

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: a satisfação dos funcionários na agência do Banco do Brasil de Apiúna – SC

Diovani Luzia Pozza<sup>1</sup>  
Daniele de Lourdes Curto da Costa Martins<sup>2</sup>

## RESUMO

*O objetivo das empresas é obter lucros e resultados positivos, mas, no entanto, esses resultados dependem de pessoas, e estas precisam estar motivadas e com uma boa qualidade de vida no trabalho para se sentirem satisfeitas. As organizações que já perceberam que o capital humano é o seu maior patrimônio, estão um passo à frente das demais. A área responsável por fazer a gestão de pessoas precisa estar atenta e preocupada com o bem-estar físico e mental dos seus funcionários. Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo principal compreender como a qualidade de vida no trabalho pode influenciar a motivação e a satisfação dos funcionários em uma instituição financeira. Para isto foi aplicada uma entrevista e analisados os dados obtidos para se chegar ao conhecimento da realidade sobre qualidade de vida no trabalho dentro da organização. O resultado do estudo foi satisfatório, principalmente porque foi verificado que a instituição está realmente preocupada com a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários.*

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Satisfação. Qualidade de Vida.

## 1 INTRODUÇÃO

As pessoas, ao se inserirem em uma organização, buscam, de modo geral, satisfazer suas necessidades pessoais. Dessa maneira acabam buscando a realização profissional, mas o principal problema é que nem sempre isso ocorre, devido a vários fatores, entre eles, a cultura, o clima da organização, a motivação, a satisfação pessoal, a relação entre a equipe e gestores, a qualidade de vida no trabalho (QVT), até clientes e fornecedores acabam influenciando e, muitas vezes, a relação não é duradoura.

financeira brasileira, constituída na forma de economia mista com participação da União brasileira em 68% das ações. Sua missão, segundo sua filosofia corporativa é: “Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência”. Com uma estrutura de mais de 110 mil funcionários, a empresa necessita investir e oferecer treinamentos para os colaboradores e principalmente oferecer condições de trabalho dignas para estimular a qualidade de vida dentro e fora da organização.

O Banco do Brasil (BB) é uma instituição

<sup>1</sup> Tutora Interna de Processos Gerenciais.

<sup>2</sup> Professora e Coordenadora do Curso de Processos Gerenciais.

A atividade do setor bancário possibilita um alto nível de estresse, principalmente para os funcionários que trabalham nos caixas e os que trabalham diretamente com o atendimento ao público, dores musculares e o absenteísmo por doenças causadas devido às atividades de repetições frequentes são comuns na profissão, por esses motivos é que se faz necessário um estudo sobre a satisfação dos funcionários relacionada à QVT e assim utilizar ferramentas como meio de melhorar a saúde dos trabalhadores.

Viver com qualidade nada mais é que adquirir hábitos saudáveis e evitar as causas que podem trazer qualquer agressão ao nosso corpo, tanto na parte física quanto na psíquica. Qualidade de vida e saúde está diretamente relacionada ao físico, mental e profissional de todas as pessoas e em todas as fases da vida. Tendo em vista esta perspectiva, o presente artigo tem como objetivo compreender como a QVT pode influenciar a motivação e a satisfação dos funcionários em uma instituição financeira.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A expressão Gestão de Pessoas (GP) visa substituir a Administração de Recursos Humanos (ARH), significa a maneira de como lidar com as pessoas, é de grande responsabilidade dentro das organizações, pois trabalhar com pessoas é algo complexo e instável. É a mais comum expressão utilizada na atualidade na área de Recursos Humanos (RH), diz respeito especificamente a maneira de gerir pessoas e proporcionar um ambiente saudável para o trabalho.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Trabalhar diretamente com pessoas requer além do domínio das habilidades conceituais, técnicas e humanas requeridas no processo da administração, percepção aguçada, bom senso e, principalmente, possuir flexibilidade ajustável às circunstâncias, são mais do que necessárias para a realização do

trabalho. A área de RH é a responsável pela transformação das intenções que a empresa tem para as ações necessárias e reais. Os profissionais desta área têm um dos papéis mais difíceis da organização, pois de um lado representam a empresa e de outro, os mesmos são funcionários.

O RH envolve muitos aspectos, realização de treinamento e desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção, remuneração por competência e habilidade, sistema de avaliação, entre outros. Para Marras (2011, p. 133) “Treinamento é o processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”. O sistema de remuneração deve ser estruturado e equilibrado entre a organização e o mercado, com os fatores internos e externos alinhados. Chiavenatto (2011, p. 279) cita o conceito de remuneração “como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada”.

O ambiente competitivo em que pessoas e empresas estão inseridas exige medidas de gestão cada vez mais dinâmicas e imediatas, os desafios são diários e para conseguir êxito no alcance dos objetivos é preciso estar sempre analisando o mercado e saber dos recursos que a organização possui para ter o equilíbrio e o ajuste antes de executá-los. Conforme Gil (2001, p. 17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

As pessoas são fonte de vantagem competitiva<sup>3</sup>, perceber e captar essas pessoas fortalece a organização. Os administradores de RH não podem gerenciar as pessoas da mesma maneira que gerenciam

produtos e tecnologias, as pessoas detêm o conhecimento da empresa, porque aprendem e fazem a diferença. Segundo Chiavenatto (2009, p. 4), “as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer dentro das organizações”. É visível a cada dia que existe a preocupação com os seres humanos dentro das organizações, olhar internamente e de forma constante para o Capital Humano é atuar de forma segura para o alcance dos objetivos.

A gestão de pessoas pode ser caracterizada, segundo Dutra (2002), como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Os profissionais de RH atuam muito além da área administrativa. Uma das tarefas principais é a busca do equilíbrio entre a força de trabalho e o interesse da organização, pois eles participam de forma efetivamente com a qualidade do compromisso entre as pessoas no ambiente de trabalho, com a obtenção dos resultados para a empresa e também com os projetos de vida pessoal e profissional dos colaboradores.

## 2.2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A motivação é de difícil definição, vem sendo estudada por vários anos e é diferente a percepção para cada pessoa. Segundo Spector (2010), “é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos”. As pessoas se sentem motivadas quando traçam um objetivo e fazem de tudo para alcançá-lo.

### O desenvolvimento tecnológico

<sup>3</sup> Vantagem competitiva é uma vantagem sobre os concorrentes, oferecendo maior valor para os clientes por meio de algo que o mercado valorize e os concorrentes tenham dificuldade em imitar. (LACOMBE, 2011, p. 439).

facilitou a rotina dentro das organizações devido à automação e a criação de máquinas inteligentes, a preocupação com os recursos financeiros também ficou menor devido a uma economia relativamente estável, o que restou foi realmente a preocupação com o problema do comportamento humano, que sempre existiu e agora está ganhando destaque porque é complicado manter as pessoas motivadas e satisfeitas na maioria do tempo.

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido a maneira como são tratados pela direção das empresas. (GLASSER, 1994 apud BERGAMINI, 1997, p. 24-25).

A teoria motivacional mais conhecida é a hierarquia das necessidades humanas, da pirâmide de Abraham Maslow (1908-1970), que estão distribuídas conforme a necessidade e importância no comportamento humano. As necessidades primárias encontram-se na base da pirâmide, como alimentos, água e abrigo e as secundárias estão no topo da pirâmide e dizem respeito à vida social, estima, até a necessidade mais alta que é a realização pessoal. Onde as pessoas buscam um bem-estar, para se sentirem satisfeitas e desempenharem melhor suas tarefas na organização. (CHIAVENATO, 2011, p. 52).

A teoria X e Y de McGregor (1906-1954) refere-se ao estudo dos fatores de motivação e foi sua a maior contribuição. Enquanto a teoria X defende que os trabalhadores são preguiçosos por natureza, “é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõe forte dependência dos subordinados em relação às chefias” a teoria Y, por oposição defende que as pessoas querem e precisam trabalhar “pressupõem que o ser humano aceite responsabilidades

e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo”. A motivação com certeza para ele de acordo com as necessidades específicas proporciona a realização do trabalho de forma mais eficiente e eficaz. (LACOMBE, 2011, p. 208-209).

A teoria da expectativa sugere que as pessoas se empenhem para alcançar resultados ou recompensas que julgam importantes para elas e isso facilita os resultados positivos e evita os indesejáveis. A teoria da expectativa foi formulada por Victor H. Vroom.

A teoria da expectativa retrata a ideia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar [...] as pessoas, em geral, são motivadas pela crença de que seu esforço produz o desempenho que lhe permite alcançar os resultados que desejam [...] a teoria da expectativa procura explicar a cadeia de causas e efeitos que liga o esforço inicial ao resultado ou recompensa final. (MAXIMIANO, 2012, p. 257).

A teoria da equidade, conforme o mesmo autor, “é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa de uma deve ser igual a da outra. Idealmente, deve haver equidade e equilíbrio” (MAXIMIANO, 2012, p. 262).

A teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg, explica a relação de motivação entre o ambiente de trabalho que são os fatores externos: estilo de supervisão do chefe, relações pessoais com os colegas, salário, políticas de administração de pessoal e condições mínimas de segurança e aos aspectos internos pessoais de realização profissional do próprio trabalho, conteúdo do trabalho em si, sentido de realização de algo importante, exercício da responsabilidade, possibilidade de crescimento, orgulho e reconhecimento do trabalho bem feito, como eles interagem para produzir motivação nos

funcionários.

Satisfação é um fenômeno complexo e de difícil definição. Segundo Fraser (1983) apud Martinez (2002, p. 19), isso acontece do fato de a satisfação no trabalho ser “um estado subjetivo e pessoal percebido pelo indivíduo como ocorrendo em seu favor”. É difícil mensurar em números a satisfação no trabalho, por que não é algo estático e está sempre em transformação, pois sofre influências e modificações por forças internas e externas ao ambiente de trabalho.

Outros aspectos influenciam a satisfação no trabalho, dentre os mais apontados estão, as diferenças de personalidade e o clima organizacional. A personalidade acaba gerando variados tipos de comportamento humano, como a hostilidade, paciência, cordialidade e mau humor. O clima organizacional é um grande diferencial para a obtenção de um ambiente saudável, diz respeito principalmente sobre a percepção da QVT, as pessoas preferem um ambiente agradável para trabalhar, com colegas de equipe simpáticos por um salário menor do que se sujeitar a salários maiores e trabalhar em ambientes precários e com pessoas hostis. As diferenças no ambiente de trabalho e os valores atribuídos ao trabalho também são fatores importantes para se chegar à satisfação ou não dos funcionários.

A satisfação é determinada pela existência de fatores motivadores considerados efetivos na motivação dos indivíduos para um esforço e desempenho superior e compreendem realização, reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade e crescimento profissional. (HERZBERG apud MARTINEZ, 2002, p. 28).

A forma de gerir pessoas passa por diversas transformações, essas transformações são causadas por mudanças que ocorrem nas organizações, sejam elas de trabalho, relacionamento, e no modo como as

.....

peças encaram sua relaça3o com o trabalho. Ouvir o funcion3rio e dar *feedback* sobre o desempenho 3 a forma mais direta e menos onerosa para saber quais s3o suas afliç3es e expectativas e quais ser3o os pr3ximos passos a serem tomados pela organizaça3o. Um ambiente equilibrado propicia melhores n3veis de relacionamentos, maior harmonia entre funcion3rios e com isso um maior comprometimento para a obtença3o dos resultados almejados pela empresa.

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Na entrada no terceiro mil3nio, a percepça3o sobre motivaça3o e satisfaça3o se ampliou e originou-se o conceito de QVT, muito mais abrangente e amplo do que as outras teorias cl3ssicas de motivaça3o. Segundo Maximiano (2012, p. 276), “a QVT baseia-se em uma vis3o integral das pessoas, que 3 o chamado enfoque biopsicossocial [...] no qual sa3de n3o 3 apenas aus3ncia de doenças, mas tamb3m o completo bem-estar biol3gico, psicol3gico e social”.

As empresas precisam de atualizaça3o constante em todas as 3reas, principalmente em relaça3o 3s condiç3es de trabalho, porque v3o trazer melhorias e gerar resultados positivos. As organizaç3es t3m sentido a necessidade de estimular o desenvolvimento e a qualidade de vida das pessoas que nela est3o inseridas, pois essa realidade impacta diretamente no desenvolvimento f3sico, profissional e organizacional.

Nossa sociedade est3 rapidamente se transformando numa sociedade de organizaç3es, todas as instituiç3es – empresas inclu3das – ter3o de se responsabilizar pela qualidade de vida e fazer da satisfaça3o dos principais valores, crenças e objetivos sociais uma das metas fundamentais de suas atividades cotidianas. (DRUCKER, 1997, p. 53).

Qualidade de vida 3 um conceito bem particular e sempre individual, formado a partir de crit3rios e valores pessoais, que determinam a percepça3o sobre o assunto,

o que acaba acontecendo 3 referir-se 3 sa3de, bem-estar, tranquilidade financeira e amor com a express3o “Qualidade de Vida”. Muitos projetos s3o desenvolvidos dentro das organizaç3es para uma melhora na QVT. O significado para QVT foi elaborado por Louis Davis na d3cada de 70 quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. O conceito QVT resulta em profundo respeito pelas pessoas e refere-se 3 preocupaça3o da empresa com relaça3o 3 sa3de de seus funcion3rios. (CHIAVENATTO, 2011, p. 487).

Por v3rios motivos as empresas investem em QVT e alguns deles merecem destaque, pois resultar3o na melhora da qualidade dos produtos e serviç3os, tornar3o o ambiente agrad3vel, e al3m de atrair se preocupa em reter talentos, para melhorar o n3vel de comunicaça3o e de confiança interna e o relacionamento entre todos, para elevar a produtividade individual e do grupo, para reduzir os custos com doenças, planos de sa3de, absente3smo, acidentes de trabalho, entre outros.

A QVT assimila duas posiç3es antag3nicas: de um lado, a reivindicaça3o dos colaboradores quanto ao bem-estar e satisfaça3o no trabalho e, de outro, o interesse das organizaç3es quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade. CHIAVENATO (2011, p. 487).

A QVT engloba os fatores inerentes e internos e os externos do cargo. Ela atinge as atitudes pessoais e comportamentais indispens3veis para a produtividade individual e coletiva no que se refere 3 motivaça3o para o trabalho, a f3cil adaptaça3o 3s mudanças propostas no ambiente de trabalho, a criatividade e a atitude de mudar e inovar e a mais importante de agregar valor 3 organizaça3o. (CHIAVENATTO, 2011, p. 488).

Bowditch e Buono (2004) afirmam que “3 igualmente importante examinar as quest3es da QVT n3o s3o do ponto de vista do empregado individual, mas tamb3m sob as perspectivas do empregador e da sociedade”.

Esse tema faz parte de discussões dentro e fora das organizações porque não tem como separar qualidade de vida dentro e fora do trabalho, pois existe um reflexo entre elas e para que haja harmonia é necessário equilíbrio. As pessoas estão ficando mais críticas e conscientes ao próprio estilo de vida e as organizações estão mais atentas.

A gestão da QVT vem ganhando destaque no âmbito das organizações e espaços nas discussões acadêmicas e empresariais, deixando em evidência perguntas: até que ponto a empresa pode ter qualidade total nos seus produtos ou serviços, se não houver a preocupação com a qualidade de vida dos seus funcionários, e principalmente se são realizadas práticas de melhoria em relação à QVT?

A resposta é sim, nota-se que a maioria das organizações atuais está realmente preocupada com a saúde de seus funcionários, muitas já implantaram programas de QVT e outras estão em fase de implantação e implementação, pois pessoas saudáveis tendem a proporcionar um ambiente saudável para se trabalhar e com isso todos, de modo geral, saem beneficiados.

Quando surge um problema no dia a dia da organização e as pessoas percebem que podem lidar com ele facilmente e resolvê-lo, não há estresse. O estresse só ocorre quando a dificuldade para resolver o determinado problema é grande demais e de certa forma se prolonga a resolução. A razão para isso é que à medida que a dificuldade aumenta e o resultado se torna mais incerto, a incerteza gera estresse nas pessoas.

O estresse pode ser provocado por um número aparentemente infinito de situações, como por relacionamentos de trabalho insatisfatórios, por excesso ou falta de responsabilidades, pela frustração e falta de dinheiro, pelo tédio e medo do futuro, por uma mudança que pareça ameaçadora, pela nova tecnologia, por excesso ou falta do que

fazer. (COLEMAN, 1992, p. 60).

O estresse no ambiente do trabalho exerce grande impacto sobre o bem-estar e a saúde dos empregados. Por mais que se tente ignorar, os custos humanos decorrentes da assistência médica dada aos trabalhadores são elevados. Assim como os salários aumentam, vê-se que os custos com médicos também aumentam e isso decorre em grande parte devido ao estresse. É notável que funcionários insatisfeitos estejam mais propensos a apresentar algum tipo de enfermidade, crises nervosas, perturbações mentais acometidas pelo estresse.

Condições ambientais de higiene e segurança no trabalho podem influenciar a saúde física e mental das pessoas. O ambiente físico do trabalho como a limpeza, iluminação, ventilação, temperatura, móveis, ruídos, entre outros, se não estiverem de acordo podem estimular reações físicas negativas e causar desconforto e possíveis doenças nas pessoas e o ambiente psicológico com a redução de estresse por meio de aplicação de princípios de ergonomia e saúde ocupacional, são alguns fatores importantes no modo como as pessoas realizam as tarefas, influenciando diretamente na qualidade de vida dos funcionários. (CHIAVENATTO, 2011, p. 494).

A QVT pode ser entendida como um bem-estar relacionado ao trabalho do indivíduo e a extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória e livre de estresse e outras consequências negativas. A era da tecnologia está proporcionando um estilo de vida onde o sedentarismo está presente na vida das pessoas. As atividades físicas dentro das organizações e os programas de qualidades de vida atuam como forma de amenizar e prevenir os efeitos negativos e prejudiciais do trabalho e principalmente da inadequada utilização da tecnologia para o corpo.

Faz-se necessário que a empresa crie um clima organizacional capaz de atingir

todas as metas que são definidas. Segundo Gil (2001, p. 272), “é sabido que o clima de uma organização pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela”. Mas para isso é preciso se levar em consideração a cultura organizacional e buscar entender a cultura de cada indivíduo que fará parte dessa organização. Antes de novas contratações de colaboradores é preciso expor para eles como funciona a cultura da empresa e explicar de forma coerente todas as etapas dessa cultura e de como é o clima já existente, e procurar melhorar continuamente o processo de adaptação e de retenção das pessoas na organização, motivando seus colaboradores a atingirem seus objetivos pessoais e empresariais.

A cultura organizacional conforme Marras (2011, p. 292) “é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aqueles problemas”. Influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos que estão dentro da organização. A cultura tem forte impacto no cotidiano das organizações, também representa o conjunto de valores, crenças, estilos de trabalhos e relacionamentos que distingue uma organização da outra.

Pode-se dizer que o clima organizacional é reflexo das motivações, satisfações, comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais, além de ser um fator influenciador destas mesmas variáveis.

Quanto maior a motivação e satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho, e a empresa que consegue perceber e aplicar isso terá um grande diferencial frente à concorrência, terá

pessoas comprometidas com o sucesso da empresa e todos ganham, pois a sua saúde depende da saúde das pessoas que nela estão inseridas. Proporcionar o equilíbrio, manter o ambiente saudável e um bom clima organizacional é oferecer boas condições de trabalho.

### **3 METODOLOGIA E DEFINIÇÃO DOS PESQUISADOS**

O presente trabalho é desenvolvido a partir de uma pesquisa qualitativa, que segundo Flick (2004) busca-se a análise a partir de diferentes perspectivas buscando entender todo o processo de produção do conhecimento.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista qualitativa descritiva aplicada a quatro de um total de cinco funcionários do Banco do Brasil, Agência Apiúna/SC: Gerente Geral, Gerente de Serviços, Assistente e Caixa Executivo, composto por questões direcionadas a GP, QVT e Motivação/satisfação. A descrição de cada cargo está descrita nas Instruções Normativas do Banco, os cargos de gerência considerados de confiança estão no Plano de Funções encontradas na IN-917 e os demais cargos no Plano de Carreira da IN-362.

O Gerente Geral será denominado de funcionário A. Responde pelo(a): resultado da Unidade de Negócios sob sua gestão; viabilização de condições para que sejam cumpridos os objetivos definidos; gestão de pessoas, de recursos, de processos e das informações observando direcionadores institucionais; planejamento, coordenação e controle da Unidade; adoção das demais ações necessárias para o cumprimento dos objetivos definidos para sua Unidade e para resguardar os interesses do Banco, relacionados à sua área de atuação, entre outras funções.

O Gerente de Serviços será denominado de funcionário B. Responde

pelo(a): resultado do Módulo sob sua gestão; viabilização de condições para que sejam cumpridos os objetivos definidos para o Módulo; gestão de pessoas, de recursos, de processos e de informações observando direcionadores institucionais, divulgação dos direcionadores organizacionais para o módulo; planejamento, coordenação e controle do módulo sob sua gestão, entre outras funções.

O assistente será denominado de funcionário C. É responsável por: apoiar administrativamente o acompanhamento dos trabalhos realizados por empresas ou profissionais contratados, relacionados à sua área de atuação; auxiliar na operacionalização de atividades complementares ao negócio; auxiliar na identificação, coleta e disponibilização de dados necessários a análises técnicas, entre outras funções.

O caixa executivo será denominado de funcionário D. Responde pelo(a): execução de pagamentos e recebimentos através do processamento de autenticação dos respectivos documentos vistos e pela liberação de cheques, observados os critérios estabelecidos; conferência, repasse e acondicionamento de numerário; segurança e correção das autenticações, entre outras funções.

Predominantemente as ideias que orientam a pesquisa qualitativa diferenciam-se das que são empregadas na pesquisa quantitativa, por não serem dados mensuráveis estatisticamente e sim por meio de análises.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho e identificar as percepções dos funcionários referentes aos fatores que influenciam diretamente na QVT e no ambiente de trabalho, os mesmos responderam a diversas perguntas relacionadas à GP,

motivação/satisfação e QVT.

De acordo com a entrevista pode-se observar no quesito da carga horária e número de funcionários, que a totalidade dos entrevistados está satisfeita com a jornada de trabalho e insatisfeitos com a quantidade de funcionários, a demanda de trabalho exige esforço a mais de cada uma das pessoas.

Quando questionados sobre remuneração, a maioria respondeu que está satisfeita e considera-a adequada ao mercado de trabalho. O funcionário C é o único que tem opinião diferente dos demais: *“Considero inadequada. Pela qualificação exigida e responsabilidade envolvida nos processos, o banco deveria reavaliar o salário”*. Chiavenatto (2011) apresenta que *“remuneração é um processo de troca: de um lado as expectativas de trabalho por parte da organização e, de outro, a recompensa que uma pessoa recebe pelo seu trabalho”*. A entrevista mostra que a empresa pode melhorar suas ações na questão de satisfazer a totalidade de seus funcionários referente à remuneração.

Indagados se recebem *feedback* referente ao seu desempenho dentro da organização, verificou-se que todos passam pelo processo, o banco possui uma ferramenta que avalia o desempenho pessoal e técnico de cada funcionário: a GDP (Gestão de Desempenho Profissional) onde cada um avalia e é avaliado e periodicamente por meio de conversas informais diretamente com o funcionário e reuniões com a gerência ocorre o processo.

No que se refere aos treinamentos oferecidos, todos concordam que a empresa investe em capacitação, é uma instituição que está preocupada com o nível profissional dos funcionários e oferece várias modalidades de treinamento. O funcionário A destaca que *“a empresa possui uma das maiores universidades corporativas dentre as empresas, fornecendo tanto cursos*



*presenciais, como autoinstrucionais*”. Como toda grande empresa, esse é um dos fatores diferenciais, a empresa colocar à disposição de todos os funcionários diversas modalidades de treinamento e capacitação, o funcionário deve ter a iniciativa de buscar treinamento onde achar que necessite e assim buscar a melhor opção. Sobre o termo treinamento, Marras (2011) explica que o mesmo produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de cada indivíduo, pois todas as pessoas possuem uma carga de CHA pessoais e o treinamento unifica e aprimora o “CHA individual” para o desempenho da função dentro da organização. Fica constatado que a empresa está de acordo com a teoria e tem as ferramentas necessárias e disponíveis para seus funcionários.

Quando perguntados sobre o reconhecimento e equilíbrio, os funcionários B e D responderam que estão satisfeitos e se sentem reconhecidos pela empresa. Os funcionários A e C consideram que o equilíbrio é insuficiente e que não se sentem reconhecidos pela realização de todas as tarefas. Para Maximiano (2012) é necessário o reconhecimento e equilíbrio, pois as pessoas fazem comparações umas com as outras, entre os seus esforços e recompensas, principalmente se há alguma proximidade.

A percepção da falta de equidade pode produzir alguns comportamentos, entre eles: alteração no esforço exercido, alteração nos resultados produzidos, distorção da autopercepção, distorção da percepção dos outros, escolha de outra referência e abandono da situação presente. A empresa está deixando a metade dos funcionários insatisfeitos e isso pode se tornar um problema para o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização.

Referente às expectativas dos funcionários sobre o futuro dentro da organização, foi unânime a resposta em

dizerem que possuem expectativas de crescimento profissional, para isso estão todos buscando a qualificação necessária para conseguirem seus objetivos. A maior motivação é a possibilidade de fazer carreira dentro da empresa e a segurança que o banco oferece por ser uma empresa sólida, motiva todos em todos os níveis. Segundo Maximiano (2012), a teoria da expectativa apresenta que as pessoas se empenhem para alcançar os objetivos que julgam importantes, “a teoria da expectativa procura explicar a cadeia de causa e efeitos que liga o esforço inicial ao resultado ou recompensa final”, na empresa todos buscam o crescimento profissional e se esforçam para a obtenção dos resultados e se sentem motivados nas suas expectativas, podemos observar, portanto, que a literatura e a realidade na organização estão em conformidade.

Quando indagados se o banco promove ações de QVT e sobre a participação dos mesmos nas ações, a resposta de todos os entrevistados foi igual, o banco disponibiliza verba para atividade antiestresse como a massagem realizada por profissional da área que comparece na agência durante o expediente e desempenha suas habilidades e técnicas de massagem expressa durante vinte minutos em todos os funcionários, isso ocorre duas vezes no mês. O conceito de QVT, segundo Chiavenatto (2009), refere-se à preocupação com a saúde e o bem-estar geral dos funcionários para o desempenho de suas funções. Nesse sentido pode-se observar após a análise dos dados que a empresa tem essa preocupação em relação às pessoas que estão inseridas no quadro de funcionários.

Quando questionados se o banco promove programas de prevenção de doenças e promoções da saúde, todos responderam que sim, a instituição se previne realizando exames periódicos de saúde e possui assistência aos portadores com deficiência, tem programas de controle de tabagismo, possui também programa de

controle médico de saúde ocupacional entre outros, e todos consideram satisfatórios. Segundo Marras (2011), o programa de controle médico-ocupacional tem caráter preventivista e de diagnóstico precoce de moléstias relacionadas ao trabalho. O programa de prevenção e promoções da saúde da empresa cumpre todas as obrigações previstas em lei.

Referente ao estresse, a maioria respondeu que considera o ambiente estressante, ramo de atividade com elevada possibilidade de conflitos com clientes e colegas e o quadro reduzido de funcionários influencia na produtividade, exigindo assim um esforço maior por parte de todos para obtenção dos resultados. O funcionário A cita *“o ambiente por si só não apresenta condições de estresse, o que apresenta, são situações e cobranças”*. Conforme Coleman (1992), várias situações podem provocar o estresse, o excesso ou a falta de responsabilidades, possíveis mudanças, o medo do futuro, entre outras. Portanto, a opinião do entrevistado confirma o que o referido autor cita.

Em relação à QVT, foi questionado sobre as condições físicas oferecidas no ambiente de trabalho. A maioria considera-o adequado e se sente motivada para exercer as tarefas. O funcionário B foi o único que teve opinião diferente *“a ambiência desta agência é inadequada, o mobiliário é sucateado e pouco ergonômico”*. Conforme Chiavenatto (2009), a higiene e segurança no trabalho estão relacionadas diretamente com as condições ambientais de trabalho e devem assegurar a saúde física e mental das pessoas. Os principais itens são o ambiente físico e o psicológico. O que se observa é que a empresa está de acordo com a literatura, pois mantém a maioria dos funcionários satisfeitos com as condições físicas, mas se a empresa melhorar um pouco nesse aspecto de ambiência, todos terão a mesma percepção e isso acaba favorecendo o ambiente de trabalho.

Após a realização da análise e interpretação do resultado da entrevista, pode-se observar que o BB está preocupado com a QVT de seus funcionários e está investindo em programas para melhorar a saúde deles, promovendo ações de capacitação e treinamento. Nem todos estão satisfeitos em todos os aspectos em relação à instituição, mas a maioria considera uma empresa sólida que oferece segurança e conquista o respeito dos seus funcionários e clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa que está preocupada com a qualidade de vida dos funcionários e promove ações de implantação e melhorias nesse sentido, conquista uma grande vantagem, pois um ambiente saudável é fator de motivação. O que resulta num comprometimento maior por parte de todos na obtenção dos resultados e coloca a organização um passo à frente da concorrência.

Percebe-se que a QVT influencia diretamente na motivação e satisfação dos funcionários, a maioria está satisfeita e motivada com seu trabalho. Isso foi constatado pela resposta dos entrevistados, eles se sentem motivados porque a empresa oferece um plano de carreira, possuem cursos de aperfeiçoamento, criando um aprendizado continuado, proporcionando crescimento profissional e intelectual.

A satisfação dos funcionários é alta, poucas queixas foram relatadas na entrevista. No geral todos se sentem bem no ambiente de trabalho e possuem um bom relacionamento entre si, o que fortalece o espírito de equipe. A comunicação, a cooperação e as expectativas são fatores determinantes para que possam cumprir todas as atividades e metas estabelecidas pela empresa.

O resultado deste estudo apontou alguns fatores positivos e outros negativos em relação à qualidade de vida dos funcionários

dentro da empresa, o que se observa de positivo é que: a empresa está preocupada com a QVT e promove ações de melhoria, possui amplos programas de treinamento, realiza frequentemente exames de saúde, oferece a possibilidade de crescimento dentro da empresa por meio do plano de carreira, o que cria grande expectativa em seus funcionários, que têm adequada carga horária de trabalho e que existe uma forte cooperação entre a equipe, independente do nível hierárquico, que pratica o *feedback* e com isso o clima no ambiente de trabalho é satisfatório. Alguns fatores negativos: elevado nível de estresse, o banco deve investir em novas contratações para aliviar a sobrecarga de trabalho, nem todos estão satisfeitos com a remuneração recebida e nem todos consideram que ocorre a igualdade, reconhecimento e equilíbrio entre a equipe.

Algumas ações podem reduzir significativamente o estresse no ambiente de trabalho, entre elas: manter relações agradáveis com os colegas de trabalho e evitar conflitos pessoais, não exigir além das capacidades de cada indivíduo, manter o ambiente livre de ruídos excessivos, relacionar os problemas principais e resolvê-los o quanto antes.

Portanto, os objetivos foram alcançados e pode-se inferir que a QVT influencia diretamente na motivação e satisfação dos funcionários. Foi constatado que a empresa está preocupada com o tema e realiza ações para melhorar o dia a dia e a vida das pessoas envolvidas, isso reflete diretamente no atendimento ao cliente, já que pessoas saudáveis, motivadas e satisfeitas realizam o trabalho da melhor maneira possível.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James; BUONO F. Antony:

## Elementos de comportamento

**organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2009.

COLEMAN, Vernon. **Técnicas de controle do estresse**: como administrar a saúde das pessoas para aumentar os lucros. 1. ed. Rio de Janeiro: IMAGO, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FILCK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisas sociais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINEZ, Maria Carmen. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador.** Dissertação de mestrado apresentada ao departamento de saúde ambiental da faculdade pública de São Paulo. 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.