

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ana Rita Godoy de Souza

**PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA AGÊNCIA
BANCÁRIA ALFA NA REGIÃO DO ALTO JACUÍ**

Porto Alegre

2010

Ana Rita Godoy de Souza

**PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA AGÊNCIA
BANCÁRIA ALFA NA REGIÃO DO ALTO JACUÍ**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Valmíria Piccinini

Tutora Orientadora: Bibiana Volkmer Martins

Porto Alegre

2010

Ana Rita Godoy de Souza

**PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA AGÊNCIA
BANCÁRIA ALFA NA REGIÃO DO ALTO JACUÍ**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Conceito final: A

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª. Dr^ª. Carmem Lígia Iochins Grisci

Orientador - Prof^ª. Dr^ª. Valmíria Piccinini

Dedico este trabalho aos meus pais, Juarez e Maria, e a meu esposo, Juliano pelo apoio e amor incondicionais.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela dádiva da vida.

Agradeço aos meus pais, Juarez e Maria, que sempre estiveram comigo, meus exemplos de vida.

À minha irmã que sempre me apoiou quando precisei.

A meu esposo, pelo carinho, dedicação, paciência e companheirismo, estando sempre ao meu lado.

À minha orientadora, Prof^ª. Dr^ª. Valmíria Piccinini, pela paciência e dedicação, disponibilizando seus conhecimentos e experiências, fundamentais para meu crescimento profissional.

Aos professores tutores Fabiano Santana, Daniele dos Santos Fontoura, Bibiana Volkmer Martins, que sempre me apoiaram na construção desse projeto, incentivando na busca crescente por conhecimento e crescimento pessoal e profissional.

A todos os professores da Escola de Administração da UFRGS que, de uma maneira ou outra, contribuíram para a minha formação.

À agência bancária que viabilizou a realização desta pesquisa.

Obrigado a todos os meus colegas pelo importante convívio, nestes quase cinco anos de idas e vindas.

O mais forte desafio tem sido viver com qualidade em um mundo de alto desenvolvimento tecnológico e baixo desenvolvimento humano, que evidencia a dificuldade de conciliar trabalho e vida pessoal.
(Edina de Paula Bom Sucesso)

RESUMO

A qualidade de vida no trabalho compreende entre muitos aspectos, a relação do trabalhador com a organização, o relacionamento entre colegas e chefia, as condições físicas de trabalho, remuneração, tempo para lazer, oportunidades de crescimento e ascensão. Especialmente nos dias atuais, em que a competitividade e a exigência de excelência profissional tornaram-se parte da realidade do profissional, faz-se necessário avaliar em que medida a questão da qualidade de vida no trabalho é entendida. Portanto, este estudo objetivou uma análise qualitativa da satisfação dos funcionários em relação à sua qualidade de vida no trabalho, dentro de uma agência bancária na região do Alto Jacuí, Rio Grande do Sul. Trata-se de uma agência de pequeno porte, com um quadro funcional reduzido. A temática traz, em seu referencial, a abordagem do conceito de QVT segundo diferentes autores, bem como modelos propostos, com ênfase ao modelo de Walton (1973). Além disso, analisa-se a QVT na perspectiva do setor bancário, uma vez que, dadas as mudanças por que tem passado, demanda um olhar especial neste aspecto. Para tanto esta pesquisa utilizou-se de uma abordagem qualitativa e como método o estudo de caso. Após a análise de alguns modelos de QVT difundidos na literatura, optou-se por relacionar alguns quesitos constantes no modelo de Walton (1973) para a realização da entrevista, que foi composta por perguntas abertas, gerando resultados qualitativos, que foram analisados através da transcrição das falas mais significativas, relacionando-as às teorias propostas. Por meio da análise, constatou-se fatores favoráveis, tais como bem estar e satisfação no trabalho e também fatores críticos como baixa remuneração, estresse causado por excesso de trabalho e cobrança assídua de resultados financeiros (pressão por resultados). Cabe lembrar que a QVT dos trabalhadores tem influência direta no relacionamento social e familiar, mas também interfere no relacionamento dos funcionários com os clientes da agência, um dos motivos pelo qual deve ser repensado pelas instituições.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Setor bancário. Trabalhador bancário.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados.....	27
Gráfico 2 – Estado civil dos entrevistados.....	28
Gráfico 3 – Sexo dos entrevistados.....	28
Gráfico 4 – Grau de instrução dos entrevistados.....	29
Gráfico 5 – Tempo de trabalho dos funcionários na agência.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	A teoria de Herzberg.....	15
Quadro 2 -	Evolução e conceito de QVT.....	15
Quadro 3 -	Resumo dos modelos teóricos de QVT.....	18
Quadro 4-	Faixa etária dos entrevistados.....	27
Quadro 5-	Estado civil dos entrevistados.....	28
Quadro 6-	Sexo dos entrevistados.....	28
Quadro 7-	Grau de instrução dos entrevistados.....	29
Quadro 8-	Tempo de trabalho dos funcionários na agência.....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEORICO	14
2.1 Conceito de QVT.....	14
2.2 Modelos de QVT	18
2.3 QVT no Setor Bancário	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
4 RESULTADOS	26
4.1 Perfil dos Entrevistados.....	26
4.1.1 Descrição de cargos e responsabilidades.....	27
4.2 Entendimento acerca de QVT.....	31
4.3 Práticas de QVT existentes na agência.....	32
4.4 Importância das ações implementadas para a QVT dos Funcionários.....	34
4.5 QVT e a expectativa dos funcionários.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
ANEXOS	47

INTRODUÇÃO

A modernização das empresas por meio do crescente investimento em novas tecnologias reflete-se nas relações interpessoais, gerando incertezas e expressivas alterações nas condições de trabalho. Outro fator responsável por essa mudança nas relações e na estrutura organizacional é o aumento da competição advinda dos processos de globalização, claramente percebida em instituições financeiras e empresas de grande porte, tanto em países desenvolvidos, como em países em desenvolvimento, como o Brasil (BOM SUCESSO, 2002).

Com efeito, os funcionários se vêem diante de consumidores cada vez mais exigentes, e, além disso, passam pela crescente valorização de competências voltadas para resultados. Nesse cenário de pressão por resultados e busca por excelência no atendimento, os funcionários precisam evitar o estresse e manter o equilíbrio, de modo a permitir a manutenção ou melhoria da sua qualidade de vida no trabalho.

Assim, estratégias voltadas à gestão de pessoas representam um ponto de equilíbrio entre as exigências do contexto e a necessidade da manutenção das potencialidades do colaborador.

Em se tratando das atividades em agências bancárias, o nível de estresse envolvido no trabalho intensifica-se à medida que a burocratização do trabalho e a carga de responsabilidade sobre o funcionário aumentam. (VELOSO E PIMENTA, 2004). Pelos ensinamentos de Couto (*Apud* VELOSO e PIMENTA, 2004), estabelece-se, desta forma, uma relação de extremo comprometimento do colaborador com a sua tarefa, em que a excelência é uma exigência constante. Aliado a este contexto surge o conceito que o cliente constrói acerca do funcionário a partir do atendimento recebido. Para o cliente, o funcionário representa a instituição em sua ideologia, proposta de marketing e valorização do cliente.

Estas alterações demandam uma maior necessidade de gerenciar situações e problemas e adequar-se rapidamente às mudanças. As conseqüências para os funcionários são aumento da pressão por resultados, necessidade de maior comprometimento e uma postura inovadora, exigindo polivalência do colaborador no desenvolvimento de tarefas e no relacionamento interpessoal. O fato é que nem todos os funcionários estão preparados para isso, o que pode refletir-se em problemas pessoais, falta de motivação, estresse, problemas entre funcionário-chefia-colegas, problemas de saúde, inclusive depressão, ou seja, pode interferir na qualidade de vida no trabalho destes funcionários.

É nesse contexto que as empresas procuram dispor de ações que melhorem a QVT dos membros da organização e que, assim, reflitam no desempenho no trabalho e na satisfação dos funcionários e das metas estabelecidas na própria organização. Para Oliveira e Limongi-França (2005, p. 9), “tão importante quanto às condições de vida das comunidades, são as práticas desenvolvidas pelas empresas, já que é nas empresas que o ser humano desenvolve uma parte muito significativa de sua vida: o trabalho”.

Conforme Fasolo (2009), os benefícios das práticas de QVT podem ser físicos e psicológicos, com influência na saúde dos funcionários, que é fator essencial para otimização dos resultados esperados pela empresa. Assim, o presente estudo analisou a QVT dos trabalhadores de uma agência bancária, observando em que medida foi considerada satisfatória ou se necessita de mudanças. A agência-alvo do presente estudo mostrou-se constituída por um pequeno quadro funcional e uma grande demanda de atendimento ao público. Por ser uma instituição financeira, verificou-se que possui um controle rígido de operações e necessidade de diversas tarefas internas realizadas pelos mesmos funcionários do atendimento externo. Nesse contexto, fez-se importante analisar a influência da “pressão” a que os funcionários são submetidos para o desempenho das tarefas, e, na mesma medida, se há uma atenção em relação aos fatores emocionais.

Segundo Veloso e Pimenta (2004, p. 1), “em razão das intensas transformações pelas quais o setor bancário vem passando, fez-se necessária uma remodelação nos processos de trabalho, o que, em síntese, resulta em novos modelos de gestão”. Os principais pontos de análise das fontes de pressão, conforme Cooper, Cooper e Eacker (*Apud* VELOSO e PIMENTA, 2004, p. 3), “são os fatores intrínsecos ao trabalho, papel na organização, relacionamento interpessoal, carreira/realização e clima/estrutura organizacional”. Porém, cada contexto apresenta variáveis, que interferem sobre os pontos de análise e que exigem adequações.

O passo seguinte à identificação das fontes de pressão consiste na aplicação de ações que melhorem a QVT. Neste sentido, no que se refere à organização-alvo da presente pesquisa, destaca-se que esta possui várias estratégias de QVT, sendo que algumas práticas já são implantadas, como a realização de ginástica laboral, jantares e encontros com o intuito de reunir a equipe, incluindo parentes e amigos, reduzindo a formalidade e reforçando as relações interpessoais, além da atuação da Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento – ECOA (funcionários voluntários com o objetivo de atuar em ações de responsabilidade sócio-ambiental, comunicação interna, clima organizacional, reconhecimento, capacitação e QVT).

O problema que se coloca é o seguinte: Qual a satisfação dos funcionários em relação à QVT?

Para tanto o objetivo geral do estudo foi o de analisar a satisfação dos funcionários em relação à Qualidade de Vida no Trabalho existente na Agência Alfa.

A fim de alcançar o objetivo geral, este estudo pretendeu:

- 1) verificar o que os membros da agência bancária entendem por QVT;
- 2) apurar as práticas de QVT estimuladas pela instituição e aquelas implementadas pela unidade estudada;
- 3) analisar a importância das ações realizadas para a QVT dos funcionários;
- 4) avaliar se as ações voltadas à QVT atendem às expectativas dos funcionários e da administração;

O presente estudo realizou uma abordagem qualitativa, sendo utilizado como método o estudo de caso. Como técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista semi-estruturada, realizada com os funcionários da agência-alvo. Posteriormente, os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Pretendeu-se, assim, propor melhorias para as ações de QVT implementadas na agência.

Desta forma, a pesquisa foi organizada em 4 partes. No primeiro capítulo são apresentados conceitos relativos à QVT, em seguida apresentam-se os procedimentos metodológicos, seguidos pela análise dos resultados e, finalmente, considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo aborda o conceito de QVT de acordo com o pensamento de diversos autores, apresentando não apenas definições para esta expressão, mas também modelos segundo os quais se orientam as práticas de QVT, com ênfase à proposta de Walton (1973).

2.1 Conceitos de QVT

A origem do conceito de QVT está relacionada à teoria de motivação de Maslow, segundo a qual o ser humano possui diversas necessidades que podem ser separadas em categorias hierarquizadas. O estudioso propunha que, para motivar uma pessoa, seria necessário identificar a categoria mais baixa na qual ela possui uma necessidade e supri-la antes de verificar outras categorias mais altas que seguiriam uma hierarquia composta de cinco necessidades fundamentais: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização (VASCONCELOS, 2001).

Outra teoria relacionada à definição de QVT, conforme Serrano (2006), é a teoria da motivação-higiene de Herzberg, através da qual são identificados fatores de satisfação e de insatisfação do profissional. O estudioso constatou que as pessoas, à medida que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, tornam-se maduras e passam a dar mais importância a fatores como estima e auto-realização.

Conforme Serrano (2006, p. 1), Herzberg desenvolveu uma teoria segundo a qual é possível mensurar os fatores que regulam a satisfação e a insatisfação do trabalhador:

Herzberg desenvolveu um estudo para tentar entender os fatores que causariam insatisfação e aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho. O resultado destes estudos foi pela primeira vez publicado em 1959, sob o título "a motivação para trabalhar - *The Motivation to Work*". Os estudos incluíram pesquisas, onde os trabalhadores de diversas empresas eram estimulados a explicitar quais seriam os fatores que os desagradavam, assim como os que os agradavam na empresa. Os fatores que agradavam ao funcionário foram chamados de Motivadores. Aqueles que desagradavam levaram o nome de fatores de Higiene. Por isso, a teoria é mais conhecida como "*a Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação - Higiene*".

Herzberg dividiu em grupos antagônicos os fatores relacionados à sua teoria:

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Quadro 1 – A teoria de Herzberg

Fonte: SERRANO, Daniel Portillo (2006 p.1).

Na mesma direção, porém de forma mais abrangente, os autores Werther & Davis (1983) afirmam que a QVT tem por objetivo tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, pois estes representam não apenas uma fonte de renda para os trabalhadores, mas também um meio de satisfazer suas necessidades.

Outra proposta acerca do conceito de QVT, conforme Guimarães (1997, p.79), “trata a QVT apenas como um método de assepsia ambiental (melhorias somente no ambiente físico), ou de engenharia de segurança (redução de riscos)”, o que limita a aplicabilidade do termo, pois os contextos que envolvem ambientes de trabalho estão relacionados a variáveis diversas.

A evolução do conceito de QVT orienta-se de acordo com o quadro que segue:

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e torná-lo mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos "administração participativa" e "democracia industrial" eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um "modismo" passageiro.

Quadro 2 - Evolução e Conceito de QVT

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

Em um contexto mais recente, Limongi-França (1996, p.11), apresenta Qualidade de Vida no Trabalho sob a visão da percepção do bem estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico, e expectativa de vida:

No trabalho, Qualidade de Vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento, e, do ponto de vista da pessoa, do significado do trabalho e do cargo.

Sob esta visão, a proposta de Qualidade de Vida no Trabalho surge como conseqüência da modernização dos meios de trabalho, tendo em vista o contexto mundial dinâmico, cujas transformações científicas e tecnológicas se refletem diretamente nas empresas e nas atividades profissionais (FASOLO, 2009). Segundo Limongi-França (1997, p. 80), a definição de QVT abrange um contexto mais amplo:

Qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a importância 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 chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Neste sentido, a valorização de programas de incremento da qualidade de vida no ambiente de trabalho tem sido uma prática cada vez mais adotada, com vistas a garantir o desempenho profissional, sem que isso comprometa a saúde do funcionário. Para Fernandes e Gutierrez (1998, *Apud* Oliveira e Limongi-França 2005, p. 9):

A melhoria das condições de vida e da saúde tem sido um tema de crescente importância, já que impacta indireta ou diretamente a produtividade das pessoas, e os resultados obtidos pelas organizações. Esse tema tem sido discutido dentro da denominação de Qualidade de Vida no Trabalho.

Na mesma direção, autores defendem a importância da implementação de programas de QVT nas empresas:

Dessa forma, programas e atividades ligadas à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no sentido de conquistar comprometimento e motivação dos colaboradores, se apresentam como uma tarefa urgente, como parte de uma estratégia de gestão de pessoas. Nesse sentido, a qualidade de vida promovida dentro do ambiente de trabalho é vista como um fator essencial para atrair talentos e mão-de-obra qualificada (DONAIRE, ZACHARIAS, PINTO, 2005, p. 1).

A percepção acerca da importância da manutenção de programas de QVT é uma realidade atrelada às transformações mundiais. Para Albuquerque e Limongi-França (1998 p. 9), Qualidade de Vida no Trabalho constitui:

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

Nesta mesma linha, Bom Sucesso (2002, p. 23), relaciona a QVT a fatores específicos, quais sejam:

Renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; auto-estima; imagem da empresa/instituição junto à opinião pública; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalho sensatos; oportunidades e perspectivas de carreira; possibilidade de uso do potencial; respeito aos direitos; justiça nas recompensas.

É possível estabelecer uma aproximação os fatores elencados por Bom Sucesso e os critérios para avaliação da QVT propostos por Walton (*Apud* TOLFO e PICCININI, 2001) e (*Apud* RODRIGUES, 2002): Compensação justa e adequada; Condições de trabalho; Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades; Oportunidade de crescimento contínuo e segurança; Integração social no trabalho; Constitucionalismo; Trabalho e o espaço total da vida; Relevância social da vida no trabalho.

É importante verificar que a QVT vai além dos limites do espaço de trabalho, envolvendo questões da vida pessoal do colaborador, que somadas aos demais fatores, refletem-se na performance profissional (FASOLO, 2009).

Os esforços no sentido de avaliar os programas de QVT são tão relevantes – ou até mais – do que as próprias práticas de QVT, funcionando como indicadores de sucessos, insucessos, necessidade de mudanças. Para Oliveira e Limongi-França (2005, p. 1):

A avaliação dos resultados de Gestão de Pessoas é hoje um dos temas mais desafiadores para esta área e que vem recebendo investimentos cada vez maiores. Nas questões relacionadas à Gestão dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, muitas expectativas de resultados são levantadas: melhor percepção de bem-estar para as pessoas, o que influencia direta ou indiretamente na produtividade e nos resultados financeiros da Organização.

No sentido de entender a QVT como um conceito que envolve uma série de variáveis, Warken (2009, p. 19) complementa:

As constantes transformações nas relações de trabalho que vêm ocorrendo de forma cada vez mais célere, impulsionadas pelos grandes avanços tecnológicos, evolução dos meios de comunicação, competitividade global das organizações, vêm exigindo cada vez mais preparação dos trabalhadores, tanto no que diz respeito à qualificação profissional, quanto no preparo psicológico, visto que tais transformações ampliam o espectro de elementos que figuram na relação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

Segundo Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 11):

[...] os altos executivos das melhores empresas vêm delegando mais responsabilidades gerenciais aos níveis mais baixos. Cada vez há mais necessidade de inovações dentro das organizações, pelo simples fato de terem que se adaptar às pressões do entorno, sendo que a rapidez desse processo é, também, um fator diferencial competitivo.

Seguindo a mesma linha teórica, Walton (*apud* VASCONCELOS, 2001 p. 4), entende que “a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.”

2.2 Modelos de QVT

Tendo em vista a ampla abordagem do conceito de QVT e a consciência, por parte das empresas, da importância de se implantar programas de QVT nas organizações, a realidade tem se modificado no sentido de proporcionar aos colaboradores um ambiente favorável ao seu desenvolvimento profissional, emocional, social e pessoal. Para Bom Sucesso (2002, p. 13):

As organizações começam a entender que precisam participar da transformação dessa realidade, desenvolvendo programas de conscientização e apoio visando encontrar um equilíbrio entre trabalho e melhoria de qualidade de vida, uma vez que as dificuldades emocionais decorrentes da vida pessoal interferem de forma significativa no desempenho profissional.

As propostas de QVT seguem, vias de regra, modelos amplamente difundidos, tais como os descritos no quadro que segue:

Modelo Teórico	Dimensões Consideradas
Walton (1973)	<ul style="list-style-type: none"> - Compensação justa e adequada - Condições de trabalho seguras e saudáveis - Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas - Oportunidades futuras para o crescimento contínuo - Integração social na organização - Constitucionalismo na organização - Trabalho e espaço total na vida - Relevância social do trabalho
Hackman e Oldham (1975)	<ul style="list-style-type: none"> - Variedade de Habilidade - Significado da Tarefa - <i>Feedback</i> - Identidade da Tarefa - Autonomia

Westley (1979)	- Política - Psicológica	- Econômica - Sociológica
Werther e Davis (1983)	- Organizacional - Comportamental	- Ambiental
Belanger (1983)	- Trabalho em si - Crescimento pessoal e profissional - Tarefas com significado - Funções e estruturas organizacionais abertas	
Huse e Cummings (1985)	- Participação do trabalhador - Projeto de cargos - Inovação no sistema de recompensas - Melhoria no ambiente de trabalho	

Quadro 3 – Resumo dos modelos teóricos de QVT

Fonte: Limongi-França, A.C. e Kanikadan, A.Y.A (2006 p. 38).

Tendo em vista sua abrangência, a presente pesquisa dará ênfase ao modelo proposto por Walton, que contrapõe valores humanos e tecnologia e destaca a importância de resgatar questões ambientais e humanísticas, que muitas vezes perdem espaço ao modelo de sociedade calcado em valores econômicos e tecnológicos. Walton refere-se a critérios que abrangem não apenas o contexto do trabalho, mas da vida do trabalhador fora de seu trabalho. Assim, o autor propõe:

1. Compensação justa e adequada;
2. Condições de trabalho;
3. Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades;
4. Oportunidade de crescimento contínuo e segurança;
5. Integração social no trabalho;
6. Constitucionalismo;
7. Trabalho e o espaço total da vida;
8. Relevância social da vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 1998).

Para Rodrigues (2002), é importante considerar o trabalho como parte da vida humana, e, portanto, a ela interligada, influenciando a vida fora do trabalho, sendo necessária uma investigação acerca da vida do trabalhador fora do meio organizacional, dimensionando as inter-relações entre estes dois contextos que se complementam. Assim, o papel da QVT é aprofundar o reconhecimento da importância do compromisso do ser humano com as organizações e gerar melhores condições de vida (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2000).

No entender de Fernandes (1996), é necessário atentar para o caráter dinâmico da QVT, tendo em vista que as organizações e as pessoas mudam constantemente. O autor reforça ainda que há fatores psicológicos, sociológicos e tecnológicos que interferem na QVT e, conseqüentemente, no ambiente de trabalho como um todo.

A teoria proposta por Walton (1973) vai na direção da humanização do trabalho mediada por programas de QVT, a partir do que elaborou oito critérios para avaliar a satisfação dos funcionários¹.

2.3 QVT no Setor Bancário

Conforme Bessi e Grisci (2004, p. 2), foi a partir da década de 60 que os serviços bancários foram ampliados no país, “gerando também maior concorrência no setor, alterando as características, implantando o uso de novas tecnologias que associadas a novos modelos de gestão, geraram impactos na produtividade, nas condições de trabalho e no perfil dos trabalhadores deste setor.” Para Campello (2004) e Pennella (2000), até 1960 e durante esta década, eram poucos os conhecimentos exigidos do trabalhador do setor bancário, resumindo-se, suas tarefas, basicamente à contabilidade. Considerava-se o trabalho bancário uma função de pequena complexidade, resumindo-se ao atendimento a pequenas clientelas e atendimentos de suporte.

As novas tecnologias e o processo de globalização repercutiram de maneira intensa no setor financeiro. Passou-se a exigir do trabalhador novas competências, sem, contudo, um olhar sobre o indivíduo e seu ambiente de trabalho (FASOLO, 2009).

Segundo Donaire, Zacharias e Pinto (2005, p.1):

Frente ao mercado globalizado e a alta competitividade do setor financeiro, as instituições financeiras viram-se obrigadas a mudar radicalmente seu perfil e seus conceitos, investindo maciçamente em tecnologia e tornando-se as principais peças do sistema financeiro, operando em todas as modalidades de intermediação financeira e mais, consolidando-se na importante função social de prestação de serviços. Nesta nova configuração, o comprometimento dos colaboradores e seu desempenho operacional tornam-se fundamentais para uma adequada performance em um mercado tão competitivo, distinguindo as organizações bem sucedidas.

A década de 70 trouxe, atrelado processo de expansão do setor bancário, um aumento de concorrência em todo o sistema financeiro, ou seja, as instituições especializadas (financeiras, bancos de investimentos, seguradoras) e que não estavam submetidas às regras do Banco Central, ofereciam vantagens em seus produtos e serviços. Esta concorrência levou

¹ Conforme quadro página 27.

ao que se chamou de “reorganização interna”, o que, na prática, significou demissões em massa para “se manter na economia, diante de uma época de inflação” (BESSI e GRISCI, 2004, p. 3).

Entretanto, foi a partir de 1994 que a reestruturação no trabalho bancário ganhou força. Segundo Bessi e Grisci (2004, p. 3) “em função do Plano Real, houve um aumento nas intervenções do Banco Central e com a entrada de bancos estrangeiros na concorrência, gerou-se o aumento da produtividade humana e maximização dos recursos disponíveis”.

Fasolo (2009, p. 67) caracteriza este momento de mudanças da seguinte forma:

Essa segunda etapa da reestruturação do trabalho bancário, o chamado “ajuste para fora”, se dá a partir de 1994, sendo que estes ajustes voltam-se principalmente ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, à diferenciação em relação ao trabalho despendido à clientela, aparecendo traços de segmentação dos mesmos conforme o seu perfil, como por exemplo, em relação à renda, potencial de consumo dos serviços e produtos financeiros, dentre outros.

Nesse cenário, surge uma mudança quanto à relação dos bancos com seus colaboradores, apaga-se a idéia de estabilidade por mérito e assume-se uma postura de trabalho visando metas e resultados financeiros (FASOLO, 2009).

Desta forma, dentro de uma mesma instituição existe a disputa pelo espaço, seja ele representado por clientes ou negócios. O funcionário torna-se extremamente dedicado à sua função profissional, que por sua vez exige qualificações cada vez maiores. Lazzarotto (2002) entende que no atual contexto bancário, as novas formas de organização da produção de serviços, com a implantação de novas tecnologias de automação e gestão do trabalho, vêm provocando mudanças no perfil do trabalho bancário e de seus trabalhadores, com significativas conseqüências para a vida como um todo.

Sobre a subserviência do sujeito ao capital, traduzida na reformulação de Bessi e Grisci (2004, p. 5):

Nesse viés, insere-se a reestruturação do trabalho que toma forma na atual sociedade de controle e vem impor exigências de que mais uma vez o sujeito do trabalho coloque-se à disposição do capital, em resposta a supostas demandas que dizem de um novo tipo de trabalhador para dar conta de mudanças como as referentes à ausência de estabilidade no trabalho por mérito; à qualificação sempre tida como insuficiente; à diminuição do controle vertical em prol de um maior controle horizontal ou entre os pares; à migração setorial da riqueza da produção de bens de consumo aos serviços e à especulação financeira.

Fasolo (2009, p. 68), ressalta que o ambiente de trabalho representa um contexto de pressão sobre o trabalhador, pois:

Dele passa a ser exigida cada vez mais rapidez e agilidade de raciocínio e respostas, que consigam acompanhar o fluxo de informações trazidas com a implantação maciça de tecnologia de ponta, principalmente observada nos últimos anos. Outro ponto é a ameaça de desemprego, que se observa, dentre outras razões, a partir da automação, novas formas de organização do trabalho, terceirização e fusões e aquisições, o próprio desrespeito que ocorre muitas vezes em relação à jornada de trabalho do bancário, que também contribui para a diminuição do número de empregos ofertados no setor como o uso indiscriminado de horas extra e o comissionamento de empregados.

A fim de analisar as fontes de pressão no setor bancário, constituíram-se modelos através dos quais se pôde verificar a origem do estresse, bem como ações no sentido de preveni-lo. De acordo com Veloso e Pimenta (2004, p. 1):

Um dos modelos de estresse ocupacional utilizados no Brasil é o de Cooper e seus colaboradores (1988) que tem como perspectiva de análise uma visão funcionalista das fontes de pressão no trabalho. Os autores desse modelo restringem o foco de estudo dos agentes estressores ao âmbito da organização, procurando disfunções como geradoras de estresse. Objetivam, nesse sentido, localizar as fontes de pressão para poder eliminá-las, uma vez que são consideradas empecilhos à produtividade.

Ainda segundo Veloso e Pimenta (2004, p. 7):

É importante entender que variáveis contextuais, tais como o desemprego, a instabilidade e as dificuldades econômicas afetam os trabalhadores coletivamente, modificando e redefinindo as fontes de pressão no trabalho. As metas, por exemplo, configuram-se enquanto fontes de pressão à medida que o bancário possa ser mandado embora caso não as cumpra. Além disso, soma-se uma situação econômica em que o desemprego seja definido estruturalmente e que, conseqüentemente, a reinserção no mercado de trabalho formal fica mais difícil, principalmente dentro do próprio setor bancário.

Observa-se que sobre o funcionário recai o ônus de um mundo em desenvolvimento e, por extensão, competitivo, socialmente desigual e capitalista. Este mesmo pensamento é destacado por Grisci, Hofmeister e Cigerza (2006, p. 5), quando estes referem-se ao “nomadismo” bancário: “Com o advento do capitalismo, surge nos trabalhadores uma característica “nômade”, onde os trabalhadores precisam buscar recursos para cumprir suas funções e gerar resultados favoráveis à empresa”.

Além deste aspecto, há o que se chama de segmentação de clientes, que, nas palavras de Grisci, Hofmeister e Cigerza (2006, p. 11) “acarreta tratamentos diferenciados, ofertas de produtos e de serviços específicos, bem como distinta disponibilidade de tempo, atenção e privacidade”. O cliente passa a receber atenção especial, “alterando a configuração do trabalho, visto que muda a relação empresa cliente e divide o atendimento dos funcionários por classes ou grupo de renda e perfil semelhantes” (GRISCI, HOFMEISTER e CIGERZA, 2006, p. 11).

A necessidade constante de garantir o emprego é o modelo ditado pelas empresas, que, segundo Grisci, Hofmeister e Cigerza (2006, p. 6):

Visa novas fontes de lucro, buscadas, dentre outras, na terceirização, na competitividade e na flexibilidade, exigindo um novo tipo de trabalhador para as empresas, um trabalhador comprometido com as regras da competitividade e da empregabilidade, acirrando o individualismo social através da concorrência em prol da manutenção/inclusão no mercado de trabalho.

Esta configuração torna o cotidiano do funcionário tenso, atrelado a exigências e cobranças das quais depende sua estabilidade. Nesse ambiente apreensivo para os funcionários, onde a empresa busca, segundo Grisci, Hofmeister e Cigerza (2006, p. 11) “metas de vendas, comercialização e financiamento de produtos e serviços; resultado financeiro; e índice de satisfação do cliente”, é importante lembrar a necessidade premente de cuidar das pessoas que estão nesse “fogo-cruzado”, que muitas vezes não possuem a qualidade de vida ideal para manter a satisfação e motivação no trabalho que realizam. Além disso, com a divisão dos clientes por carteiras, os próprios colegas de trabalho tornam-se concorrentes entre si, desfavorecendo um bom clima organizacional. Cabe aqui lembrar que essa “exigência” é provinda do mercado financeiro em si, e não de um determinado banco, inclusive da concorrência internacional, visto a grande demanda para a instalação de bancos e agências estrangeiras no país.

O contexto do setor bancário, o qual envolve um cenário de mudanças constantes, mercado em oscilação, competição interna e externa, delegação de mais funções e responsabilidades, torna relevante o estudo da QVT do profissional bancário. É inegável o fato de que o profissional satisfeito desempenha suas tarefas de maneira mais eficiente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com relação à escolha do método de pesquisa, o presente estudo elegeu a abordagem qualitativa, visando compreender a dinâmica dos processos, de modo que os resultados possam servir como base para as práticas a serem melhoradas na agência bancária, e não meramente como fonte de informações ou medição de desempenho.

De acordo com Ficagna et al. (2008, p. 72-73):

Os estudos que compreendem uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, detendo-se mais na profundidade do que na amplitude dos resultados. Por meio deste método, “há a possibilidade de trabalhar com diferentes fontes de evidências, como documentos, registros de arquivos, observação direta, observação participante e artefatos físicos como, por exemplo, ferramentas” (YIN, 2001). Para SEVERINO (2007, p. 121), o estudo de caso é:

A pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerando representativo de um conjunto de casos análogos [...] Os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo. Devem ser trabalhados mediante análise rigorosa e apresentados em relatórios qualificados.

As técnicas de coleta de dados foram as entrevistas semi-estruturadas e observação direta. Segundo BONI e QUARESMA (2005, p. 8):

As entrevistas semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Já a observação direta, conforme Ficagna et al. (2008, p. 87), “Utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, não consistindo apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos e fenômenos que se deseja estudar”.

A técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo, que, segundo BARDIN (2009, p. 87) é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

Posto isso, a coleta dos dados deu-se por meio de entrevistas na agência bancária estudada. Inicialmente, justificou-se os motivos da escolha do assunto e do local aos funcionários e explicou-se os procedimentos metodológicos a serem utilizados. Após, realizou-se entrevistas semi-estruturadas tendo em vista tratar-se de um número reduzido de funcionários: 1 gerente de agência, 1 cargo comissionado, 1 caixa executivo e 2 escriturários.

A realização das entrevistas ocorreu fora do ambiente de trabalho do entrevistado, visto que os entrevistados são colegas de trabalho da mesma agência bancária, podendo não se sentir à vontade em prestar informações perante os demais colegas. Dessa forma, determinou-se entrevistar um funcionário a cada dia, pelo prazo de uma semana, com a possibilidade de realizar-se entrevistas complementares caso o entrevistador julgasse necessário, o que na prática não ocorreu.

Os funcionários entrevistados foram identificados por letras do alfabeto: Func. A; Func. B; Func. C; Func. D; e, Func. E, de forma a manter o sigilo e proporcionar, de certa forma, um ambiente mais tranqüilo aos entrevistados, deixando-os à vontade em suas respostas.

A entrevista realizou-se através de questões abertas, sendo que o entrevistador proporcionou espaço para comentários que pudessem reforçar as informações para o estudo, mesmo que não diretamente ligada à questão solicitada, classificando a entrevista como semi-estruturada.

Optou-se por abranger, na entrevista, algumas perguntas utilizadas no modelo de Walton (1973), por tratar-se de modelo muito comentado na literatura sobre o assunto - Limongi-França (1996), Tolfo e Piccinini (2001), Vasconcelos (2001), Fernandes (1996), entre outros.

Após a coleta dos dados, fez-se a transcrição do material gravado e inclusão das observações anotadas pelo entrevistador, para a posterior análise de conteúdo. A análise deu-se pela avaliação das respostas, relacionando-as às teorias propostas na fundamentação teórica, acrescida de comentários da autora do estudo.

4 RESULTADOS

4.1 Práticas de QVT existentes na Agência Alfa

Em relação à organização-alvo da presente pesquisa, é importante destacar, já que se pretende mensurar a satisfação dos funcionários em relação à QVT, esta possui estratégias voltadas à QVT, sendo que algumas práticas já são implantadas e vão detalhadas a seguir: a ginástica laboral é realizada dentro do ambiente de trabalho, duas vezes por semana; os jantares e encontros têm o intuito de reunir a equipe, incluindo parentes e amigos, reduzindo a formalidade e reforçando as relações interpessoais. Estes realizaram-se fora do ambiente de trabalho, quinzenal ou mensalmente, conforme a disponibilidade dos funcionários. Além disso, a agência possui a Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento – ECOA (funcionários voluntários com o objetivo de atuar em ações de responsabilidade sócio-ambiental, comunicação interna, clima organizacional, reconhecimento, capacitação e QVT).

Na Agência Alfa o ECOA é constituído por funcionários da própria agência, atuando a comunicação e propagação de informações e eventos da instituição, na resolução de problemas de relacionamento da equipe. Também é responsabilidade do ECOA a organização social na comunidade, realizando participações em eventos natalinos e campanhas para arrecadação de roupas e material escolar, por exemplo, ou mesmo festas internas, como aniversários ou homenagens.

Além destas práticas de QVT, a agência mantém como atividade de entrosamento da equipe os lanches compartilhados, que acontecem de forma mais espontânea, sem seguir datas previamente agendadas.

Serão aqui apresentados os principais resultados encontrados nas respostas da entrevista (anexo A), que dizem respeito à satisfação dos funcionários em relação à sua QVT.

A análise dos dados coletados com a aplicação das questões abertas foi precedida por uma sistematização das respostas/informações obtidas, buscando relacionar o conteúdo das respostas aos diversos modelos analisados no referencial, com ênfase aos fatores e dimensões propostos por Walton (1973).

4.1.1 Perfil dos Entrevistados

Quanto ao perfil dos respondentes, os dados coletados correspondem à faixa etária, estado civil, sexo e grau de escolaridade. Optou-se por não comentar dados referentes à renda, tendo em vista a não-exposição dos funcionários e da instituição.

Seguem através de gráficos e quadros as informações detalhadas acerca dos respondentes:

Sobre a faixa etária, os funcionários caracterizam-se:

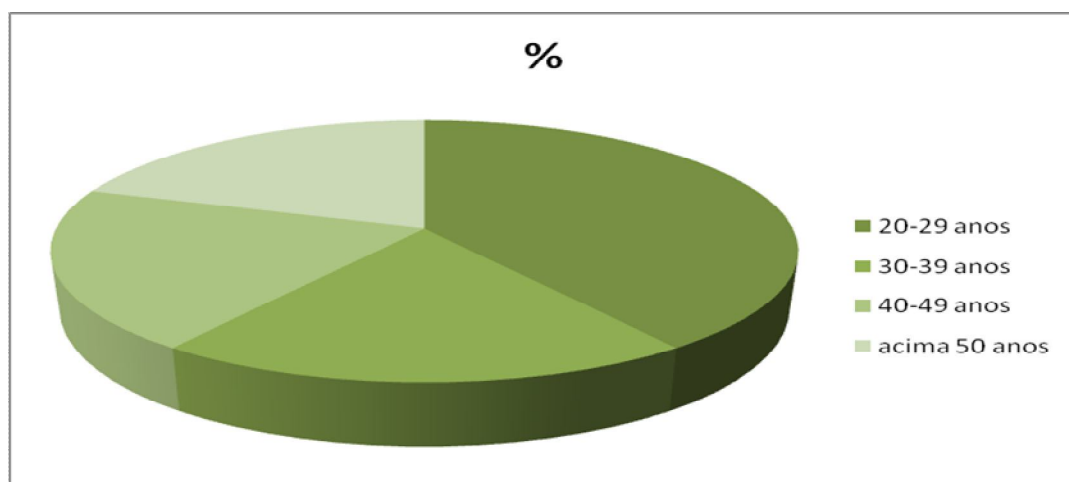


Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Idade	20-29 anos	30-39 anos	40-49 anos	acima 50 anos
	2 de 5	1 de 5	1 de 5	1 de 5
%	funcionários	funcionários	funcionários	funcionários

Quadro 4 – Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme pode-se perceber, os funcionários são pessoas relativamente jovens, sendo a maioria composta por funcionários abaixo dos cinquenta anos. A heterogeneidade na faixa etária demanda atividades de QVT diversificadas, tendo em vista o fato de que cada faixa etária apresenta necessidades específicas, relacionadas, especialmente, ao potencial físico, às expectativas em relação ao futuro, às novas tecnologias que têm surgido e para as quais os funcionários devem estar preparados.

Em relação ao estado civil dos entrevistados, os dados são os seguintes:

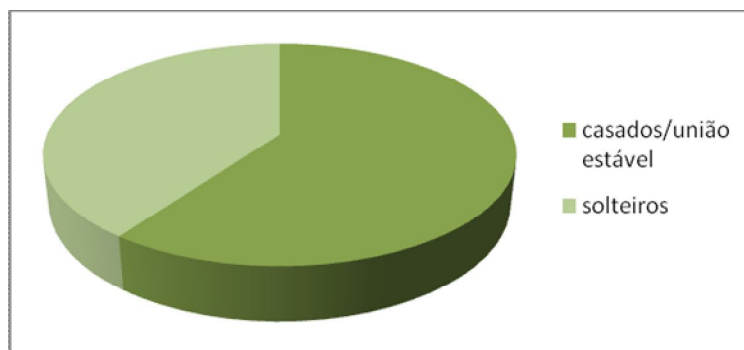


Gráfico 2 – Estado civil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

casados/união estável	Solteiros
3 de 5 funcionários	2 de 5 funcionários

Quadro 5 – Estado civil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

A característica predominante do grupo entrevistado é de serem funcionários casados ou com uniões estáveis, o que equivale a dizer que a maioria dos funcionários tem sua família, sendo responsáveis por outros indivíduos além deles mesmos, o que novamente remete à questão da preocupação em relação ao futuro profissional.

Em relação aos dados referentes ao sexo dos entrevistados, tem-se:

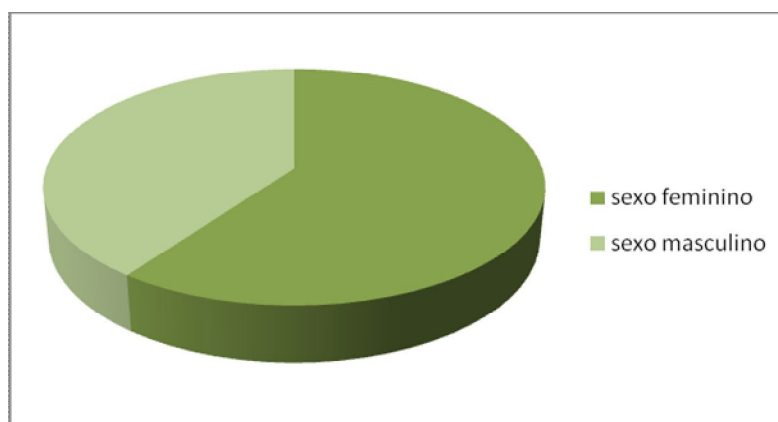


Gráfico 3 – Sexo dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor.

sexo feminino	sexo masculino
3 de 5 funcionários	2 de 5 funcionários

Quadro 6 – Sexo dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados referentes ao sexo apontam para a predominância feminina nesta agência. Novamente destaca-se a necessidade de programas de QVT que sejam compatíveis com os interesses e necessidades dos funcionários.

Sobre o nível de instrução dos entrevistados, os números são os seguintes:

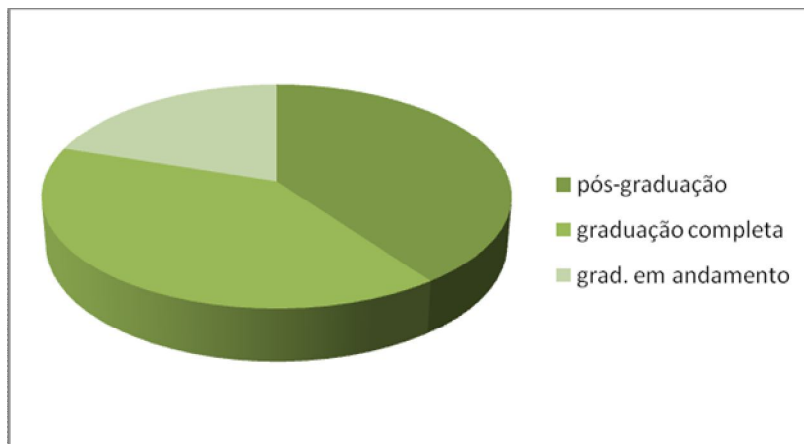


Gráfico 4 – Grau de instrução dos entrevistados
Fonte: Elaborado pelo autor.

pós-graduação	graduação completa	graduação em andamento
2 de 5 funcionários	2 de 5 funcionários	1 de 5 funcionários

Quadro 7 – Grau de instrução dos entrevistados
Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao grau de instrução, os dados refletem um grupo de funcionários qualificado, pois a grande maioria possui a graduação completa e deste grupo, a metade concluiu a pós-graduação. Estes números refletem a necessidade de buscar qualificação constante para garantir a manutenção no mercado de trabalho.

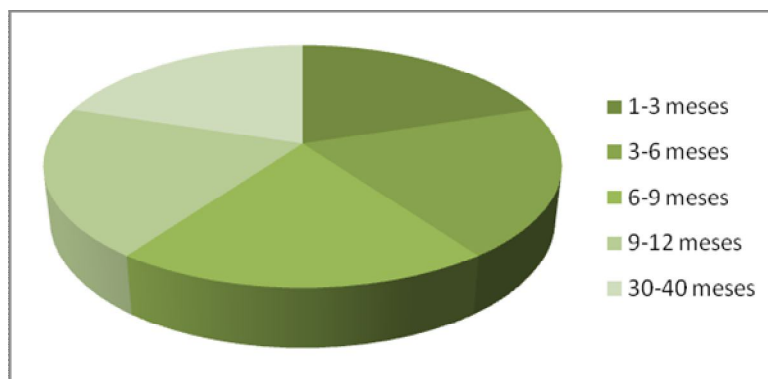


Gráfico 5 – Tempo de trabalho dos funcionários na agência
Fonte: Elaborado pelo autor.

1-3 meses	3-6 meses	6-9 meses	9-12 meses	30-40 meses
1 de 5 funcionários	1 de 5 funcionários	1 de 5 funcionários	1 de 5 funcionários	1 de 5 funcionários

Quadro 8 – Tempo de trabalho dos funcionários na agência

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que se refere ao tempo de trabalho dos funcionários nesta agência, este varia entre três meses e pouco mais de três anos, conforme se observa no gráfico 5. Isso pode ser resultado do fato de a agência ser nova na cidade, com pouco mais de cinco anos em operação.

Em relação à questão de possuírem ou não experiência em outras agências do banco, constatou-se que 3 dos 5 funcionários entrevistados já trabalharam em outras agências, o que contribui para a pesquisa no sentido de poder comparar a QVT de que dispunham com a QVT que possuem na agência atual. Além disso, permitiu-se a ampliação dos comentários relacionados à QVT experienciada em outras empresas, tendo em vista que 4 dos 5 funcionários entrevistados já tiveram outras experiências de trabalho fora da agência e fora da própria organização.

4.1.2 Descrição de Cargos e Principais Responsabilidades na Agência

Segue descrito abaixo, algumas das responsabilidades dos cargos dos funcionários da agência. Cabe lembrar que a agência é composta por seis funcionários, e dentre estes, cinco participaram da entrevista.

Sujeito 1: Gerente geral da agência

Responsável pela administração da unidade; tomada de decisão; concretização dos negócios; controle administrativo e financeiro; gestão da equipe de trabalho.

Sujeito 2: Gerente de módulo e serviços da agência (não participou da entrevista)

Responsável pela administração da unidade na falta do gerente geral; auxilia na tomada de decisão; acolhimento, contratação, condução e concretização de operações de crédito; controle administrativo e financeiro (parte burocrática); oferta de produtos e serviços.

Sujeito 3: Assistente de negócios da agência

Responsável pelo auxílio ao gerente de módulo e serviços, no acolhimento, contratação e condução de operações de crédito; oferta de produtos e serviços; atendimento geral aos clientes internos e externos.

Sujeito 4: Caixa executivo

Responsável pelo atendimento no caixa (pagamentos e recebimentos); auxílio no manuseio de numerário; controle e guarda de documentos; serviços administrativos para clientes internos.

Sujeito 4: Escriturário

Responsável pelo acolhimento e contratação de operações de crédito; cobrança; oferta de produtos e serviços; atendimento geral aos clientes internos e externos.

4.2 Entendimento acerca de QVT

Antes de se apresentar os resultados propriamente ditos sobre questões relacionadas à QVT, é importante mencionar que se optou por fazer as entrevistas fora do local de trabalho, uma vez que isso possibilitaria uma maior liberdade nas respostas e sigilo das mesmas, visto que não haveria colegas trabalhando ao redor, os quais pudessem escutar alguma informação passada à pesquisadora. A duração das entrevistas foi um pouco maior do que o esperado, variando entre 40 minutos à uma hora e quinze minutos, sendo que os entrevistados tiveram liberdade para comentar assuntos relacionados e fazer observações.

Procurou-se fazer as perguntas de forma mais abrangente, para que os respondentes se sentissem mais livres para comentar. As questões abrangeram fatores que poderiam melhorar o ambiente de trabalho, e fatores que não são aprovados, visando obter respostas mais sinceras, uma vez que cada respondente poderia ter uma visão diferente sobre QVT. À medida que se sentiu a necessidade de respostas sobre questões mais específicas, como as dimensões de Walton, a pesquisadora direcionou de forma sutil a conversa.

Quando se perguntou sobre o significado de Qualidade de Vida no Trabalho e sua importância, diversas foram as respostas, tendo como o item mais citado o “bem estar”, que apareceu na opinião de 4 dos cinco respondentes.

No entanto, as respostas foram além e incluíram quesitos como satisfação (citado por 2 dos 5 funcionários), segurança (citado por 1 dos 5 funcionários), atendimento das necessidades (citado por 3 dos 5 funcionários), condições físicas e ergonômicas (citado por 3 dos 5 funcionários), capacidade de cumprir os compromissos que assumiram em relação às tarefas determinadas pela agência (citado por 1 dos 5 funcionários), trabalhar sem stress e pressão (citado por 2 dos 5 funcionários), ter direitos trabalhistas respeitados como férias e folgas (citado por 1 dos 5 funcionários). Observou-se que a maior preocupação do funcionário é de trabalhar satisfeito, sentir-se bem no trabalho, em consonância com o artigo de Oliveira e Limongi-França (2005). Tal fato pode ser percebido pela fala de dois funcionários, conforme segue “[...] se você não se sente bem, nada vai sair com qualidade [...] (Func. A). “[...] ter metas é natural, o que incomoda é o fato de ‘como ela é cobrada’, muitas vezes temos superiores que sabem cobrar de uma maneira natural, sem precisar usar a autoridade, e isso melhora a QVT [...]” (Func. C.). Conforme as respostas dadas nas entrevistas, é possível verificar que os funcionários entendem o conceito de QVT, uma vez que a maior parte das respostas relacionou-se com o modelo proposto por Walton. Verifica-se, ainda, que a fala do Func. C vai exatamente ao encontro da dimensão 5 proposta por Walton, segundo a qual deve haver constitucionalismo na organização.

4.3 Práticas de QVT existentes na agência

Quanto às práticas existentes na agência, o período destinado à descontração e lanches, nas sextas-feiras, foi o mais lembrado (citado por 4 dos 5 funcionários respondentes), seguida da ginástica laboral (às terças e quintas feiras de manhã, antes do expediente externo), comentada por 3 dos 5 funcionários respondentes. O horário de trabalho também foi citado por 2 dos 5 funcionários, conforme comentário que segue: “[...] tu sabe teu horário de começar e sair, e é respeitado [...]” (Func. A). Verifica-se, neste sentido, uma correlação com a proposta de Walton, no sentido de se promover condições de trabalho seguras e saudáveis. Conforme se pode perceber, destaca-se a valorização dada pela agência ao lazer e descontração dos colaboradores, os quais se sentem respeitados. A satisfação dos funcionários em relação às práticas adotadas na agência vai ao encontro das suas expectativas, o que se confirma, ainda pelo fato destes lembrarem como fatores positivos as questões de ambiente físico, como equipamentos, cadeiras confortáveis, da limpeza e conservação dos equipamentos, e do ambiente profissional da agência. A organização do serviço interno foi outro ponto lembrado, conforme se verifica na fala que segue: “[...] a implantação de senhas

para caixas e atendimento foram uma grande melhoria, a gente consegue atender melhor, com menos pressão e mais organizado [...]” (Func. A).

Outro fato que confirma a satisfação dos funcionários é que a equipe Ecoa (Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento) também lembrada como intermediadora das relações interpessoais entre os colegas de trabalho e entre funcionários e chefia. Também foram comentadas as condições de trabalho e remuneração (salário justo, vale-alimentação, vale-creche, PLR – participação nos lucros e resultados).

Sobre o “break-fast” semanal, comentou-se de maneira relevante a questão de entrosamento entre os colegas, sendo este momento visto como uma oportunidade para se conhecer melhor: “[...] é importante ter tempo para distração, conversar, integrar a turma, além disso, a gente passa a maior parte do nosso dia aqui, às vezes, convivemos mais com os colegas, do que com a nossa família” (Func. C). “[...] ajuda a entrosar, se sentir bem [...]” (Func. D). “[...] ninguém fica “de cara” com o outro [...]” (Func. B).

Verificou-se, durante a entrevista, que o item “ginástica laboral” voltou a ser comentado, inclusive pelos entrevistados que não o tinham citado na questão anterior referente às práticas existentes na agência. Por se tratar de uma pequena agência, fato comentado por todos os entrevistados, as práticas de QVT (principalmente a ginástica laboral e os períodos de lanches) são acessíveis a todos os funcionários e estes participam da maioria destas (ocorrendo em uma frequência semanal). “[...] acredito que em uma agência maior é mais difícil de todos os funcionários participarem, muito pelos motivos de falta de entrosamento e diferença nos horários de trabalho [...]” (Func. A). “[...] trabalhar não é só vir e trabalhar, o trabalho traz muitas exigências, essas horas de descontração trazem descanso e alegria [...]” (Func. E).

Quando lhes foi perguntado sobre a criação ou iniciativa das práticas, a maioria não soube ao certo responder a origem.

“[...] o que sei é que o banco tem uma verba, aí o Ecoa (Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento), que administra e é responsável pela contratação de um profissional para os exercícios laborais e administração do recurso utilizado nas jantãs e nos lanches... às vezes, nós mesmos encomendamos e pagamos os lanches [...]” (Func. E).

Um dos funcionários com mais tempo na agência afirmou que: “[...] o que percebi é que o gerente anterior, transferido em abril deste ano para outra agência, incentivava bastante a frequência contínua nas atividades, inclusive ajudou na contratação de um bom profissional

na área de exercícios laborais, o que me motivou a participar mais [...]” (Func. A). Assim, é bastante evidente, conforme a fala dos entrevistados, que é possível identificar as práticas implementadas e praticadas pela agência.

4.4 Importância das ações implementadas para a QVT dos Funcionários

Talvez em função do tamanho da instituição financeira, mais de 115 mil funcionários (informação informal da agência bancária), o assunto QVT seja bastante discutido tanto pelo setor de gestão de pessoas quanto pelas inúmeras agências distribuídas no país e em algumas cidades do exterior: “[...] o banco incentiva muito a QVT, quando fui à Porto Alegre/RS fazer um curso, vi no prédio vários cartazes e placas relacionadas a práticas de QVT, inclusive questões de saúde e ambientais [...]” (Func. D).

Donaire, Zacharias e Pinto (2005) justificam esse incentivo em QVT como resultante do interesse das instituições em melhorar o desempenho dos funcionários. Isso acaba por se refletir em produtividade e indiretamente em satisfação dos clientes. “[...] eu vejo que um bom ambiente para se trabalhar, me deixa mais motivada, melhora a produtividade, pois quando você se sente bem, automaticamente fica satisfeito, trabalha com tranquilidade [...]” (Func. D).

Quando a pergunta recaiu sobre os benefícios das práticas de QVT, o quesito “integração” foi o mais citado (por 4 dos 5 participantes), o que leva a compreender a opinião dos entrevistados como vantagens mais relacionadas ao bem estar e “se dar bem com os colegas” (melhoria do ambiente organizacional) do que a relação das condições físicas e salubres e da jornada de trabalho (citado por 1 dos 5 participantes). “[...] eu já tive experiência em outra agência onde um único funcionário estragou o ambiente de trabalho... o clima ficou ruim... aí complica tudo, se você está bem no trabalho, chega bem em casa também [...]” (Func. E).

Outros pontos comentados pelos participantes foram: melhoria da convivência, do humor, redução de conflitos e da pressão a que são submetidos. Aproveitando o ensejo da resposta, perguntou-se sobre o nível de pressão e suas conseqüências na qualidade de vida, sendo que dois funcionários relataram: “[...] a gente é responsável por muita coisa, a pressão vem de todos os lados (cliente, chefia), às vezes dá um pânico... agora com a implantação de senhas melhorou um pouco o atendimento e o caixa [...]” (Func. D).

“[...] a gente tem que entender que tudo tem pressão, mas isso não pode te deixar “diminuído”; muitas vezes falta valorização do que se faz e ocorre super dimensionamento do que se deixou de fazer. Isso não pode te deixar influenciar, nem passar essa pressão para os demais funcionários, pois aí o clima fica pesado demais [...]”. Func. C

A necessidade de delegação, conforme Sertek, Guindani e Martins (2007), e, ao mesmo tempo, o controle da pressão conforme a hierarquia (quanto mais alto o cargo, maior a pressão) vem sendo um ponto de referência na QVT: “[...] eu vejo que meu superior tem mais responsabilidade, e recebe uma pressão imensa para cumprimento de metas, o que eu admiro é que ele sabe filtrar quando nos orienta e evita que o estresse tome conta de toda a agência [...]” (Func. B).

O comentário do Func. C vem em consonância com o que foi abordado por Veloso e Pimenta (2004) e Bessi e Grisci (2004), sobre as mudanças ocorridas nas instituições financeiras, passando a voltar seus interesses cada vez mais ao lucro e à pressão por resultados.

Ainda conversando sobre vantagens de QVT, um dos entrevistados comentou sobre o plano de cargos e salários e a questão dos comissionamentos:

“[...] por mais que tenho pouco tempo no emprego, vejo que hoje é mais fácil de conseguir uma comissão, não conta só o tempo de banco, mas o cumprimento das metas pela agência, o “estar bem na foto”, as anotações de desempenho feitas semestralmente pelos colegas de trabalho e a própria iniciativa do funcionário (Func. A).

Ao comentar com os participantes sobre práticas de QVT das quais sentem falta, foram citadas as seguintes: jantares mais frequentes (citado por 4 dos 5 funcionários), viagens em turma com os familiares (citado por 1 dos 5 funcionários), ginástica laboral coletiva (citado por 1 dos 5 funcionários), participação em festas e bailes (citado por 1 dos 5 funcionários).

Além das perguntas mais gerais sobre as questões de trabalho, satisfação e qualidade de vida, foram elaboradas perguntas com base em fatores citados no Modelo de Walton (1973).

Apesar de alguns fatores não terem sido citados no início da entrevista como fatores de QVT, ao comentar as questões de número 13 a 20 do anexo A, que se referem à compensação justa e adequada; condições de trabalho seguras e saudáveis; oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas; oportunidades futuras para o crescimento

contínuo; integração social na organização; constitucionalismo na organização; trabalho e espaço total na vida; relevância social do trabalho, todos os entrevistados afirmaram que estes têm influência na sua QVT, tanto positivamente, quando são praticadas, quanto negativamente, quando não há a presença dos fatores voltados à QVT no ambiente de trabalho.

Relacionando as respostas pode-se perceber que a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho já faz parte da rotina dos funcionários, mesmo que algumas vezes inconscientemente, como comenta o funcionário abaixo: “[...] quando você comentou sobre a segurança, aí que eu lembrei a questão do concurso e da estabilidade, não tinha pensado como QVT ainda, mas é verdade, influencia sim [...]” (Func. E).

Durante a realização das entrevistas, os participantes apontaram algumas observações sobre fatores da QVT que poderiam ser melhorados na agência bancária e na instituição como um todo. As respostas foram gravadas e posteriormente anotadas tendo em vista serem utilizadas para responder a questão 20 do anexo A, comentada posteriormente.

Na análise com relação à remuneração, cabe aqui lembrar que dos funcionários entrevistados, todos tem menos de 11 anos de trabalho no Banco, portanto são funcionários contratados depois da reestruturação chamada “Pós-98”, e esse fator tem influência na remuneração fixa, variável e em todos os benefícios concedidos pelo Banco; os funcionários conhecidos por “Pós-98” perderam o direito a vários benefícios, tiveram alguns benefícios reduzidos parcialmente, e tiveram seu piso salarial defasado de forma que representa uma grande diferença para o trabalhador, conforme comentado por Bessi e Grisci (2004) e Fasolo (2009). “[...] fazendo uma comparação com um funcionário que assumiu anterior a 1998, eu trabalho a mesma carga horária e tenho 1/3 do salário dele; e o pior, é que muitas vezes ‘esse pessoal’ nem tem uma boa produtividade e um bom desempenho, pois estão acomodados... é injusto [...]” (Func. B).

Dessa forma, analisando a agência, os entrevistados não tiveram objeções quanto aos salários, no entanto, quando comparado com outras agências do mesmo Banco, porém de diferentes portes e com funcionários contratados anteriormente ao ano 1998, as reclamações foram gerais: “[...] eu acho que tem equidade salarial se faz a mesma coisa, mas se a pessoa se dedica mais, e ganha a mesma coisa, é injusto [...]”. (Func. B).

“[...] no Banco, na teoria, quem trabalha mais, ganha mais (comparando funcionários comissionados que trabalham 8 horas e outros com carga de 6 horas), mas o que me incomoda é saber que tem colegas que fazem a mesma coisa ou menos que eu e ganham três vezes mais [...]”. (Func. A).

“[...] não concordo com a equidade salarial interna, se for parar pra pensar, o “salto” de nível de agências (referente ao porte) é muito alto. Acho injusto a remuneração entre os níveis: um gerente de setor de uma agência maior ganha mais que o gerente geral de uma agência menor, concordo que precisa haver essa diferença, mas acho que deveria ser mais coerente [...]”. (Func. C)

Assim, a equidade salarial interna e externa foi considerada item que interfere na QVT: “[...] influi quando a gente tem benefícios que acomodam as ansiedades, te deixam mais seguro, com estabilidade, reduz preocupações e estresse [...]” (Func. E). “[...] interfere porque a partir do momento que você não está satisfeito com o salário, provavelmente vai procurar algo que ganhe mais [...]” (Func. D).

Ao comentar sobre as condições de trabalho, ficaram evidentes alguns pontos positivos e alguns negativos conforme segue: “[...] acho que as condições estão de acordo, talvez porque seja uma agência nova (tem apenas cinco anos de operações), os horários são respeitados e temos alguma flexibilidade quando precisamos [...]” (Func. A). “[...] acho que os problemas são relacionados ao telefone, pois não temos telefonista e atrapalha o atendimento pessoal, e também ao espaço físico, pois as mesas estão muito perto e alguns clientes se sentem incomodados com isso [...]” (Func. B). “[...] falta espaço físico, a agência está bem organizada dentro do espaço que tem, mas tem a questão do sigilo bancário; alguns clientes de agências vizinhas e que residem aqui não transferem a conta por que dizem ser muito apertado e sem sigilo [...]” (Func. C). “[...] acho o ambiente bom, temos ar condicionado, tudo limpinho, confortável e seguro; e o meu horário de trabalho é ótimo, dá pra chegar em casa e fazer um monte de coisas [...]” (Func. D). “[...] a agência está apertada, mas no mais não dá pra reclamar; na outra agência que trabalhei eles colocaram uma televisão perto da fila e reduziram as reclamações do tempo de espera [...]” (Func. E).

Em outras palavras, para os funcionários são relevantes para sua QVT questões como a ampliação do espaço físico, a instalação de divisórias entre as mesas e o cuidado com o conforto do cliente.

Quanto à autonomia, visão geral dos processos, oportunidades de desenvolver capacidades, todos os funcionários afirmaram ser de extrema necessidade, mesmo que às vezes não haja conhecimento suficiente, porém, os entrevistados destacaram o fato de a equipe ser pequena e auxiliar-se mutuamente.

Fatores como bom relacionamento - comentado por Bom Sucesso (2002) e Limongi-França (2007) -, oportunidades de crescimento contínuo e segurança no trabalho foram alguns dos itens comentados pelos entrevistados, afetando positivamente a QVT e validando o Modelo de Walton (1973).

“[...] as oportunidades no Banco estão diferentes, antes ia pelo tempo de trabalho, hoje existem diversos critérios, ter bom relacionamento na agência, ter cursos e certificações, demonstrar iniciativa e boa vontade; percebo mais igualdade nas concorrências por cargos comissionados; o leque se abriu para aqueles que têm mais produção e conhecimento; o sistema está melhor, mais correto e justo [...]” (Func. E).

“[...] nesse ponto há oportunidades, todo o meu crescimento foi porque sabiam do meu trabalho e das minhas atitudes [...]”. Func. C
 “[...] em Banco público é ainda mais fácil, é de acordo com as competências... tem mais chances... tem lugar que você pode ser um ótimo funcionário, mas tem poucas chances porque é mais por ‘indicação’ [...]” (Func. B).

A integração social no trabalho (referente à questão de número 17 do anexo A) foi um item bastante relacionado à questão da integração, auxílio no repasse de informações e conhecimentos técnicos, sendo que não houve a identificação de algum tipo de preconceito pelos respondentes. “[...] quanto ao apoio para aprender e melhorar meu trabalho, todos me ajudam bastante, acho que a questão de preconceitos ocorre em agências maiores (Func. E).

Referente ao constitucionalismo, não houve muita diferença nas respostas, pois todos afirmaram que o Banco respeita direitos trabalhistas, privacidade e liberdade de expressão. Esse fato se dá muito em função do tamanho da instituição e responsabilidade social a que é submetida.

Observou-se na identificação dos respondentes, referente à sua trajetória profissional, que, apesar de alguns problemas, o Banco e também a agência ainda possuem fatores que afetam positivamente a QVT muito além do que foi “vivido” em outras empresas trabalhadas, destacadamente em função do tamanho da instituição. “[...] é que o Banco é muito ‘visado’, ele precisa proporcionar QVT..., nas outras empresas que trabalhei nem dava tempo de pensar

nisso, principalmente porque a concorrência e a rotatividade eram grandes, e em empresas menores acredito que ainda não há essa cultura [...]” (Func. B).

“[...] hoje, comparando com outros empregos, faço um horário bem mais flexível, a minha QVT está melhor, lá no outro emprego ficava mais estressada, aqui eu me sinto estressada quando envolve responsabilidades financeiras, principalmente se trabalho no caixa, mas não interfere na minha vida social [...]” (Func. A).

Já na questão 19 do anexo A, referente à relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado (equilíbrio entre a jornada de trabalho, exigências da carreira, viagens e convívio com a família), as respostas mostram-se bem distintas e particulares, algumas de acordo com Rodrigues (2002):

Compensação justa e adequada; Condições de trabalho; Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades; Oportunidade de crescimento contínuo e segurança; Integração social no trabalho; Constitucionalismo; Trabalho e o espaço total da vida; Relevância social da vida no trabalho.

Bom Sucesso (2002, p. 23):

Renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; auto-estima; imagem da empresa/instituição junto à opinião pública; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalho sensatos; oportunidades e perspectivas de carreira; possibilidade de uso do potencial; respeito aos direitos; justiça nas recompensas.

E outras, com pontos de vista diferentes, conforme alguns comentários abaixo: “[...] eu acho que não atrapalha, por exemplo, estudar sempre precisamos e temos que administrar isso [...]” (Func. B). “[...] sempre vai refletir positiva ou negativamente na família, impacta um pouco, muitas vezes é difícil controlar; os encontros extra-Banco como jantas impactam positivamente [...]” (Func. C). “[...] a minha carga horária é de 6 horas, tenho tempo de manhã para estudar, e depois das 16h para tomar banho e ir pra faculdade; não interfere [...]” (Func. D).

“[...] eu não sei como não misturar as coisas, quanto melhor eu viver em casa, melhor no Banco e quanto melhor no Banco, melhor em casa: as coisas se completam. Eu sei que preciso levar a vida com mais calma, não se preocupar muito com as coisas; eu melhorei bastante vindo pra esta agência, mas sinto falta do extra-banco, apesar de estar um pouco mais perto da cidade que vive a minha família [...]” (Func. E).

“[...] já trabalhei em agências maiores, a concorrência entre os funcionários é grande, principalmente por causa da segmentação de clientes, porque o gerente de determinada carteira concorre com o colega, inclusive na disputa por clientes, e tem aquela história de ficar ‘puxando o tapete’ [...]” (Func. C).

Percebe-se também que o comentário do Func. C vai ao encontro de questões discutidas por Grisci, Hofmeister e Cigerza (2006) quanto à concorrência e Fasolo (2009) quanto à segmentação de clientes por renda e demais dados sociais e financeiros.

4.5 QVT e a expectativa dos funcionários

Ao final, e revisando o material transcrito, foram feitos alguns apontamentos relativos a problemas e sugestões para a organização como um todo (Banco), comentados pelos entrevistados e com influência na QVT destes, descritos conforme relacionado abaixo:

- Melhoria na edição dos normativos internos (mais claros e coerentes);
- Contratação de mais funcionários para funções como atendimento no TAA (sala de auto-atendimento); arquivo; cópias e digitalização; e, atendimento telefônico; diminuindo a carga de trabalho dos demais funcionários;
- Melhoria na estrutura interna, principalmente locais de atendimento ao público e plataformas de caixa (aumento do espaço físico);
- Disponibilização de maior tempo para estudo na agência, com relação a novos cursos on-line, auto-instrucionais e até mesmo presenciais, sem interferência e atrasos no fluxo de trabalho; para que se permita maior conhecimento e atualização de produtos e serviços, principalmente pelo fato de que em agências pequenas, sem cargos específicos, precisa-se de muito conhecimento em tudo, diferente de agências maiores onde o fluxo é direcionado;
- Incentivo da instituição para que o plano de saúde faça mais convênios com médicos do interior do estado;
- Mais firmeza para lidar com alguns problemas (no caso gerencial) e mais flexibilidade, inclusive orçamentária;
- Maior tempo para atendimento aos clientes (aumento do número de funcionários do atendimento), para atender a demanda, proporcionar mais interação, aproximando o Banco da comunidade;

- Realização de mais encontros informais, permitindo maior integração e entrosamento;
- Valorização dos funcionários além da PLR (participação nos lucros e resultados), como prêmios e incentivos, envio de brindes, uniformes, para todas as agências e não apenas para agências localizadas em cidades que possuem times patrocinados pela instituição.

Através deste estudo pôde-se perceber que, mesmo de maneira subjetiva, os funcionários compreendem o conceito de QVT e conseguem identificar as práticas desenvolvidas pela agência. Em relação à importância da análise da QVT tanto para os funcionários como para a instituição discute-se com maior profundidade nas considerações finais. Vale ressaltar que após o período de coleta de dados, um dos entrevistados pediu ao entrevistador se poderia comentar mais sobre o assunto, pois tinha refletido e lembrado de outras considerações importantes. Esse fato demonstra que este estudo teve significativa importância para este entrevistado, levando a vários momentos de reflexão e análise da sua qualidade de vida e da representação desta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo elegeu como tema a importância da QVT na atividade profissional no setor bancário, na Agência Alfa.

Ao longo desta pesquisa buscou-se analisar a satisfação dos funcionários em relação à QVT na agência bancária-alvo. Para tanto, foi necessária uma revisão da literatura acerca da origem, conceitos, modelos de QVT e de estudos realizados na área. Assim foram levantados inicialmente elementos que permitissem conhecer melhor o perfil dos entrevistados, o que foi facilitado muito em função de serem colegas de trabalho do entrevistador.

Os aspectos mais relacionados e mais comentados nas entrevistas permitiram concluir que a valorização refletida em atividades de lazer e descontração no ambiente de trabalho é uma das características mais fortes da satisfação em relação à QVT, em contraponto à baixa remuneração, estresse causado por excesso de trabalho e cobrança permanente de resultados financeiros (pressão por resultados).

É fundamental destacar que as análises foram focadas na agência bancária em questão, e não refletem uma análise geral da instituição, visto que há diferenças percebidas em relação ao tamanho das agências, quantidade de funcionários, cargos comissionados e comportamento do gestor.

Observa-se que a QVT vem ganhando cada vez mais destaque no ambiente empresarial, e que a instituição vem oferecendo diversas formas de aprimoramento dessas práticas, o que varia é o grau de utilização em cada agência e dentro destas, bem como por parte de cada funcionário.

Constatou-se também que a satisfação com a QVT tem influência direta no desempenho das tarefas, principalmente no relacionamento com os clientes, como citado por Arellano, Limongi-França (2000).

Através do presente estudo percebeu-se também uma boa avaliação em relação ao estímulo para o trabalho e o crescimento profissional, em relação à percepção de trabalho em equipe e satisfação profissional: gostar do que se faz representa um passo importante.

Com o desenvolvimento da pesquisa foi possível verificar ainda que algumas pressões sofridas no ambiente de trabalho são resultados do cenário político e econômico, nacional e internacional, e, inseridas no contexto, as instituições financeiras adotaram medidas reestruturantes para sobrevivência e competitividade, afetando diretamente a QVT dos funcionários – conforme Bessi, Grisci (2004), Campello (2004), Grisci, Hofmeister, Cigerza (2006). Por fim, observou-se, com base nas respostas, que os funcionários têm consciência

deste contexto e, portanto, não reclamam tanto com relação às metas, mas sim, da forma com que elas são cobradas. Os funcionários sugerem que haja um equilíbrio no uso do poder pela chefia, evitando situações em que o colaborador se sinta coagido.

Além disso, pôde-se constatar que a QVT dos funcionários entrevistados está acima do esperado, com base nas pesquisas acadêmicas relacionadas na área, no entanto, um dos importantes aspectos a serem observados é o período de tempo de trabalho na instituição e na agência, visto que os funcionários possuem em média cinco anos de trabalho no Banco, não pertencendo ao público mais “antigo”, que passou por várias reestruturações, o qual não estava acostumado com o perfil que se vê hoje.

Pretendeu-se, portanto, com este estudo, trazer contribuições de forma acadêmica, criar espaço para discussões acerca do tema, bem como reflexões, inclusive do comportamento dos entrevistados em relação aos conceitos de QVT e no relacionamento interpessoal no trabalho.

Por fim, este estudo não esgota as conclusões relacionadas à satisfação profissional dos funcionários, nem das práticas adequadas de QVT, uma vez influenciado por diversos fatores como o fato de se tratar de uma análise local, em uma agência pequena, com reduzido quadro de funcionários, além da limitação do tempo do entrevistador para a realização do trabalho. Ademais, observa-se que o modelo utilizado de Walton (1973) está um pouco aquém do modelo ideal aos dias atuais, no entanto, há de se considerar que ainda é um dos modelos mais completos descritos na literatura, e usado na maior parte das pesquisas referente a este assunto, uma vez que abrange diversos fatores, inclusive da Qualidade de Vida “fora” do ambiente de trabalho, situações que não são abordadas em modelos como de Hackman e Lawler (1971), Davis e Werther (1983), Westley (1979), Fernandes (1996), entre outros. No entanto, espera-se que possa servir como fonte de reflexão e debate, instigando a realização de novas pesquisas, contribuindo com os estudos que se voltem aos temas aqui abordados, especialmente através de pesquisas qualitativas e quantitativas em um número maior de agências, com maior número de funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.** *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, Abr./Jun. 1998.
- ARELLANO, Eliete Bernal; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.) *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2000.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Portugal: Edições 70, 2009.
- BESSI, Vânia Gisele; GRISCI, C. L. I. . **Mudanças Tecnológicas e de Gestão e suas Implicações sobre o sujeito do Trabalho Bancário.** In: XXVIII EnANPAD, 2004, Curitiba - PR. *Resumo dos Trabalhos - XXVIII EnANPAD, 2004.* v. 01. p. 1-15.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais.** Em tese: *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC.* Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80, disponível em: http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf. Acesso em 03 de agosto de 2010.
- CAMPELLO, Jaqueline Cunha. **Cargas de trabalho e evidências de seu impacto sobre a saúde de trabalhadores em bancos: estudo de caso em quatro instituições financeiras em Porto Alegre.** 2004. 221 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- DONAIRE, Denis; ZACHARIAS, José Jorge; PINTO, Abigail Deolinda Lunelli. **Um Estudo Sobre a Qualidade de Vida no Trabalho nas Agências Bancárias do Vale do Ribeira: Uma Contribuição à Estratégia de Gestão de Pessoas.** Brasília/DF: ANPAD, 17 a 21 de set/2005, p. 1-15. 1 CD-ROOM. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=659#self. Acesso em: 06 de julho de 2010.
- FASOLO, Rafael. **Identificação com a organização e qualidade de vida : "antigos" e "novos" funcionários do "Banco Moeda" da Região das Missões.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009, p. 1-196. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15600/000686878.pdf?sequence=1>. Acesso em: 08 de setembro de 2010.
- FERNANDES, E.C. **Qualidade de Vida no Trabalho.** 3ª ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FICAGNA, Alba Valéria Oliveira (et al). **Manual de Métodos e Técnicas de Pesquisa.** Passo Fundo: Méritos/ Faplan, 2008.

GRISCI, C. L. I. ; HOFMEISTER, Pedro ; CIGERZA, Gilles Chemale . **Trabalho Imaterial, controle e subjetividade na reestruturação produtiva bancária**. In: Valmiria Carolina Piccinini; Lorena Holzmann; Ilona Kovács; Valeska Nahas Guimarães. (Org.). **O Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea: persistências e inovações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, v. p. 245-269.

GRISCI, C. L. I. ; CIGERZA, Gilles Chemale ; HOFMEISTER, Pedro Mendes ; BECKER, João Luiz . **Nomadismo Involuntário na Reestruturação Produtiva do Trabalho Bancário**. RAE. Revista de Administração de Empresas ^{JCR}, São Paulo, v. 46, p. 27-40, 2006.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Qualidade de vida no trabalho e inovações tecnológicas: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina**. Florianópolis/SC: ABERGO, 1997, p.1-10. CD-ROM. Disponível em:
http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1999_A0455.PDF. Acesso em: 12 de julho de 2010.

LAZZAROTTO, Gislei Domingas Romanzini. **Modos de experimentar o não-trabalho: desemprego no contexto da reestruturação bancária**. In: FONSECA, Tânia Mara Galli (Org.) **Modos de trabalhar, modos de subjetivar: tempos de reestruturação produtiva: um estudo de caso**. Porto Alegre: UFRGS, 2002. P. 159-201.

LIMONGI-FRANÇA, A.C; KANIKADAN, A.Y. **A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – BPSO – 96 e modelo de competências do bem estar – BEO – sobre gestão de qualidade de vida no trabalho**. REAd. Ed. 54, vol 12, nº 6, nov-dez, 2006, p. 1-183.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina . **Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Administração de Empresas: Fatores Críticos da Gestão Empresarial para uma Nova Competência**. O Estado de São Paulo, Recursos Humanos, p. Ce6 - Ce6, 08 dez. 2002. Disponível em: <http://sistemas3.usp.br/tycho/producaoacademica/fea/ead/CV7.html>. Acesso em: 07 de julho de 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, vol.1, nº 2, p. 79-83, abr./mai./jun. 1997.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho**. RAE *electron.*, São Paulo, v. 4, n. 1, jun. 2005, p. 1-21. Disponível em:
 <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 03 ago. 2010.

PENNELLA, Isabela. **LER: Uma jornada e sofrimento no trabalho bancário**. 2000. 198 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) Universidade de São Paulo, 2000.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2002.

SERRANO, Daniel Portillo. **A teoria de Herzberg**. Biblioteca virtual Portal do Marketing, 2006. Disponível em:
<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria%20de%20Herzberg.htm>. Acesso em: 27/7/2010.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2007.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. **As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho**. RAC, v. 5, n. 1, Jan./Abr. 2001.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **QVT: origem, evolução e perspectivas**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V.08, nº 1, janeiro/março 2001, p. 1-13. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf>. Acesso em: 15/01/2010.

VELOSO, Henrique Maia; PIMENTA, Solange Maria. **Fontes de Pressão e as Novas Configurações do Trabalho: Uma Discussão sobre os Modelos de Análise Estresse Ocupacional Frente à Realidade Bancária**. In: XXVIII EnANPAD, 2004, Curitiba/PR. 25 a 29 de set/2004. v. 01 p.1-15. Disponível em:
http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1354. Acesso em: 17 de agosto de 2010.

WARKEN, Karoline. **Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso na Guarda Municipal de Porto Alegre**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009, p. 1-112. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19147/000734161.pdf?sequence=1>. Acesso em: 27/7/2010.

WERTHER, William B. & DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw–Hill do Brasil, 1983.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ANEXOS

ENTREVISTA REALIZADA JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA-ALVO DA PESQUISA

I - Dados Pessoais e trajetória profissional

- 1- Idade:
- 2- Sexo:
- 3- Escolaridade:
- 4- Conte um pouco sobre sua trajetória profissional: há quantos anos está na empresa?
Trabalhou em algum outro lugar?
- 5- Conte um pouco sobre sua trajetória dentro da empresa: cargo, funções, etc.

II - QVT

- 1- O Sr.(a) entende por qualidade de vida no trabalho?
- 2- Qual a importância que o Sr.(a) acredita que as práticas de QVT tem para o seu trabalho e para você?
- 3- O Sr.(a) tem conhecimento de alguma prática de QVT existente na agência?
- 4- O Sr.(a) participa de alguma prática? Quais?
- 5- Com que frequência acontecem essas práticas de QVT?
- 6- Com que frequência o Sr.(a) participa dessas práticas?
- 7- E essas práticas são iniciativa de algum funcionário? Grupo Ecoa?
- 8- Na sua opinião, essas práticas trazem algum benefício? Quais?
- 9- Alguma dessas práticas interfere no seu relacionamento com os colegas? Como?
- 10- O Sr.(a) já realizou alguma outra prática de QVT da qual sente falta? Qual?
- 11- Conhece outras práticas de QVT que gostaria de ver implantadas na agência? Quais?
- 12- Na sua opinião, o programa de QVT traz vantagens para os funcionários? Quais?

III - QVT NOS CONCEITOS DE WALTON (1973)

- 13- Considera que equidade salarial interna e externa, além de outros benefícios, podem melhorar a QVT?
- 14- O que acha das condições de trabalho (condições físicas seguras e salubres e jornada de trabalho)?
- 15- Tem oportunidade de usar e desenvolver capacidades, como autonomia, atitude, autocontrole, visão geral do processo de trabalho?

- 16-Possui e/ou aproveita oportunidades de crescimento contínuo (carreira) e segurança no emprego?
- 17-Como o Sr.(a) vê a integração social no trabalho (apoio dos grupos primários, igualitarismo e ausência de preconceitos)?
- 18-Com relação ao constitucionalismo (cumprimento dos direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas.), estes podem influenciar a sua QVT? De que maneira?
- 19-Quanto à relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado (equilíbrio entre a jornada de trabalho, exigências da carreira, viagens e convívio com a família), como influencia a sua QVT?
- 20-Qual a relevância do papel da organização em face do ambiente? Atende as suas expectativas?