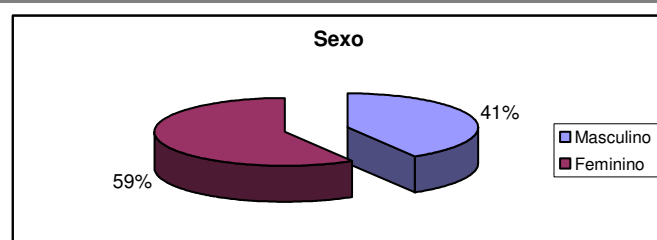
Ensino Médio	0	0,0%
Ensino Superior	45	60,0%
Pós-graduação	29	38,7%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%



Q2

Sexo:

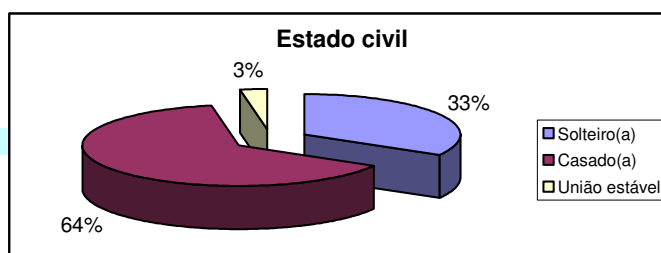
Masculino	31	41,3%
Feminino	44	58,7%
Total	75	100,0%



Q3

Estado civil:

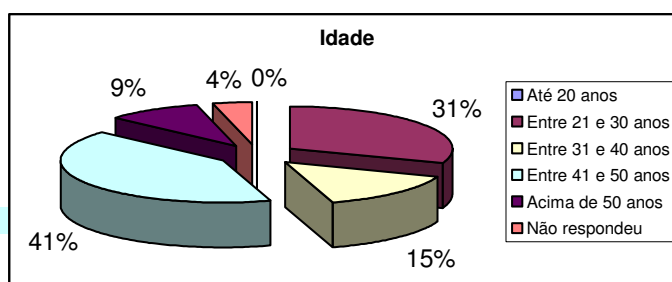
Solteiro(a)	25	33,3%
Casado(a)	48	64,0%
União estável	2	2,7%
Total	75	100,0%



Q4

Idade

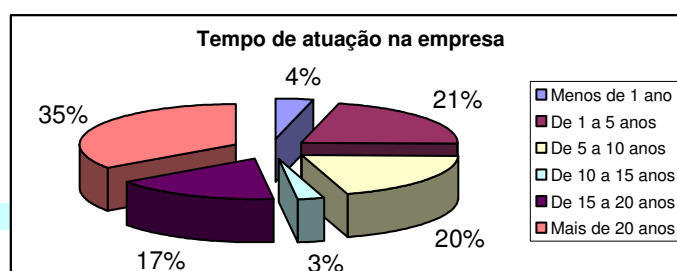
Até 20 anos	0	0,0%
Entre 21 e 30 anos	23	30,7%
Entre 31 e 40 anos	11	14,7%
Entre 41 e 50 anos	31	41,3%
Acima de 50 anos	7	9,3%
Não respondeu	3	4,0%
Total	75	100,0%



Q5

Tempo de atuação na empresa

Menos de 1 ano	3	4,0%
De 1 a 5 anos	16	21,3%
De 5 a 10 anos	15	20,0%
De 10 a 15 anos	2	2,7%
De 15 a 20 anos	13	17,3%
Mais de 20 anos	26	34,7%
Total	75	100,0%



Fonte: elaborado pela autora.

Os gráficos anteriores revelam um público com alto índice de escolaridade – embora a maior parcela tenha o curso superior, uma expressiva parcela (38%) já frequentou curso de pós-graduação. A amostra apresenta predominância do gênero feminino; mais da metade dos indivíduos pesquisados são casados (64%) e há maior concentração etária na casa dos 41 aos 50 anos. O tempo de experiência na instituição também presume maior senioridade do grupo (em consonância com a faixa etária predominante), reunindo indivíduos com mais de 20 anos de história na organização, seguidos por gerações mais recentes. Estas, se agrupadas, garantem um percentual de representatividade igual ao dos veteranos (21,3% + 20,0% = 41,3%).

✓ Grupo 2 – Conhecimento do programa de QVT e alinhamento com as áreas de sustentação e premissas

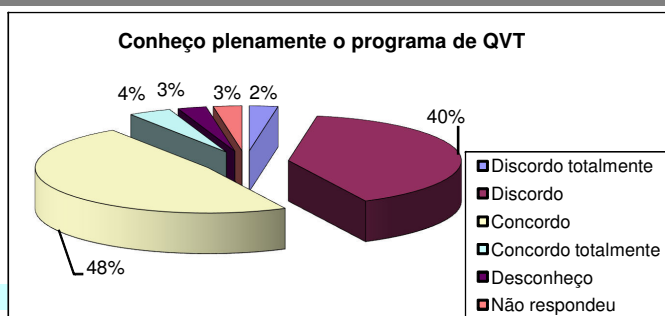
Foi solicitado aos respondentes que das opções apresentadas, eles escolhessem aquela que melhor representasse sua posição a respeito. A Tabela 4 condensa e sistematiza as respostas dadas.

Tabela 4 – Conhecimento do programa e áreas de sustentação
Nas afirmações a seguir, assinale a opção que melhor represente a sua posição:

Q6

Conheço plenamente o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho oferecido pela empresa onde trabalho (premissas, valores, dicas, atividades propostas, etc.).

Discordo totalmente	2	2,7%
Discordo	30	40,0%
Concordo	36	48,0%
Concordo totalmente	3	4,0%
Desconheço	2	2,7%
Não respondeu	2	2,7%
Total	75	100,0%



Q7

As formas de divulgação do Programa aos funcionários têm sido muito eficientes.

Discordo totalmente	5	6,7%
Discordo	39	52,0%
Concordo	24	32,0%
Concordo totalmente	2	2,7%
Desconheço	5	6,7%
Total	75	100,0%

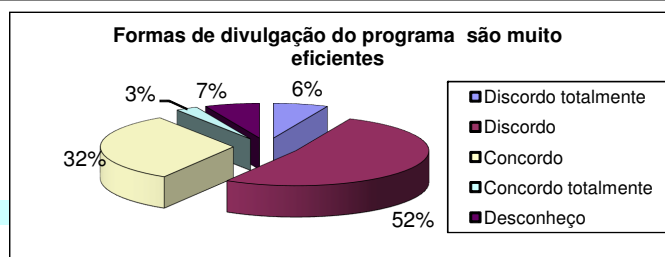
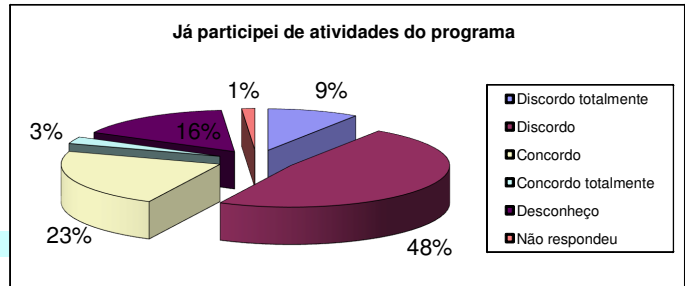


Tabela 4 – Conhecimento do programa e áreas de sustentação (cont.)

Q8

Já participei de atividade(s) coordenada(s)/proposta(s) pelo Programa.

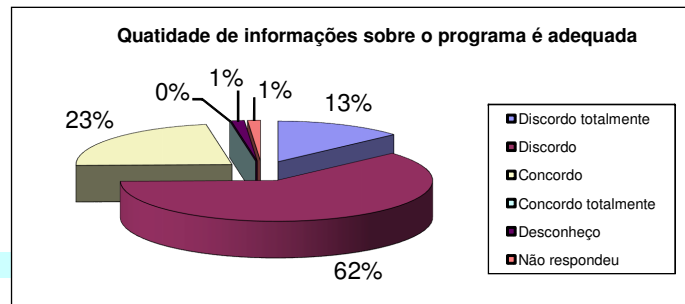
Discordo totalmente	7	9,3%
Discordo	36	48,0%
Concordo	17	22,7%
Concordo totalmente	2	2,7%
Desconheço	12	16,0%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%



Q9

A quantidade de informações que recebo sobre QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) tem sido muito adequada.

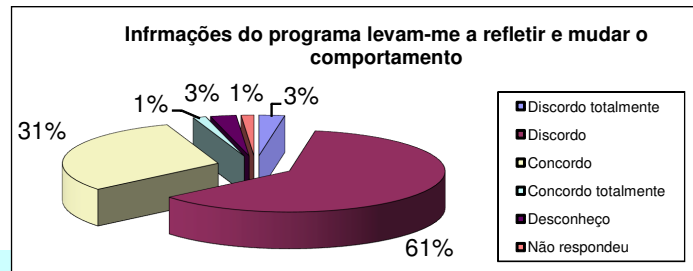
Discordo totalmente	10	13,3%
Discordo	46	61,3%
Concordo	17	22,7%
Concordo totalmente	0	0,0%
Desconheço	1	1,3%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%



Q10

As informações que recebo levam-me a refletir e a mudar meu comportamento em relação à qualidade de vida dentro e fora do trabalho.

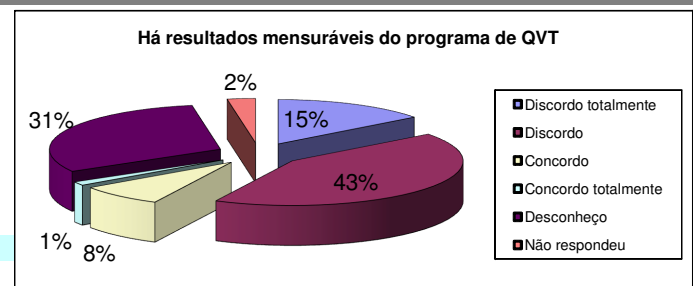
Discordo totalmente	2	2,7%
Discordo	46	61,3%
Concordo	23	30,7%
Concordo totalmente	1	1,3%
Desconheço	2	2,7%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%



Q11

Há resultados mensuráveis das ações e do programa de QVT na minha área de atuação.

Discordo totalmente	11	14,7%
Discordo	32	42,7%
Concordo	6	8,0%
Concordo totalmente	1	1,3%
Desconheço	23	30,7%
Não respondeu	2	2,7%
Total	75	100,0%



Q12

A liderança da empresa apóia e divulga o Programa de QVT.

Discordo totalmente	11	14,7%
Discordo	19	25,3%
Concordo	25	33,3%
Concordo totalmente	1	1,3%
Desconheço	18	24,0%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%

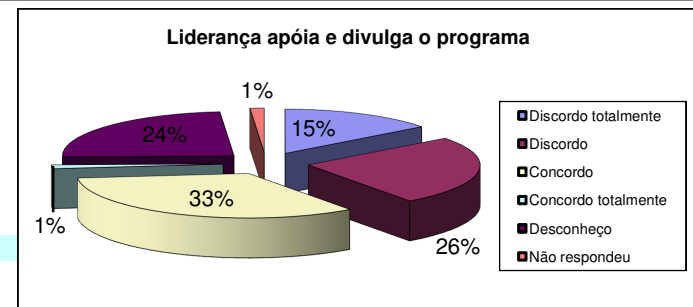
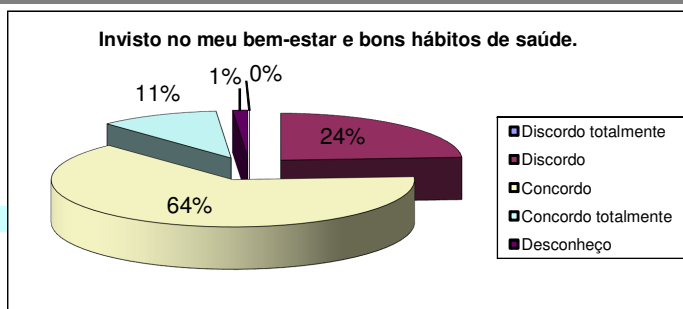


Tabela 4 – Conhecimento do programa e áreas de sustentação (cont.)

Q13

Invisto no meu bem-estar com prevenção e bons hábitos de saúde.

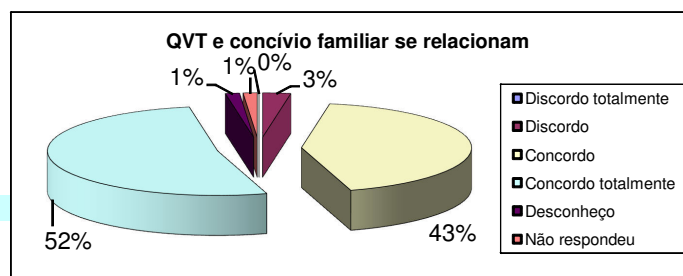
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	18	24,0%
Concordo	48	64,0%
Concordo totalmente	8	10,7%
Desconheço	1	1,3%
Total	75	100,0%



Q14

QVT e convívio familiar estão intimamente ligados.

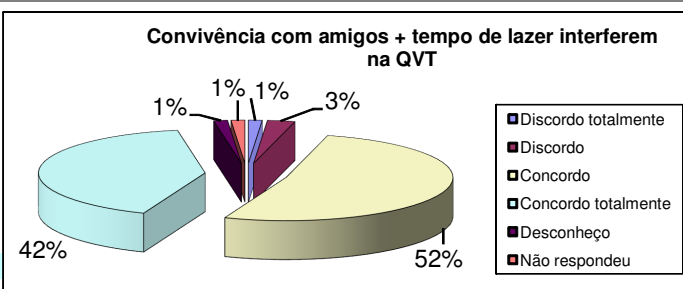
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	2	2,7%
Concordo	32	42,7%
Concordo totalmente	39	52,0%
Desconheço	1	1,3%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%



Q15

A convivência com os amigos e o tempo que dedico ao lazer também interferem na QVT**(Qualidade de**

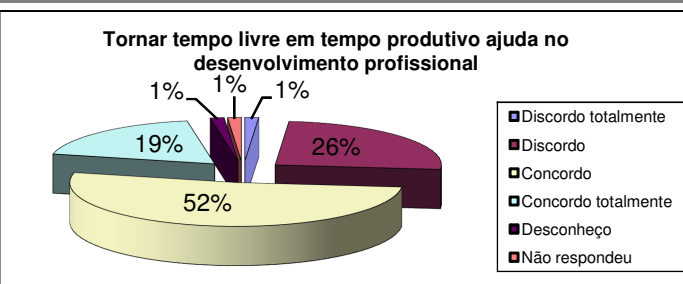
Discordo totalmente	1	1,3%
Discordo	2	2,7%
Concordo	39	52,0%
Concordo totalmente	31	41,3%
Desconheço	1	1,3%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%



Q16

Tenho a preocupação de tornar meu tempo livre em tempo produtivo. Otimizar o tempo livre ajuda no

Discordo totalmente	1	1,3%
Discordo	19	25,3%
Concordo	39	52,0%
Concordo totalmente	14	18,7%
Desconheço	1	1,3%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%



Q17

Tenho um alto nível de satisfação quanto às ações de saúde promovidas pela empresa (assistência aos funcionários e familiares / educativas e de conscientização/saúde ocupacional).

Discordo totalmente	8	10,7%
Discordo	44	58,7%
Concordo	20	26,7%
Concordo totalmente	1	1,3%
Desconheço	1	1,3%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%

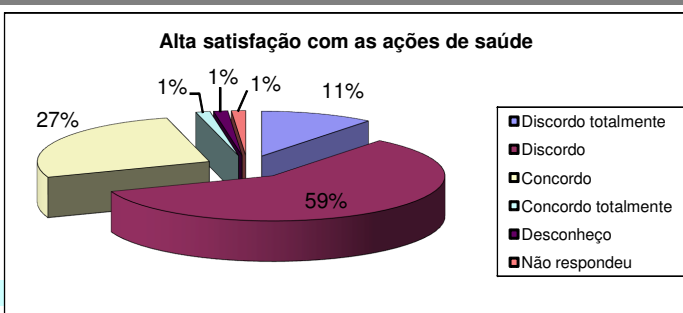


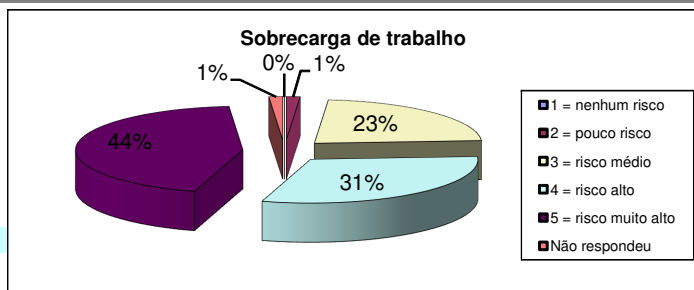
Tabela 4 – Conhecimento do programa e áreas de sustentação (cont.)

Dê uma nota de 1 a 5 aos fatores listados a seguir de acordo com o que você considera representar mais risco à sua saúde:

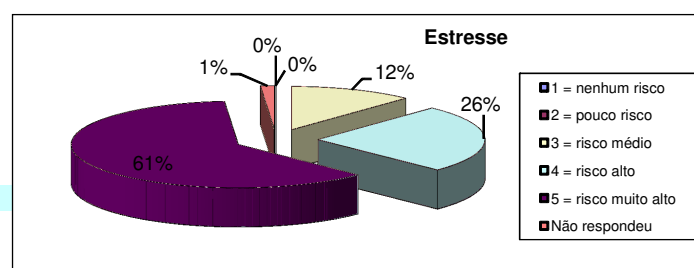
Q18

sobrecarga de trabalho

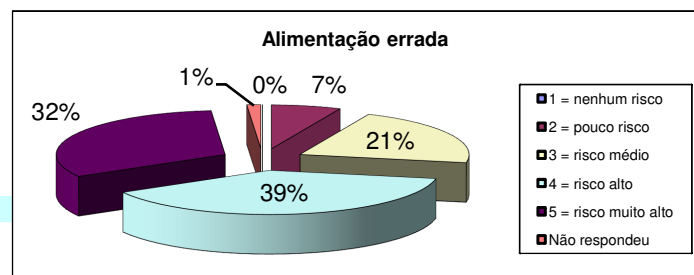
1 = nenhum risco	0	0,0%
2 = pouco risco	1	1,3%
3 = risco médio	17	22,7%
4 = risco alto	23	30,7%
5 = risco muito alto	33	44,0%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%

**estresse**

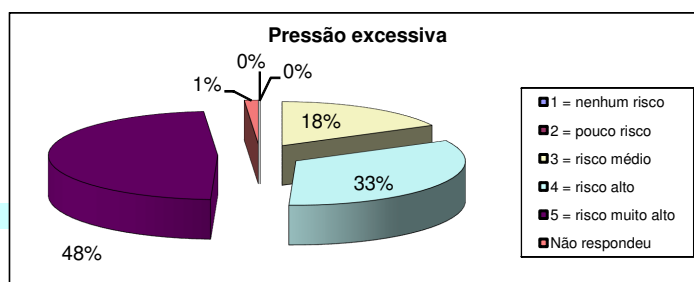
1 = nenhum risco	0	0,0%
2 = pouco risco	0	0,0%
3 = risco médio	9	12,0%
4 = risco alto	19	25,3%
5 = risco muito alto	46	61,3%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%

**alimentação errada**

1 = nenhum risco	0	0,0%
2 = pouco risco	5	6,7%
3 = risco médio	16	21,3%
4 = risco alto	29	38,7%
5 = risco muito alto	24	32,0%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%

**pressão excessiva**

1 = nenhum risco	0	0,0%
2 = pouco risco	0	0,0%
3 = risco médio	13	17,3%
4 = risco alto	25	33,3%
5 = risco muito alto	36	48,0%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%

**autoritarismo**

1 = nenhum risco	1	1,3%
2 = pouco risco	7	9,3%
3 = risco médio	25	33,3%
4 = risco alto	24	32,0%
5 = risco muito alto	16	21,3%
Não respondeu	2	2,7%
Total	75	100,0%

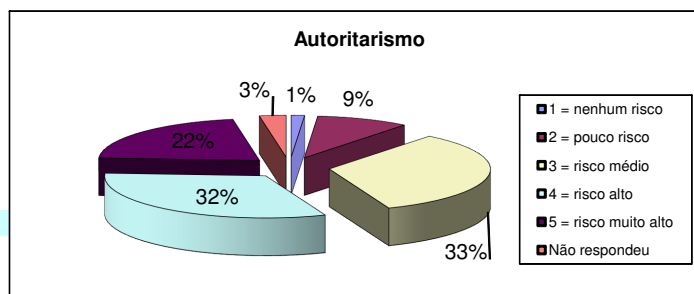
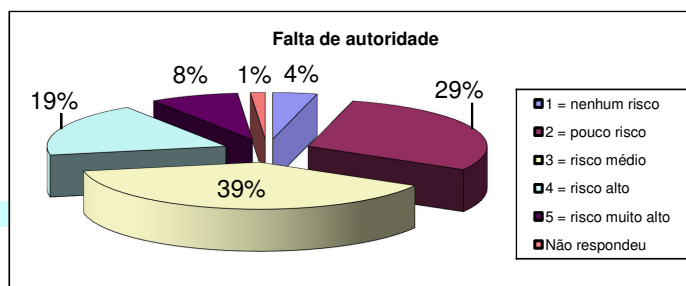


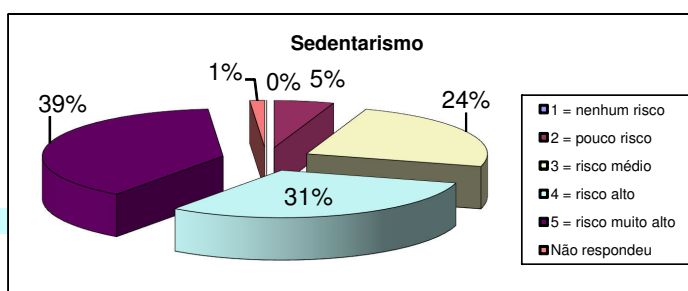
Tabela 4 – Conhecimento do programa e áreas de sustentação (cont.)

falta de autoridade

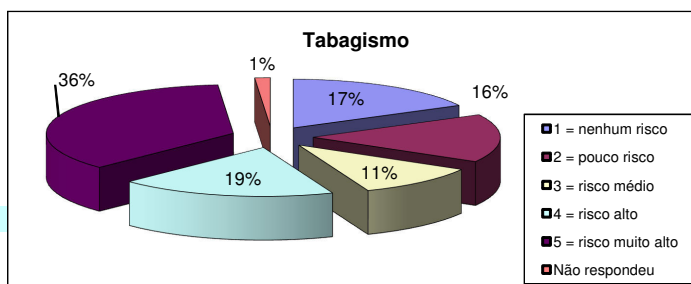
1 = nenhum risco	3	4,0%
2 = pouco risco	22	29,3%
3 = risco médio	29	38,7%
4 = risco alto	14	18,7%
5 = risco muito alto	6	8,0%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%

**sedentarismo**

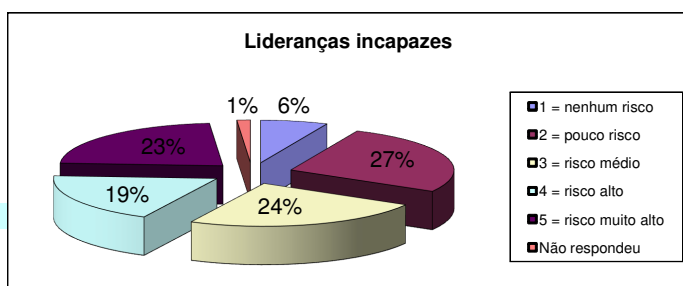
1 = nenhum risco	0	0,0%
2 = pouco risco	4	5,3%
3 = risco médio	18	24,0%
4 = risco alto	23	30,7%
5 = risco muito alto	29	38,7%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%

**tabagismo**

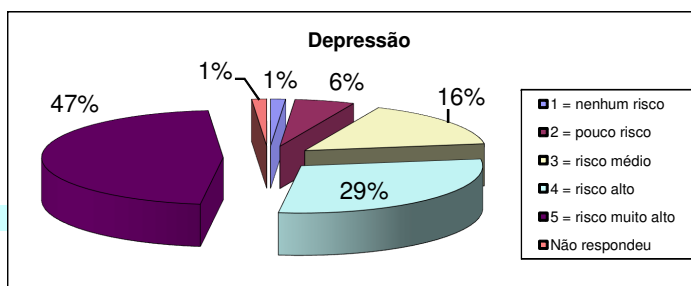
1 = nenhum risco	13	17,3%
2 = pouco risco	12	16,0%
3 = risco médio	8	10,7%
4 = risco alto	14	18,7%
5 = risco muito alto	27	36,0%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%

**lideranças incapazes**

1 = nenhum risco	5	6,7%
2 = pouco risco	20	26,7%
3 = risco médio	18	24,0%
4 = risco alto	14	18,7%
5 = risco muito alto	17	22,7%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%

**depressão**

1 = nenhum risco	1	1,3%
2 = pouco risco	4	5,3%
3 = risco médio	12	16,0%
4 = risco alto	22	29,3%
5 = risco muito alto	35	46,7%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%



O objetivo desse grupo de questões é verificar se os funcionários conhecem de fato o programa de QVT e se esse conhecimento está alinhado com as quatro áreas de sustentação do mesmo, a saber: saúde, família, trabalho e social. Outro objetivo é de avaliar se a divulgação das ações do programa está sendo realizada de forma adequada, provocando nos funcionários maior envolvimento e uma atitude de reflexão sobre as questões de qualidade de vida.

A análise dos dados trazidos por este grupo de questões demonstra que pouco mais da metade dos funcionários acredita conhecer o programa em sua totalidade (48% concordam com mais 4% que concordam totalmente). No entanto, ao se considerar os que discordam (40%), os que discordam totalmente (2,7%) e os que desconhecem (2,7%) percebe-se que a diferença entre os grupos não é muito significativa.

Esta configuração explica certo estranhamento quanto às respostas sobre a efetividade das formas de divulgação do programa: apenas 34,7% manifestaram-se positivamente (32% concordam e 2,7% concordam totalmente com as estratégias de divulgação utilizadas), contra 58,7% que não reconhece eficiência na divulgação. O mesmo ocorre em relação à quantidade muito adequada de informações sobre QVT recebidas (questão 9), só que em proporções mais acentuadas: 74,6% dos respondentes discordam dessa adequação (61,3% discordam mais 13,3% discordam totalmente) contra apenas 22,7% que concordam.

A questão 10 trata da qualidade das informações recebidas sobre QVT, no sentido de provocarem reflexão e mudança de comportamento. Mais uma vez observa-se predominância da avaliação negativa: 64% entre os que discordam e discordam totalmente (61,3% e 2,7%, respectivamente).

O estranhamento reside no fato de que, se a maioria (ainda que por pouca diferença) afirma conhecer plenamente o programa é porque, para estes, as estratégias utilizadas para disseminação foram então eficientes, contrariando as respostas dadas nas questões 7 e 9.

Da participação em atividades propostas (questão 8), reconhecimento de resultados mensuráveis na área de atuação (questão 11) e apoio da liderança ao programa (questão 12), predominam as avaliações negativas (57,3%, 57,4% e 40%, respectivamente), ou seja, somando-se os que discordam e os que discordam totalmente. Vale destacar a incidência mais significativa da alternativa “desconheço”

nas mesmas três questões (16%, 30,7% e 24%, respectivamente), indicando que para estes respondentes, também não houve efetividade nestas proposições.

As questões 13 a 17 pretendem uma checagem do conhecimento do programa em relação às suas premissas e áreas de atuação através da afinidade dos respondentes em relação a esses temas. Interessante notar a predominância de respostas positivas (comprovando afinidade com os temas e coerência com o conhecimento pleno do programa afirmado pela maioria dos respondentes na questão 6). A única e expressiva exceção aparece em relação às ações de saúde promovidas pela empresa: 69,4% dos respondentes manifestaram-se insatisfeitos neste quesito.

Ainda sobre saúde, a tabela abaixo demonstra os maiores riscos apontados na questão 18 (risco alto e risco muito alto), com destaque para o “estresse” em que 61,3% dos respondentes o consideram o mais alto fator de risco à saúde pessoal. A classificação considerou como 1º critério o maior percentual em “risco muito alto” e “risco alto” como 2º critério:

Tabela 5 – Fatores de risco à saúde pessoal

Fator de risco	% Risco muito alto	% Risco alto	% Risco médio	% Pouco risco	% Nenhum risco
Estresse	61,3	25,3	12,0	0,0	0,0
Pressão excessiva	48,0	33,3	17,3	0,0	0,0
Depressão	46,7	29,3	16,0	5,3	1,3
Sobrecarga de trabalho	44,0	30,7	22,7	1,3	0,0
Sedentarismo	38,7	30,7	24,0	5,3	0,0
Tabagismo	36,0	18,7	10,7	16,0	17,3
Alimentação errada	32,0	38,7	21,3	6,7	0,0
Lideranças incapazes	22,7	18,7	24,0	26,7	6,7
Autoritarismo	21,3	32,0	33,3	9,3	1,3
Falta de autoridade	8,0	18,7	38,7	29,3	4,0

Fonte: elaborado pela autora

A análise de *cluster* fornecida pelo *software* estatístico MINITAB 14, revela o grau de similaridade entre os fatores de risco, demonstrando graficamente a relação através do dendograma.

Tabela 6 – Análise de Cluster – fatores de risco

Cluster Analysis of Variables: Estresse; Pressão exce; Depressão; ...							
Correlation Coefficient Distance, Single Linkage Amalgamation Steps							
Step	Number of clusters	Similarity level	Distance level	Clusters joined	New cluster	Number of obs. in new cluster	
1	9	99,5954	0,008091	2 3	2	2	
2	8	99,5749	0,008502	4 5	4	2	
3	7	99,4127	0,011747	2 4	2	4	
4	6	98,8867	0,022267	1 2	1	5	
5	5	97,2781	0,054438	1 7	1	6	
6	4	94,1337	0,117326	1 6	1	7	
7	3	92,1217	0,157566	1 9	1	8	
8	2	85,0933	0,298135	8 10	8	2	
9	1	75,6784	0,486433	1 8	1	10	

Final Partition

Cluster 1
 Estresse Pressão excessiva Depressão Sobrecarga de trabalho
 Sedentarismo
 Tabagismo Alimentação errada

Cluster 2
 Lideranças incapazes

Cluster 3
 Autoritarismo

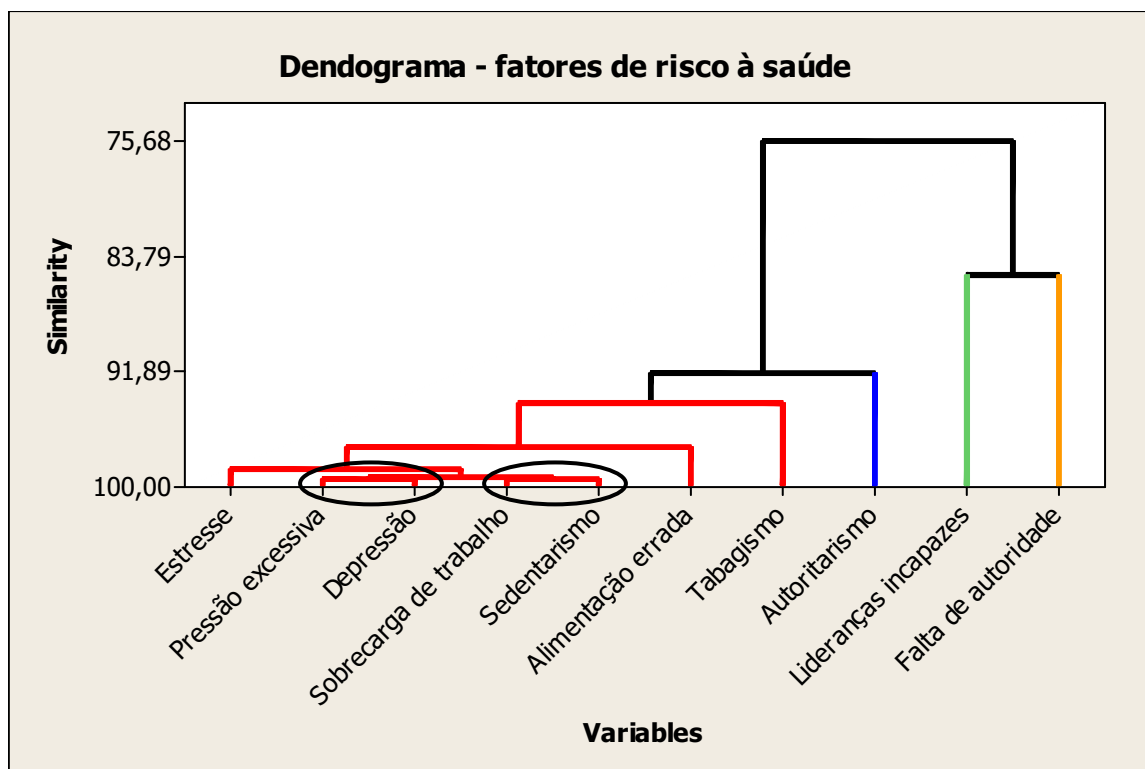
Cluster 4
 Falta de autoridade

Fonte: Minitab 14

A análise apresenta os fatores estresse, pressão excessiva, depressão, sobrecarga de trabalho, sedentarismo, tabagismo e alimentação errada como os fatores de risco com maior grau de similaridade.

Na sequência, o gráfico do dendograma destaca os fatores “pressão excessiva e depressão” com 99,59% de similaridade, seguidos de perto pelos fatores “sobrecarga de trabalho e sedentarismo” com 99,57%. Isto sugere que, na percepção dos respondentes, dentre os fatores listados estas duas combinações são as mais arriscadas quando se pensa em saúde.

Gráfico 1 – Dendograma – fatores de risco à saúde



Fonte: Minitab 14

- ✓ Grupo 3 - Indicadores para mapear QVT dos funcionários, avaliando a eficácia das ações do programa

Neste grupo são reunidas as questões formuladas com base em 6 (seis) das 8 (oito) Categorias Conceituais de QVT e respectivos indicadores (vide quadro 2):

- a) Compensação justa e adequada – questão 28;
- b) Condições de trabalho – questões 19 e 23;
- c) Uso e desenvolvimento de capacidades – questão 24;
- d) Oportunidade de crescimento e segurança – questões 25 e 26;
- e) Integração social na organização – questão 27 ;
- f) O trabalho e o espaço total de vida – questões 20, 21 e 22.

O intuito principal desta análise é de avaliar a eficácia do programa de QVT a partir das respostas fornecidas pelos respondentes que denotam a sua perspectiva e práticas de qualidade.

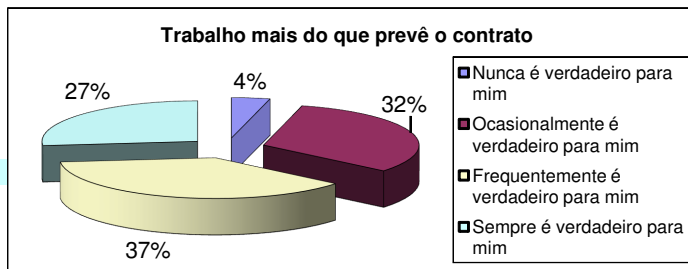
Tabela 7 – Indicadores de QVT e eficácia do programa

Nas afirmações a seguir, assinale a opção mais próxima à sua realidade

Q19

Na prática, trabalho mais horas no dia do que prevê meu contrato de trabalho.

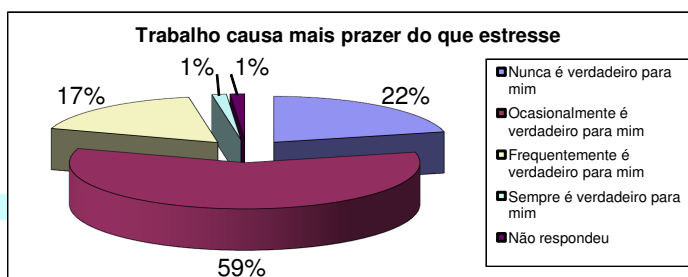
Nunca é verdadeiro para mim	3	4,0%
Ocasionalmente é verdadeiro para	24	32,0%
Frequentemente é verdadeiro para	28	37,3%
Sempre é verdadeiro para mim	20	26,7%
Total	75	100,0%



Q21

Meu trabalho tem-me causado mais prazer, bem-estar do que estresse, cansaço.

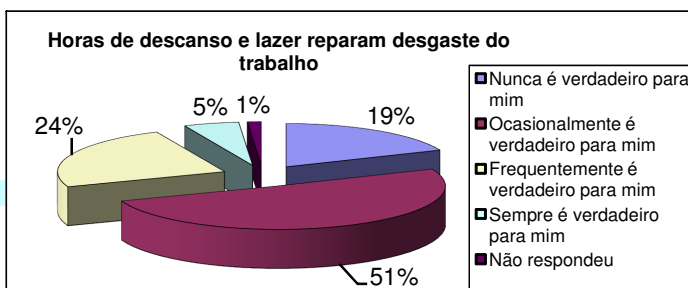
Nunca é verdadeiro para mim	16	21,3%
Ocasionalmente é verdadeiro para	44	58,7%
Frequentemente é verdadeiro para	13	17,3%
Sempre é verdadeiro para mim	1	1,3%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%



Q20

As horas que dedico ao descanso e lazer têm sido suficientemente reparadoras do desgaste causado

Nunca é verdadeiro para mim	14	18,7%
Ocasionalmente é verdadeiro para	38	50,7%
Frequentemente é verdadeiro para	18	24,0%
Sempre é verdadeiro para mim	4	5,3%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%



Q22

No espaço total da minha vida, dedico-me ao trabalho em detrimento das outras áreas.

Nunca é verdadeiro para mim	6	8,0%
Ocasionalmente é verdadeiro para	33	44,0%
Frequentemente é verdadeiro para	27	36,0%
Sempre é verdadeiro para mim	6	8,0%
Não respondeu	3	4,0%
Total	75	100,0%

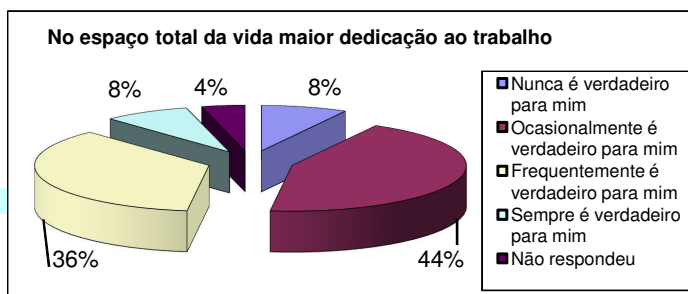
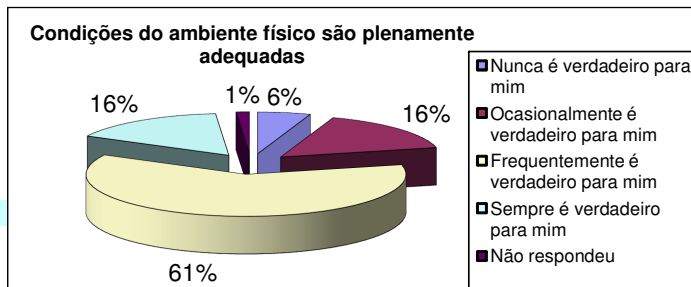


Tabela 7 – Indicadores de QVT e eficácia do programa (cont.)

Q23

As condições do ambiente físico em que atuo (limpeza, arrumação, segurança e outras afins) são plenamente adequadas.

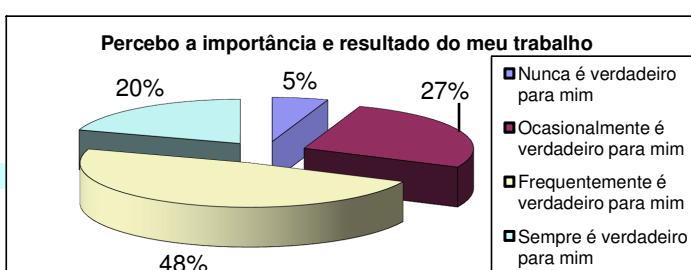
Nunca é verdadeiro para mim	4	5,3%
Ocasionalmente é verdadeiro para	12	16,0%
Frequentemente é verdadeiro para	46	61,3%
Sempre é verdadeiro para mim	12	16,0%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%



Q24

Consigo perceber a importância e o resultado do meu trabalho.

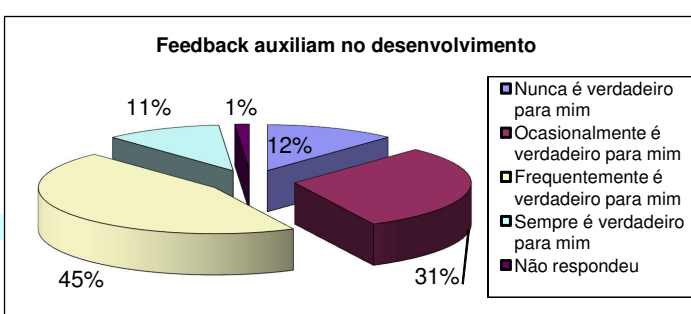
Nunca é verdadeiro para mim	4	5,3%
Ocasionalmente é verdadeiro para	20	26,7%
Frequentemente é verdadeiro para	36	48,0%
Sempre é verdadeiro para mim	15	20,0%
Total	75	100,0%



Q25

Os feedbacks que recebo sobre meu desempenho auxiliam no meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Nunca é verdadeiro para mim	9	12,2%
Ocasionalmente é verdadeiro para	23	31,1%
Frequentemente é verdadeiro para	34	45,9%
Sempre é verdadeiro para mim	8	10,8%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	101,3%



Q26

Sinto-me incentivado(a) pela empresa a trabalhar com ética e retidão.

Nunca é verdadeiro para mim	5	6,7%
Ocasionalmente é verdadeiro para	17	22,7%
Frequentemente é verdadeiro para	36	48,0%
Sempre é verdadeiro para mim	16	21,3%
Não respondeu	1	1,3%
Total	75	100,0%

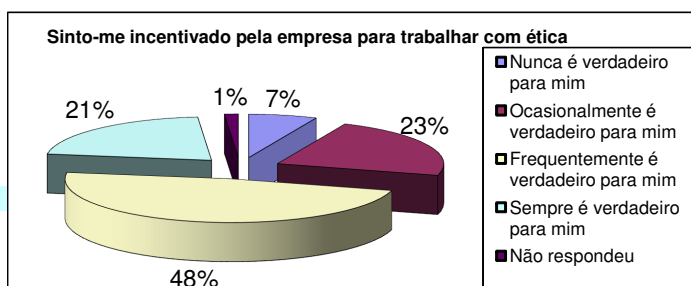
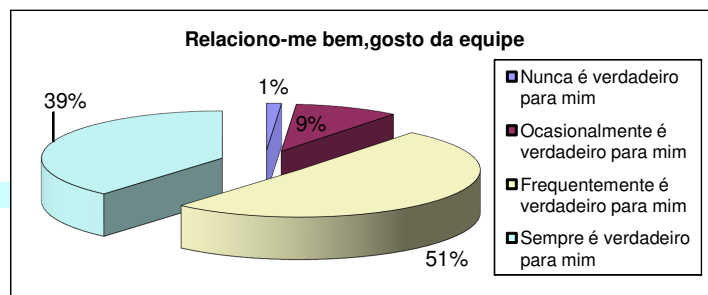


Tabela 7 – Indicadores de QVT e eficácia do programa (cont.)

Q27

Relaciono-me bem com as pessoas no meu trabalho. Tenho satisfação em trabalhar nessa equipe.

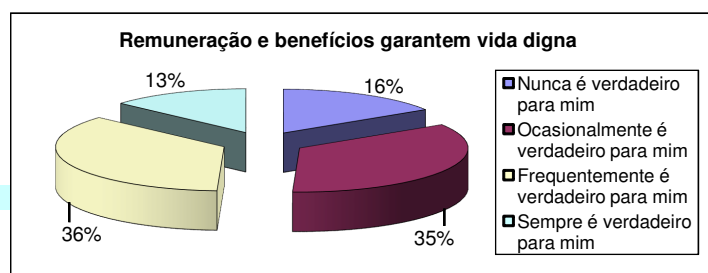
Nunca é verdadeiro para mim	1	1,3%
Ocasionalmente é verdadeiro para	7	9,3%
Frequentemente é verdadeiro para	38	50,7%
Sempre é verdadeiro para mim	29	38,7%
Total	75	100,0%



Q28

A remuneração e os benefícios que recebo pelo meu trabalho proporcionam a mim e a minha família uma vida digna.

Nunca é verdadeiro para mim	12	16,0%
Ocasionalmente é verdadeiro para	26	34,7%
Frequentemente é verdadeiro para	27	36,0%
Sempre é verdadeiro para mim	10	13,3%
Total	75	100,0%



Fonte: elaborado pela autora

a) Compensação justa e adequada

Há um empate nesta questão: 49,3% dos respondentes mostram-se satisfeitos com a remuneração que percebem, contra 50,7% de insatisfeitos. Esta posição pode ser compreendida resgatando-se o perfil da amostra: proporções semelhantes na idade e no tempo de atuação na empresa revelam uma parcela de respondentes maduros e com maior tempo na organização (submetidos ao plano de carreira) – com ganhos maiores e conseqüentemente mais satisfeitos. A outra parcela é composta de uma geração mais jovem de funcionários, com menos tempo de empresa e com salários mais baixos.

b) Condições de trabalho

Em relação à jornada, a maior parte dos respondentes informou trabalhar além do tempo contratado. É de conhecimento público que esta instituição adota o ponto eletrônico – ferramenta que, *a priori*, inibiria a extensão do tempo de trabalho diário, evitando pagamento de horas extras. No entanto, 26,7% dos respondentes afirmaram que trabalhar além do horário é uma constante e 37,3% afirmaram ser

algo freqüente. Quanto as condições físicas e de salubridade, nota-se predominância da avaliação positiva, com 77,3% de aprovação das condições na avaliação dos funcionários.

c) Uso e desenvolvimento de capacidades

Perceber a importância e o resultado do trabalho remete à consciência do processo total que envolve esse trabalho. A maioria dos respondentes afirma que possui essa percepção, que pode ser constante (20%) ou frequente (48%).

d) Oportunidade de crescimento e segurança

As oportunidades de crescimento profissional pressupõem uma avaliação de desempenho realizada com qualidade, ou seja, que os *feedbacks* recebidos contribuam positivamente nesse processo que, inclusive, deve ser pautado por boas práticas e conduta ética irrepreensível. Neste sentido, os respondentes manifestaram-se positivamente em sua maioria, sendo 56% (45,9% mais 10,8%) em relação ao desempenho e 69,3 em relação à conduta ética (48% mais 21,3%). Entretanto, chama atenção a incidência de respostas “nunca é verdadeiro para mim” (9% e 5%, respectivamente) que denota omissão da empresa neste sentido, ao que indica, na pessoa dos gestores de equipes.

e) Integração social na organização

De todas as questões desse grupo, esta que trata da qualidade do relacionamento interpessoal apresentou a mais alta frequência da alternativa “sempre é verdadeiro para mim” (38,7%), seguida de 50,7% de “frequentemente é verdadeiro para mim”. Isto demonstra um bom entrosamento profissional e pessoal entre as equipes de trabalho.

f) O trabalho e o espaço total da vida

São evidenciadas aqui os desequilíbrios mais significativos do trabalho em relação à vida como um todo e ao bem-estar. A relação entre horas de descanso e desgaste causado pelo trabalho aponta para uma realidade de acúmulo sem perspectivas rompimento a curto prazo: 50,7% dos funcionários da amostra manifestou não conseguir reparar o desgaste de forma completa e 18,7% afirmou nunca experimentar essa compensação.

Experimentar prazer e bem-estar no e pelo trabalho é algo “ocasional” para 58,7% dos respondentes e para 21,3% isto nunca acontece. A dedicação ao trabalho em detrimento das outras áreas da vida apresentou maior frequência na alternativa “ocasionalmente é verdadeiro para mim” (44%) que, somada às alternativas “frequentemente” e “sempre”, representam 88% de respondentes que em alguma medida experimentam essa realidade – quando o ideal seria que nunca ocorresse tal desequilíbrio.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resguardado o foco sobre a avaliação da eficácia do programa de QVT oferecido por esta instituição financeira, a análise dos resultados obtidos sugere que as ações que compõem o referido programa ainda não interferem efetivamente no processo de qualidade de vida dos funcionários. A distância se intensifica ainda mais sob o prisma de utilização dos recursos disponibilizados para promoção de QVT, pois na visão dos respondentes, essa interatividade não existe.

A dificuldade de acesso às ações do programa, quer pelo contexto geográfico (que privilegia os funcionários lotados na capital) quer pela baixa representatividade numérica (a maior concentração nacional de funcionários da empresa também se encontra na capital) parece intensificar ainda mais o distanciamento dos funcionários lotados na Baixada Santista das ações concretas (independente da qualidade das mesmas) oferecidas pelo programa e aglutinadas em alternativas mais próximas ao centro de decisões da empresa.

Viabilidade logística e conseqüente redução de custos explicam esse cenário de oportunidades e acessos não eqüitativos, mas não o justificam. O fato de o programa se apresentar com abrangência nacional e possuir uma ação quase exclusivamente local compromete sua credibilidade e eficácia. Não é difícil imaginar o descontentamento de um funcionário lotado em uma unidade da Baixada Santista ao ver que das 28 ações concretas propostas pelo programa, apenas 4 estão à sua disposição (vide grifos no Quadro 8 – Programa VidaUm) - o que destoia do discurso igualitário divulgado pelos meios de comunicação interna acerca do tema.

No entanto, vale ressaltar que QVT não é de responsabilidade exclusiva da instituição. Quando se fala em Qualidade de Vida no Trabalho, todas as partes

envolvidas no processo (trabalhadores e empresa) precisam participar da construção do que seria factível no mundo real a fim de evitar que um tema dessa relevância seja reduzido a um conjunto de ações com apelos aparentemente “mais humanos”.

Repensar as condições do trabalho em um contexto de modernização acelerada dos processos produtivos, requer capacidade de reorganizar o modelo existente. Mais do que isso, exige reflexão sobre o que de fato pode contribuir para o incremento da qualidade de vida do trabalhador (que extrapola a manicure na hora do almoço ou a academia de ginástica dentro da empresa ou ainda, ingressos mais baratos para um parque temático na capital). Todas essas iniciativas são positivas desde que sejam concomitantes àquelas que podem provocar maior impacto, por sua natureza estrutural. A seguir, são relacionadas algumas sugestões:

- ✓ Desenvolvimento constante de um ambiente salubre de trabalho (aspectos físicos e emocionais), por exemplo, através de treinamento das lideranças médias (gerentes gerais e gerentes operacionais);
- ✓ Remuneração justa e compatível com o mercado;
- ✓ Oportunidades de promoção sempre acompanhadas de reajustes salariais;
- ✓ Jornada de trabalho não abusiva;
- ✓ Realocação de funcionários entre as áreas internas em conformidade com suas competências pessoais;
- ✓ Subsídio parcial e/ou periódico para cursos de especialização;
- ✓ Subsídio parcial e/ou periódico para eventos esportivos e sociais locais, organizados pelos funcionários;
- ✓ Campanhas internas pró-saúde (combate às drogas, alcoolismo, tabagismo, sedentarismo, endemias e outros);
- ✓ Campanhas internas pró-cultura (música, teatro, cinema, literatura e outros);
- ✓ Campanhas internas pró-natureza (preservação e utilização de recursos naturais).

Iniciativas como estas caminham mais na direção de compor uma política interna de QVT do que um programa de QVT. Uma das principais características que diferenciam um e outro pode ser a perenidade, não das ações em si (que devem ser sempre reavaliadas e contextualizadas), mas da crença na qualidade da qual

decorre uma gestão comercial mais articulada com aspectos humanos. É possível e racional uma empresa auferir lucro e ainda assim promover ações de qualidade para o seu corpo funcional. Abandonar programas sem sustentabilidade e desenvolver uma política de qualidade capaz de evocar reflexão e participação intensas dos trabalhadores, parece ser uma proposta viável e promissora a ser adotada pela empresa.

QVT, portanto, não é sinônimo de distribuição de benefícios ou flexibilizações tímidas. Há mais a ser feito. O trabalhador precisa não só integrar a construção de uma política sólida de qualidade (a partir de modelos e alternativas contextualizadas) como também deve ser foco de uma visão mais holística da administração - que extrapola o ambiente de trabalho e caminha em direção à vida em todos os seus contextos.

Bibliografia e referências

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** São Paulo: Boitempo, 1999.

_____. **Afinal, quem é a classe trabalhadora hoje?** Artigo publicado na revista da RET – Rede de Estudos do Trabalho. Ano II – Número 3 – 2008. Disponível em <<http://www.estudosdotrabalho.org/5RicardoAntunes.pdf>>. Acesso em 20.01.2009.

AYRES, K. V. **Qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida: uma proposta integradora,** Out./1998. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos_enangrad/pdfs/ix_enangrad/qualidade_de_vida.pdf>. Acesso em 10.06.2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de evolução do SFN,** Dez./2006. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r200612/quadro1.asp?idpai=REV_SFN200612>. Acesso em 09.07.2009.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 5 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

_____. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas.** São Paulo, SP: Editora Atlas S.A., 1982.

BETIOL, M. I. S. **Análise exploratória sobre “Os Sentidos do Trabalho” em duas visões: região metropolitana de São Paulo e região parisiense.** Artigo publicado no XXX EnANPAD, Salvador, 2006.

BOM SUCESSO, E. P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

CONTE, A. L. **Melhoria no ambiente de trabalho aumenta produtividade**, Ago. 2005. Disponível em: <[http://www.remade.com.br/br/artigos_tecnicos_download.php?num=2795&categoria=Administração&subcategoria=Produtividade&title=Melhoria no ambiente de trabalho aumenta produtividade](http://www.remade.com.br/br/artigos_tecnicos_download.php?num=2795&categoria=Administração&subcategoria=Produtividade&title=Melhoria%20no%20ambiente%20de%20trabalho%20aumenta%20produtividade)>. Acesso em: 10.06.2008.

DIEESE - Rede Bancários. **Movimentação recente do emprego bancário**. Set./2007. Disponível em < <http://www.dieese.org.br/cedoc/3479.PDF>>. Acesso em 09.07.2009.

DONAIRE, D.; ZACHARIAS, J. J.; PINTO, A. D. L. **Um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho nas agências bancárias do Vale do Ribeira: uma contribuição à estratégia de gestão de pessoas**. Artigo publicado pelo XXIX EnANPAD. Brasília/DF, 2005.

DURKHEIM, E. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

FEBRABAN. **O setor bancário em números**, Maio/2008. Disponível em <http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34%2B%2B5cv8_4466%2Bff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp%2Be/sitefebraban/informacoes_do_setor.pdf>. Acesso em 09.07.2009.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador, BA: Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996.

_____; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho: uma experiência brasileira. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, São Paulo, v. 23, nº 4, p. 29-38, Out. / Nov. 1988.

FONSECA, E. G. O capital humano na filosofia social de Marshall. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 12, nº 2, p. 64-87, Abr./Jun./Jul. 1992. Disponível em <<http://www.rep.org.br/pdf/46-5.pdf>>. Acesso em 20.07.2009.

FRIEDMANN, G. **O trabalho em migalhas**. 2 ed. São Paulo: Perspectiva, 1983.

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

GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.

GUIDELLI, N. S.; BRESCIANI, L. P. **Inovação e Qualidade de Vida no Trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC**. Artigo publicado pelo XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Brasília/DF, 2008.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

ILO - International Labour Organization. **Global employment trends: May 2009 update**. Disponível em <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_106504.pdf>. Acesso em 27.05.2009.

KANIKADAN, A. Y. S.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A qualidade de vida no trabalho dos professores de inglês. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, nº 25, p. 59-80, Set./Out./Nov./Dez. 2007.

KAPLAN, H. I.; SADOCK, B. J.; GREBB, J. A. **Compêndio de Psiquiatria – ciência do comportamento e psiquiatria clínica**. 7 ed. São Paulo: Artmed, 2002.

KOHN, A. **Punidos pelas Recompensas**. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT. Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LOPES, A. L. S. V.; SILVA, J. R. G. **Novas Relações de Trabalho e Expectativas Profissionais dos Indivíduos: os Discursos de Terceirizados na Área de TI.** Artigo publicado pelo I EnGPR, Natal, 2007.

MARX, K. **Manuscritos económicos e filosóficos.** São Paulo: Boitempo, 2004.

MILLS, C. W. **A nova classe média.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 26 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, nº 3, p. 8-19, Jul./Set. 2001.

_____. **Os sentidos do trabalho.** In WOOD JR, Thomaz (coord). Gestão empresarial: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, E. M.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. **O trabalho e seus sentidos.** Artigo publicado pelo XXVII EnANPAD, Atibaia, 2003.

NOGUEIRA, Arnaldo J. F. Mazzei. **Teoria geral da administração para o século XXI.** São Paulo: Ática, 2007.

ONLINE SURVEY SOFTWARE. **Software estatístico para coleta de dados.** Disponível em <<http://www.questionpro.com/akira>>. Acesso em 06.06.2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 20, n. 67, Ago./1999. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301999000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 04.07.2009.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 7 ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SHIBUYA, C. C. **Qualidade de vida só existe enquanto cooperação entre empresa e funcionário**, 2005. Disponível em <<http://www.abqv.org.br/artigos003.php>>. Acesso em 05.03.2009.

STATSTM. **Software estatístico para definição de tamanho da amostra**. Disponível em <<http://www.decisionanalyst.com/Download.aspx>>. Acesso em 09.07.2009.

STEFANO, Silvio Roberto; NOGUEIRA, Arnaldo J. F. Mazzei. **Tendências do trabalho atípico no Brasil**. Artigo publicado no XXX EnANPAD, Salvador, 2006.

TOLFO, S. R.; BAHRY, C. P. **Os Significados do Trabalho e do Emprego para Profissionais Bancários**. Artigo publicado pelo I EnGPR, Natal, 2007.

TONELLI, M. J. **Os sentidos do trabalho**, Palestra proferida no IV Congresso da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV). São Paulo – SP, em setembro de 2004.

TREMBLAY, D. G. **Organização e satisfação no contexto do teletrabalho**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, nº 3, p. 54-65, Jul./Set. 2002.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 4 ed. São Paulo: Pioreira Thomson, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2005.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. 4 ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1985.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Caro(a) Funcionário(a),

Esta é uma pesquisa que visa mapear algumas informações que farão parte da minha Dissertação de Mestrado em Administração. Você não precisa (e nem deve) identificar-se e/ou identificar sua empresa. A pesquisa girará em torno do tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e do aproveitamento do Programa oferecido pela Instituição onde você trabalha.

Por favor, seja o mais honesto(a) possível. Não é necessário pesquisar nenhuma informação para responder a pesquisa - isso poderia distorcer o resultado!

Sua identidade, bem como a identidade da instituição onde você atua, serão integralmente preservadas. Portanto, sinta-se à vontade para registrar as respostas que, de fato, retratam sua opinião e experiência.

Conto com sua colaboração e apoio nesse projeto!

Atenciosamente,

Dione Fagundes.

1 Nível de escolaridade:

- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós-graduação

2 Sexo:

- Masculino
- Feminino

3 Estado civil:

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- União estável

4 Idade

- Até 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Acima de 50 anos

5 Tempo de atuação na empresa

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Nas afirmações a seguir, assinale a opção que melhor represente a sua posição:

6 Conheço plenamente o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho oferecido pela empresa onde trabalho (premissas, valores, dicas, atividades propostas, etc.).

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Desconheço

As formas de divulgação do Programa aos funcionários têm sido muito eficientes.

7

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Desconheço

8

Já participei de atividade(s) coordenada(s)/proposta(s) pelo Programa.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Desconheço

9

A quantidade de informações que recebo sobre QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) tem sido muito adequada.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Desconheço

10

As informações que recebo levam-me a refletir e a mudar meu comportamento em relação à qualidade de vida dentro e fora do trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Desconheço

11

Há resultados mensuráveis das ações e do programa de QVT na minha área de atuação.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Desconheço

12

A liderança da empresa apóia e divulga o Programa de QVT.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Desconheço

13

Invisto no meu bem-estar com prevenção e bons hábitos de saúde.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Desconheço

14

QVT e convívio familiar estão intimamente ligados.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Desconheço

15

A convivência com os amigos e o tempo que dedico ao lazer também interferem na QVT (Qualidade de Vida no Trabalho).

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Desconheço

16

Tenho a preocupação de tornar meu tempo livre em tempo produtivo. Otimizar o tempo livre ajuda no autodesenvolvimento e crescimento profissional.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Desconheço

17

Tenho um alto nível de satisfação quanto às ações de saúde promovidas pela empresa (assistência aos funcionários e familiares / educativas e de conscientização/saúde ocupacional).

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Desconheço

18

Dê uma nota de 1 a 5 aos fatores listados a seguir de acordo com o que você considera representar mais risco à sua saúde:

	1 = nenhum risco	2 = pouco risco	3 = risco médio	4 = risco alto	5 = risco muito alto
sobrecarga de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
estresse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
alimentação errada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pressão excessiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
autoritarismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
falta de autoridade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sedentarismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tabagismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lideranças incapazes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
depressão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nas afirmações a seguir, assinale a opção mais próxima à sua realidade:

19

Na prática, trabalho mais horas no dia do que prevê meu contrato de trabalho.

- Nunca é verdadeiro para mim
- Ocasionalmente é verdadeiro para mim
- Frequentemente é verdadeiro para mim
- Sempre é verdadeiro para mim

20 **Meu trabalho tem-me causado mais prazer, bem-estar do que estresse, cansaço.**

- Nunca é verdadeiro para mim
- Ocasionalmente é verdadeiro para mim
- Frequentemente é verdadeiro para mim
- Sempre é verdadeiro para mim

21 **As horas que dedico ao descanso e lazer têm sido suficientemente reparadoras do desgaste causado pelo trabalho.**

- Nunca é verdadeiro para mim
- Ocasionalmente é verdadeiro para mim
- Frequentemente é verdadeiro para mim
- Sempre é verdadeiro para mim

22 **No espaço total da minha vida, dedico-me ao trabalho em detrimento das outras áreas.**

- Nunca é verdadeiro para mim
- Ocasionalmente é verdadeiro para mim
- Frequentemente é verdadeiro para mim
- Sempre é verdadeiro para mim

23 **As condições do ambiente físico em que atuo (limpeza, arrumação, segurança e outras afins) são plenamente adequadas.**

- Nunca é verdadeiro para mim
- Ocasionalmente é verdadeiro para mim
- Frequentemente é verdadeiro para mim
- Sempre é verdadeiro para mim

24

Consigo perceber a importância e o resultado do meu trabalho.

- Nunca é verdadeiro para mim
- Ocasionalmente é verdadeiro para mim
- Frequentemente é verdadeiro para mim
- Sempre é verdadeiro para mim

25

Os feedbacks que recebo sobre meu desempenho auxiliam no meu desenvolvimento profissional e pessoal.

- Nunca é verdadeiro para mim
- Ocasionalmente é verdadeiro para mim
- Frequentemente é verdadeiro para mim
- Sempre é verdadeiro para mim

26

Sinto-me incentivado(a) pela empresa a trabalhar com ética e retidão.

- Nunca é verdadeiro para mim
- Ocasionalmente é verdadeiro para mim
- Frequentemente é verdadeiro para mim
- Sempre é verdadeiro para mim

27

Relaciono-me bem com as pessoas no meu trabalho. Tenho satisfação em trabalhar nessa equipe.

- Nunca é verdadeiro para mim
- Ocasionalmente é verdadeiro para mim
- Frequentemente é verdadeiro para mim
- Sempre é verdadeiro para mim

28

A remuneração e os benefícios que recebo pelo meu trabalho proporcionam a mim e a minha família uma vida digna.

- Nunca é verdadeiro para mim
- Ocasionalmente é verdadeiro para mim
- Frequentemente é verdadeiro para mim
- Sempre é verdadeiro para mim