



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



GISELE PEREIRA DOS SANTOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: estudo de caso no
Banco do Estado de Sergipe S/A – Agência Magazine**

GISELE PEREIRA DOS SANTOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: estudo de caso no
Banco do Estado de Sergipe S/A. – Agência Magazine**

**Monografia apresentada à Faculdade
de Administração de Negócios de
Sergipe – FANESE, como elemento
parcial obrigatório para a obtenção do
grau de bacharel em Administração.**

Orientador: Prof Eduardo Ubirajara

Co-orientadora: Profª Ariadne Cedraz

Coord. Curso: Profa. Flávia Pacheco

FICHA CATALOGRÁFICA

Santos, Gisele Pereira dos

Qualidade de vida no trabalho: estudo de caso no Banco do Estado de Sergipe S/A. – Agência Magazine. Gisele Pereira dos Santos. Aracaju: Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, 2007.

48 f. (Monografia, apresentada à Coordenação de Estágio da FANESE, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração).

1. Qualidade, 2. QVT I. Título

C D U 331.108.34

GISELE PEREIRA DOS SANTOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: estudo de caso no
Banco do Estado de Sergipe S/A – Agência Magazine**

**Monografia apresentada à Faculdade de Administração de Negócios
de Sergipe – FANESE, como elemento parcial obrigatório para a obtenção do
grau de bacharel em Administração, no ano de 2009.2**

Orientador

Coordenador

Aprovado com média: _____

Aracaju/SE, ____ de _____ de 2009.2

Dedico este trabalho, fruto do maior estímulo para meu crescimento pessoal, recebido de uma pessoa insubstituível em minha vida – a MINHA MÃE.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, pelo dom da vida.

Aos meus pais e irmãos, pelo carinho, cuidado e confiança, em mim depositados.

Aos colegas de trabalho do BANESE, especialmente aos da Agência Magazine, que colaboraram.

Aos professores, que me orientaram e serviram de base para construção do meu conhecimento, em especial,

Às Professoras Alessandra Nogueira, Ariadne Cedraz e ao Professor Eduardo Ubirajara, que muito me orientaram na execução deste trabalho.

Agradeço a Aline, Janderson, Solange e Valéria, pela ajuda e apoio recebidos.

A todos que colaboraram, direta e indiretamente, meu muito obrigada!

RESUMO

Esta monografia, sob o título *Qualidade de vida no trabalho: estudo de caso no Banco do Estado de Sergipe S/A – Agência Magazine*, teve origem no problema: ausência de um diagnóstico atualizado sobre o programa de qualidade de vida no trabalho (QVT) da empresa e a satisfação dos seus colaboradores. O objetivo geral da pesquisa foi *avaliar se o programa de Qualidade de Vida no Trabalho existente na empresa satisfaz as necessidades dos colaboradores do Banco do Estado de Sergipe – Agência Magazine*. Para operacionalização dos objetivos específicos, diante deste estudo de caso, utilizou-se a investigação exploratório-descritiva de campo, entrevistando-se 27 colaboradores da agência bancária em questão. A análise dos dados foi feita com base nos depoimentos e percepções dos entrevistados, descritos qualitativamente. Os principais resultados foram: no programa de QVT da instituição, os colaboradores sentem-se satisfeitos com as atividades físicas, massoterapia (fora do local de trabalho), assistência médico-odontológica, partes integrantes do *espaço-vida Banese*, além de atividades programadas na Associação Atlética Banese. Quanto aos itens de insatisfação, destacam-se: a ausência de um feedback sobre as atividades desenvolvidas pelos colaboradores, que a agência não tem, e reavaliação salarial periódica. As sugestões apresentadas pela autora deste trabalho para melhoria da satisfação dos colaboradores foram: melhoria do feedback dos gestores para os colaboradores; adoção de um programa de integração família dos colaboradores com principais gestores, gerentes da organização. Dentre sugestões encaminhadas, foram acatadas: exercícios relacionados à massoterapia, no próprio local de trabalho; promessa de criação de um plano de cargos e salários. Quanto à revisão salarial, neste semestre de defesa da monografia, o Banco concedeu um reajuste percentual acima de parâmetros de outros bancos oficiais, também fruto de movimento grevista da categoria.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Clima organizacional. Motivação. Satisfação.

LISTA DE FIGURA E DE QUADROS

Figura 01	Teoria da hierarquia das necessidades.....	24
Quadro 01	Variáveis e indicadores.....	31
Quadro 02	Fatores de motivação, segundo Herzberg.....	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
1.1 Situação Problema.....	09
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Justificativa.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 As Primeiras Manifestações: Homem x Produção.....	12
2.1.1 Teoria da administração científica.....	13
2.1.2 Teoria clássica das organizações.....	13
2.1.3 Teoria das relações humanas.....	14
2.2 Cultura Organizacional.....	15
2.3 Qualidade e Gestão da Qualidade	16
2.4 Qualidade de Vida	18
2.5 Qualidade de Vida no Trabalho	19
2.6 Clima Organizacional	21
2.6.1 Motivação	23
2.6.2 Ética no trabalho	25
2.7 Relacionamento Interpessoal.....	26
3 METODOLOGIA.....	28
3.1 Abordagem Metodológica.....	28
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	28
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins	29
3.2.2 Quanto ao objeto ou meios.....	29
3.2.3 Quanto à abordagem dos dados	30
3.3 Instrumento da Pesquisa	30
3.4 Variáveis da Pesquisa	31
3.5 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa.....	31
3.6 Plano de Coleta e de Registro de Dados.....	32
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
4.1 Percepção Quanto ao Programa de Qualidade de Vida do BANESE.....	33
4.2 A Efetividade do Programa.....	34
4.3 A Relação dos Colaboradores com o Programa de QVT... ..	36
4.4 Sugestões dos Colaboradores.....	38
4.5 Acatamento das Sugestões	39
4.5.1 Sugestões acatadas.....	40
4.5.2 Sugestões não-acatadas.....	40
5 CONCLUSÕES.....	41
REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICE.....	46

1 INTRODUÇÃO

A origem da palavra qualidade vem do latim *Qualitate* e tem várias significações, entre elas a de que é um “[...] atributo, condição ou propriedade distintiva de uma coisa ou uma pessoa.” (XIMENES, 2001, p. 773)

São diversos os fatores que podem influenciar a percepção que cada indivíduo tem sobre o que é qualidade, entre eles: expectativas, objetivos, modo de ser, aptidão, disposição moral, cargo, posição moral.

Dentro das empresas, a qualidade pode ser vista como a ausência de defeitos em um produto ou serviço que atenda ou exceda as expectativas do consumidor.

É necessário fazer uso de parâmetros e medidas que facilitem o gestor na tomada de decisões, por isso, existem dentro das organizações algumas formas de mensuração da qualidade, que utilizam alguns indicadores qualitativos e quantitativos baseados na satisfação do cliente.

A qualidade de vida é fundamental para que um indivíduo tenha saúde e para medi-la é necessário mensurar a qualidade das condições de vida. Torna-se imprescindível levar em consideração fatores, tais como: a saúde, a educação, o bem-estar físico e psicológico, emocional e mental, além da expectativa de vida.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ser considerada como uma ferramenta de gestão do século XX. Mas ela tem preocupado muitos estudiosos da área de gestão com pessoas há bastante tempo.

Tem-se, na história, o exemplo de Euclides 300 (a. C.), quando iniciou o estudo da geometria e trouxe melhorias no método de trabalho para os agricultores da margem do Nilo. Também Arquimedes, na Lei das Alavancas criada em 287 a. C., fez com houvesse uma redução no esforço físico de muitos trabalhadores, conforme Vasconcelos (2009, p. 1).

O século XX foi marcado por inúmeras transformações, principalmente a partir da Revolução industrial, o que trouxe mudanças no modo de produção, de modo que o homem deixou de produzir artesanalmente para, então, produzir em massa, sendo parcialmente substituído pelas máquinas. Com a globalização e a alta competitividade do setor financeiro, as instituições bancárias também tiveram

que mudar, investir em novas tecnologias e se atualizar, deixando de ver o trabalhador como um simples coadjuvante e passando a valorizar o mesmo, como um importante recurso para a organização, sem o qual a empresa não sobreviveria.

Nesse contexto, programas ligados à melhoria da qualidade de vida no trabalho surgem como forma de conquistar motivação e comprometimento dos colaboradores.

1.1 Situação Problema

O presente relatório foi originado no Banco do Estado de Sergipe S/A - Agência Magazine. Trata-se de uma agência localizada à Rua João Pessoa, 100, Centro – Aracaju/SE, atualmente contando com um quadro de colaboradores que totaliza 27 (vinte e sete) pessoas.

O Banco do Estado de Sergipe – BANESE é uma instituição que busca ativamente o pleno crescimento de toda a sociedade sergipana. Para isso, estimula as potencialidades individuais ou coletivas, sempre engajado em promover o desenvolvimento econômico, social e cultural do povo sergipano.

Sua missão é “Satisfazer as necessidades de informações e serviços financeiros de seus clientes, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do estado de Sergipe.”

Sua visão é “Ser o banco líder no mercado sergipano, atuando de forma humanizada, competitiva e sustentável, consolidando uma imagem de instituição sólida e com credibilidade.”

Ao longo de décadas, o BANESE tem buscado valorizar os artistas e atletas locais, patrocinando dezenas de obras literárias, eventos esportivos, entre outros. Apoiando diversos segmentos, a exemplo da educação, saúde, meio ambiente, cultura e arte, e incentivando a geração de novos empregos, parcerias e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, o BANESE efetivamente tem sido uma empresa cidadã, confirmando a sua vocação de ser o promotor financeiro do desenvolvimento sócio-econômico do Estado de Sergipe e de constituir-se, cada dia mais, como sendo o Banco de todo o povo sergipano.

Observou-se que a empresa tem buscado, de várias formas, promover a qualidade de vida para os seus colaboradores, mas ainda há muito o que

fazer, já que faz parte da natureza do ser humano a busca de novas alternativas que satisfaçam suas necessidades.

A satisfação com o trabalho faz com que o homem produza melhor e, para gerar essa satisfação, é necessário levar em consideração um conjunto de fatores, que podem indicar se há programas de qualidade de vida no trabalho instalados na empresa. E não se sabe se o atual programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Banese satisfaz seus colaboradores.

Dentre as possíveis estratégias para promover qualidade de vida no trabalho, podem ser citadas: possuir instalações adequadas; dispor de ferramentas (recursos) para um melhor manuseio durante a execução das atividades laborais; possuir um clima organizacional favorável; haver um sistema de recompensas, que ofereça muito mais que uma boa remuneração; além de oferecer benefícios outros, como plano de saúde, auxílio alimentação, e área de lazer.

Até que ponto o programa de Qualidade de Vida no Trabalho existente na empresa satisfaz as necessidades dos colaboradores do Banco do Estado de Sergipe – Agência Magazine?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar se o programa de Qualidade de Vida no Trabalho existente na empresa satisfaz as necessidades dos colaboradores do Banco do Estado de Sergipe – Agência Magazine.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar a opinião dos colaboradores sobre o programa de QVT implantado na empresa e se os benefícios oferecidos pela empresa atendem as expectativas dos colaboradores.
- Levantar sugestões de programas de QVT, junto aos colaboradores da agência em questão, que possam melhorar a eficiência deles em suas atividades laborais.

1.3 Justificativa

Vivemos hoje um momento de transição que se reflete na busca pelo aumento da competitividade organizacional. Tal desafio, por sua vez, pode ser apontado como um dos responsáveis pela necessidade de qualidade. Neste contexto, é importante às organizações pensarem em sedimentar suas habilidades e potenciais para aderir ao novo conceito de trabalho, bem como os desafios a ele inerentes.

Para tanto, é preciso falar em qualidade de vida no trabalho, ressaltando-se, sempre, a abordagem deste assunto como questão de competitividade organizacional. Portanto, é perfeitamente pertinente e muito relevante o desenvolvimento do ser humano como ser multidisciplinar, reconhecendo suas mais variadas e amplas necessidades. É respeitável lembrar que o ser humano traz consigo, sentimentos e aspirações, criando expectativas.

A escolha do Banco do Estado de Sergipe S/A. prende-se ao fato da autora desse trabalho ser colaboradora da empresa, o que contribui com o conhecimento e levantamento de dados referentes aos índices da qualidade de vida no trabalho, tendo acesso às informações necessárias a esta pesquisa, para, então, propor melhorias que possam vir a ter significativos impactos no desempenho organizacional.

Tornou-se viável a realização desta pesquisa, devido à autora ter-se identificado com o tema Qualidade de Vida no Trabalho, mediante teorias aprendidas no curso e observação das deficiências dos fatores organizacionais na empresa em estudo, devido à prática vivenciada na mesma.

Fundamentado no que foi mencionado no parágrafo acima, nasceu a necessidade de realizar uma pesquisa, iniciada no Estágio Supervisionado, consolidado em relatório próprio, ressaltando a importância da qualidade de vida no trabalho como fator decisivo a eficiência dos colaboradores do Banco do Estado de Sergipe – Agência Magazine, no Município de Aracaju, Estado de Sergipe (Brasil).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão apresentados conceitos, princípios e tendências relacionados ao objetivo do estudo, baseando-se na utilização de várias obras e fontes atualizadas, com o propósito de apresentar conhecimentos necessários ao entendimento da pesquisa

2.1 As Primeiras Manifestações: Homem x Produção

Segundo Rodrigues (2007, p. 26), no século XVIII ocorreram mudanças nos processos industriais. Com o crescimento da população, o consumo também aumentou o que impulsionou o aprimoramento tecnológico e a produção em grande escala.

Conforme Dias (2008, p. 56), os principais fatos novos que surgiram e contribuíram para caracterizar essa nova fase foram:

- a) O crescente aumento da importância do trabalho na vida do homem.
- b) Valorização inicial do operário, não como pessoa, mas como extensão de uma máquina.
- c) Dificuldade de adaptação dos trabalhadores às novas condições impostas pela organização industrial (disciplina, por exemplo).
- d) Crescente miséria social entre os operários, com o avanço das inovações tecnológicas.
- e) Desarticulação da sociedade estamental, e o surgimento de uma sociedade de classes.
- f) Aumento crescente da oposição entre classes sociais.
- g) Desarticulação do sistema hierárquico tradicional, tanto ao nível de ofícios, como ao nível de organização familiar.
- h) Perda da identidade social (o trabalhador perde seus laços comunitários tradicionais e não consegue estabelecer outros no novo ambiente).

Essas mudanças profundas na base econômica, ocorreram contrapondo-se à ordem tradicional anteriormente estável, causando uma desordem social.

Para representar esse contexto, Rodrigues (2007, p. 26) escreve:

O trabalhador vivia em condições desumanas. As jornadas de trabalho chegavam a 18 horas diárias (MALTHUS, 1946). Com relação ao salário, RICARDO, citado por MALTHUS (1946), reflete muito bem o pensamento da época. Diz RICARDO que 'o salário deve ser o preço necessário para que o trabalhador subsista e perpetue sua classe, sem aumento ou redução' (p.188). BETHAN, citado por HUNT & SHERMAN (1986), afirma que o trabalhador

possuía aversão ao trabalho e que traz 'emoções como amor, desejo ou ócio' (p. 58). TOWNSEND, também citado por HUNT & SHERMAN (1986), é contundente ao afirmar que 'a fome não apenas exerce uma pressão mansa, silenciosa e incessante, como também obriga aos mais intensos esforços,...]somente o aguilhão da fome tange os trabalhadores par o trabalho' (p. 58). (RODRIGUES, 2007, p. 26)

As necessidades básicas do trabalhador não eram levadas em consideração, o que gerava um descontentamento, fazendo com que ele não se sentisse, satisfeito e valorizado.

Owen citado por Hunt; Sherman apud Rodrigues (2007 p. 27), aparece como o pioneiro de métodos para humanizar as condições de trabalho no interior da fábrica, ao *proporcionar condições decentes de trabalho, salários suportáveis e educação para os filhos dos seus operários*. Dentro desse contexto, surgiram no século XIX, novos modelos de teoria que abordavam diferentes formas de administração e que vieram estabelecer e revolucionar administração como um todo.

2.1.1 Teoria da administração científica

Surgiu da necessidade de aumentar a produtividade. O conjunto de princípios que criaram essa teoria foram delineados por Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt e os Gilbert (Frank e Lílian).

Para Stoner; Freemam (1999, p. 24), Taylor baseou sua filosofia em quatro princípios básicos:

1. O desenvolvimento de uma verdadeira ciência da administração, de modo que pudesse ser determinado o melhor método para realizar cada tarefa.
2. A seleção científica dos trabalhadores, de modo que cada um deles ficasse responsável pela tarefa para a qual fosse mais bem habilitado.
3. A educação e o desenvolvimento científico do trabalhador.
4. A cooperação íntima e amigável entre a administração e os trabalhadores.

Aparentemente, esses princípios podem dar a impressão de que a teoria de Taylor estivesse instalando um ciclo humanístico nas relações de trabalho. Entretanto, o caráter científico industrial da época privilegiava a relação *tempo-movimento*, onde a maximização dos lucros, em menor tempo possível exigia, cada vez mais, empenho no trabalho, já exaustivo, dos operários.

2.1.2 Teoria clássica das organizações

Surgiu da necessidade de encontrar linhas mestras para administrar organizações complexas como as fábricas, foi uma tentativa pioneira de Henry Fayol de identificar os princípios e as habilidades que servem de base a administração eficaz.

Chiavenato (2004, p. 73) refere-se a esta teoria da seguinte forma:

A *Teoria Clássica* recebe o nome de *teoria da máquina* pelo fato de considerar a organização como sob o prisma do comportamento mecânico de uma máquina: a determinadas ações ou causas decorrerão determinados efeitos ou conseqüências dentro de uma correlação determinados efeitos ou conseqüências dentro de uma relação determinística. A organização deve ser arranjada tal como uma máquina. Os modelos administrativos de *Taylor-Fayol* correspondem à *divisão mecanicista do trabalho*, em que o parcelamento de tarefas é a mola do sistema. Essa abordagem mecânica, lógica e determinística da organização foi o fator principal que conduziu erradamente os clássicos à busca de uma *Ciência da Administração*.

Fayol ainda defendia a idéia de que a organização era dividida em um conjunto de operações classificadas em seis grupos, operações técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas conforme Dias (2008, p. 76).

Ao considerar um homem como uma simples máquina que trabalha de forma totalmente calculada, fazendo o estudo de movimentos, cronometrando o tempo de execução de cada tarefa, as necessidades do trabalhador não eram levadas em consideração, a organização visava somente o aumento da produtividade, o que fez com que esse modelo apresentasse algumas falhas.

2.1.3 Teoria das relações humanas

Foi através de uma série de experiências promovidas por Elton Mayo que questionaram acerca dos métodos adotados pela *direção científica*, onde se estabelecia que a produtividade dependia da estrutura física e da questão ambiental, dos salários, etc. Mas as experiências mostraram que é fundamental a existência das interações sociais no aumento da produtividade.

Mayo apud Dias (2008, p. 88) lembra:

Nestas pesquisas chegou-se à conclusão de que os grupos informais de trabalho têm uma influência positiva na produtividade. Em conseqüência, Mayo formou a opinião de que o conceito de homem social, motivado pelas necessidades do antigo conceito de homem social, motivado pelas necessidades sociais, que busca

relações gratificantes no trabalho, é mais sensível às pressões do grupo de trabalho do que ao controle administrativo. (MAYO apud DIAS, 2008, p. 88)

As relações paralelas e os grupos criados informalmente têm como objetivo contribuir para que sejam atingidos os objetivos pessoais de seus membros, mesmo que estes não estejam de acordo com os objetivos da organização. Dessa forma é que surgem conflitos dentro da organização. Mas se os objetivos dos grupos informais estiverem em concordância com os da organização, isso fará com que a organização atinja os seus fins.

2.2 Cultura Organizacional

A noção de cultura organizacional advém do crescente interesse pela diversidade da força de trabalho no mundo globalizado, bem como da necessidade de compreensão.

[...] cultura organizacional é o conjunto de pressuposto básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN apud LUZ, 2006, p. 15).

Segundo o referido autor, a cultura organizacional pode ser expressa mediante os valores da empresa, declarados ou praticados, pelos seus ritos ou rituais, a exemplo dos ritos de admissão, promoções ou demissões, bem como através de seus mitos, figuras imaginárias que servem para reforçar as crenças e tabus, que focalizam questões proibidas ou mal vistas pela organização.

Andrade (2010, p.140), assim refere:

A cultura de uma organização é representada pelos valores, crenças e ritos compartilhados pelos seus membros. A cultura do poder depende de uma fonte central de poder, com raios de poder, da inovação e burocracia. A cultura do poder depende de uma fonte central de poder e influência difundindo-se a partir da figura central. São unidos por laços funcionais ou especialistas, mas os anéis de poder são os centros de atividade de influência.

Abaixo são apresentados os fatores que influenciam a cultura organizacional:

- Valores - Representam a importância que as organizações dão a determinadas coisas, como, por exemplo, certos comportamentos ou posicionamentos: éticos, trabalho em equipe, transparência, inovação, etc;

- Ritus/Rituais - São certas cerimônias típicas de uma organização. Exemplo: admissões. É muito comum, nas grandes organizações, quando se admite algum novo funcionário, proporcionar-lhe uma ambientação em que são apresentados a história, os produtos, os processos, os clientes, os mercados Atendidos, etc;

- Mitos - São figuras imaginárias e alegorias, geralmente utilizadas para reforçar certas crenças organizacionais;

- Tabus - Geralmente focalizam questões proibidas ou não bem-vistas, pela organização. Um exemplo é a *proibição* de se discutir com os superiores hierárquicos questões salariais. Presume-se algo inaceitável.

Segundo Megginson; Mosley (1998, p. 428), “[...] cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, crenças e padrões de comportamentos que forma um núcleo de identidade de uma organização.”

Já para Hollenbeck; Wagner (2003, p. 367), “A cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e o seu trabalho.”

Assim, diante do que já foi dito, fica evidente que, se uma organização visa implementar projetos de QVT, não pode pensar nos mesmos sem fazer um estudo da sua cultura; principalmente quando se quer, de fato, apresentar propostas eficazes, as quais, efetivamente, valorizam o colaborador e instituem uma melhora nas suas condições de trabalho e de vida.

2.3 Qualidade e Gestão da Qualidade

Para alcançar o entendimento maior acerca do que é qualidade, descobriu-se a origem da palavra que vem do latim *qualitate*, além de possuir várias significações, entre elas a de que é a determinação de traços e características inerentes ao objeto; aptidão, segundo Oliveira (2004, p. 315)

Além dessa compreensão, existem vários outros significados que os seres humanos dão a palavra discutida, sendo que cada indivíduo tem a sua forma particular de percebê-la. Para uns pode significar um modo de ser, para outros, um atributo ou predicado.

Segundo Marshall Junior et al. (2006, p. 19), “[...] qualidade é um conceito

espontâneo e intrínseco a qualquer situação de uso de algo tangível, relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou a percepções associadas a produtos de natureza intelectual, artística, emocional e vivencial.”

Diante do que foi dito no parágrafo anterior, chega-se à conclusão de que a qualidade não é algo limitado, que se restringe a apenas um significado; antes disso, é muito mais complexa do que se pode pensar a princípio e não é apenas o indivíduo que busca a qualidade de forma isolada, mas as organizações como um todo, também perseguem esse objetivo.

As organizações estão em busca de qualidade em todos os seus processos, produtos e serviços, a essa estratégia da administração, dá-se o nome de gestão da qualidade. A gestão da qualidade é hoje uma das maiores preocupações das empresas.

O reconhecimento de sua importância e a conscientização para a qualidade tornaram a certificação de sistemas da qualidade indispensável para as empresas de todo país.

Os períodos ou eras da qualidade eram classificados das seguintes formas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade, todas elas estruturadas por Garvin (2002) apud Marshall Junior et al. (2006, p. 20), e bem aceitas pelos especialistas da área, sendo adotadas com referencial para descrever história e evolução do pensamento da qualidade.

Desde o início da era industrial, até metade do século XIX, tudo era fabricado de forma artesanal, com procedimentos rudimentares. Tudo era produzido em pequenas quantidades. Era o artesão quem implantava a inspeção segundo critérios por ele mesmo especificados.

A revolução industrial trouxe a necessidade de produzir em grandes quantidades e foi essa produção em massa que fez com que surgisse a necessidade de se implantar a inspeção formal, segundo Garvin (2002) apud Marshall Junior et al. (2006, p. 20).

Frederick W. Taylor, no início do século XX, deu uma atenção especial à atividade de inspeção, separando-a do processo de fabricação e atribuindo-a a profissionais especializados, segundo Taylor (1919) apud Marshall Junior et al. (2006, p. 20).

O desenvolvimento das técnicas para controle estatístico da qualidade foi

fundamentado no controle de processos, estruturando, de forma organizada, as etapas que compõem a realização de um trabalho ou tarefa, incluindo matérias primas, atividades realizadas, produtos acabados e o seu fluxo.

Torna-se impossível realizar inspeções em todos os produtos e, por isso, é utilizada a amostragem. Houve grandes progressos nos processos da qualidade. Assim, os cursos sobre o tema rapidamente alcançaram uma grande expansão e os procedimentos evoluíram.

A qualidade, no final da II Guerra Mundial, já tinha estabelecido o seu lugar, tornando-se uma disciplina amplamente aceita no ambiente organizacional. Os consumidores tornaram-se mais exigentes na hora da compra e mais preocupados com preço e qualidade. Marshall Junior et al. (2006 , p. 20) cita:

A ampliação da abrangência da qualidade nas atividades pode também ser percebida em responsabilidades que se agregam à área, como qualidade ambiental e qualidade de vida, ética e valores – hoje imprescindíveis e objeto de regulamentações nacionais e internacionais e de normas diversas, mostrando a crescente conscientização da sociedade, que impõe demandas e exerce pressões complementares

Com isso, pode-se chegar à conclusão de que a qualidade envolve múltiplos elementos, com diferentes níveis de importância. Deve-se considerar cada elemento como importante e de forma igualitária, pois a qualidade é acima de tudo sinônima da perfeição, conforme Paladini (2004, p. 25)

2.4 Qualidade de Vida

A expressão qualidade de vida foi utilizada pela primeira vez em 1964, pelo então presidente dos Estados Unidos Lyndon Johnson, ao declarar “[...] os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas.” (FLECK, 2003, p. 1)

Diante do que foi dito no parágrafo anterior, pode-se aceitar que a qualidade de vida está diretamente ligada à qualidade das condições de vida e o bem-estar que se produz ao desempenhar atividades necessárias à subsistência.

Diversos instrumentos têm sido construídos, como forma de sintetizar e medir os indicadores de qualidade de vida entre as nações. Eles tratam a saúde, ora como indicador composto, ora como seu objeto propriamente dito.

Minayo; Hartz; Buss (2000, p. 3) citam:

Entre os primeiros, talvez o mais conhecido e difundido seja o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). O IDH foi criado com a intenção de deslocar o debate sobre desenvolvimento de aspectos puramente econômicos - como nível de renda, produto interno bruto e nível de emprego - para aspectos de natureza social e também cultural. Embutida nesse indicador encontra-se a concepção de que renda, saúde e educação são três elementos fundamentais da qualidade de vida de uma população. (MINAYO; HARTZ; BUSS, 2000, p. 3)

A qualidade de vida é fundamental para que um indivíduo tenha saúde e, para medi-la, é necessário mensurar a qualidade das condições de vida. Torna-se imprescindível levar em consideração fatores, tais como: a saúde, a educação, o bem-estar físico e psicológico, emocional e mental, e a expectativa de vida.

A qualidade de vida foi definida pela Organização Mundial de Saúde como a percepção do indivíduo sobre a sua posição na vida, no contexto da cultura e dos sistemas de valores nos quais ele vive, e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.

2.5 Qualidade de Vida no Trabalho

Como já foi dito anteriormente, o advento da revolução industrial trouxe um aprofundamento da produção, esta deixou de ser artesanal e passou a ser feita em grandes volumes (produção em massa). A primeira metade do século passado apresentou duas vertentes de pensamento, um voltado à produtividade e outro voltado à satisfação do trabalhador. Com isso veio aumento da preocupação com o binômio Indivíduo x Trabalho, de acordo com Rodrigues (2007, p. 19)

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi utilizado pela primeira vez por Louis Davis, na década de 1970, enquanto desenvolvia um projeto sobre desenhos de cargos. Para ele, conceito de Qualidade e Vida no Trabalho está ligado à saúde dos trabalhadores no desempenho das suas tarefas e ao bem-estar geral dos mesmos, conforme Chiavenato (2005, p. 448).

Vasconcelos apud França (2009, p. 80) cita:

Qualidade de vida no trabalho, é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamam de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização do diagnóstico,

campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento, durante o trabalho na empresa. (VASCONCELOS apud FRANÇA, 2009, p. 80)

Dentro do contexto, pode-se afirmar que para uma melhor (QVT) torna-se necessário a implantação de programas que tragam melhorias no ambiente organizacional. Algumas empresas já têm tomado medidas para implantarem programas de qualidade de vida, mas muito há que ser feito, para tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório.

A mesma pesquisadora conclui seu pensamento, afirmando que:

No contexto do trabalho esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho. (VASCONCELOS apud FRANÇA, 2009, p. 80)

Fundamentado no exposto, pode-se afirmar que ética da condição humana busca agrupar fatores biológicos, psicológicos, sociológicos e políticos, envolvendo desde a identificação de riscos ocupacionais até a satisfação com o trabalho. Pessoas no processo de trabalho devem ter meios de saber o que se espera, meios de saber qual é o desempenho real de cada um, capacidade e autoridade para mudar o desempenho e agir sobre a diferença. Ver mais sobre ética no trabalho na subseção 3.8.

Segundo Chiavenato (2005, p. 448), a QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade.

O mesmo autor ainda estabelece alguns fatores que envolvem a qualidade de vida no trabalho como a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro do grupo e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade e responsabilidade de tomar decisões e as possibilidades de participar.

Esses fatores irão formar os componentes QVT que servem de base fundamental para, uma análise mais profunda, dentro das organizações contemporâneas.

Para que se possa ampliar o conceito de QVT, é necessário enxergá-lo

muito além do modo que normalmente se procura delimitar. Assim, as ações organizacionais que se voltam a QVT precisam ser planejadas e implementadas de forma cuidadosa, e podem fornecer elementos importantes e indispensáveis para estruturação das políticas de recursos institucionais.

Segundo França (2009, p. 172), as ferramentas mais utilizadas na coleta de dados que sirvam de base para a QVT são:

- levantamento específico de importância ou satisfação com base em indicadores predeterminados;
- diagnóstico do clima organizacional;
- grupos de trabalho, auto gestão e comissões de qualidade de vida;
- relatórios médicos, incidentes críticos e outros sinais de avaliação de estresse e insatisfação;
- mapeamento do perfil sócio familiar e benefícios esperados;
- pesquisa de opinião junto à comunidade;
- exigências legais;
- avaliações de desempenho de clientes internos e externos.

Os dirigentes das organizações podem fazer escolhas que estabelecem ações de QVT, através da cultura da empresa, do produto que está no mercado e do comportamento dos concorrentes.

2.6 Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional encontra-se estruturado num ambiente de relacionamento interpessoal baseado na confiança mútua, essencial ao fluxo saudável do sistema de comunicação em todos os sentidos.

Também está ligado à maneira pela qual o colaborador se envolve com sua cultura, suas normas e seus costumes, como ele vê e analisa esses fatores de maneira positiva ou negativa.

Conforme Luz (2006, p. 32-33), “[...] clima organizacional é o retrato do grau de satisfação das pessoas em seu ambiente de trabalho.”

[...] o clima organizacional seja algo absoluto, ele se materializa, se tangibiliza nas organizações através de alguns indicadores que dão ‘sinais’ sobre a sua qualidade. [...], todavia servem para alertar quando algo não está bem, ou ao contrário, quando o clima está muito bom. (LUZ, 2006, p. 32)

O clima organizacional apresenta alguns indicadores que são citados abaixo:

- Turnover: refere – se à rotatividade de pessoal, que pode representar uma *pista* de que algo vai mal;
- Absenteísmo: da mesma forma, o excessivo número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado que o apresentado sobre o turnover;
- Pichação nos banheiros: os banheiros das empresas representam um importante indicador do clima organizacional. As críticas, as sugestões direcionadas aos líderes da empresa indicam o estado de satisfação dos funcionários.
- Programas de sugestões: programas de sugestões malsucedidos também refletem uma imagem importante. Podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, que reagem á empresa, não apresentando em numero ou em qualidade as sugestões que ela esperava;
- Avaliação de desempenho: outro indicador sobre o clima é o instrumento de avaliação de desempenho. Quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, da sua apatia em relação á empresa, ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho;
- Greve: embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, ou a omissão dos gestores em tomar determinadas providências que atendam a determinadas reivindicações dos trabalhadores, a adesão às greves, muitas vezes, revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa;
- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que vai, muitas das vezes, determinar um clima tenso ou agradável;
- Desperdício de material: muitas vezes, a forma de o trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que o necessário, danificando os equipamentos de trabalho. É uma forma velada de o trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito.

Para Chiavenato (2000, p. 299), “O clima organizacional constitui o meio

interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização.” O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização.

Nesta perspectiva, Coda apud Luz (2006, p. 14) afirma:

[...] o clima é o retrato do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelos de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (CODA apud LUZ, 2006, p. 14)

Tomando como base os conceitos acima citados pelos autores, percebe-se que eles demonstram como as pessoas vêem, sentem, motivam-se e reagem com relação ao ambiente organizacional, que por sua vez, irá influenciar o seu comportamento.

2.6.1 Motivação

Robbins (2005, p. 151) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Várias são as teorias sobre *motivação*. Entretanto existem três teorias específicas que foram formuladas sobre o assunto, que merecem destaque: a *hierarquia das necessidades* (Maslow), as teorias *X* e *Y* (McGregor) e a teoria dos *dois fatores* (Herzberg).

Maslow apud Rodrigues (2007, p. 40) faz referência à classificação das necessidades:

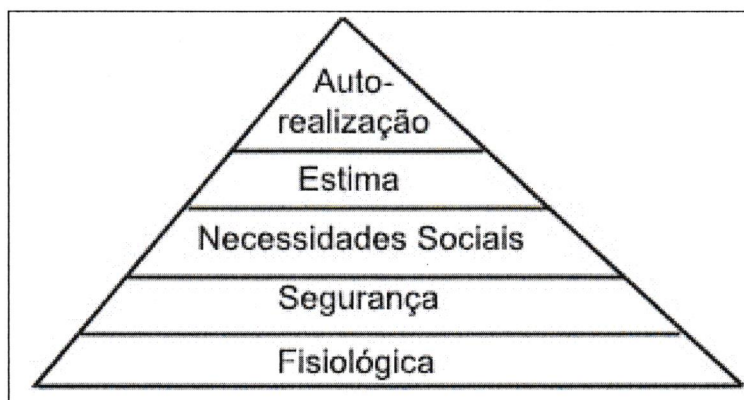
[...] as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

Maslow ainda propõe uma hierarquia das necessidades que é composta por cinco necessidades fundamentais, propostas de forma sequenciada: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização, conforme Rodrigues (2007 p. 40).

Segundo Robbins (2005, p. 152), as necessidades são assim descritas:

- Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo
- Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, auto-desenvolvimento e alcance do próprio potencial.

As hierarquias podem ser representadas numa pirâmide:



Fonte: Robbins (2005, p. 152)

Figura 01 - Teoria da hierarquia das necessidades

Já as teorias X e Y desenvolvidas por Douglas McGregor (1906-1964), associam o efeito motivação à atividade de liderança, cuja força motivacional está centrada na *autorrealização* e na satisfação das *necessidades*. A teoria está fundamentada no princípio de contribuição versus incentivo, ou seja, o indivíduo contribui para a manutenção e sobrevivência da organização e esta fornece um incentivo que poderá ser pagamento e participação.

A teoria Y reconhece a delicadeza e dificuldade nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, as variáveis comportamentais que comandam o comportamento do homem e a satisfação de suas necessidades sociais. A teoria X defende o isolamento, uma vez que as interações sociais prejudicam a produtividade, e propõe pouca participação e estilo de liderança mais diretivo, conforme Kwasnicka (2006, p. 95).

Kwasnicka (2006, p. 95) ainda cita:

Teoria X – Assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para

fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado. Nesse caso, nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho. A exigência será sempre para maiores recompensas.

Teoria Y – O desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade; por isso, o indivíduo deve ter autocontrole para a consecução dos objetivos a que ele se submete em função das recompensas monetárias e de auto-realização que recebe. (KWASNICKA, 2006, p. 95)

Segundo Motta; Vasconcelos (2006, p. 71), a teoria dos dois fatores defendida por Herzberg - psicólogo industrial norte-americano - discorre que Adão é o homem natural que busca satisfazer suas necessidades elementares, sem as quais ele não poderia viver. Essas necessidades seriam: necessidades de segurança, afeição, prestígio e reconhecimento social, de modo que devem ser atendidas em um nível mínimo, que ele chamou nível de higiene mínimo. O atendimento das necessidades básicas dos indivíduos é condição necessária, mas não suficiente, para a manutenção de boa produtividade no trabalho.

Conforme o mesmo autor, Herzberg trata também dos fatores motivacionais ou intrínsecos que estão relacionados ao aprendizado e à realização do potencial humano no trabalho e, às necessidades mais complexas, cuja busca por satisfação permite a canalização da energia vital para o trabalho, e gerando maior comprometimento com a organização.

No momento em que os indivíduos se sentem motivados, a empresa conquista novos mercados e fideliza seus clientes, deixando satisfeitos tanto os clientes internos quanto os clientes externos, esta é a cultura da empresa bem sucedida.

2.6.2 Ética no trabalho

Após séculos de estudos de interpretação unilateral, o sistema social e a vida ética, agora, diante do pensamento contemporâneo pode encaminhar-se para visão integradora das sociedades e das civilizações. É nesse contexto que Comparato (2006, p.18) faz referência a visão das sociedades e civilizações:

No passado, com raras exceções, prevaleceu uma concepção reducionista, segundo a qual o elemento gerador da convivência social estaria, com exclusividade, nos valores ou ideais coletivos, no conjunto das instituições de poder, ou então nas condições materiais de subsistência dos grupos humanos. Tínhamos assim, organizadas em escolas mutuamente excludentes, três formas de interpretação da vida social, que poderíamos denominar, de modo simplificado, a idealista, a realista e a materialista.

Para se enxergar, de modo simplificado, um grande grupo social organizado, uma sociedade política ou uma organização, é preciso, sobretudo, conhecer a sua estrutura. Esta seria o conjunto de proporções e relações dos diversos elementos que a compõem: fatores determinantes; ideário costumes e mentalidade social; instituições de poder e suas finalidades; além de fatores condicionantes como o patrimônio genético, o meio ambiente e o estado da técnica. Milkovich; Boudreau (2008, p. 27) fazem referencia à ética dentro das organizações:

Decisões sobre contratações, promoções e treinamento; quanto pagar às pessoas; como vincular a remuneração ao desempenho; e apoio aos funcionários insatisfeitos tudo isso deve ser feito tendo em mente a justiça e a imparcialidade. Defender um tratamento justo e ético para os empregados é outro papel do profissional de RH. Uma sensação de injustiça pode afetar as atitudes e o comportamento dos empregados. Absenteísmo, baixa motivação, falta de preocupação com a qualidade dos produtos e serviços, ausência de sugestões para melhoria e falta de comprometimento e até sabotagens podem surgir como resultado.

Segundo Lopes de Sá (2005, p. 18), o profissional é quem constitui a empresa. Para ele, tudo o que dimanar dessa organização, ainda que realizado por auxiliares, terá sempre a responsabilidade ética dos criadores. Os nomes de fantasia, as denominações que possam ser dadas a tais empresas, são apenas referências que não agem por si mesmas, mas sempre em decorrência da vontade dos que estabelecem as normas de conduta a serem praticadas.

O mesmo autor diz que o zelo, a pontualidade, o sigilo etc. nem sempre são atitudes que se conseguem, presentes, quando as estruturas empresariais se desenvolvem, crescem ou alcançam divisões espaciais de maior monta. Discorre ainda, que a corrupção, a ineficiência, a ineficácia, a negligência, a omissão, o egoísmo, a mentira etc. são lesões às virtudes que encontramos em quase todas as organizações estatais e nas maiores empresas, em razão de suas dimensões e da quantidade e qualidade de pessoal que envolvem.

Nesse sentido, pelo que se pode perceber a ética é um valor essencial quando se pensa em qualidade.

2.7 Relacionamento Interpessoal

Para Wood (2007, p. 97), o melhor tipo de encontro é aquele em que todos se sentem a vontade e tem oportunidades de manifestar seus talentos na

presença dos demais. Embora algumas pessoas tenham a dificuldade de se relacionar, os relacionamentos criados dentro das organizações facilitam a produtividade de um grupo e sua eficácia que, estão estreitamente relacionadas não somente à competência de seus membros, mas sobre tudo com a solidariedade de suas relações interpessoais.

Segundo Andrade (2010, p. 140), o conflito pode ser estimulado quando:

- A gerência administrativa, por exemplo, por meio dos tipos de cultura do poder, e a gerência comercial, a cultura da inovação;
- A maior parte dos envolvidos no processo de compartilhar a cultura de papéis;
- O gestor da organização, valorizar a cultura do poder pelo poder;
- Os grupos de especialistas compartilharem a cultura da inovação em detrimento da cultura de papéis, valorizada, por exemplo, pela gerência administrativa.

Dessa maneira, o papel do gerente nesse processo é de extrema importância, pois é de sua responsabilidade administrar os conflitos existentes, para criar um clima harmonioso entre as pessoas que interagem diariamente no ambiente de trabalho.

Segundo Minicucci (2006, p. 206), “[...] uma das necessidades básicas do homem é a necessidade social que adquire nos primeiros anos de sua vida. O homem sente necessidade de estabelecer relações interpessoais.”

De fato, o relacionamento interpessoal entre os colaboradores é algo imprescindível para as organizações, ao fazer com que o clima interno seja agradável, permitindo um ambiente sinérgico no qual prevaleça a união e a cooperação entre todos, para minimizar conflitos e maximizar o nível de satisfação.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados: a natureza do estudo, a caracterização da pesquisa, os instrumentos e procedimentos de sua utilização, as variáveis e indicadores da pesquisa, o universo e amostra da unidade pesquisada, além do plano de coleta de dados, bem como a forma como os dados serão registrados.

3.1 Abordagem Metodológica

Ruiz (2008, p. 138) faz referência à palavra método que significa o traçado das etapas fundamentais da pesquisa.

Este trabalho é um estudo de caso o qual, segundo Acevedo; Nohara (2004 p. 52);

[...] caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo e objetos, que podem ser indivíduos ou organizações. O pressuposto desse estudo é que, ao se conhecer muito bem como ocorre o fenômeno em um ou poucos indivíduos, empresas ou situações, podem-se levantar hipóteses sobre como o fenômeno ocorre em geral.

Para Roesch (2005, p. 122) existem dois métodos de pesquisa científica, e a sua escolha depende de uma postura filosófica sobre como investigar a realidade: a positivista e a fenomenológica.

3.2 Caracterização da Pesquisa

Uma pesquisa caracteriza-se segundo os seus objetivos ou fins, seu objeto ou meios e sua abordagem de dados.

3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins

Segundo Ruiz (2008, p. 48)

[...] a pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência. É o método de abordagem de um problema em estudo que caracteriza o aspecto científico de uma

pesquisa [...]

O presente trabalho refere-se a uma pesquisa exploratória a qual Gil (2002, p. 45) classifica como tipo de pesquisa que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema e que embora seu planejamento seja flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

Acevedo; Nohara (2004) substituem a nomenclatura de relações causais por explicativas.

O principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delineie de forma mais precisa o problema. [...] a pesquisa descritiva visa descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão. Mas cabe ressaltar que a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado. No entanto, os conhecimentos produzidos por ela são essenciais para a pesquisa explicativa. Por isso pode-se dizer que ela antecede ou dá suporte à pesquisa explicativa (ACEVEDO; NOHARA, 2004, p. 51)

Por ser uma investigação jamais realizada na empresa em questão, por buscar descrever o problema detectado, de forma mais precisa, com suas características requisitadas pelos objetivos específicos, entende-se que a investigação foi, ainda, exploratório-descritiva.

3.2.2 Quanto ao objeto ou meios

Para Ruiz (2008, p. 50) a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tais como ocorrem, espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises.

A pesquisa de campo, segundo Marconi; Lakatos (2009, p. 188), requer, em primeiro lugar, uma avaliação sobre o tema em questão.

Ela servirá como primeiro passo, para se saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões relevantes e quais as opiniões reinantes sobre o assunto. Como segundo passo permitirá que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência, da mesma forma que auxiliará na determinação das variáveis e elaboração do plano geral de pesquisa. Em segundo lugar, de acordo com a natureza da pesquisa, deve-se determinar as técnicas que serão empregadas na coleta de dados e na determinação da amostra, que deverá ser representativa e suficiente para apoiar as conclusões. (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 188)

Sendo assim, o presente estudo de caso se classifica, pela natureza fim, como sendo uma pesquisa descritiva, quando busca descrever formas de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho dentro da Instituição estudada. Já quanto aos meios foi aplicada a pesquisa de campo, com uma abordagem qualitativa.

3.2.3 Quanto à abordagem dos dados

Como já foi dito, Roesch (2005, p. 122) defende que a escolha do método de pesquisa depende, principalmente, da postura filosófica para investigação da realidade. Tal autora, acrescenta, ainda, que as possibilidades de coletar dados na pesquisa científica estão subdivididas em: fenomenologia, que é vista através da perspectiva qualitativa; contrapondo-se a outra possibilidade que é a positivista, conhecida por sua objetividade, ou seja, a avaliação possui cunho quantitativo.

A estudiosa supracitada esclarece que o paradigma positivista parte da idéia fundamental do positivismo que é a existência do mundo social externo ao homem e que a abordagem deve ser feita de forma direta e mais objetiva possível.

Esclarece, ainda, que o paradigma fenomenológico parte da perspectiva de que a realidade é construída através da sociedade e passa a possuir significado a partir do homem, de modo que, não se considera objetiva (como a perspectiva positivista), nem exterior aos seres humanos.

Neste caso, a abordagem utilizada foi a qualitativa, pois creu-se que através deste meio de pesquisa, seria possível garantir que, os colaboradores expusessem a razão de sua satisfação ou insatisfação, respeitando a individualidade de cada um, característica marcante da perspectiva fenomenológica.

3.3 Instrumento da Pesquisa

A técnica utilizada na coleta de dados foi a entrevista. Vale lembrar que a entrevista usada para a elaboração da presente pesquisa foi elaborada observando-se o tipo de linguagem mais adequada ao seu público alvo, também foi prezada uma objetividade para que as respostas dadas pelos colaboradores pudessem garantir que os objetivos da pesquisa fossem atingidos.

Segundo Ruiz (2008, p. 51), a objetividade da entrevista é fundamental para que o informante visualize, de forma clara, o que está sendo questionado.

Dessa maneira o entrevistador tem um objetivo maior, que é captar de determinada fonte, pessoa ou informante, dados relevantes para a pesquisa em andamento, com habilidade e elegância não permitindo que o diálogo se desvie dos propósitos de sua pesquisa.

Segundo Marconi; Lakatos (2009, p. 199), há diferentes tipos de entrevistas, que variam de acordo com o propósito do entrevistador:

- Padronizada ou estruturada, entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido;
- Despadronizada ou não estruturada, o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. Pode ser entrevista focalizada, clínica ou não dirigida;
- Painel, consiste na repetição de perguntas de tempo em tempo, às mesmas pessoas, a fim de estudar a evolução das opiniões em períodos curtos.

Por fim, para melhor esclarecer o processo de elaboração do relatório, vale destacar que a entrevista usada para a coleta em questão contava com espaço para respostas livres e foi aleatoriamente distribuído.

3.4 Variáveis da Pesquisa

Conforme Mattar (2001, p. 34) “[...] variável é algo que pode assumir valores significativos diversos.” Marconi; Lakatos (2009, p. 139) acrescentam que uma variável pode ser “[...] um conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade, ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.”

Variável	Indicador	Questão
Programa QVT do BANESE	Informações sobre o programa QVT do BANESE	1,2
QVT	* Efetividade do Programa de QVT do BANESE	2
QVT	* A Relação dos Colaboradores com o Programa de QVT do BANESE	3
	* Sugestões dos Colaboradores	4,5

Fonte: Elaborado pela autora, 2009

Quadro 01 - Variáveis e indicadores

3.5 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa

O universo e a amostra pesquisada aconteceram no Banco do Estado de Sergipe S/A. na Agência Magazine, na qual participaram 27 (vinte e sete) colaboradores, que constituem a empresa.

Não há amostragem porque a pesquisa é censitária, isto é, todos os colaboradores foram envolvidos na investigação.

3.6 Plano de Coleta e de Registro de Dados

Este estudo optou pela pesquisa descritivo-exploratória qualitativa, analisando as transcrições do instrumento de pesquisa, isto é, os dados coletados.

O material de coleta foi distribuído pela pesquisadora com prévia autorização da organização. No material distribuído, solicitou-se a cooperação voluntária dos colaboradores envolvendo-os a uma entrevista com base num questionário auxiliar. Orientou-se que os mesmos respondessem individualmente e com não obrigatoriedade da identificação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, estão colocados os resultados obtidos junto aos gestores e colaboradores da empresa concedente do estágio, Banco do Estado de Sergipe S/A., tal como foi avaliado o programa de Qualidade de Vida no Trabalho, sua abrangência para reduzir ou amenizar os fatores que influenciam negativamente no clima, além das percepções acerca das variáveis de satisfação com o programa de Qualidade de Vida na referida empresa.

4.1 Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

O programa de Qualidade de Vida do BANESE abrange diversas atividades, que são:

Incentivo à atividade física, de maneira que o Banco ressarcir até 50% do valor gasto em academias e clubes ligados aos esportes, limitado a R\$ 50,00;

Massoterapia – o colaborador paga o equivalente a 20% do valor da massagem;

Palestras acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (estresse, problemas cardíacos, hipertensão) e outros temas ligados à saúde;

Atendimento odontológico que orienta e oferece sugestões (parte da medicina preventiva);

Exames periódicos, anuais ou bianuais, dependendo da idade, cargo e função que o colaborador exerce, obrigatórios segundo NR-7 do Ministério do Trabalho.

No momento em que os colaboradores vão realizar os exames periódicos, são distribuídos folders do Programa Vida BANESE, com informações sobre cuidados com hipertensão arterial, ergonomia no posto de trabalho e dietas e saúde.

O colaborador tem direito a um plano de saúde, Caixa de Assistência dos Empregados do BANESE - CASSE e conta, também, com um plano odontológico; o OdontoCASSE.

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar permanentemente compatível o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador. De acordo com a coleta, esta é atuante na empresa em

questão e, entre as suas atividades, realiza visitas periódicas às agências, observando os equipamentos de trabalho.

A qualidade de vida no trabalho assume duas posições controversas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade, conforme Chiavenato (2005, p. 448).

A satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro do grupo e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade e responsabilidade de tomar decisões e as possibilidades de participar, esses são alguns fatores que podem influenciar a QVT segundo o mesmo autor supracitado.

4.1.1 A motivação no ambiente de trabalho

Um dos indicadores para satisfação no trabalho, que funciona no Programa de QVT, diz respeito à motivação. Para Casado; Fleury; Fischer (2002, p. 248), a motivação é um impulso à ação. Desta forma, os indivíduos agem de acordo com uma determinada situação. E segundo os autores citados, o que os leva à motivação é o que as pessoas têm ou o que a elas é oferecido.

Sendo assim, a motivação é algo inerente a cada indivíduo, sendo parte integrante da questão interna do ser, a perspectiva respondente atribuída institivamente a necessidades de realizações, associando-as à aprovação, onde o que se busca é a excelência e atingir objetivos, conforme Davidoff (2009, p. 355). No caso da agência bancária investigada, os colaboradores afirmaram que se sentem mais motivados quando tem suas necessidades plenamente realizadas e que a falta de reconhecimento afeta diretamente no desempenho de suas atividades laborais.

Herzberg divide a satisfação no trabalho em dois mecanismos de motivação:

[...] os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem bem administrados a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, pois isso não influiria na motivação. Os fatores motivadores são internos às pessoas; a motivação está dentro de cada um. Os fatores higiênicos são externos, ou parcialmente externos. (LACOMBE, 2007, p. 137)

Fatores Higiênicos	Fatores Motivadores
	Realização Profissional
	Reconhecimento pelos resultados
	Trabalho interessante
	Responsabilidade
	Perspectivas de promoção
	Aumento de conhecimento
Diretrizes/administração da empresa	
Qualidade da supervisão	
Relações pessoais	
condições de trabalho	
Sálarios	
Status	
Segurança	

Fonte: Lacombe (2007, p. 137), adaptado pela autora (2009)

Quadro 02 - Fatores de motivação, segundo Herzberg

Na agência do Banese pesquisada, observou-se que tanto os fatores higiênicos quanto os fatores motivacionais irão refletir na motivação para execução das atividades diárias. Uma vez que a cada necessidades atendida consequentemente outra surgirá e para se sentirem dispostos os colaboradores não de querer que isso aconteça.

4.2 A Efetividade do Programa

Quando questionados se tinham conhecimento sobre o programa de QVT, os colaboradores apontaram distintas respostas; desde “Nunca ouvi falar” ou “Nem sei do que se trata”, até “não só conheço, como participo ativamente”

Sabe-se que a QVT passa, necessariamente, pelos objetivos da higiene no trabalho, que, de acordo com Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2004, p. 230),

envolvem: a) eliminação ou minimização de fatores que provocam o surgimento de doenças profissionais; b) redução de efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho; c) prevenção do agravamento de doenças, lesões e deficiências; d) favorecimento à execução da produtividade.

Diante do que foi dito no parágrafo anterior, pode-se dizer que a qualidade de vida está diretamente ligada à qualidade das condições de vida e ao bem-estar que se produz ao desempenhar atividades necessárias a sua subsistência. É necessário fazer com que tal idéia se institucionalize na prática, pois, segundo o autor, ela não passa, normalmente, de uma noção.

Os dados da coleta apontam para a confirmação do exposto posto que, se os colaboradores não conhecem os programas de Qualidade de Vida da empresa ou, simplesmente, não usufruem do mesmo, há que se questionar a efetividade do mesmo. Embora para alguns os projetos de QVT no BANESE sejam evidentes, para outros a QVT refere-se a uma vaga noção.

Para França (2009, p. 83), existem algumas ferramentas indicadoras de QVT dentro das organizações: levantamento específico de importância ou satisfação com base em indicadores predeterminados, diagnóstico do clima organizacional, grupos de trabalho, auto-gestão e comissões de qualidade de vida, relatórios médicos, incidentes críticos e outros sinais de avaliação de estresse e insatisfação, mapeamento do perfil sócio familiar e benefícios esperados, pesquisa de opinião junto à comunidade; exigências legais, avaliações de desempenho de clientes internos.

4.3 A Relação dos Colaboradores com o Programa de Qualidade e Vida no Trabalho

Os colaboradores do BANESE da Agência Magazine foram questionados acerca das ações desenvolvidas pelo programa de Qualidade de Vida no Trabalho, existente no Banco. Foram citados: o projeto de massoterapia, o incentivo à educação e à prática de atividades físicas, os exames periódicos e os programas de atenção à saúde bucal.

O projeto de massoterapia no local de trabalho e o incentivo à prática de atividades físicas foram os mais mencionados. A importância dessas ações ficou evidente em respostas como:

“Fui beneficiada com o Programa de Massoterapia.”;

“Principalmente com a atividade física, já que ela colaborou muito com a diminuição do estresse provocado pela carga horária de trabalho, corrigiu a minha postura e até as noites mal dormidas. Empresa consciente deve oferecer atividade física preventiva.”

No contexto sobre o estresse, vale lembrar que é hoje um dos maiores motivos de problemas que afetam a saúde dos trabalhadores influenciando diretamente na sua produtividade e excelência nas suas atividades laborais.

Kromer; Grandjean (2008, p. 166) discorre acerca do estresse ocupacional:

O estado emocional que resulta da discrepância entre o nível de demanda e a habilidade da pessoa em lidar com a questão, define o estresse ocupacional. É, portanto, um fenômeno subjetivo, e existe no reconhecimento das pessoas a respeito da sua inabilidade de lidar com as demandas das situações de trabalho.

Segundo os autores supracitados, as pessoas têm necessidades e a busca pela satisfação no ambiente de trabalho é uma delas, por isso torna-se necessário haver um ajuste entre as habilidades dos trabalhadores atenderem a demanda neste ambiente. Existem algumas condições que podem se tornar estressores no ambiente de trabalho, entre elas estão:

Controle do trabalho, suporte social, sofrimento no trabalho, demandas da tarefa e exigência de desempenho, segurança no trabalho, responsabilidade pela vida e pelo bem-estar de outras pessoas, problemas do ambiente físico e a complexidade que é definida como o número de diferentes demandas envolvidas no trabalho.

Três colaboradores responderam que: “Não conheço.”;

Quatro dos colaboradores responderam que: “conheço, mas não vi melhora.”;

Cinco colaboradores responderam que: “não só conheço como participo ativamente.”;

Quatro colaboradores responderam que: “Nunca ouvi falar.”;

Dois colaboradores responderam que: “nem sei do que se trata.”;

Cinco colaboradores responderam que: “Já ouvi falar.”;

“Atividade física e incentivo a educação.”;

Diante do que foi dito, chega-se a conclusão que a qualidade de vida é fundamental para que um indivíduo tenha saúde e para medi-la é necessário mensurar a qualidade das condições de vida. Torna-se imprescindível levar em

consideração fatores, tais como: a saúde, a educação, o bem-estar físico e psicológico, emocional e mental, expectativa de vida, segundo Minayo; Hartz (2000, p. 3).

3.4 Sugestões dos Colaboradores

Na opinião dos colaboradores há uma necessidade de maior divulgação das atividades existentes e direcionadas para a melhoria da Qualidade de Vida, pois elas não são completamente conhecidas, além do mais, foi recomendada, uma implementação mais efetiva dessas mesmas atividades dentro das agências.

Várias sugestões foram apresentadas pelos colaboradores para a melhoria das ações do programa de QVT, dentre elas estão: manutenção da massoterapia, da ginástica laboral e do incentivo à atividade física; melhoria salarial; efetuação de novas contratações para evitar sobrecarga; promoção de encontros e dinâmicas de grupo visando à melhora das relações interpessoais; melhora das condições físicas (cadeiras mais confortáveis, por exemplo); ampliação das ações do programa de QVT já existente.

Várias sugestões foram apresentadas pelos colaboradores para a melhoria das ações do programa de QVT, dentre elas estão:

“Deveria voltar a ter massoterapia nas agências.”;

“Acho que só deve ter continuidade.” (ginástica laboral e a massoterapia);

“Melhores salários, mais pessoas para realizarem as funções do setor e maior incentivo a atividade física.”;

“Promover encontros e dinâmicas com os funcionários visando o relacionamento interpessoal.”;

“Deve acontecer um investimento maior para que assim possam ser ampliadas as ações do programa.”;

“Melhorar algumas condições físicas, tais como cadeiras mais confortáveis, além da devida manutenção.

Além disso, a pesquisa mostrou que, de certa maneira, os colaboradores estão satisfeitos com as condições de trabalho; todavia dentre as respostas houve a defesa da implantação de uma política de cargos e salários.

“O aumento salarial, seria bom, porque o salário da categoria está totalmente defasado e o aumento que foi dado a alguns meses, só beneficiou os que

já recebem um salário maior (gerentes e diretoria).”

Esse tipo de resposta chama atenção porque aponta a existência de problemas entre os níveis hierárquicos, refletindo uma espécie de certa *mágoa* por parte de colaboradores que não se sentiam privilegiados. É o tipo de problema pode criar entraves organizacionais e dificultar as relações interpessoais, o que prejudica os projetos de QVT, uma vez que os mesmos estão sempre voltados ao cuidado de aspectos mais humanos do trabalho.

Maslow, quando trata da questão motivacional do ser, ele discorre acerca da pirâmide da hierarquia das necessidades, na qual são colocadas necessidades a serem supridas. Em primeiro lugar estão as necessidades fisiológicas sendo seguidas pelas de segurança, as sociais, as de estima e por último as de auto-realização, de acordo com Robbins (2005, p. 152)

No mundo de hoje, o salário está associado com a possibilidade de suprir essas mesmas necessidades apontadas por Maslow, se o colaborador não acredita que o seu salário é suficiente para satisfazer as suas necessidades, o mesmo tem, conseqüentemente, prejuízos na sua motivação, o que vai influenciar não somente na QVT, mas, também, na produtividade.

4.5 Acatamento das Sugestões

De acordo com a análise dos dados, obtida através da aplicação do roteiro de entrevista com os colaboradores do Banco do Estado de Sergipe S/A, (Agência Magazine), algumas sugestões podem ser dadas com o intuito de melhorar o desempenho do programa de Qualidade de Vida no Trabalho da instituição pesquisada

- Promover reuniões que auxiliem a integração entre colaboradores;
- Promover encontros fora do ambiente organizacional;
- A contratação de um profissional de psicologia, para que seja desenvolvido um programa de palestras e treinamentos voltado a saúde mental dos colaboradores;
- Facilitar o feedback desenvolvendo um diálogo franco e aberto com todos os membros da equipe;
- Realizar, periodicamente, novos diagnósticos sobre o clima organizacional.

- Promover a integração entre a organização e família dos seus colaboradores.

Espera-se que a empresa em questão considere as sugestões supracitadas e possa, na medida do possível, acatar as mesmas, para que as mudanças e as inovações necessárias sejam executadas no ambiente de trabalho, melhorando o ambiente e o clima da organização e a satisfação dos clientes internos que, conseqüentemente, reflete na maneira pela qual os clientes externos, são atendidos pelos colaboradores e gestores.

4.5.1 Sugestões acatadas

Das sugestões apresentadas acima, algumas foram acatadas, quais sejam:

- Promover reuniões que auxiliem a integração entre colaboradores;
- Promover encontros fora do ambiente organizacional;
- Promover a integração entre a organização e família dos seus colaboradores.

Das sugestões acatadas acima, TODAS foram implementadas.

4.5.2 Sugestões não-acatadas

Entre as sugestões oferecidas as que não foram acatadas, encontram-se:

- A contratação de um profissional de psicologia, para que seja desenvolvido um programa de palestras e treinamentos voltado a saúde mental dos colaboradores;
- Facilitar o feedback desenvolvendo um diálogo franco e aberto com todos os membros da equipe;
- Realizar, periodicamente, novos diagnósticos sobre o clima organizacional.

A justificativa dada pela empresa foi a de que estas sugestões ficaram para estudos futuros, segundo a supervisora de estágio, ligada ao banco.

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral definido nesta pesquisa foi *avaliar se o programa de Qualidade de Vida no Trabalho existente na empresa satisfaz as necessidades dos colaboradores do Banco do Estado de Sergipe – Agência Magazine*. Diante disso pode-se observar que tal objetivo foi alcançado de acordo com os dados obtidos na pesquisa e com a colocação dos autores referenciados.

Vários fatores ligados as variáveis intervenientes da Qualidade de Vida no Trabalho foram contemplados nas respostas obtidas com a coleta de dados, de forma que a participação dos colaboradores foi de grande importância, para pensar no desenvolvimento da empresa pesquisada, uma vez que eles sugeriram (em conjunto com a autora) ações e recomendações que podem trazer melhorias para Qualidade de Vida no Trabalho do BANESE.

A contribuição que se conseguirá com os resultados obtidos será de grande valia, pois agregará valor tanto para a organização como para os colaboradores, levando em consideração as opiniões ao se buscar um meio de trazer maior satisfação para o âmbito organizacional.

Esta autora espera as informações esboçadas sirvam de ponto de partida para um maior alcance e utilização do programa de Qualidade de Vida no Trabalho, não só por parte dos colaboradores do Banco do Estado de Sergipe - Agência Magazine como também por todos os colaboradores alocados em outras agências da organização.

Este trabalho proporcionou a esta autora não só a conciliação da prática vivenciada nesta empresa com a teoria dos ensinamentos aprendidos no decorrer do curso, como também permitiu a ampliação do conhecimento da mesma sobre os temas aqui apresentados. Nesse momento cabe uma autocrítica a qualidade do presente trabalho foi prejudicada pela dificuldade da autora em conciliar estudos e trabalho. Isso vem revelar uma problemática vivida por inúmeros estudantes-trabalhadores.

No entanto, independentemente das dificuldades pessoais de cada um que se divide em várias tarefas desgastantes (como trabalhar e estudar, além de ser mãe ou pai, dona-de-casa, etc.), é fundamental reforçar a importância das atividades

que, como esse relatório, estabelecem uma estreita ligação entre a teoria e a prática. Esse tipo de atividade leva ao amadurecimento pessoal e profissional, constituindo-se como etapa imprescindível para a formação acadêmica.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo e forma. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Rui Otavio Bernardo de. **Estratégia de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CASADO, Tânia; FLEURY, M. Tereza; FISCHER, André Luiz. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.

COMPARATO, Fabio Konder. **Ética, direito, moral e religião no mundo moderno**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2009.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLECK, Marcelo Pio de Almeida. **Versão português dos instrumentos de avaliação da qualidade de vida**. 2003. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/psiq/whoqol.html>>. Acessado em: 26 mar. 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

HOLLENBECK, Jonh A; WAGNER III, Jonh A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000

KROMER, K. H. E; GRANDJEAN, E. **Manual de ergonomia**: adaptando o trabalho ao homem. 5. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2008

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 3. ed. São Paulo: Atlas., 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

LOPES DE SÁ, Antonio. **Ética profissional**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; et al. **Gestão da qualidade**. 8. ed. São Paulo: FGV, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C. **Administração conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, Jonh W. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; HARTZ, Zulmira Maria de Araújo; BUSS, Paulo Marchiori. **Qualidade de vida e saúde: um debate necessário**. Ciênc. saúde coletiva [online]. 2000, v.5, n.1, pp. 7-18. ISSN 1413-8123. doi:10.1590/S1413. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232000000100002&script=sci_abstract&lng=pt&1232000000100002>. Acessado em: 11 abr. 2009.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Gouveia. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Otávio J. et al. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sílvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

STONER, James A; Freeman, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**, 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf>>. Acessado em 26 mar. 2009.

VASCONCELOS, Gilberto Souza. **Qualidade de vida no trabalho**: caso do Banco do Brasil, agência General Valadão – Aracaju (SE). 2005.2 (Monografia de conclusão do curso de Administração). Aracaju: FANESE, 2005.

WOOD, Perry. **Os segredos da comunicação interpessoal**: usando a arte da comunicação para melhorar a sua vida e a dos outros. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

XIMENES, Sergio. **Mini dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Ediouro, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE - Roteiro de entrevista

Qualidade de Vida no Trabalho: estudo de caso do Banco do Estado de Sergipe – Agência Magazine.

Prezado (a) Colaborador (a)

Esta entrevista objetiva coletar dados para subsidiar o relatório de estágio do curso de Administração de Empresas da FANESE da aluna Gisele Pereira dos Santos.

Para tanto, sua colaboração é de grande importância. Solicito que você seja o mais preciso possível nas respostas.

1- Você conhece o programa de Qualidade de Vida do BANESE?

2- Quais ações do programa de Qualidade de Vida no Trabalho do BANESE que você conhece?

3- Das ações citadas em quais você foi beneficiado?

4- Na sua opinião quais medidas devem ser tomadas para ampliar e melhorar as ações do programa de Qualidade de Vida no Trabalho?

5- Exemplifique que medidas deveriam ser tomadas para melhoria das condições de trabalho:
