

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU***

**LUCIANA SCHLICKMANN MEURER PAHOHECK**

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA**  
**AGÊNCIA IÇARA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**CRICIÚMA, SETEMBRO DE 2011**

**LUCIANA SCHLICKMANN MEURER PAHOHECK**

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA  
AGÊNCIA IÇARA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Especialista em Gestão Empresarial, do curso de Pós-Graduação, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tâmara Cecília Karawejczyk

**CRICIÚMA, SETEMBRO DE 2011**

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu marido, Amilton, pelo amor, apoio e sonhos compartilhados...

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, sobretudo, a Deus pela força concedida durante esta caminhada e pela presença contínua em minha vida.

A minha família que sempre me incentivou, agradeço por todo o amor e por compreender quando não pude estar presente.

Aos colegas de trabalho, que contribuíram respondendo a pesquisa desta monografia.

A professora orientadora Dr.<sup>a</sup> Tâmara Cecília Karawejczyk, por toda presteza e atenção.

E a todos que estiveram ao meu lado nesta caminhada.

**“Viver uma vida vibrante e feliz, na qual se utiliza o máximo que possui, com enorme prazer é um objetivo de vida. É o que dá qualidade à vida.”**

**Eduardo Carmello**

## RESUMO

PAHOHECK, Luciana Schlickmann Meurer. **A Influência da Qualidade de Vida no Trabalho na Agência Içara da Caixa Econômica Federal.** 2011. 78 folhas. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

A Gestão de Pessoas está relacionada às atividades, políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas na organização. Neste contexto temos a Qualidade de Vida no Trabalho, que pode influenciar o desempenho dos funcionários da organização, e é uma das preocupações da área de Gestão de Pessoas. A presente pesquisa teve como objetivo geral verificar, na visão dos funcionários, a situação da Qualidade de Vida no Trabalho na Caixa Econômica Federal, mais especificamente na Agência Içara/SC e sua influência no desempenho profissional. A metodologia adotada foi uma pesquisa descritiva, bibliográfica, com abordagem quantitativa. Como população, foi considerado o total dos funcionários da Agência pesquisada, num total de 18. Foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas aos funcionários da Agência e investigados os seguintes aspectos: a satisfação dos funcionários em relação às condições de trabalho; a integração social na organização; se os direitos dos funcionários são cumpridos pela organização de trabalho; e a iniciativa dos funcionários quanto à melhoria de sua Qualidade de Vida. A análise dos resultados permitiu identificar que há satisfação com os Benefícios Recebidos, Preocupação com a saúde do funcionário, Informações sobre o trabalho e desempenho, Integração no ambiente de trabalho e Credibilidade da empresa junto à comunidade. Assim como, há insatisfação com Sistemas internos, Estresse e o Excesso de trabalho. Com base nos resultados obtidos, podemos afirmar que para existir uma melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho deve-se ter um acompanhamento constante por parte da organização e comprometimento dos funcionários para que participem das atividades oferecidas ou busquem outras atividades que possam auxiliar na melhoria de sua qualidade de vida.

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

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Sexo .....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 2: Idade .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 3: Escolaridade .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 4: Tempo de Emprego .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 5: Remuneração recebida .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 6: Equiparação salarial com o mercado externo .....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 7: Equiparação salarial na própria empresa.....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 8: Benefícios recebidos.....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 9: Participação nos lucros .....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 10: Jornada de trabalho .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 11: Condições físicas de trabalho .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 12: Ambiente de trabalho agradável .....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 13: Agilidade e praticidade dos sistemas.....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 14: Ambiente saudável.....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 15: Estresse no trabalho .....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 16: Preocupação da empresa com a saúde.....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 17: Liberdade e independência com as atividades.....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 18: Utilização de sua capacidade e habilidade .....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 19: Informações sobre seu trabalho e desempenho .....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 20: Quantidade de trabalho X tempo para executá-lo .....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 21: Capacitação oferecida pela empresa.....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 22: Oportunidade de ascensão.....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 23: Promoções baseadas na competência.....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 24: Integração entre colegas .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 25: Privacidade e individualidade.....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 26: Liberdade de expressão.....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 27: Tratamento justo.....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 28: Respeito às leis e direitos trabalhistas.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 29: Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 30: Valorização do trabalho .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 31: Credibilidade junto a comunidade .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 32: Prática de atividade para melhorar a QVT.....</b>	<b>58</b>

<b>Gráfico 33: Influência da QVT no desenvolvimento do trabalho .....</b>	<b>58</b>
---	-----------

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA .....	11
1.2 PROBLEMA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo Geral.....	12
1.3.2 Objetivo Específico .....	12
1.4 JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OS NOVOS PARADIGMAS.....	14
2.2 GESTAO DE PESSOAS OU ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.	16
2.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS .....	17
2.4 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS .....	18
2.5 PROCESSOS.....	19
2.5.1 Processo de Agregar Pessoas.....	20
2.5.2 Processo de Aplicar Pessoas .....	21
2.5.3 Processo de Recompensar Pessoas .....	22
2.5.4 Processos de Desenvolver Pessoas .....	23
2.5.5 Processos de Manter Pessoas.....	24
2.5.6 Processos de Monitorar Pessoas .....	24
2.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA GRANDE FERRAMENTA DE GESTÃO .....	25
2.6.1 Conceito .....	25
2.6.2 Importância da Qualidade de Vida no Trabalho .....	28
2.6.3 Programas de QVT .....	29
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>31</b>
3.1 TIPOS DE PESQUISA .....	31
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica.....	31
3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo.....	31
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	31
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	32
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	32
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	33

<b>3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>33</b>
<b>4 HISTÓRICO E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 HISTÓRICO DO RAMO DE ATIVIDADE .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>41</b>
<b>4.3.1 Missão .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3.2 Visão.....</b>	<b>41</b>
<b>4.3.3 Valores .....</b>	<b>41</b>
<b>5 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
<b>5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS .....</b>	<b>42</b>
<b>5.1.1 Sexo.....</b>	<b>42</b>
<b>5.1.2 Idade .....</b>	<b>43</b>
<b>5.1.3 Escolaridade .....</b>	<b>43</b>
<b>5.1.4 Tempo de emprego na organização .....</b>	<b>44</b>
<b>5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>44</b>
<b>5.2.1 Remuneração recebida .....</b>	<b>44</b>
<b>5.2.2 Equiparação salarial com o mercado externo .....</b>	<b>45</b>
<b>5.2.3 Equiparação salarial na empresa.....</b>	<b>45</b>
<b>5.2.4 Benefícios recebidos .....</b>	<b>46</b>
<b>5.2.5 Participação nos lucros .....</b>	<b>46</b>
<b>5.2.6 Jornada de trabalho condizente com a função .....</b>	<b>47</b>
<b>5.2.7 Condições físicas de trabalho.....</b>	<b>47</b>
<b>5.2.8 Ambiente de trabalho agradável .....</b>	<b>48</b>
<b>5.2.9 Agilidade e praticidade dos sistemas internos .....</b>	<b>48</b>
<b>5.2.10 Ambiente de trabalho psicológica e emocionalmente saudável.....</b>	<b>49</b>
<b>5.2.11 Estresse no trabalho .....</b>	<b>49</b>
<b>5.2.12 Preocupação da empresa com a saúde do trabalhador .....</b>	<b>50</b>
<b>5.2.13 Liberdade e independência para programar e executar as atividades.....</b>	<b>50</b>
<b>5.2.14 Utilização de sua capacidade e habilidade na execução do trabalho .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2.15 Informações recebidas sobre seu trabalho e desempenho .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2.16 Quantidade de trabalho X tempo para executá-lo .....</b>	<b>52</b>
<b>5.2.17 Capacitação oferecida pela empresa.....</b>	<b>52</b>
<b>5.2.18 Oportunidade de ascensão profissional .....</b>	<b>53</b>
<b>5.2.19 Promoções baseadas na competência.....</b>	<b>53</b>

5.2.20 Integração entre os colegas de trabalho .....	54
5.2.21 Privacidade e individualidade dentro da organização .....	54
5.2.22 Liberdade de expressão .....	55
5.2.23 Tratamento justo .....	55
5.2.24 Respeito às leis e direitos trabalhistas .....	56
5.2.25 Equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal.....	56
5.2.26 Valorização do trabalho pela empresa e a comunidade .....	57
5.2.27 Credibilidade.....	57
5.2.28 Prática de atividade para melhorar a QVT.....	58
5.2.29 Influência da QVT no desenvolvimento do trabalho .....	58
5.3 ANÁLISE E PROGNÓSTICO .....	58
5.3.1 Pontos Fortes .....	60
5.3.1.1 Benefícios Recebidos .....	60
5.3.1.1.1 Análise.....	60
5.3.1.1.2 Justificativa.....	60
5.3.1.1.3 Ações Estratégicas de Melhoria.....	60
5.3.1.2 Preocupação com a saúde do trabalhador .....	61
5.3.1.2.1 Análise.....	61
5.3.1.2.2 Justificativa.....	61
5.3.1.2.3 Ações Estratégicas de Melhoria.....	62
5.3.1.3 Informações sobre o trabalho e desempenho .....	62
5.3.1.3.1 Análise.....	62
5.3.1.3.2 Justificativa.....	62
5.3.1.3.3 Ações Estratégicas de Melhoria.....	63
5.3.1.4 Integração no ambiente de trabalho .....	63
5.3.1.4.1 Análise.....	63
5.3.1.4.2 Justificativa.....	63
5.3.1.4.3 Ações Estratégicas de Melhoria.....	64
5.3.2 Pontos Fracos .....	64
5.3.2.1 Sistemas internos.....	64
5.3.2.1.1 Análise.....	64
5.3.2.1.2 Justificativa.....	65
5.3.2.1.3 Ações Estratégicas de Melhoria.....	65
5.3.2.2 Estresse e o Excesso de Trabalho.....	65

<b>5.3.2.2.1 Análise.....</b>	<b>65</b>
<b>5.3.2.2.2 Justificativa.....</b>	<b>65</b>
<b>5.3.2.2.3 Ações Estratégicas de Melhoria.....</b>	<b>66</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....</b>	<b>73</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente, a área de Gestão de Pessoas possui desafios que extrapolam suas funções, até então desenvolvidas de forma mecânica e departamentalizada. O mundo globalizado exige novas posturas frente aos grandes impactos de velocidade, tecnologia e dinâmicas da administração, exige agregação de valor aos processos, produzindo uma nova forma de comportamento nas pessoas dentro da complexidade da vida organizacional.

Os profissionais trabalham sob uma pressão muito forte para que possam atingir os resultados traçados pelas organizações e o que se espera deles é que consigam suportar bem esta pressão, sem que sofram danos físicos ou psíquicos. Esta pressão deve-se, de um lado, pelo fato de as equipes serem cada vez mais enxutas, pelas reduções dos quadros nas empresas; e por outro, pelo aumento da competitividade em todos os setores da economia exigir uma melhor preparação dos funcionários.

Para que o funcionário consiga, de forma estruturada, ajudar a empresa a reverter os resultados adversos, com flexibilidade e controlando o estresse, é essencial a Qualidade de Vida no Trabalho. Empresas de sucesso vêm compreendendo que a qualidade na gestão de seus profissionais, é o melhor meio de que dispõem para enfrentar os constantes desafios advindos da concorrência, e que pessoas motivadas, conscientes e envolvidas com os objetivos e resultados da empresa, são propulsoras do negócio e aplicam seus conhecimentos, habilidades e atitudes alinhados às diretrizes estratégicas para o alcance dos objetivos.

### **1.1 TEMA**

A influência da Qualidade de Vida no Trabalho na Agência Içara da Caixa Econômica Federal.

### **1.2 PROBLEMA**

As maiores reclamações em ouvidoria da Caixa Econômica Federal são de atendimento prestado de forma incorreta, de forma grosseira e/ou com informações divergentes. O bom atendimento depende dos funcionários, pessoas

que sofrem influência do meio em que vivem e trabalham. Estas influências podem ser mudanças estabelecidas pela empresa, excesso de trabalho, cobrança, que acabam superando a capacidade do indivíduo de se adaptar à elas e geram o estresse.

Segundo Souza (2011), em pesquisa realizada pelo Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, 84% dos bancários disseram ter problemas de saúde com frequência acima do normal, e o estresse é apontado em primeiro lugar por 65% dos entrevistados.

Com base nestes dados escolheu-se a Agência Içara da Caixa Econômica Federal, que foi o ambiente de trabalho em que a autora trabalhou por maior período dentro da empresa, e buscou-se responder à questão-problema: Qual a Qualidade de Vida no Trabalho e sua influência no desempenho profissional na Agência Içara da Caixa Econômica Federal?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar a influência da Qualidade de Vida no Trabalho para o desempenho profissional na Agência Içara da Caixa Econômica Federal.

#### **1.3.2 Objetivo Específico**

- Analisar a satisfação dos funcionários em relação às condições de trabalho;
- Avaliar a iniciativa dos funcionários quanto à melhoria de sua Qualidade de Vida.
- Verificar, na visão dos funcionários, se a Qualidade de Vida no Trabalho tem influência no desempenho profissional.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A área de gestão de pessoas está sendo cada vez mais valorizada na organização, já que as pessoas são fundamentais para o seu desenvolvimento e sustentação. Antes, na Administração Clássica, as pessoas eram tratadas como 'máquinas' e suas condições de trabalho, ambiente, higiene, sua vida pessoal nada importava, se não produzia era substituído. Hoje a situação mudou e não só o ambiente, a higiene, segurança, ergonomia é que importam, mas também a vida pessoal que de alguma forma influencia o seu desempenho na empresa.

Nas organizações são vários os fatores que interferem no desempenho profissional e a qualidade de vida é um desses fatores, por isso há uma preocupação crescente com relação ao tema por parte dos dirigentes. Num contexto onde a concorrência é muito acirrada, busca-se o melhor desempenho possível dos funcionários e tudo que pode de alguma forma influenciar sua capacidade produtiva é analisado e, também, pelo custo para recrutar um novo membro e capacitá-lo ou tratar os problemas decorrentes de uma má qualidade de vida (tenta-se evitá-los), tem-se aí o motivo pelo qual é dada tanta importância ao tema.

Como o sucesso de uma empresa depende do desempenho e da motivação de seus funcionários, o segredo do sucesso empresarial é mantê-los motivados em seu trabalho. Isso somente será alcançado se os indivíduos estiverem satisfeitos com as principais dimensões de sua vida, em termos físicos, psicológicos, sociais, intelectuais e organizacionais, ou seja, se tiverem uma boa qualidade de vida.

A pesquisa a ser realizada justifica-se pelo fato que QVT é essencial para qualquer organização que almeje o desenvolvimento e boa produtividade de seus funcionários. Dessa maneira, justifica-se a importância deste estudo, que busca avaliar a satisfação dos funcionários da Agência Içara/SC da Caixa Econômica Federal, quanto aos principais fatores que influenciam sua qualidade de vida.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OS NOVOS PARADIGMAS

As pessoas não vivem isoladas, elas interagem entre si e criam relacionamentos organizados para alcançarem objetivos mútuos. E assim pode ser definida a Organização com sendo uma associação de pessoas que tem objetivos em comum e lutam para alcançá-los.

Segundo Cury (2000, p. 116) “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar.”

Assim, entende-se que a organização necessita manter uma estrutura que permita sua operacionalização e a obtenção de seus objetivos com cargos e tarefas definidas para cada pessoa e setor.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) confirmam a definição de organização em busca de um objetivo comum que seria a contribuição para a sociedade com bens e serviços.

As necessidades das organizações na atualidade são diferentes daquelas do passado. Ocorreram muitas transformações no modo de trabalhar, nos processos de produção e no perfil do trabalhador e além de máquinas e dinheiro em caixa tem-se outro forte recurso para agregar valor à organização: o conhecimento. As pessoas são o diferencial competitivo das organizações através do seu conhecimento e por esse motivo que as organizações estão investindo em pessoas e não somente em máquinas e tecnologias. Dessa forma a qualidade de vida das pessoas passou a ‘interessar’ às organizações, já que é no ambiente organizacional que se passa a maior parte do tempo e as condições oferecidas para o trabalho influenciam no desempenho da organização. CHIAVENATO (1994, p. 9) confirma que as pessoas são influenciadas pelo ambiente de trabalho:

A empresa constitui o ambiente dentro do qual as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas. Nesse contexto as pessoas dão algo de si mesmas e esperam algo em troca, seja a curto ou a longo prazo. A maneira pela qual esse ambiente é moldado influencia poderosamente a qualidade de vida das pessoas.

Com as mudanças que vem ocorrendo, as organizações passaram a pensar no bem-estar e satisfação não só dos clientes internos, mas também dos

clientes externos. Pode-se citar, então, os sete novos paradigmas que surgiram segundo Boog, G. e Boog, M. (2002): como primeiro paradigma os autores descrevem a transição Da era dos serviços para a era do espetáculo: antes o foco era no produto, na sua qualidade e preço, hoje o cliente quer também o significado simbólico do produto e as sensações que ele traz; no segundo paradigma referem-se a: De estratégias baseadas em vantagens duradouras para vantagens inspiradas em vantagens temporárias: como as circunstâncias mudam todos os dias é preciso correr contra o tempo e decidir cada vez mais rápido sem se contentar com uma estratégia que deu certo, pois assim será ultrapassado; o terceiro paradigma mostra a importância da união, De empresa individual para o cluster de negócio: com um cluster – união de empresas do mesmo ramo em busca de competitividade - principalmente as organizações menores poderão reduzir custos, atingir mercados-alvo maiores e ter um maior poder de barganha competindo com organizações de grande porte; no quarto paradigma menciona-se: Do foco no produto para o foco no cliente: é preciso vender não só o produto, mas serviços, qualidade de atendimento, relacionamento e soluções integradas para o cliente. Boog, G. e Boog, M.(2002, p.28) cita: “Se fornecem, por exemplo, a clientes empresariais, estão focadas na intenção de fazer o negócio do cliente crescer e dar resultados. Olham os clientes de seus clientes.” É necessário a compreensão do foco do cliente, e não somente do foco no produto; no quinto paradigma os autores expõem: Do *market share* para a *competence share*: mudou-se a estratégia do produto e agora a empresa é analisada também por suas competências para atender os clientes, um exemplo dado pelo autor é o grau de alinhamento das vendedoras da Natura que constituem a base das competências essenciais da empresa; o sexto paradigma baseia-se na competitividade com base na cultura: Da estratégia competitiva para a cultura competitiva: para implementar uma estratégia competitiva é preciso que ela seja aceita e é por isso que é necessário que a empresa tenha uma cultura competitiva que aceite as estratégias e as ponha em prática; já no sétimo, os autores comentam Do modelo de exclusão para o modelo de inclusão: busca-se a inclusão interna da empresa e também externa diminuindo as diferenças entre um gerente e seu subordinado e da empresa como um todo com seus clientes.

Pode-se afirmar que nada mais é previsível e estável, o mundo de hoje é instável e imprevisível e, assim, muito complexo. As organizações também são

complexas e precisa-se analisar o ambiente em que elas se encontram, para poder tomar a melhor decisão. E, através das decisões tomadas, as pessoas transformam as organizações e o ambiente que as cerca. Assim, o mundo continua sempre em constante transformação.

## **2.2 GESTÃO DE PESSOAS OU ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A Gestão de Pessoas está relacionada com as pessoas na organização, desde sua entrada através do recrutamento e seleção e do acompanhamento durante o período na empresa, até sua saída da mesma.

Segundo Gil (2008) pode-se dizer que é a Gestão de Pessoas a responsável pela “adequação” das pessoas às organizações a fim de se alcançar os objetivos pessoais e organizacionais.

Gil (2008, p. 17) conceitua Gestão de Pessoas como: “[...] a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”

Chiavenato (1999) complementa o acima descrito afirmando ser a Gestão de Pessoas um conjunto de decisões sobre relações empregatícias que interferem nas pessoas e na organização.

A Gestão de Pessoas ainda é conhecida como Administração de Recursos Humanos ou somente Recursos Humanos e tem se modificado com o passar dos anos para se adequar a um novo contexto. Assim como o conceito de Administração de Recursos Humanos que era restritivo e passava a idéia de que as pessoas eram consideradas recursos, para serem consideradas como funcionários ou parceiros da organização. Chiavenato (1999, p.8) tem uma definição mais ampla e específica para cada organização:

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe na organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Pode-se dizer que a Gestão de Pessoas é a área responsável pelas pessoas dentro da organização e ela está se adequando constantemente aos novos métodos de gerenciamento de pessoas e às novas mentalidades, buscando o

equilíbrio entre os objetivos organizacionais e pessoais.

### **2.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS**

A Gestão de Pessoas tem cada vez mais importância dentro das organizações, já que é a responsável pelas pessoas que nela trabalham. Para conseguirem se manter no mercado, as organizações precisam se adaptar as mudanças que vem ocorrendo no ambiente em que atuam. Esse pensamento é sustentado por Tachizawa (2004, p. 42):

Haverá necessidade de novos modelos de gestão, ainda a serem concebidos pelos estudiosos da administração. Tais modelos irão exigir, cada vez mais, trabalho em equipe, intercambio de informações, compartilhamento no processo decisório e outras práticas que levem em conta o fato de que a produtividade, qualidade e serviço ao cliente serão necessidades competitivas, e não mais vantagens competitivas.

Para serem criados esses novos modelos de gestão, Tachizawa (2004) cita que é necessário entre outros fatores o compartilhamento no processo decisório. Para que isso seja possível, Chiavenato (1994), fala em gerenciar com pessoas, onde as pessoas participam da gerencia, e não gerenciar pessoas, onde as pessoas são gerenciadas.

Para gerenciar com pessoas é preciso seguir seis passos descritos por Chiavenato (1994): Desmontar a estrutura organizacional tradicional: que se resume, principalmente, em eliminar a burocracia; mudar a cultura organizacional: ou seja, se adequar a novas práticas, motivando e dando mais suporte ao invés de só mandar; abrir as portas e janelas às pessoas: esclarecer as pessoas tendo uma administração transparente; concentrar no '*core business*': concentrar no real negócio da empresa e analisar o restante para uma possível terceirização; eliminar o supérfluo: deve-se elaborar uma lista de prioridades e tudo que estiver fora desta e for supérfluo, deve ser eliminado para não perder tempo; e mudar, mudar, mudar sempre: o gerente deve estar aberto a mudanças e inovações para poder desenvolver a si mesmo e a empresa.

Percebe-se que o papel da Gestão de Pessoas nas organizações está se modificando, tendo as pessoas como parceiras da organização e não mais como recursos. Essa valorização das pessoas deve-se ao fato de que o conhecimento é a maior vantagem competitiva da empresa em um ambiente cada vez mais instável e imprevisível e que a perda de uma pessoa resulta também na perda de

conhecimento e investimento da organização, sendo que a Gestão de Pessoas é responsável por evitar essa perda.

## **2.4 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS**

As mudanças do mercado de trabalho fizeram com que as organizações também se adaptassem: as estruturas estão se tornando mais flexíveis, com poucos níveis hierárquicos; a tomada de decisão está sendo substituída pela delegação de competências e gerência participativa; e estão tentando chegar, também, mais próximas dos clientes. O diferencial na gestão de pessoas está em superar a visão tradicional da Administração de Recursos Humanos que concebe as pessoas como recursos semelhantes aos demais recursos da organização. Segundo Boog G. e Boog M. (2002 p. 81):

As múltiplas transformações na evolução do capitalismo e da sociedade ocidental provocaram mudanças profundas nas relações de trabalho e na configuração organizacional (na prática e na sua teorização) que, por sua vez, impulsionaram a criação, o desenvolvimento e a transformação de recursos humanos do 'Departamento de Pessoal' à chamada 'Gestão Estratégica de Pessoas'.

Para descrever essas transformações ocorridas ao longo da história Chiavenato (1999) divide a História da Gestão de Pessoas em três eras organizacionais: Era da industrialização clássica que é o período após a Revolução Industrial e que vai até meados de 1950. Esse período foi marcado pela industrialização mundial e as organizações têm como base a estrutura burocrática, as decisões centralizadas no topo da pirâmide e as pessoas tratadas como recursos. Foi nessa época que surgiu a teoria clássica da administração e o modelo burocrático, que se adequavam as organizações já que as mudanças eram vagarosas e previsíveis. A Gestão de Pessoas tinha a denominação de Relações Industriais; na Era da industrialização neoclássica, período de 1950 a 1990, as mudanças começam a ser mais rápidas e intensas, aumentando a concorrência com o comércio mundial. Nessa era que surgiu a estrutura matricial e começou a mudar a forma de ver as pessoas, sendo consideradas como recursos vivos e inteligentes. É a transição da visão tradicional para a visão contemporânea da Gestão de Pessoas que é chamada Administração de Recursos Humanos; a Era da informação, a partir de 1990, é caracterizada pelas mudanças rápidas e imprevisíveis. Sendo esta a visão contemporânea da Gestão de Pessoas: de que organizações são conjuntos de

peças que atuam como agentes proativos e empreendedores, inovadoras, que prestam serviços aos clientes, decidem, lideram, motivam, comunicam, supervisionam e gerenciam os negócios das mesmas. Chega-se à organização orgânica onde o mais importante é o conhecimento e não mais a força bruta, e as pessoas são parceiras da organização e não meros recursos.

Gil (2008 p. 32) confirma a Era da Informação:

Como no passado, os administradores eficientes serão muito valorizados. No entanto, nesse novo contexto, o prazo que disporão para provar suas competências tende a ser cada vez menor. A gestão de pessoas tende a tornar-se o mais importante setor da administração. Seus agentes, por sua vez, passarão a ser selecionados não apenas pelas capacidades técnicas inerentes a esse setor, mas também pela competência nas outras áreas da administração.

Assim, a gestão de pessoas passa a ser uma responsabilidade compartilhada por todas as lideranças na organização, pois as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais e profissionais.

## 2.5 PROCESSOS

A área ou setor de Gestão de Pessoas é encarregado de várias atribuições relacionadas com as pessoas que trabalham na organização desde sua entrada até sua saída. Com as mudanças no modo de tratar as pessoas dentro das organizações é o setor de Gestão de Pessoas o primeiro que deve mudar, se readequando ao novo contexto.

Segundo Gil (2008 p. 27):

Na organização atual, as funções estreitamente definidas devem ceder lugar a uma série contínua de processos que aborde como as pessoas ingressam na organização, como evoluem dentro dela, como seu desempenho pode ser maximizado e, por fim, como deixam a organização.

Assim, a Gestão de Pessoas está em constante mudança para se adequar a novas formas de pensar e agir, sempre tentando melhorar as relações dentro da organização e conseqüentemente a qualidade de vida no trabalho. Gil (2008, p. 45) confirma a adequação dos processos de Gestão de pessoas dentro das organizações:

A capacitação ou competência para desempenhar um trabalho é atribuição do setor de Gestão de Pessoas, implementada por meio de ações de

recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Requer-se, portanto, das empresas o aprimoramento desses procedimentos.

No mesmo pensamento de Gil de aprimorar os processos atribuídos à Gestão de Pessoas, Chiavenato (1999) descreveu-os para uma melhor análise, agrupando-os em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas: O Processo de Agregar Pessoas corresponde às partes de recrutamento e seleção de pessoas, ou seja, são os processos que incluem novas pessoas na organização; no Processo de Aplicar Pessoas têm-se os processos de análise e descrição de cargos, a socialização do novo funcionário integrante da organização, sua orientação e avaliação de desempenho; para que as pessoas sintam-se motivadas e importantes para a organização o Processo de Recompensar Pessoas torna-se fundamental, como o próprio nome diz é a forma utilizada pela organização para recompensar as pessoas, pode ser através da remuneração e de programas de benefícios; o Processo de Desenvolver Pessoas é utilizado para capacitar os funcionários a fim de desenvolvê-los pessoal e profissionalmente. Engloba treinamento e desenvolvimento das pessoas, mudanças e desenvolvimento de carreiras e comunicação organizacional; processo de manter pessoas, esse processo inclui a motivação do funcionário, higiene, segurança e qualidade de vida na organização além de disciplina e relações com sindicatos; o Processo de Monitorar Pessoas é utilizado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Fazem parte deste processo banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

### **2.5.1 Processo de Agregar Pessoas**

O Processo de Agregar Pessoas é a forma de ingresso das pessoas na organização. É por meio desse processo que é feita a seleção das pessoas que melhor se enquadram, ou que tem possibilidade de se adaptarem, as características e a cultura da organização.

Chiavenato (1999 p.78) diz que:

Há um verdadeiro esquema de filtragem: cada organização codifica as características humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para sua cultura interna e passa a escolher aquelas pessoas que as possuem em elevado grau.

Assim, as pessoas também escolhem, conforme for possível, as organizações que querem trabalhar.

Fazem parte deste processo o Recrutamento e a Seleção de pessoas:

O Recrutamento é a forma de anunciar um cargo e atrair candidatos para o mesmo. O recrutamento pode ser interno – quando se dá dentro da empresa - ou externo – quando ocorre externamente a empresa, com os candidatos que ainda não são funcionários.

A Seleção de pessoas é realizada após o recrutamento e busca a classificação, seleção, de candidatos que mais se adaptem ao cargo e a organização.

Chiavenato (1999 p. 106) diferencia recrutamento de seleção:

Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e de comunicação – portanto uma atividade tipicamente positiva e convidativa – a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e de decisão, e, portanto, restritiva e obstativa.

As duas etapas do Processo de Agregar Pessoas fazem parte do mesmo processo, de trazer novas pessoas para a organização, e é fundamental que sejam bem utilizados para que a escolha seja a melhor possível, para que o novo colaborador traga sucesso à organização e para si próprio.

### **2.5.2 Processo de Aplicar Pessoas**

No Processo de Aplicar Pessoas o novo colaborador passa pela socialização organizacional onde ele conhece a organização, seus objetivos, missão, visão e valores. Isso para ele se “enquadrar” nos moldes da organização e agir conforme os costumes da mesma e, o contrário também deve acontecer para que a socialização seja completa.

A orientação é necessária para reduzir a ansiedade das pessoas, a rotatividade e economizar tempo (se não há orientação o colaborador leva mais tempo para conhecer a organização em que atua), e também para desenvolver expectativas realistas quanto ao que se espera do novo colaborador.

Para saber o que se espera na função a ser desempenhada tem-se outra parte deste processo: a modelagem de cargos. A modelagem de cargos engloba a descrição e análise do cargo onde são colocadas todas as condições do cargo e as tarefas a ele relacionadas e é utilizado também para identificar as necessidades de

treinamento, avaliação de cargos, critérios de salários, avaliação de desempenho entre outros.

Pode-se dizer que: “Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como ele faz, sob quais condições ele faz e por que ele faz.” (CHIAVENATO, 1999 p. 176), ou seja, descreve realmente quais são as atribuições com relação as tarefas a serem executadas pelo ocupante do cargo. Já a análise de cargos, segundo o mesmo autor, é o detalhamento das exigências referente ao conhecimento, habilidades e capacidade para desempenhar a função adequadamente.

Tem-se, ainda, neste processo a avaliação de desempenho que serve para orientar o colaborador sobre seu desempenho na organização com base na sua atividade, em suas metas e resultados alcançados, serve, também, para que a organização saiba como está cada colaborador para verificar necessidades de treinamento, problemas com a gerência, atividade não compatível com a pessoa, entre outros fatores.

O Processo de Aplicar Pessoas é fundamental na organização, pois é nessa fase que o novo colaborador conhece a organização, as suas atribuições e é avaliado para saber como está seu desempenho. Se uma das etapas desse processo não corresponder às expectativas podemos ter uma grande rotatividade de pessoas, pois para que uma pessoa possa desempenhar bem suas tarefas é necessário o conhecimento da organização, das tarefas a serem executadas e ter um retorno de seu desempenho.

### **2.5.3 Processo de Recompensar Pessoas**

O Processo de Recompensar Pessoas é uma fonte de motivação dos colaboradores e pode ser considerado um forte atrativo para a organização, podem ser baseados na posição ocupada, no tempo na organização, no desempenho alcançado ou nas metas a serem cumpridas.

Conforme Chiavenato (1999 p. 216):

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos.

O Processo de Recompensar Pessoas inclui a remuneração, os programas de incentivo e benefícios e serviços. A remuneração total pode ser dividida em: remuneração básica que é o salário pago de maneira regular; incentivos salariais que são bônus, participação nos lucros e resultados, comissão sobre vendas, etc.; e os benefícios que são auxílio alimentação, seguro de vida, férias, vale transporte, etc.

As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isto lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Em outros termos, o engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o trabalho produz resultados esperados, tanto maior será esse engajamento. (CHIAVENATO, 1999 p. 220)

O Processo de Recompensar Pessoas é um grande responsável pela motivação e incentivo dos colaboradores, assim como, é responsável por atrair as pessoas à organização.

#### **2.5.4 Processos de Desenvolver Pessoas**

O Processo de Desenvolver Pessoas tem como base o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional através do aprendizado constante. Esse processo engloba treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

Segundo Chiavenato (1999 p. 294): “[...] o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. Ele é o responsável pelo capital intelectual das organizações.” Pode-se dizer que o treinamento aumenta o conhecimento das pessoas, desenvolvendo suas habilidades e atitudes e fazendo com que se tenha mais criatividade e inovação nas organizações.

Às vezes confunde-se treinamento e desenvolvimento, Chiavenato (1999 p. 322) diz que: “O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e orientação para o futuro do que o treinamento.” O desenvolvimento foca mais o crescimento pessoal e a carreira futura, já o treinamento é baseado na melhoria de desempenho do cargo atual.

Com o treinamento e desenvolvimento de pessoas, as organizações, automaticamente, também se desenvolvem. Assim, organizações geralmente incentivam para que os colaboradores se desenvolvam através de incentivos a graduação, ou de cursos gratuitos disponibilizados pela própria organização.

### **2.5.5 Processos de Manter Pessoas**

No Processo de Manter Pessoas temos as relações com empregados, higiene, segurança e qualidade de vida.

Todos esses processos visam proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, bem como assegurar relações sindicais amigáveis e cooperativas, pois são importantes elementos na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, na sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 1999 p. 345)

As relações com empregados visam o respeito com que os colaboradores devem ser tratados e, também, que a organização ofereça meios para que as necessidades dos colaboradores e a de seus familiares sejam atendidas, como por exemplo, a disponibilidade de um psicólogo para auxiliar na hora que for preciso. A qualidade de vida está associada principalmente ao ambiente de trabalho, assim como a higiene e a segurança. Para isso a saúde dos colaboradores, na maioria das vezes, é monitorada pela empresa em intervalos de tempo regulares.

A higiene, segurança e a qualidade de vida no trabalho são fundamentais para um bom desempenho organizacional, pois é preciso que a saúde e o local de trabalho sejam bons para que a atenção fique voltada exclusivamente para as tarefas organizacionais.

### **2.5.6 Processos de Monitorar Pessoas**

Banco de dados e sistemas de informação de RH são os recursos utilizados pelo Processo de Monitorar Pessoas. De acordo com Chiavenato (1999 p. 400) "Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação." Esse processo é muito importante para a tomada de decisão, para a visualização e acompanhamento dos resultados, para dar retorno dos resultados alcançados para os colaboradores, etc.

Assim, “O banco de dados funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações.” (CHIAVENATO, 1999 p. 406) O banco de dados é a base para o sistema de informação de RH, sistema este que coleta, registra, armazena, analisa e recupera os dados referentes à área de Gestão de Pessoas.

Os bancos de dados e sistemas de informação de RH são muito importantes dentro das organizações, pois facilitam a troca e o armazenamento de informações. Tanto os bancos de dados quanto os sistemas de informação podem ser adequados conforme os objetivos de cada organização.

## **2.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA GRANDE FERRAMENTA DE GESTÃO**

### **2.6.1 Conceito**

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representa o grau de satisfação dos funcionários em relação as suas necessidades pessoais com a sua atividade na organização. A QVT envolve vários fatores, como: a satisfação com o trabalho executado, opções de crescimento (carreira), reconhecimento pelos seus resultados, o salário e os benefícios oferecidos, o relacionamento com colegas e o ambiente de trabalho, físico e psicológico.

Conforme Vieira (1996 apud COSTA, 2008, p. 340-341) um conceito sobre a Qualidade de Vida no Trabalho é:

[...] melhoria nas condições de trabalho – com extensão a toas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de recursos humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização. Isto significa acentuar o conflito existente entre o capital e o trabalho.

Assim, Qualidade de Vida no Trabalho é ter condições de trabalho adequadas para que o empregado possa desempenhar suas funções e trazer um bom retorno à empresa, de modo que os dois lados estejam satisfeitos.

Conte (2003, p. 33) a define como “[...] um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na

organização, tendo como idéia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.”

Na mesma linha de Conte, Albuquerque e Limongi-França (1998 apud OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005, pg. 27) complementam o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho como sendo:

[...] conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Com base nos conceitos vistos anteriormente pode-se dizer que não são apenas as condições físicas do trabalho que importam, mas também as condições sociais e psicológicas. Para ter qualidade e produtividade as organizações precisam ter pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Nesse sentido a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela Qualidade de Vida no Trabalho.

Existem vários modelos para se avaliar a QVT, porém o mais utilizado é o modelo de Walton. Segundo Conte (2003), Walton enfoca o papel da Qualidade de Vida no Trabalho com relação à produtividade, destacando a importância da satisfação e motivação, sendo considerado como referência sobre o tema. Este modelo foi utilizado como base para a elaboração da pesquisa e contém oito critérios para se avaliar a QVT conforme a ilustração da figura 1.

<b>CRITERIOS</b>	<b>INDICADORES DE Q.V.T.</b>
<b>1. Compensação justa e adequada</b>	Renda adequada ao trabalho Equidade interna Equidade externa
<b>2. Condições de trabalho</b>	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável
<b>3. Uso e desenvolvimento de capacidades</b>	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidade Retroinformação
<b>4. Oportunidade de crescimento e segurança</b>	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança no emprego
<b>5. Integração social na empresa</b>	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
<b>6. Constitucionalismo</b>	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
<b>7. O trabalho e o espaço total da vida</b>	Papel balanceado do trabalho
<b>8. Relevância social da vida no trabalho</b>	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos empregados Responsabilidade pelos produtos e serviços

**Figura 1:** Categorias avaliadoras da Qualidade de Vida no Trabalho

**Fonte:** Walton, 1973 apud Conte, 2003, p. 34.

O primeiro critério de Walton (1973 apud CONTE, 2003) enfoca na Compensação Justa e Adequada incluindo a renda adequada, os benefícios, e equiparação salarial dentro da própria empresa e fora dela; o segundo é sobre as Condições de Trabalho, a jornada adequada e o ambiente físico seguro e saudável e a preocupação com a saúde; já o terceiro critério, Uso e Desenvolvimento de Capacidades, inclui a autonomia para a realização do trabalho, o significado e a identidade da tarefa, o uso das habilidades do indivíduo e as informações repassadas; o quarto, Oportunidade de Crescimento e Segurança foca na possibilidade de carreira, o crescimento pessoal e a segurança no emprego; no quinto critério tem-se a Integração Social na Empresa, a igualdade de oportunidade, a integração entre os funcionários e o senso comunitário; o Constitucionalismo é o

sexto critério de Walton e abrange o respeito pela empresa as leis e direitos trabalhistas, a privacidade pessoal, a liberdade de expressão, o tratamento imparcial e as normas e rotinas da empresa; o papel balanceado do trabalho, ou seja, o equilíbrio entre o tempo de trabalho e o lazer faz parte do sétimo critério: O Trabalho e o Espaço Total da Vida; e por último tem-se a Relevância Social da Vida no Trabalho contemplando a imagem da empresa, a responsabilidade social por seus empregados e por seus produtos e serviços.

### **2.6.2 Importância da Qualidade de Vida no Trabalho**

As organizações buscam qualidade, produtividade e lucratividade, para isso é preciso que seus funcionários contribuam com os objetivos organizacionais a fim de alcançar os resultados desejados. Dessa forma, há uma crescente preocupação com o tema, pois o mesmo possibilita a construção de uma nova relação do homem com o seu emprego, com sua empresa e com a sociedade como um todo, construindo uma relação mais consciente e mais justa, em que se percebe a necessidade de melhoria constante para ambas as partes.

A importância da QVT reside simplesmente no fato de que passamos em ambiente de trabalho mais de 8 horas por dia, durante pelo menos 35 anos de nossas vidas. Não se trata mais de levar os problemas de casa para o trabalho, e sim de levarmos para casa os problemas, as tensões, os receios e as angústias acumulados no ambiente de trabalho. (CONTE, 2003, p. 33-34)

Esses problemas citados por Conte geram o estresse. Este é causado principalmente pelo acúmulo de funções, excesso de trabalho, conflito com colegas e chefia, falta de motivação, e má administração de nossa vida, e é considerado um grande 'vilão' nas organizações, pois pode provocar doenças variadas no indivíduo e para a organização, o absenteísmo e a queda de produtividade. Michal (apud MARTINS; JESUS, 1999, p. 2) define o estresse como "a resposta fisiológica, psicológica e comportamental de um indivíduo que procura adaptar-se e ajustar-se às pressões internas e externas".

A QVT busca a diminuição do estresse para que o funcionário possa chegar satisfeito e na hora de sair, se sentir provavelmente cansado, mas também realizado e agradecido. Os benefícios que podem ser alcançados com uma boa Qualidade de Vida no Trabalho são citados por Conte (2003, p. 33):

É muito provável que funcionários motivados, capacitados e bem remunerados passem a ter um desempenho acima da média, reduzindo custo, apresentando melhores soluções aos clientes e gerando como desdobramento maior vitalidade financeira, que, mais do que nunca, pode significar a sobrevivência da empresa.

As organizações que se preocupam com a saúde e a QVT de seus funcionários poderá alcançar: para si uma maior efetividade organizacional, contribuindo para reduzir indicadores negativos como erros, retrabalho, perda de material, danificação de equipamentos, queda de produtividade e de qualidade; para seus empregados mais satisfação com o trabalho e auto-estima, contribuindo para reduzir o absenteísmo, acidentes, doenças do trabalho, licenças-saúde e aposentadorias precoces; e fazendo com que seus clientes fiquem mais satisfeitos reduzindo reclamações e insatisfação, fazendo, assim, com que a organização alcance seus objetivos com mais facilidade.

### **2.6.3 Programas de QVT**

Os principais problemas relacionados com a Qualidade de Vida no Trabalho são o estresse, a ergonomia e as DORTs (doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho) e as LERs (lesões por esforço repetitivo) para amenizar e ou tentar prevenir esses problemas tem-se os Programas de Qualidade de Vida. Clara (2009, p. 1) cita os objetivos destes programas:

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho têm como objetivo criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, recebimento mais constante de feedback sobre desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. Estes programas constituem uma das mais eficazes formas de obtenção do comprometimento das pessoas, uma vez que favorecem o envolvimento dos empregados nas decisões que influenciam suas áreas de trabalho dentro da empresa.

O Estresse segundo Lima (2008) pode ser definido como um fenômeno físico, psicológico e social que compreende um conjunto de reações e estímulos que causam distúrbios no equilíbrio do organismo, freqüentemente com efeitos danosos e não está relacionado apenas ao trabalho. Há, também, a síndrome de Burnout que é um processo prolongado de lidar com o estresse e causa um extremo esgotamento mental.

As DORT e LER são causadas principalmente por esforço repetitivo, como seu próprio nome diz, e por não fazer uma pausa para realizar alongamentos. Segundo Informativo da Legislação de Segurança e Medicina do Trabalho - Associação Brasileira para Previdência de Acidentes, LSMT - ABPA, NR 17.6.3 d, 1995 (apud MARTINS; JESUS, 1999, p. 11):

“o trabalhador que utiliza o computador para efetuar a maioria das funções realizadas durante sua jornada de trabalho (caracterizando suas tarefas com exigência de esforço repetitivo), ele tem direito a “uma pausa de 10 minutos para cada 50 minutos trabalhados, não deduzidos na jornada normal de trabalho”.

A Ergonomia não busca somente o conforto físico no ambiente de trabalho, mas visa adaptar o trabalho ao trabalhador, fazendo com que o funcionário se adapte a situações de trabalho que sejam compatíveis com suas capacidades e respeitando seus limites. Wisner (apud MARTINS; JESUS, 1999, p. 10) define ergonomia como “um conjunto de conhecimentos científicos relativos ao homem, necessários para a concepção de máquinas, dispositivos e ferramentas que possam ser utilizados com o máximo de segurança, conforto e eficiência”.

Para que se tenha um bom ambiente de trabalho e evitar os problemas acima descritos são realizados os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho que incluem palestras e programas de ginástica laboral ou as práticas alternativas, como tai-chi-chuan e ioga. Conforme Marques (2011) ginástica laboral consiste na realização de exercícios físicos no ambiente de trabalho que buscam evitar problemas ocupacionais relacionados ao esforço repetitivo. O tipo de programa a ser desenvolvido depende da cultura de cada organização, mas todos buscam uma organização mais humanizada e que proporcione condições de desenvolvimento pessoal aos funcionários.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 TIPOS DE PESQUISA**

##### **3.1.1 Pesquisa Bibliográfica**

Para Gil (2002, p 44) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Ainda sobre os pensamentos de Gil (2002, p. 17) a pesquisa é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.”

Portanto, a pesquisa bibliográfica tem como finalidade adquirir conhecimento acerca do tema escolhido para realização deste Projeto e será realizada com base em material publicado, como livros, artigos e material disponibilizado na internet.

##### **3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo**

Segundo Gil (2002, p. 42) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

De acordo com Oliveira (2002) a pesquisa descritiva permite um melhor entendimento de diversos fatores e elementos que influenciam um fenômeno específico.

Este Projeto será elaborado com base em uma pesquisa de natureza descritiva, buscando-se atingir o objetivo geral e objetivos específicos deste Projeto.

#### **3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA**

A abordagem quantitativa inclui tudo que pode ser mensurado, quantificado. Segundo Jung (2004, p. 61) “o modelo quantitativo é utilizado universalmente para demonstrar através de métodos e símbolos numéricos as diferenças, proporcionalidades ou não, entre os sistemas que compõem a natureza”.

Os dados coletados serão analisados de forma quantitativa sendo a quantificação apresentada em forma de figuras contendo gráficos, para posteriormente realizar a análise dos mesmos.

### **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Na maioria das pesquisas a população ou universo a ser pesquisado é muito grande sendo necessário selecionar uma parte desta população para realização do estudo. Segundo, Lakatos e Marconi (1991, p. 163) amostra é “uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

A população da unidade a ser estudada é de 18 funcionários, sendo que a amostragem envolverá todos os funcionários da Agência Içara da Caixa Econômica Federal. Esta escolha deu-se com base na quantidade de funcionários e em busca de dados que representem com mais veracidade a situação estudada.

### **3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

A técnica a ser utilizada para coleta de dados objetivando obtenção de dados acerca da Qualidade de Vida no Trabalho na Agência Içara da Caixa Econômica Federal, será um questionário com perguntas fechadas e de múltiplas escolhas. Gil (2002, p. 128) define questionário como:

“a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentado por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

O questionário proporcionará maior facilidade e clareza para o entendimento do caso, além de manter o anonimato dos entrevistados. Estes, estando mais vontade para responder as questões sem comprometer-se com as respostas, retornarão um resultado mais preciso. De acordo com Gil (2002) a manutenção do anonimato das respostas é uma das vantagens do questionário.

O questionário foi elaborado de acordo com os critérios de Walton (1973), com 33 questões, sendo 4 de identificação dos funcionários, e foi aplicado na data de 15 de julho de 2011.

### **3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS**

Análise e Interpretação de Dados são formas distintas de apresentação dos dados coletados, mas podem ser confundidos por, geralmente, serem utilizados em conjunto. Conforme Gil (1999, p. 168):

“A análise tem como objetivo analisar e resumir de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.”

Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado foram tratados eletronicamente, com auxílio do software Excel, e apresentados em forma de gráficos para melhor visualização, acompanhados da descrição do resultado. Em seguida, identificou-se alguns pontos fortes e fracos para interpretá-los e sugerir meios de manter os pontos fortes e aprimorar os pontos fracos para melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho no ambiente pesquisado.

### **3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

As limitações da pesquisa envolvem, principalmente, a análise e interpretação dos dados que pode ter influência da visão pessoal da pesquisadora como funcionária da empresa, a metodologia adotada, a abrangência da pesquisa e o ambiente.

No que diz respeito à metodologia da pesquisa, o uso do questionário, para investigar a percepção dos respondentes, representa uma restrição, pois proporciona diversos entendimentos aos entrevistados e a quantidade de perguntas é limitada para evitar-se a devolução de questionários sem resposta. Mesmo assim, obteve-se perguntas não respondidas por alguns funcionários por não saber ou não querer responder.

A pesquisa foi realizada somente em uma agência da Caixa Econômica Federal, assim, as conclusões do estudo não podem ser generalizadas, estando restritas à realidade da agência investigada.

Outra limitação concerne ao fato de que mudanças significativas no ambiente interno e externo da empresa devem levar a novas análises, a fim de verificar se as conclusões da pesquisa permanecem válidas, pois estas estão

vinculadas a um contexto organizacional que sofre influência das políticas, estratégias e do clima da organização, bem como do mercado externo.

## **4 HISTÓRICO E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO**

### **4.1 HISTÓRICO DO RAMO DE ATIVIDADE**

Marcando o surgimento do sistema financeiro brasileiro foi criado em 1808 o Banco do Brasil. Da sua criação até a metade do século vinte, o principal agente do sistema era o Banco do Brasil, que exercia o papel de Banco Central (até 1964) e o monopólio na intermediação financeira. As instituições financeiras que operam hoje começaram a se instalar no início do século vinte como pequenos bancos regionais atuando ao lado do Banco do Brasil e de bancos estrangeiros, na maioria britânicos.

Em 1945 número de bancos comerciais já era de 508. Surge a necessidade de um maior controle do sistema e o governo cria a SUMOC, Superintendência de Moeda e Crédito, criada para controlar o mercado monetário e prepará-lo para a criação de um banco central.

Com a taxa de juros tendo um teto controlado pelo governo, a opção mais lucrativa para os bancos era aumentar o número de agências, para ganharem no volume de transações e recursos. A única alternativa para aumentar o volume de recursos captados foi oferecer serviços para atrair novos clientes e expandir a rede de agências para abranger novos mercados.

Outra característica do setor bancário no Brasil até os anos 60 era a limitação da participação no crescimento econômico, devido a política de substituição de importações, a qual encorajava a produção interna de produtos semiduráveis.

Depois de alguns anos de recessão no início dos anos 60, o governo começou a procurar um modo de aumentar a poupança interna. Em 1965, apenas 2,9% da poupança interna bruta era resultado da captação dos bancos enquanto que a média na América Latina estava entre 10 e 15%.

Para isso um novo sistema financeiro era necessário, sem taxas de empréstimos estabelecidas por lei. Foi feita então uma reestruturação do sistema financeiro através da Lei da Reforma Bancária de 31 de dezembro de 1964 (lei 4595).

Dentre as principais mudanças estabelecidas por essa lei foram: o fim do limite máximo de 12% para as taxas de juros; criação do SFH (Sistema Financeiro

de Habitação); incentivos para a fusão entre bancos (os bancos só podiam aumentar sua rede fundindo-se ou adquirindo outro banco, não era permitida a abertura de agências novas); criação de novos tipos de instituições financeiras (bancos comerciais, bancos de investimento, corretoras, etc.); criação do CMN (Conselho Monetário Nacional) e do Banco Central.

O resultado da reforma foi à concentração e o aumento do volume de ativos. Em 10 anos os ativos passaram de US\$ 22 bilhões para US\$ 173 e o número de instituições passou de 320 para 105. Foi nessa época que, pela primeira vez os bancos brasileiros cumpriram seu papel original, emprestar. A proporção das operações de crédito em relação ao total de ativos passou de 49% em 1965 para 69% após 10 anos. O maior incentivo para isso foi a instituição da correção monetária, que fez com que as operações mais longas também se tornassem lucrativas, independentemente da taxa de inflação.

Durante os anos 70, com a inflação crescente os bancos passaram a ter a receita de floating, ou seja, a receita obtida pela captação sem correção monetária e da aplicação dos recursos em trânsito em operações, com correção monetária, onde o banco ganhava na arbitragem. Entre os maiores beneficiados estavam os que atuavam no segmento varejista, que tinham grande volume de recursos.

Assim era lucrativo aumentar os passivos (captação). Para isso os bancos usaram estratégias baseadas na isenção da cobrança de taxas e aumento do número de agências.

Como essa receita era muito grande, os bancos não se importavam muito com seus custos operacionais, nem com a concessão de crédito. As carteiras de crédito eram pequenas e os departamentos de crédito em geral pouco desenvolvidos, uma vez que a aplicação de recursos em operações de tesouraria, ou seja, em títulos, eram muito mais rentáveis. O importante era ter agilidade para poder aplicar rapidamente e da maneira mais rentável possível os recursos captados. Da necessidade da velocidade surgiu o desenvolvimento da tecnologia bancária.

Em 1989 o Banco Central publicou a resolução 1524, que criou os bancos múltiplos. Isso permitiu que as instituições financeiras menores, como corretoras, tornassem-se bancos e estimulou a abertura de novos bancos, já que a única exigência era ter patrimônio líquido de US\$ 7 milhões. Como consequência o

número de bancos passou de 106 em 1988 para 218 em 1990. Os bancos iniciaram nessa época sua luta pelo aumento de eficiência, prevendo o fim da inflação e conseqüentemente da receita de floating.

Depois do Plano Real, em 1994, os bancos começaram a cobrar tarifas pelos serviços que prestavam e rapidamente aumentaram suas carteiras de crédito de modo a compensar as perdas das receitas de floating.

Havia a necessidade de fontes de receita alternativas. Os bancos começaram a cobrar tarifas e aproveitaram o aumento da propensão a consumir da população, a qual estava ávida por comprar, principalmente bens duráveis e semiduráveis, para expandirem suas carteiras de crédito. Todavia a falta de tecnologia para esse tipo de transação e a expansão pouco cautelosa das carteiras de crédito, trouxe para os bancos um novo problema, a alta inadimplência. Em 1995 alguns bancos quebraram por não suportarem as perdas, outros viram seus resultados diminuídos por causa das perdas e da necessidade da criação de provisões para absorver novas perdas.

Outro fato que os bancos não anteciparam foi o aumento dos depósitos compulsórios para as captações e a criação de um depósito compulsório para as operações de crédito, que hoje não existe mais. Isso aliado à falta de liquidez no mercado no início de 1995 aumentou as taxas de juros dos empréstimos a clientes, aumentando o nível de inadimplência. Nessa época dois bancos fecharam, o Nacional e o Econômico.

O ano de 1996 foi caracterizado pela queda das taxas de inadimplência e a redução dos depósitos compulsórios. As operações de crédito aumentaram novamente, tendo como resultado um aumento das receitas.

Os bancos de varejo investiram em tecnologia de concessão de crédito, sendo que em muitos casos só a partir desse momento que se passou a utilizar técnicas como credit-scoring. Nessa época os bancos começaram a cobrar por seus serviços e a criar suas áreas de administração de fundos, underwriting e outros negócios relacionados à atividade bancária que pudessem gerar receitas adicionais para os bancos que substituíssem as receitas de floating.

Com a economia mais estável e a mudança dos padrões de operação mais próximos aos de outros países, muitos bancos estrangeiros começaram a se

interessar pelo mercado brasileiro. Com isso o número de fusões e aquisições cresceu.

Depois da crise da Rússia em 1998, para evitar uma catástrofe maior, o CMN editou a Resolução 2.493 que autorizava aos bancos realizarem cessão de crédito com empresas não financeiras, constituídas especificamente com a finalidade de adquirirem créditos. Isso permitiu aos bancos venderem seus créditos inadimplentes. No final do ano entrou em funcionamento a Central de Risco do BACEN, um mecanismo auxiliar de controle de risco de crédito que expõe a situação de cada tomador no Sistema.

No início de 1999 a taxa cambial deixou de ser controlada pelo governo e o dólar subiu chegando a R\$ 2,15. Muitos bancos tiveram grandes lucros por terem dólares em sua carteira ou pela valorização de seus ativos no exterior.

A alta taxa de juros permaneceu, o que fez com que os bancos preferissem aplicar seus recursos em títulos do governo, que são mais seguros que as carteiras de crédito, as quais estão mais suscetíveis a perdas devido à atual situação econômica.

Principalmente a partir do início do segundo semestre de 1999, o governo sinalizou com uma tendência de queda na taxa de juros. Esse fato, aliado à queda das alíquotas de depósitos compulsórios, fez com que alguns bancos já anunciassem um crescimento, ainda cuidadoso, em suas carteiras de crédito e uma diminuição nas taxas cobradas nos empréstimos aos clientes.

Após 1999 com a abertura do setor bancário do país abriu-se a era das fusões e aquisições em geral, isto é, sem novas entradas do tipo Green Field. Entretanto, o processo de abertura brasileiro tem de ser analisado como parte de um fenômeno mundial de consolidação bancária. Essa tendência da reestruturação do setor bancário é composta pela diminuição do número de instituições, com crescimento no tamanho médio dos bancos aumentando a concentração bancária e redução das despesas de pessoal e da rede de agências.

## **4.2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO**

Com o nome de Caixa Econômica e Monte de Socorro foi fundada na cidade do Rio de Janeiro, em 12 de janeiro de 1861, pelo imperador D. Pedro II e tinha como objetivo receber economias populares sob a garantia do governo e

fornecer empréstimos sob penhor, recursos para as classes menos favorecidas. Atraiu como clientes, príncipes, barões e escravos, sendo que estes depositavam seus recursos na Caixa para comprarem suas cartas de alforria.

A empresa iniciou a sua expansão, a partir de 1874, instalando-se nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul.

Em 1915, as Caixas Econômicas começaram a operar com empréstimos sob caução e títulos da dívida pública da União, letras e bilhetes do Tesouro Nacional.

O sucesso da caderneta de poupança da Caixa e a credibilidade dos seus serviços ofereceram as condições necessárias para que, durante o governo de Getúlio Vargas, fossem criadas a Carteira Hipotecária, de Consignações, de Secção de Cheques, de Cobranças e de Pagamento.

O início das operações de empréstimo comercial, e em consignação para servidores públicos, em 1934, deu novo impulso aos negócios realizados pelas Caixas Econômicas nos Estados. Também em 1934, institucionalizaram-se as operações hipotecárias com as quais as Caixas já vinham trabalhando desde 1930, ocasião em que também passaram a ser denominadas Instituição de Previdência, adquirindo, em caráter permanente, o privilégio das operações sob penhor civil.

Em 1969, como resultado da unificação das 22 Caixas, foi criada a empresa pública Caixa Econômica Federal, resultado de uma grande reforma administrativa, época em que passaram a atuar de forma padronizada. A mudança proporcionou um novo período de expansão, tanto em volume de depósitos, quanto em número de agências.

Na década de 70, a Caixa implantou e regulamentou o Programa de Integração Social (PIS), expandiu a Loteria Esportiva em todo o país, assumiu a gestão do Crédito Educativo e passou a executar a política determinada pelo Conselho de Desenvolvimento Social, através do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social (FAS).

A Empresa se transformou na maior agência de desenvolvimento social da América Latina, em 1986, com a extinção do Banco Nacional da Habitação (BNH). A partir de então, passou a administrar o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), tornando-se o órgão-chave na execução das políticas de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento.

Em 1990, a empresa centralizou a ordem de 130 (cento e trinta) milhões de contas do FGTS, que se encontravam distribuídas em 76 (setenta e seis) bancos.

Em 1991, a Caixa finalizou, junto ao Banco Central (BACEN), os procedimentos para seu enquadramento definitivo como banco múltiplo, reforçando sua atuação e aumentando sua abrangência nos diversos segmentos da atividade de financeira. Foram lançados novos produtos e programas, fortalecendo a atuação da empresa como banco social e múltiplo.

Em maio de 1993, a Caixa enfrentou outro desafio: o pagamento de 72 milhões de contas inativas do FGTS. Outros dois marcos desse ano refletiram profundamente na Empresa: o pagamento da dívida reconhecida pelo Governo Federal e o aumento do capital social da Caixa - o primeiro em toda sua história. O aporte de novos recursos teve como objetivo fortalecer a instituição, preparando-a para enfrentar outros desafios próprios de sua característica de instrumento de execução da política social do Governo Federal.

Em 1995, a Caixa incrementou ações que possibilitaram a melhoria da qualidade na prestação de seus serviços. Dentre eles, foi criado o Cartão do Trabalhador, hoje Cartão do Cidadão, que garante ao empregado o controle dos depósitos em sua conta de FGTS. Nos últimos anos, a Caixa vem passando por uma série de reestruturações com o objetivo de tornar-se mais ágil, moderna e competitiva. Para isso, a empresa conta com cerca de 80 mil empregados, além de estagiários e prestadores de serviço, distribuídos entre matriz, superintendências regionais, gerência de filiais e agências ou pontos de venda, que compõem a atual estrutura organizacional.

A rede de atendimento da Caixa abrange todos os 5.561 municípios brasileiros com mais de 17 mil pontos de atendimento entre Agências, lotéricas e correspondentes Caixa Aqui e ainda continua crescendo.

## **4.3 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO**

### **4.3.1 Missão**

Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

### **4.3.2 Visão**

A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira.

### **4.3.3 Valores**

- Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental.
- Valorização do ser humano.
- Respeito à diversidade.
- Transparência e ética com o cliente.
- Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a CAIXA.
- Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

## 5 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

Apresenta-se, a seguir, a análise dos dados obtidos por meio de um questionário contendo um total de 33 questões, sendo 4 de identificação dos colaboradores e 29 específicas sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

Foram investigados os seguintes aspectos: Compensação justa e adequada (Itens 5.2.1 à 5.2.5); Condições de trabalho (Itens 5.2.6 à 5.2.12); Uso e desenvolvimento de capacidade (Itens 5.2.13 à 5.2.16); Oportunidade de Crescimento e Segurança (Itens 5.2.17 à 5.2.19); Integração social na empresa (Item 5.2.20); Constitucionalismo (Itens 5.2.21 à 5.2.24); O trabalho e o espaço total da vida (Item 5.2.25); Relevância social da vida no trabalho (Itens 5.2.26 à 5.2.27); Iniciativa em relação à prática de atividades para melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (Item 5.2.28); e a Influência da QVT para o desenvolvimento do trabalho (Item 5.2.29).

### 5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

#### 5.1.1 Sexo

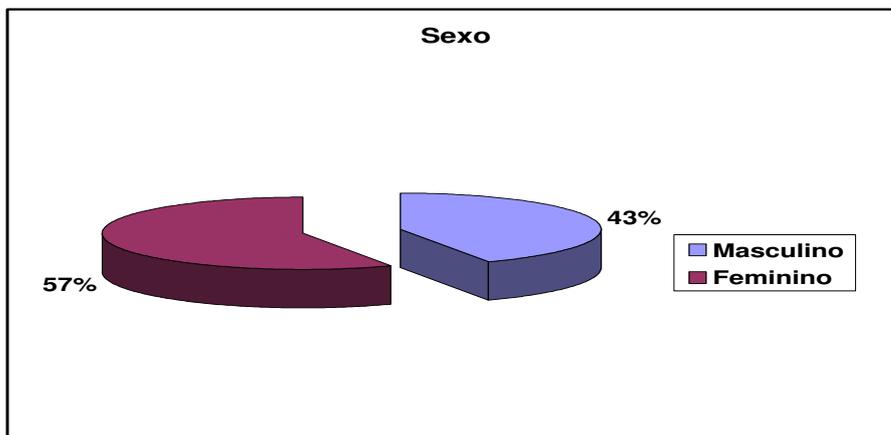


Gráfico 1: Sexo

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A organização conta com 57% dos funcionários do sexo feminino e 43% do sexo masculino.

### 5.1.2 Idade

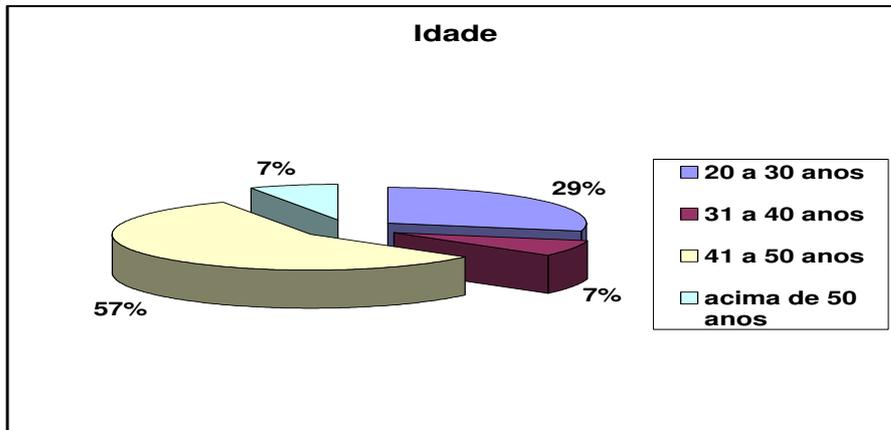


Gráfico 2: Idade

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Com relação à idade 29% tem entre 20 e 30 anos, 7% entre 31 e 40, 57% entre 41 e 50 e 7% acima de 50 anos.

### 5.1.3 Escolaridade

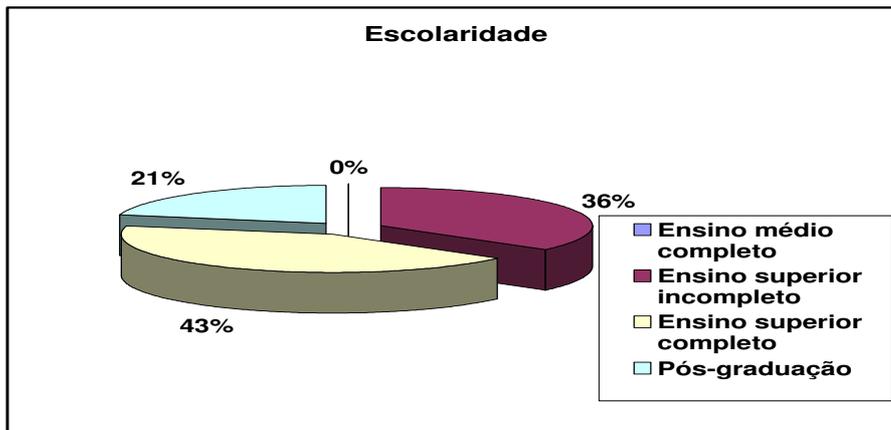


Gráfico 3: Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Quanto à escolaridade não há funcionários que possuem somente o Ensino Médio completo. Com Ensino Superior incompleto são 36%, com Ensino Superior completo 43% e com Pós-Graduação 21%.

### 5.1.4 Tempo de emprego na organização

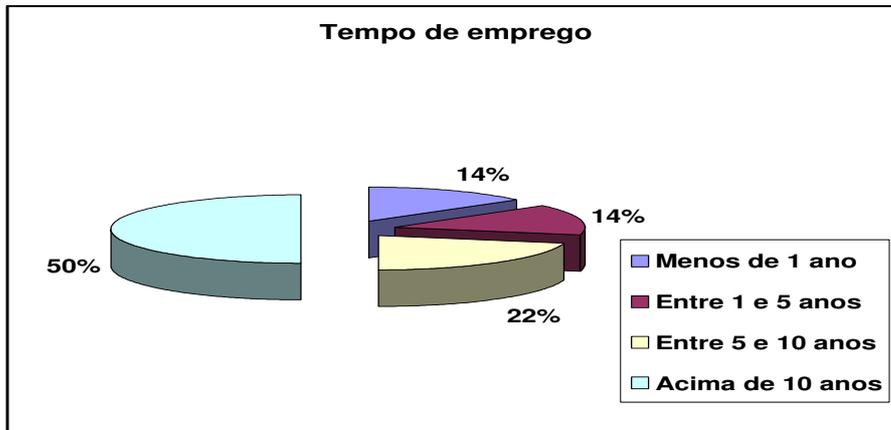


Gráfico 4: Tempo de Emprego  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Verifica-se que 50% dos funcionários já estão na empresa por um período acima de 10 anos, 22% entre 5 e 10 anos, 14% entre 1 e 5 e 14% estão menos de 1 ano.

## 5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 5.2.1 Remuneração recebida

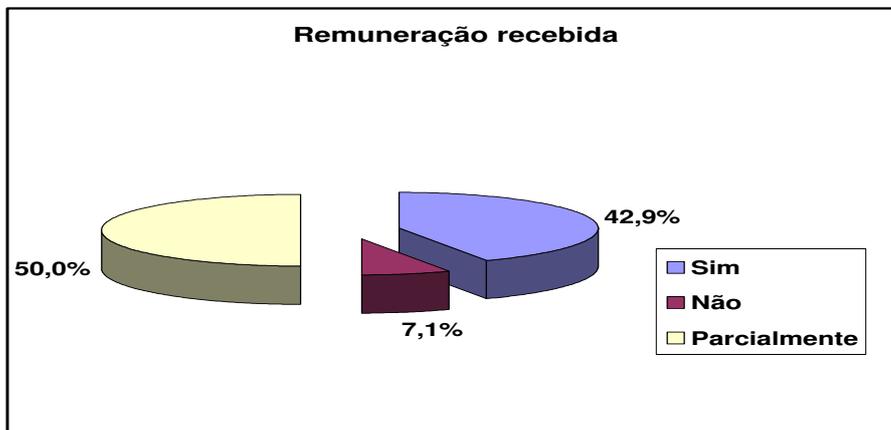


Gráfico 5: Remuneração recebida  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Em relação à remuneração recebida frente às necessidades pessoais e aos padrões sociais, culturais e econômicos da sociedade 50% dos funcionários responderam que é parcialmente justa e adequada, 42,9% respondeu que sim, é justa e adequada e 7,1% que não.

### 5.2.2 Equiparação salarial com o mercado externo

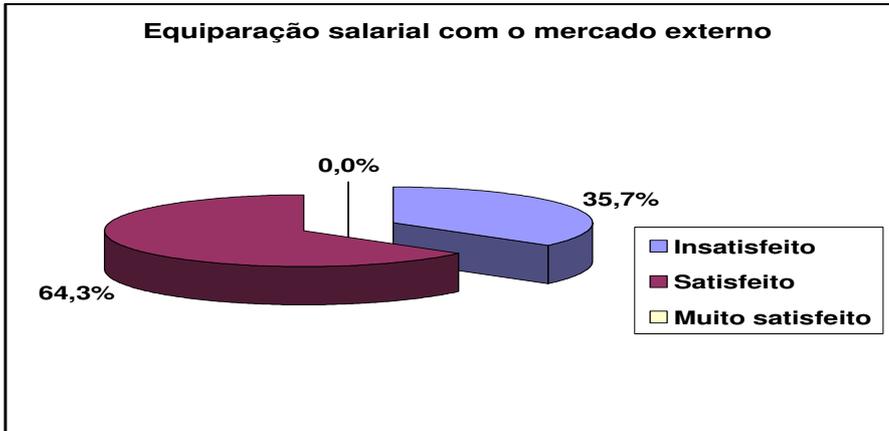


Gráfico 6: Equiparação salarial com o mercado externo  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Na equiparação salarial com o mercado externo 64,3% dos funcionários demonstraram-se satisfeitos, enquanto 35,7% insatisfeitos e não houve respostas para muito satisfeito.

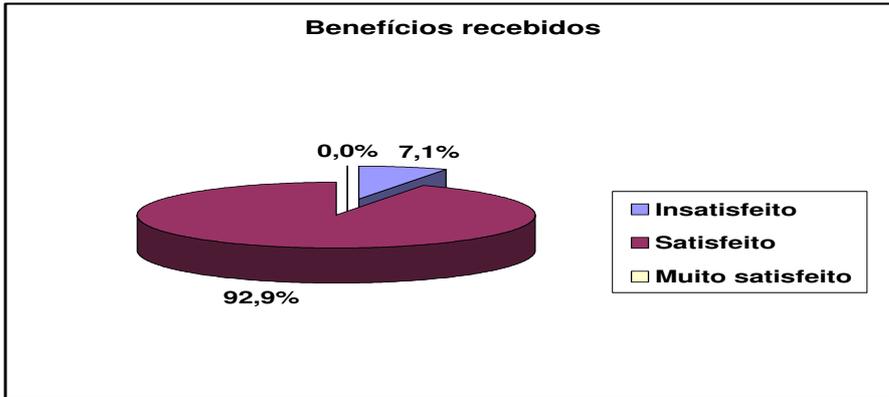
### 5.2.3 Equiparação salarial na empresa



Gráfico 7: Equiparação salarial na própria empresa  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Assim como na comparação com o mercado externo, a equiparação salarial na empresa teve um percentual alto de satisfação, totalizando 71,4% satisfeitos e 28,6% insatisfeitos.

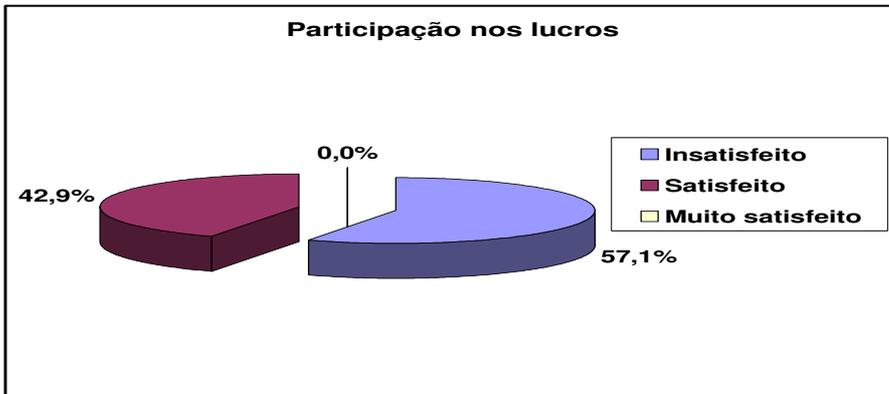
### 5.2.4 Benefícios recebidos



**Gráfico 8: Benefícios recebidos**  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Quanto aos benefícios recebidos como vale alimentação, vale transporte, plano de saúde, 92,9% demonstraram-se satisfeitos contra 7,1% que estão insatisfeitos.

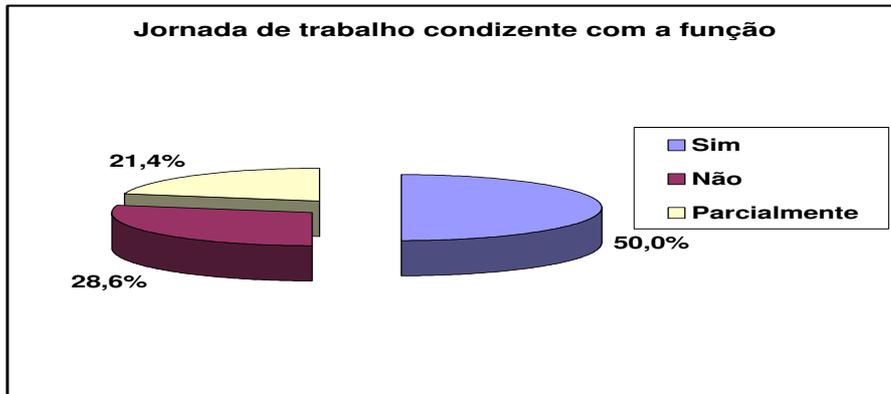
### 5.2.5 Participação nos lucros



**Gráfico 9: Participação nos lucros**  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Conforme os dados apresentados no gráfico, os funcionários em sua maioria 57,1% estão insatisfeitos com o valor recebido como participação nos lucros da organização, enquanto 42,9% se dizem satisfeitos.

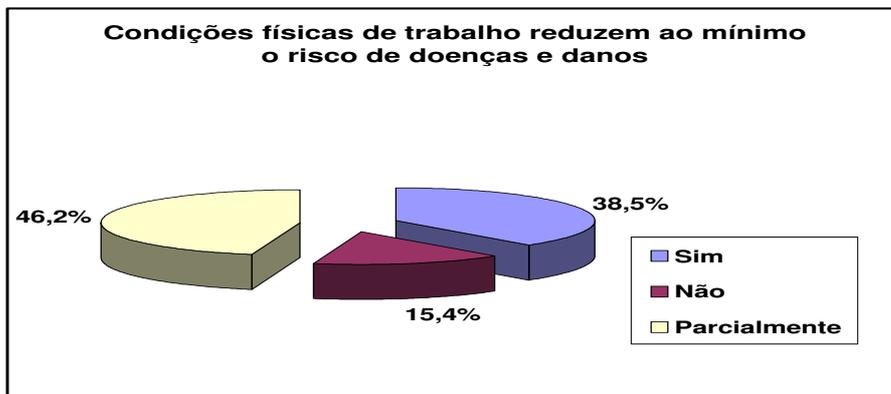
### 5.2.6 Jornada de trabalho condizente com a função



**Gráfico 10: Jornada de trabalho**  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Percebe-se que 50% dos funcionários acreditam ter uma jornada de trabalho condizente com a função que desempenham, enquanto que 21,4% responderam parcialmente e 28,6 que não é condizente.

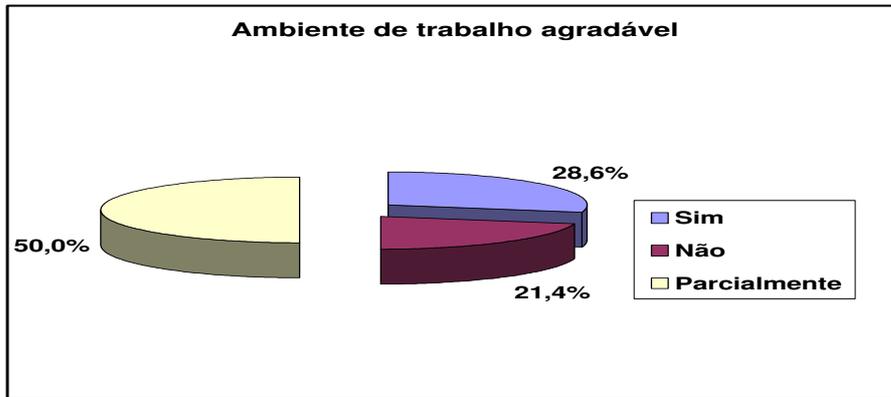
### 5.2.7 Condições físicas de trabalho



**Gráfico 11: Condições físicas de trabalho**  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

As condições físicas de trabalho segundo 46,2% dos funcionários reduzem parcialmente o risco de doenças e danos, contra 38,5 que dizem reduzir e 15,4 que dizem que não reduz.

### 5.2.8 Ambiente de trabalho agradável

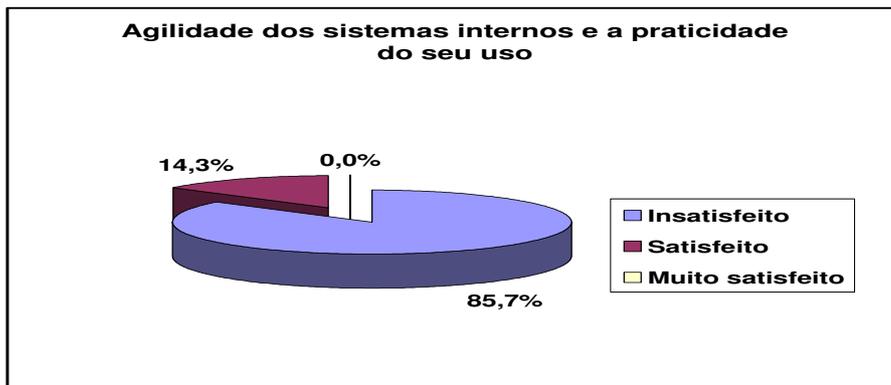


**Gráfico 12: Ambiente de trabalho agradável**

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Metade dos funcionários, 50%, sentem o ambiente de trabalho parcialmente agradável, 28,6 % agradável e 21,4 como não agradável.

### 5.2.9 Agilidade e praticidade dos sistemas internos

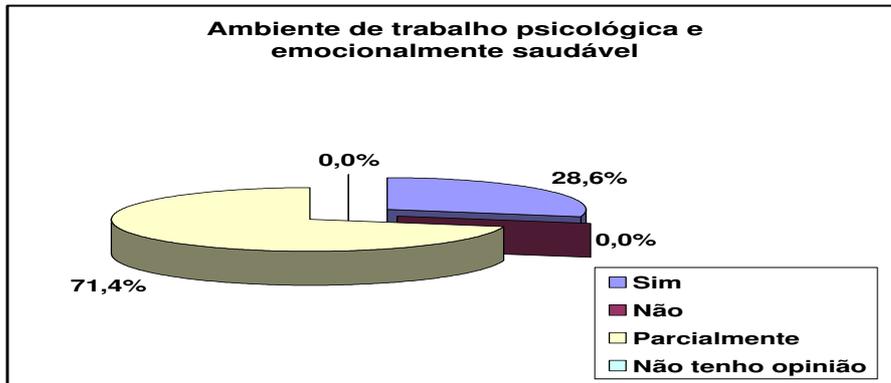


**Gráfico 13: Agilidade e praticidade dos sistemas**

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Com grande insatisfação por parte dos funcionários, 85,7%, a agilidade dos sistemas internos e a praticidade do seu uso foi o item pior avaliado, somente 14,3% estão satisfeitos.

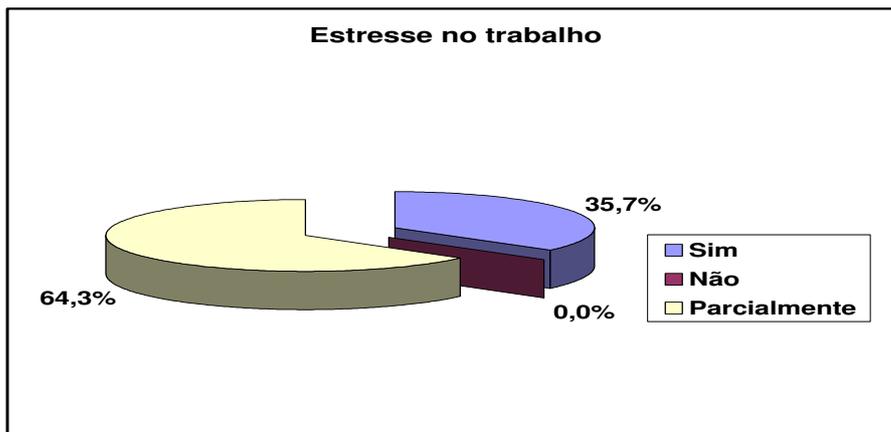
### 5.2.10 Ambiente de trabalho psicológica e emocionalmente saudável



**Gráfico 14: Ambiente saudável**  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Com 71,4% o ambiente de trabalho é percebido pelos funcionários como parcialmente psicológica e emocionalmente saudável e 28,6% como saudável.

### 5.2.11 Estresse no trabalho



**Gráfico 15: Estresse no trabalho**  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Percebe-se que 64,3% dos funcionários consideram o trabalho parcialmente estressante enquanto 35,7% o consideram estressante.

### 5.2.12 Preocupação da empresa com a saúde do trabalhador

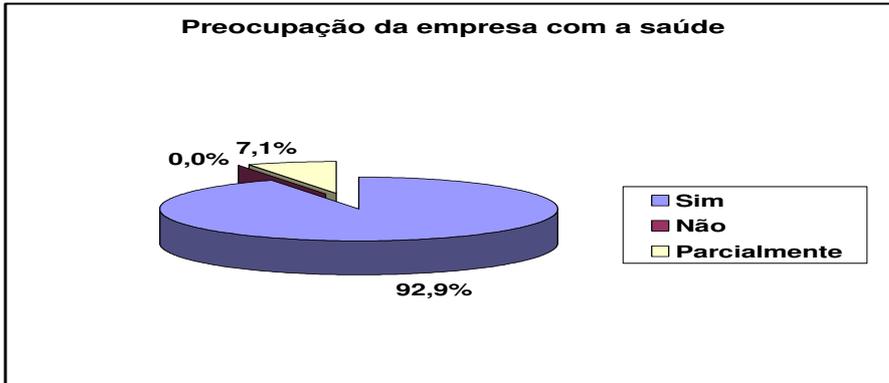


Gráfico 16: Preocupação da empresa com a saúde  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Percebe-se uma grande preocupação da empresa com a saúde dos funcionários, 92,9% disseram que a empresa tem preocupação com a saúde e somente 7,1% que a empresa preocupa-se parcialmente.

### 5.2.13 Liberdade e independência para programar e executar as atividades

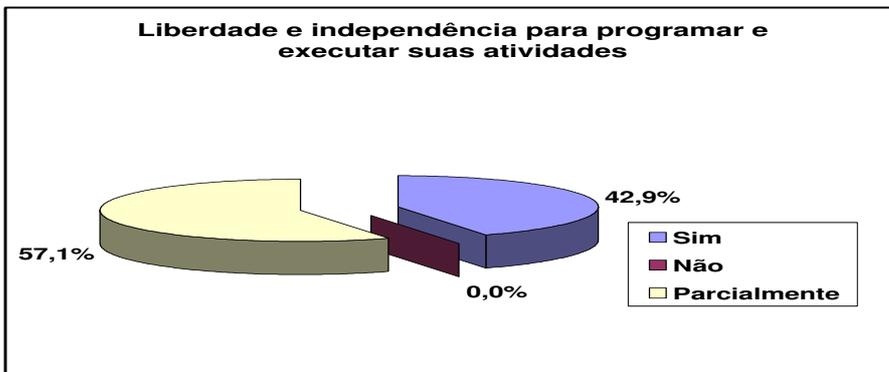


Gráfico 17: Liberdade e independência com as atividades  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Quanto à liberdade e independência para programar e executar as atividades 57,1% acreditam ter parcialmente, já 42,9% acreditam ter total liberdade e independência em relação as suas atividades.

### 5.2.14 Utilização de sua capacidade e habilidade na execução do trabalho

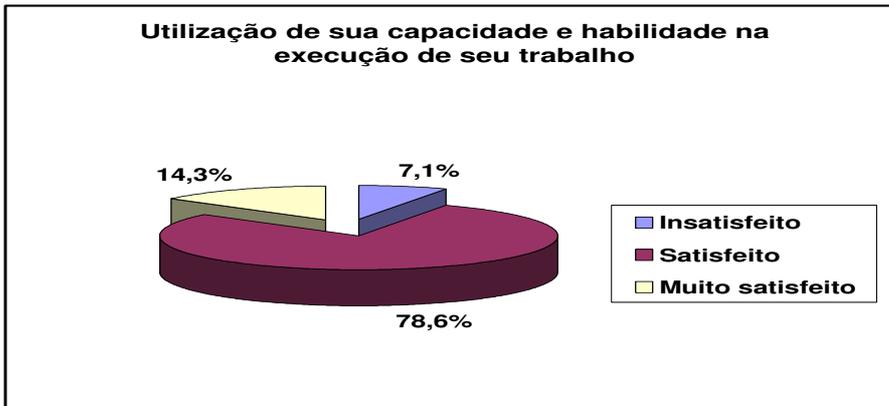


Gráfico 18: Utilização de sua capacidade e habilidade  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A maioria dos funcionários, 78,6% estão satisfeitos com a utilização de sua capacidade e habilidade na execução do trabalho, 14,3% muito satisfeitos e 7,1% insatisfeitos.

### 5.2.15 Informações recebidas sobre seu trabalho e desempenho

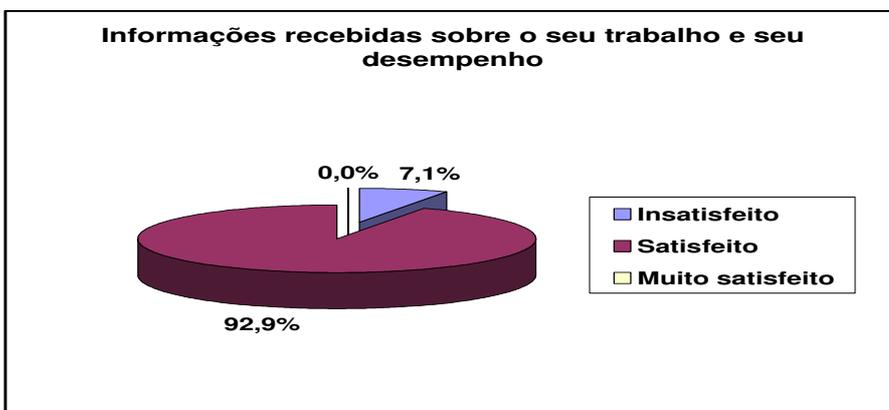


Gráfico 19: Informações sobre seu trabalho e desempenho  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

As informações recebidas sobre o trabalho e desempenho contam com um índice de 92,9% de satisfação e 7,1% de insatisfação.

### 5.2.16 Quantidade de trabalho X tempo para executá-lo



Gráfico 20: Quantidade de trabalho X tempo para executá-lo  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A quantidade de trabalho é considerada alta perante o tempo que se tem para executá-lo segundo 64,3% dos funcionários, parcialmente por 21,4% e não é considerada alta por 14,3%.

### 5.2.17 Capacitação oferecida pela empresa

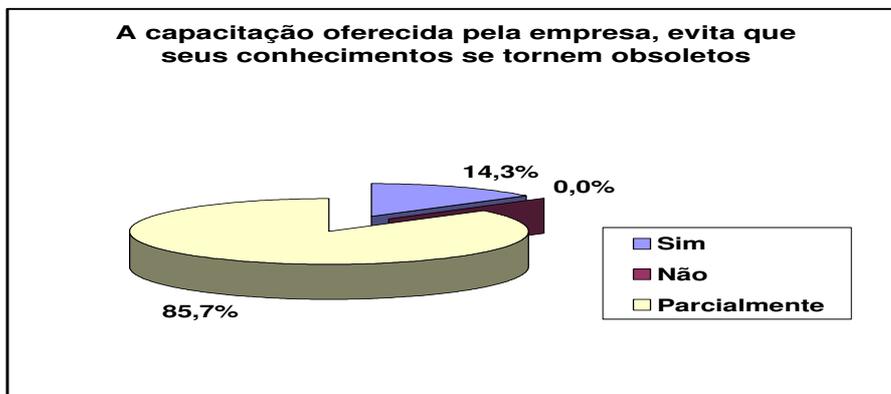


Gráfico 21: Capacitação oferecida pela empresa  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Os funcionários, 85,7%, acreditam que não só a capacitação oferecida pela empresa evita que seus conhecimentos se tornem obsoletos e somente 14,3% acredita que a capacitação oferecida pela empresa é suficiente.

### 5.2.18 Oportunidade de ascensão profissional

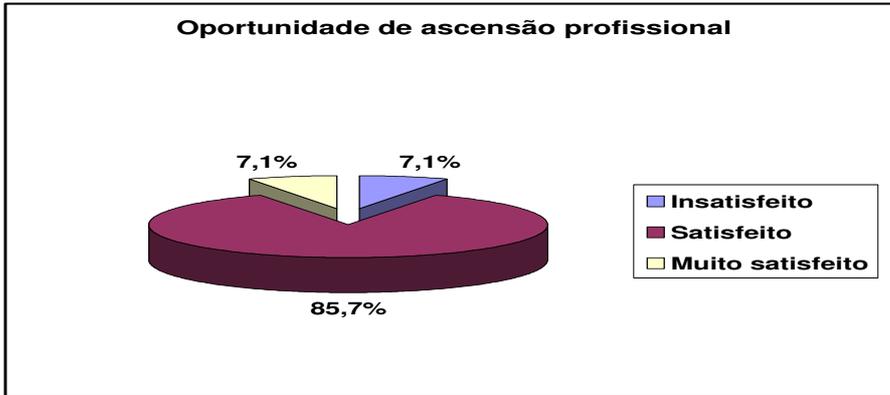


Gráfico 22: Oportunidade de ascensão

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Com relação à ascensão profissional 85,7% estão satisfeitos e 7,1% muito satisfeitos, contra 7,1 % que estão insatisfeitos.

### 5.2.19 Promoções baseadas na competência

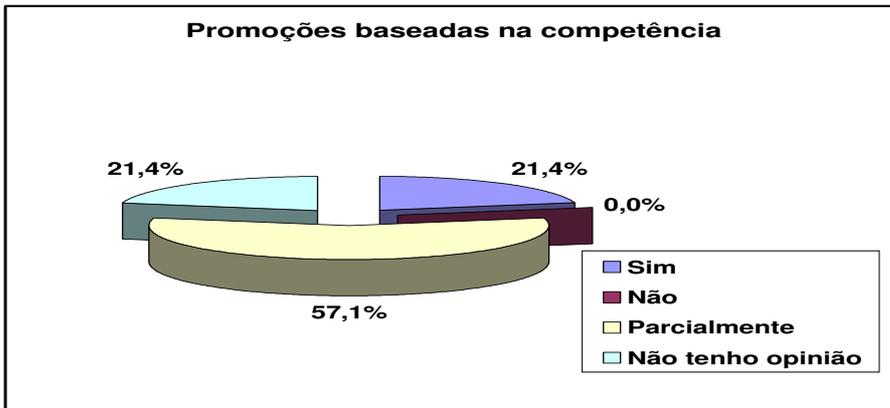


Gráfico 23: Promoções baseadas na competência

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Nesta questão, 57,1% dos funcionários crêem que as promoções são parcialmente baseadas nas competências de cada pessoa e 21,4% que são baseadas na competência e 21,4% responderam que não tem opinião.

### 5.2.20 Integração entre os colegas de trabalho

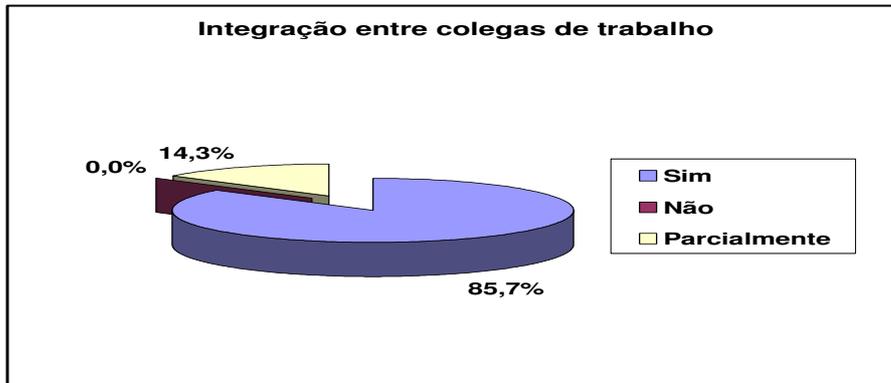


Gráfico 24: Integração entre colegas  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Para 85,7% dos funcionários há uma boa integração entre os colegas de trabalho e para 14,3% há uma parcial integração. Demonstrando que a integração está muito boa na organização.

### 5.2.21 Privacidade e individualidade dentro da organização

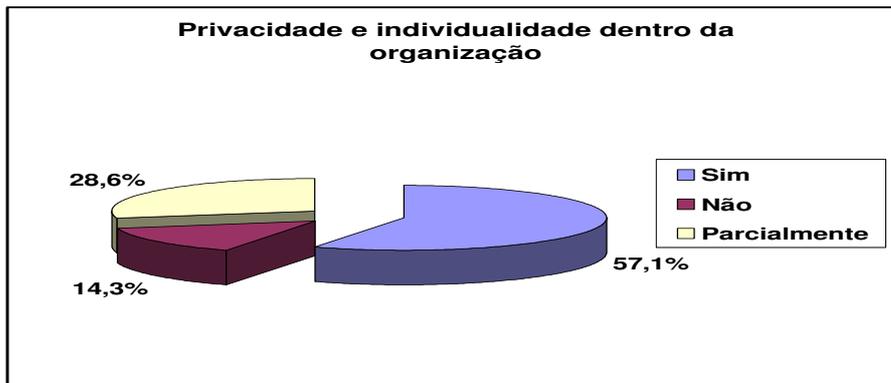
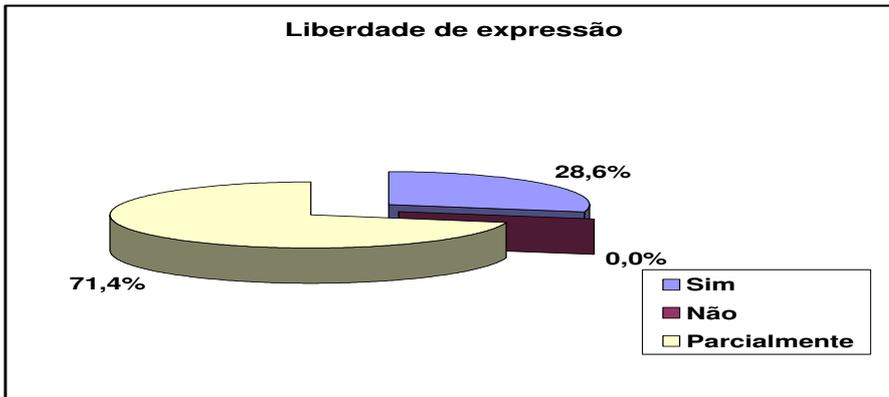


Gráfico 25: Privacidade e individualidade  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Verifica-se que 57,1% dos funcionários estão satisfeitos com a privacidade e individualidade dentro da organização, 28,6% parcialmente satisfeitos e 14,3% insatisfeitos.

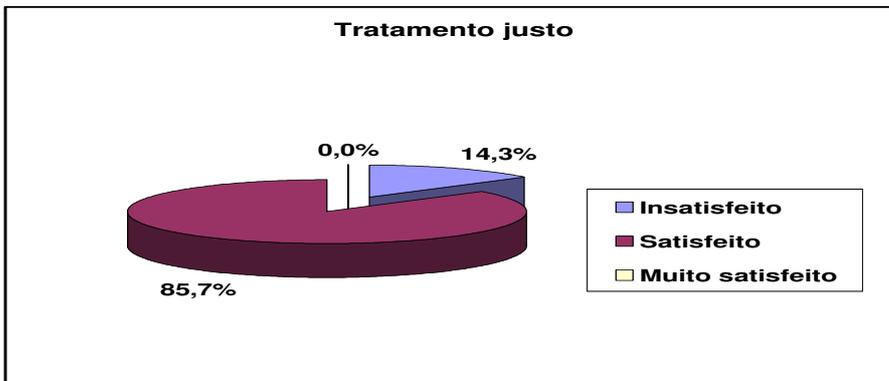
### 5.2.22 Liberdade de expressão



**Gráfico 26: Liberdade de expressão**  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A liberdade de expressão, oportunidade de manifestar as idéias e sugestões sem medo de ser repreendido é considerada parcial para 71,4% dos funcionários e total para 28,6%.

### 5.2.23 Tratamento justo



**Gráfico 27: Tratamento justo**  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Estão satisfeitos com o tratamento justo, ausência de favoritismo, em todas as situações 85,7% dos funcionários e 14,3% insatisfeitos.

### 5.2.24 Respeito às leis e direitos trabalhistas

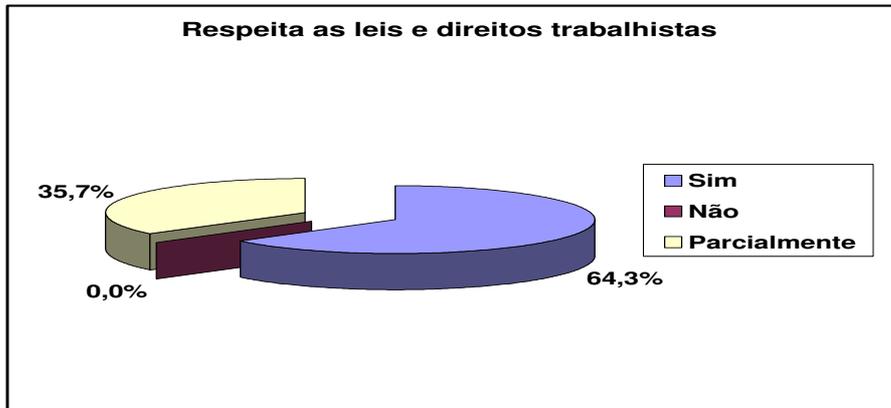


Gráfico 28: Respeito às leis e direitos trabalhistas  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Dentre os funcionários, 64,3% acreditam que a empresa respeita as leis e direitos trabalhistas e 35,7% acreditam que a empresa respeita parcialmente.

### 5.2.25 Equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal

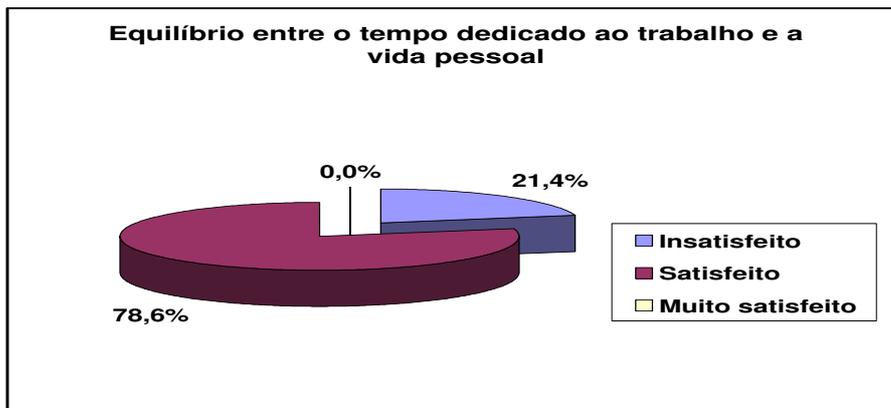


Gráfico 29: Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Com relação ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal os funcionários se dividem em 78,6% que estão satisfeitos e 21,4% que estão insatisfeitos.

### 5.2.26 Valorização do trabalho pela empresa e a comunidade



Gráfico 30: Valorização do trabalho  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Para 71,4% dos funcionários há valorização do trabalho pela empresa e a comunidade, enquanto que para 28,6% há uma valorização parcial.

### 5.2.27 Credibilidade

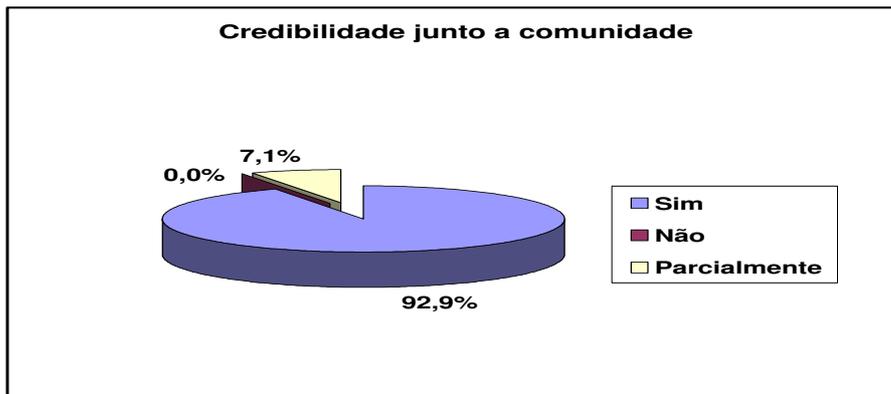


Gráfico 31: Credibilidade junto a comunidade  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Percebe-se que 92,9% dos funcionários acreditam que a empresa tem credibilidade junto à comunidade e 7,1% que tem parcialmente.

### 5.2.28 Prática de atividade para melhorar a QVT

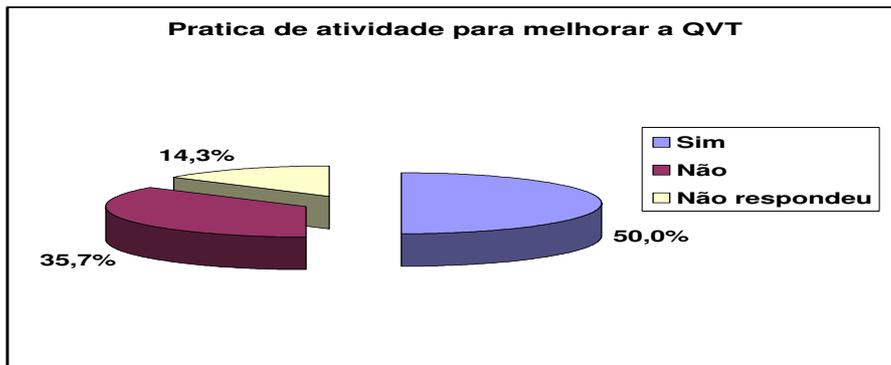


Gráfico 32: Prática de atividade para melhorar a QVT

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Com relação à prática de alguma atividade que possa melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho, 50% responderam que praticam, 35,7 que não e 14,3% não responderam. Entre os que responderam que praticam alguma atividade temos: viagens, tocar instrumentos, ouvir músicas, ir a festas, bom relacionamento com colegas, reuniões cristãs, leitura, caminhadas, passeios, entre outras atividades físicas.

### 5.2.29 Influencia da QVT no desenvolvimento do trabalho

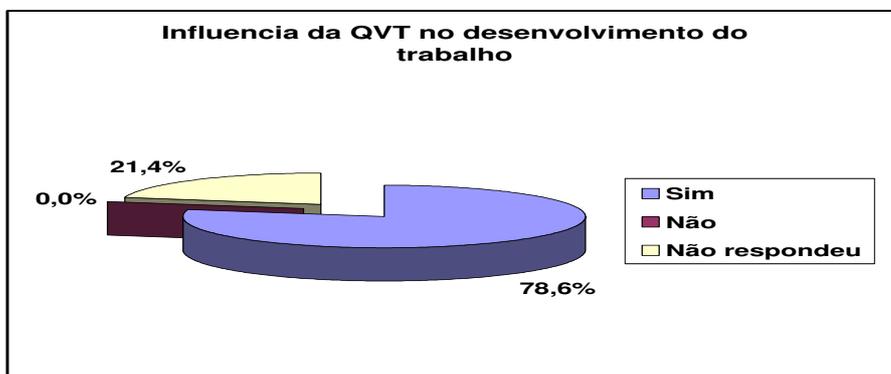


Gráfico 33: Influência da QVT no desenvolvimento do trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Percebe-se que 21,4% não respondeu a questão e que todos que responderam, 78,6%, acreditam que a QVT influencia no desenvolvimento do trabalho.

## 5.3 ANÁLISE E PROGNÓSTICO

A seguir, apresenta-se a Análise e o Prognóstico dos Pontos Fortes e Fracos, elaborados com base no Diagnóstico, por meio da pesquisa de Qualidade

de Vida no Trabalho, realizado na Agência Içara da Caixa Econômica Federal. Neste Capítulo interpretou-se os dados obtidos, os quais foram correlacionados com a pesquisa bibliográfica, além disso, apresentou-se Pontos Fortes e sugeriu-se ações de melhorias para que os mesmos possam ser mantidos; e identificou-se Pontos Fracos e propostas de ações corretivas para sanar ou diminuí-los.

Dentre os aspectos investigados, os resultados que chamaram mais a atenção foram os relacionados às Condições de trabalho (Itens 5.2.6 à 5.2.12); Uso e desenvolvimento de capacidade (Itens 5.2.13 à 5.2.16); Iniciativa em relação à prática de atividades para melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (Item 5.2.28); e a Influência da QVT para o desenvolvimento do trabalho (Item 5.2.29).

As condições de trabalho tiveram a maior quantidade de itens com resultados ruins apesar de a empresa se preocupar com a saúde dos trabalhadores para 92,9% dos entrevistados: Sistemas internos tiveram 85,7 % de insatisfação; ambiente foi considerado parcialmente psicológica e emocionalmente saudável para 71,4%; trabalho é estressante para 35,7% e parcialmente para 64,3% dos funcionários.

Uso e desenvolvimento de capacidades teve uma questão importante, a quantidade de trabalho foi considerada alta em relação ao tempo para executá-lo para 64,3% dos funcionários e parcialmente para 21,4%.

Conforme Conte (2003), passamos 8 horas por dia no ambiente de trabalho e não levamos mais os problemas de casa para o trabalho e sim do trabalho para casa, daí a importância da QVT, fazer com que o funcionário chegue satisfeito e no momento de sair deixe as preocupações no trabalho, objetivando a diminuição do estresse.

Apesar de 78,65% dos funcionários reconhecerem que a Qualidade de Vida no Trabalho têm influência para o desempenho profissional, somente 50% realiza alguma atividade para melhoria da QVT.

Para não ter problemas relacionados à QVT como estresse, DORT e LER, o funcionário deve participar dos programas oferecidos pela empresa como ginástica laboral, ou onde não é oferecido, utilizar-se pelo menos dos 10 minutos de descanso a cada 50 minutos trabalhados para realizar alguns exercícios explicados por meio de cartazes afixados no local de trabalho.

### **5.3.1 Pontos Fortes**

Os Pontos Fortes são características ou recursos disponíveis pela organização que ajuda no cumprimento de seus objetivos e sua missão. Os Pontos Fortes encontrados são: os benefícios recebidos, a preocupação da empresa com a saúde do funcionário, informações repassadas pela empresa acerca do trabalho realizado e seu desempenho e a integração entre os colegas de trabalho.

#### **5.3.1.1 Benefícios Recebidos**

##### **5.3.1.1.1 Análise**

Como foi verificado anteriormente no Gráfico 9, 92,9% dos funcionários estão satisfeitos com os benefícios recebidos por eles, assim, os benefícios recebidos, podem ser considerados como um Ponto Forte da organização. Este resultado deve-se ao fato de que a Caixa possui vários benefícios para os seus funcionários, entre eles: Vale Alimentação/Refeição, Vale Transporte, Auxílio Creche, Plano de Saúde, Plano de Aposentadoria, Incentivo a Graduação e Pós-Graduação, entre outros.

##### **5.3.1.1.2 Justificativa**

Os benefícios recebidos fazem parte do Processo de Recompensar Pessoas e conforme Chiavenato (1999), este processo possui formas de incentivar e motivar os funcionários para a satisfação dos objetivos pessoais, individuais, e o alcance dos objetivos organizacionais.

Além do incentivo e motivação dos funcionários, os Benefícios oferecidos podem tornar-se um forte atrativo para a organização, já que as pessoas esperam que seu trabalho gere resultados e uma das formas é recompensar com os benefícios.

##### **5.3.1.1.3 Ações Estratégicas de Melhoria**

Para que estes Benefícios não deixem de motivar e incentivar os funcionários é necessária a constante readequação as mudanças, principalmente o reajuste dos valores dos benefícios como Vale Alimentação/Refeição e o cadastramento de novos médicos para o Plano de Saúde.

### **5.3.1.2 Preocupação com a saúde do trabalhador**

#### **5.3.1.2.1 Análise**

Segundo 92,9% dos funcionários, Gráfico 18, a Caixa está preocupada com a saúde de seus funcionários com exames admissionais, periódicos, de mudança de função, retorno ao trabalho e demissionais. Os exames periódicos, assim chamados os exames do PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) são realizados a cada ano para funcionários que trabalham nas áreas de telemarketing e caixa e aqueles que tiverem acima de 45 anos, para os demais é realizado a cada dois anos e servem para que sejam verificados problemas tanto relacionado à função quanto algum outro problema que a pessoa possa ter.

#### **5.3.1.2.2 Justificativa**

O monitoramento da saúde dos funcionários é exigido pela Norma Regulamentadora 07 - NR 07 - Portaria do Ministério do Trabalho número 3214 de 08/06/78 que determina que todos os empregadores ou instituições que admitam trabalhadores como empregados regidos pela CLT elaborem e implementem o PCMSO.

Este tem por objetivo a promoção e a preservação da saúde dos trabalhadores, assim como a prevenção e diagnóstico precoce de doenças relacionadas às funções desempenhadas e ao ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (1999) a manutenção da saúde dos funcionários pode definir a sua permanência na organização e mantê-los motivados para a busca dos objetivos pretendidos.

Assim, a organização monitora a saúde dos funcionários verificando algum problema com o ambiente de trabalho, a higiene e a segurança para poder

mantê-los por mais tempo e para que estejam bem para a busca dos objetivos organizacionais.

### **5.3.1.2.3 Ações Estratégicas de Melhoria**

Além dos exames periódicos, realizar pesquisas para verificar como o funcionário vê o seu ambiente e sua saúde de forma a encontrar algum ponto que pode ser trabalhado neste aspecto.

### **5.3.1.3 Informações sobre o trabalho e desempenho**

#### **5.3.1.3.1 Análise**

Também é considerado um Ponto Forte com 92,9% de satisfação as informações recebidas sobre o trabalho e o desempenho do funcionário na organização, conforme o Gráfico 21. As informações preliminares sobre a Caixa e os produtos e serviços oferecidos são passadas durante o seminário de integração, após o seminário, já na Agência o novo funcionário tem um “instrutor” que irá passar todas as informações necessárias para a realização do trabalho no setor a ele designado.

Além disso, a Caixa possui manuais normativos de todos os produtos e serviços disponíveis, uma central de atendimento interno para dúvidas não solucionadas através dos manuais e, ainda, a Universidade Corporativa Caixa que auxilia no treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Em relação às informações sobre o desempenho, são realizadas duas avaliações de aprendizado com o novo funcionário durante o período de experiência, 90 dias, e depois deste é atribuição dos gerentes prestarem as informações sobre o desempenho de cada funcionário. São criadas campanhas para premiação daqueles que se sobressaem na venda de algum produto, por exemplo, e também, como incentivo, tem-se uma premiação em pontuação para venda de produtos da Caixa Seguros.

#### **5.3.1.3.2 Justificativa**

A comunicação nas organizações é um fator muito importante já que é através de uma boa comunicação que todos trabalham em sinergia. O treinamento e desenvolvimento são necessários para um melhor desempenho no cargo e para um futuro crescimento profissional.

A comunicação e o treinamento e desenvolvimento fazem parte do Processo de Desenvolver Pessoas descrito por Chiavenato (1999), segundo ele é através deste processo que os funcionários desenvolvem suas habilidades e atitudes trazendo mais criatividade e inovação as organização.

No entanto, é preciso que se tenha retorno sobre o desempenho alcançado e o desempenho esperado para o constante aperfeiçoamento, e este retorno ou acompanhamento do funcionário faz parte de outro Processo de Chiavenato: o de Monitorar Pessoas.

#### **5.3.1.3.3 Ações Estratégicas de Melhoria**

Para que os funcionários tenham uma visão de como seu trabalho é importante e que para melhorá-lo é preciso ir em busca de informações e conhecimento e, também, para dar o retorno sobre seu trabalho podem ser realizadas reuniões de aproximadamente trinta minutos (para não ficar cansativa) para uma rápida abordagem do assunto ao menos uma vez por semana. Para as informações sobre o desempenho individual, como for necessário, os gerentes podem realizar uma conversa individual com cada funcionário.

#### **5.3.1.4 Integração no ambiente de trabalho**

##### **5.3.1.4.1 Análise**

A integração entre os colegas de trabalho depende de cada um e, principalmente, dos gerentes. Na Agência Içara 85,7% dos funcionários disseram que há uma boa integração entre os colegas, segundo dados apresentados no Gráfico 26, sendo identificado como mais um Ponto Forte.

##### **5.3.1.4.2 Justificativa**

A integração entre os colegas de trabalho depende da socialização dos novos funcionários, do Processo de Aplicar Pessoas de Chiavenato (1999), pois na socialização são passadas as informações acerca da organização e orientações quanto o que se espera do funcionário, para que este ao chegar na Agência possa se adequar a cultura ali existente e ter um melhor relacionamento com os colegas.

Outro ponto importante é a modelagem de cargos que permite para a organização entre outros aspectos avaliar o cargo e necessidades de treinamento e para o funcionário conhecer melhor seu cargo e suas atribuições.

A boa integração entre os colegas melhora o clima organizacional e ajuda no desempenho dos funcionários.

#### **5.3.1.4.3 Ações Estratégicas de Melhoria**

Para a manutenção de uma boa integração podem ser realizadas confraternizações a cada dois meses, na própria Agência, com um café da tarde, além das confraternizações de fim de ano que já são realizadas.

### **5.3.2 Pontos Fracos**

Para uma organização Pontos Fracos são características que devem ser melhoradas para auxiliar no seu desempenho. Os Pontos Fracos encontrados na Organização pesquisada, através do Diagnostico referem-se aos sistemas internos e o estresse e o excesso de trabalho.

#### **5.3.2.1 Sistemas internos**

##### **5.3.2.1.1 Análise**

Os sistemas internos tiveram grande reprovação pelos funcionários, 85,7% estão insatisfeitos quanto à agilidade e praticidade de seu uso, conforme apresentado no Gráfico 13.

### **5.3.2.1.2 Justificativa**

Conforme estudos realizados para realização deste trabalho, os sistemas internos influenciam no desenvolvimento do trabalho, assim como o próprio ambiente e a satisfação com relação aos sistemas interfere na Qualidade de Vida dos funcionários e no bom atendimento aos clientes.

### **5.3.2.1.3 Ações Estratégicas de Melhoria**

A lentidão dos sistemas deve-se em parte ao grande numero de informações repassadas por eles e a capacidade dos computadores. A primeira ação seria a melhoria dos computadores ou troca por computadores com maior capacidade e agilidade. Para que os sistemas tenham mais praticidade a equipe de desenvolvimento de sistemas poderia colocar o sistema para avaliação de uma equipe selecionada entre os usuários deste que encontrariam possíveis formas de torná-lo mais pratico para o funcionamento em Agências.

### **5.3.2.2 Estresse e o Excesso de Trabalho**

#### **5.3.2.2.1 Análise**

O trabalho é considerado estressante pelos funcionários, assim como a quantidade de trabalho que é muito grande em relação ao tempo que se tem para executá-lo, resultados estes, demonstrados nos Gráficos 15 e 20.

#### **5.3.2.2.2 Justificativa**

É preciso superar o estresse para ter um bom desempenho no trabalho. Lima (2008) diz que o estresse influencia no desenvolvimento do trabalho, reduzindo a produtividade e a qualidade, podendo também aumentar os riscos de acidentes e a rotatividade de funcionários.

### **5.3.2.2.3 Ações Estratégicas de Melhoria**

Sugere-se como forma de diminuir o estresse gerado no ambiente de trabalho a estruturação de um Programa de melhoria de Qualidade de vida, onde seja trabalhado a conscientização dos funcionários quanto a necessidade de mudanças no modo de viver e trabalhar a importância do lazer e atividades física, e momentos de reflexão, onde possa parar para pensar em si próprio e em todos que o rodeiam. Para que os funcionários adquiram essas práticas para a melhora de sua Qualidade de Vida com a redução do estresse a organização pode realizar palestras, em intervalos de tempo pré-estabelecidos, para passar as formas que podem ajudar no combate deste. Com relação ao excesso de trabalho uma solução seria redistribuição de tarefas e delegação de algumas a estagiários.

## 6 CONCLUSÃO

A Gestão de Pessoas busca a forma de satisfazer as pessoas, sejam elas funcionários ou Gestores, baseando-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como as pessoas estão organizadas. Atualmente as organizações possuem uma visão mais abrangente do papel das pessoas, há a percepção das pessoas como pessoas realmente, ou seja, dotadas de características próprias de personalidade. Pessoas fazem parte da organização e significam talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos, é o capital intelectual que leva a organização na direção que ela determina. Gerir pessoas não é mais sinônimo de controle e padronização. Gerir pessoas significa hoje o envolvimento e o desenvolvimento dos mesmos.

Qualidade de Vida no Trabalho é “estar em equilíbrio”, tanto na vida profissional quanto na pessoal. A realidade dos dias atuais não permite que a maioria das pessoas tenha uma boa qualidade de vida, pois a correria do dia-a-dia torna-se inevitável e assim deixam-se de lado certas coisas que são importantes para o bem estar. A Qualidade de Vida está na cultura da empresa, que se preocupa em proporcionar um ambiente de trabalho adequado e agradável, e ações de melhoria na Qualidade de Vida do funcionário podem gerar um aumento da produtividade da companhia. Igualmente deve ser considerado o comprometimento do funcionário com sua qualidade de vida, participando das atividades oferecidas e também buscando outras atividades externas à organização de trabalho e que possam ajudá-lo a manter o equilíbrio entre o pessoal e o profissional e evitar o estresse.

O objetivo da pesquisa realizada era verificar, na visão dos funcionários, a situação da Qualidade de Vida no Trabalho na Agência Içara/SC da Caixa Econômica Federal para isso: foi analisada a satisfação em relação às condições de trabalho onde se verificou grande insatisfação, principalmente, à agilidade e praticidade dos sistemas internos e também estresse e o excesso de trabalho; foi verificada a existência de integração social na organização e obteve-se um bom resultado; foi confirmado que a organização de trabalho atende os direitos dos funcionários; e por último foi avaliada a iniciativa dos funcionários quanto à melhoria

de sua qualidade de vida e obteve-se o resultado de que somente a metade dos funcionários realizam alguma atividade para melhorar sua QVT.

Em relação ao estudo realizado podemos dizer que o mesmo não foi conclusivo nem esgota o assunto, mas foi um importante contato inicial para a autora. Passa-se a maior parte da vida no trabalho, portanto, Qualidade de Vida no Trabalho é fator determinante da felicidade, da saúde e da longevidade.

## REFERÊNCIAS

- BANCOS NO BRASIL. **História do Setor Bancário Brasileiro**. Disponível em: <<http://members.tripod.com/glauciagregio/historic.htm>>. Acesso em: 08 jul. 2011.
- BITERCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena (Coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Caixa**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/acaixa/index.asp>>. Acesso em 09 jul. 2011.
- CLARA, Maria. **Programas de qualidade de vida no trabalho**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/programas-de-qualidade-de-vida-no-trabalho/29176/>> Acesso em 14 jun. 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Compensação (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho e relações sindicais**. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CONTE, Antonio Lázaro. Qualidade de Vida no Trabalho: funcionários com Qualidade de Vida no Trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE BUSINESS**, n.7, p. 32-34, nov. 2003. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n7/rev\\_fae\\_business\\_07\\_2003\\_gestao\\_10.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao_10.pdf)>. Acesso em 19 fev. 2011.
- COSTA, Gustavo Pereira da. O estudo da qualidade de vida no trabalho: há um modelo completo?. In: MENDONÇA, Gilson Martins (org). **Estudos Contemporâneos em Organização e Gestão**. São Luis: UEMA, 2008. p. 333-352.
- CURY, Antônio. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 7 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 5. ed. São Paulo : Gente, 2001.

FLANNERY, T.P., HOFRICHTER, D. **Pessoas, desempenho e salários**. 1 ed., 8 reimpr. São Paulo: Futura, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas 1999.

GLEESON, Kerry. **O programa de eficiência pessoas**. Tradução Eliane Kanner. São Paulo: Makron Books, 1996.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

LIMA, Helena Karla Barbosa de. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. Brasília, 2008. Apostila do curso de Pós-Graduação à distância na área de Gestão e Negócios da Universidade Gama Filho.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São PAULO: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na Organização**. 4 ed. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Eder L. **DORT**: como prevenir-se de lesões musculares no trabalho. Disponível em: <<http://administrando.net/dort-como-prevenir-se-de-lesoes-musculares-no-trabalho/>> Acesso em 16 jun. 2011.

MARTINS, Caroline de Oliveira; JESUS, Joaquim Felipe de. **Estresse, Exercício Físico, Ergonomia e Computador**. Revista Brasileira de Ciências do Esporte, setembro, 21(1), p.807-813, 1999. Disponível em: <<http://artigosedfísica.br.tripod.com/stress%20ergonomia%20computador%20exercício%20físico.pdf>> Acesso em 16 jun. 2011.

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

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 9, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2209&Secao=ARTIGOS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em: 26 fev. 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratando de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

**Os 15 mandamentos para combater o estresse.** Disponível em: <[http://www.ogerente.com.br/novo/artigos\\_1er.php?canal=6&canallocal=53&canalsub2=176&id=2356](http://www.ogerente.com.br/novo/artigos_1er.php?canal=6&canallocal=53&canalsub2=176&id=2356)>. Acesso em 26 fev. 2011.

PATRICIO, Zuleica Maria; CASAGRANDE, Jacir Leonir. Revendo a arquitetura social do ambiente laboral: promovendo a saúde das pessoas e da organização. In: MENDONÇA, Gilson Martins (org). **Estudos Contemporâneos em Organização e Gestão.** São Luis: UEMA, 2008. p. 273-308.

PERKINS-REED, Márcia A. **Guia para a Satisfação no Trabalho: um manual da Nova Era para o sucesso pessoal e profissional.** São Paulo: Best Seller, 1990.

**QUALIDADE de Vida no Trabalho.** Disponível em: <[http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_1er.php?canal=6&canallocal=53&canalsub2=177&id=741](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_1er.php?canal=6&canallocal=53&canalsub2=177&id=741)>. Acesso em 26 fev. 2011.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competência.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

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

RITZ, Maria Rita de Cássia. **Qualidade de Vida no Trabalho: construindo, medindo e validando uma pesquisa.** 2000. 111 f. Dissertação (Mestrado em Qualidade)- Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica/ Universidade de Campinas, Campinas, 2000.

SCHERMERHORN, Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SOUZA, Andréa Ponte. **Bancários associam trabalho a estresse constante.** Disponível em: <<http://www.spbancarios.com.br/noticia.asp?c=17976>>. Acesso em 13 set. 2011.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 4 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração,** São Paulo, v. 08, nº 1, p. 23-35, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf>>. Acesso em 26 fev. 2011.

**APÊNDICE**

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Sou Pós-graduanda do Curso de MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina – Unesc, e neste semestre letivo concluirei a monografia. Para realização da mesma, escolhi o tema Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, na área de Gestão de Pessoas.

O presente questionário tem o objetivo de avaliar a satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Caixa Econômica Federal - Agência Içara/SC. Esta pesquisa contém 31 questões objetivas, onde você marcará com um “X” a resposta que melhor se adequar, e 02 discursivas onde você dará sua opinião sobre o assunto.

O anonimato será mantido, uma vez que o interesse da pesquisa se dá pelo resultado final como um todo, e não de forma individualizada.

Desde já agradeço pela colaboração e confiança.

### **PERFIL DO PARTICIPANTE**

1- Qual o seu sexo?

( ) masculino                      ( ) feminino

2- Qual sua idade?

( ) Entre 20 e 25 anos                      ( ) Entre 41 e 45 anos  
( ) Entre 26 e 30 anos                      ( ) Entre 46 e 50 anos  
( ) Entre 31 e 35 anos                      ( ) Entre 51 e 55 anos  
( ) Entre 36 e 40 anos                      ( ) Acima de 56 anos

3- Qual sua escolaridade?

- Ensino Médio completo                       Ensino Superior completo  
 Ensino Superior incompleto                       Pós-graduação

4- Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano                       Entre 5 e 10 anos  
 Entre 1 e 5 anos                       Acima de 10 anos

#### ESPECÍFICO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

##### **I) Compensação justa e adequada: remuneração recebida pelo trabalho realizado.**

5- Em relação à remuneração recebida pelo seu trabalho, você a considera justa e adequada frente as suas necessidades pessoais e aos padrões sociais, culturais e econômicos da sociedade?

- sim                       não                       parcialmente

6- Como você se sente em relação à equiparação salarial com outras empresas do mercado externo?

- insatisfeito                       satisfeito                       muito satisfeito

7- E em relação à equiparação salarial entre cargos da própria empresa?

- insatisfeito                       satisfeito                       muito satisfeito

8- Com relação aos benefícios recebidos (vale alimentação, transporte, plano de saúde), você se sente:

- insatisfeito                       satisfeito                       muito satisfeito

9- Em relação à quantia recebida como participação nos lucros, como você se sente?

- insatisfeito                       satisfeito                       muito satisfeito

##### **II) Condições de trabalho.**



18- E quanto à possibilidade de utilização de sua capacidade e habilidade na execução de seu trabalho, como você se sente?

insatisfeito                       satisfeito                       muito satisfeito

19- Como está a sua satisfação com relação às informações recebidas sobre o seu trabalho e seu desempenho na realização das atividades?

insatisfeito                       satisfeito                       muito satisfeito

20- Você acha que a sua quantidade de trabalho é muito grande com relação ao tempo para executá-lo?

sim                       não                       parcialmente

#### **IV) Oportunidade de crescimento e segurança.**

21- A capacitação oferecida pela empresa, evita que seus conhecimentos se tornem obsoletos?

sim                       não                       parcialmente

22- Quanto à oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa, você se considera:

insatisfeito                       satisfeito                       muito satisfeito

23- As promoções são baseadas na competência dos funcionários?

sim                       não                       parcialmente                       não tenho opinião

#### **V) Integração social na empresa.**

24- Você considera que há uma boa integração entre seus colegas de trabalho?

sim                       não                       parcialmente

#### **VI) Constitucionalismo: direitos dos funcionários cumpridos pela empresa.**

25- Você está satisfeito com a privacidade e a individualidade dentro da organização?

sim                       não                       parcialmente

26- Você considera que há liberdade de expressão, oportunidade de manifestar suas idéias e dar sugestões, sem medo de ser repreendido?

sim                       não                       parcialmente

27- Em relação ao tratamento justo (ausência de favoritismo) em todas as situações, você se considera:

insatisfeito                       satisfeito                       muito satisfeito

28- Você acredita que sua empresa respeita as leis e direitos trabalhistas?

sim                       não                       parcialmente

### **VII) O trabalho e o espaço total da vida:**

29- Como você se sente em relação ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal?

insatisfeito                       satisfeito                       muito satisfeito

### **VIII) A relevância social da vida no trabalho.**

30- O seu trabalho é valorizado pela empresa e a comunidade?

sim                       não                       parcialmente

31- A empresa possui credibilidade junto à comunidade?

sim                       não                       parcialmente

### **QUESTÕES DISCURSIVAS**

32- Você pratica alguma(s) atividade(s) para melhorar sua Qualidade de Vida no Trabalho? Qual(is)?

---

33 - Você acha que a Qualidade de Vida no Trabalho influencia no desenvolvimento de seu trabalho? Por quê?

---