

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

Marlene Lizete Horst Regina

**REPERCUSSÕES DO TREINAMENTO VIRTUAL NA
QUALIDADE DE VIDA DE TRABALHADORES BANCÁRIOS**

Porto Alegre

2010

Marlene Lizete Horst Regina

**REPERCUSSÕES DO TREINAMENTO VIRTUAL NA
QUALIDADE DE VIDA DE TRABALHADORES BANCÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado 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.

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

Tutor Orientador: Luciano José Martins Vieira

Porto Alegre

2010

Marlene Lizete Horst Regina

**REPERCUSSÕES DO TREINAMENTO VIRTUAL NA
QUALIDADE DE VIDA DE TRABALHADORES BANCÁRIOS**

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.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci

Dedico este trabalho em especial à minha família e a todos os que de alguma maneira colaboraram para que este projeto se tornasse realidade.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer em primeiro lugar a Deus por ter sido refúgio em todos os momentos.

Aos meus pais (em memória) que me deram a vida e me ensinaram os princípios e valores que acompanham a minha caminhada.

Ao meu marido e aos meus filhos, pelo apoio, pela paciência, pela compreensão e pelo carinho durante toda esta trajetória.

Aos colegas, pelo companheirismo.

Aos professores e tutores, pela dedicação e pelos ensinamentos transmitidos.

Às coordenadoras de pólo Christine da Silva Schroëder e Patrícia Rodrigues da Rosa pelo apoio e imensa dedicação nos nossos encontros e nas nossas sabatinas presencias.

“A mente que se abre a uma nova idéia
nunca voltará a ser do tamanho original”

Albert Einstein

RESUMO

A importância da área de Gestão de Pessoas nas organizações está tornando-se cada vez maior, assumindo seu espaço dentro da política estratégica dessas organizações. Entre os assuntos pesquisados nessa área encontram-se a Qualidade de Vida no Trabalho e o Treinamento, Desenvolvimento e Educação, fundamentais para o desenvolvimento e aprimoramento profissional e para a satisfação e bem estar dos trabalhadores, fatores que influenciam diretamente na qualidade dos serviços e na produtividade. A proposta deste trabalho é analisar as repercussões do treinamento virtual sobre a qualidade de vida no trabalho em uma agência de instituição do ramo financeiro na cidade de Porto Alegre. Os dados foram obtidos através de realização de entrevistas com trabalhadores da agência, análise documental e observação direta e foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Por meio dessa análise verificou-se que o treinamento virtual influencia tanto positiva quanto negativamente a qualidade de vida desses trabalhadores. Além disso, foi solicitado que os trabalhadores dessem sugestões para a melhoria do processo de treinamento virtual com o objetivo de propor subsídios para qualificar esses treinamentos de modo a não prejudicar qualidade de vida no ambiente pesquisado.

Palavras-Chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Treinamento, Desenvolvimento e Educação e Treinamento Virtual.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Categorias Conceituais de QVT.....	33
------------	------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS

EAD – Ensino a Distância

EADi - Educação a Distância via Internet

MAIS - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo

PLR - Participação nos Lucros e Resultados

TBC - Treinamento Baseado em Computador

TD&E - Treinamento e Desenvolvimento e Educação

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	11
1	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E TREINAMENTO VIRTUAL	15
1.1	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	15
1.1.1	Definição e elementos caracterizadores da QVT	15
1.1.2	Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT	17
1.2	TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO-TD&E	19
1.2.1	Treinamento Virtual.....	22
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
3	APRESENTAÇÃO DA AGÊNCIA PESQUISADA.....	29
4	RESULTADOS.....	31
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	52

INTRODUÇÃO

As empresas reconhecem cada vez mais que seu bem mais precioso é o capital intelectual, assim, envidam esforços no sentido de promover a formação e o aprimoramento profissional de seus colaboradores. As atividades de TD&E (Treinamento e Desenvolvimento e Educação) vêm evoluindo ao longo do tempo e as organizações passaram a adotar novas práticas de ensino. No cenário atual, destaca-se o treinamento virtual, por apresentar várias vantagens, como por exemplo, redução de custos e alcance de um maior número de colaboradores com uma maior rapidez. Em virtude dessas vantagens, esse tipo de treinamento vem sendo utilizado pela maior parte das grandes empresas.

A proposta deste trabalho é analisar as conseqüências do treinamento virtual sobre a Qualidade de Vida no Trabalho em uma agência de instituição do ramo financeiro na cidade de Porto Alegre. A trajetória dessa instituição em relação ao desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores vem de longa data, tendo como marco inicial a criação de um departamento de seleção e desenvolvimento de pessoal no ano de 1965. A organização pesquisada sempre primou pela excelência em educação, com o objetivo de oferecer condições de desenvolvimento pessoal e profissional aos colaboradores. Inicialmente o treinamento era presencial - cursos realizados em sala de aula - posteriormente foi migrando gradativamente para a modalidade virtual, passando por várias etapas, como treinamentos através de vídeos, TBC (Treinamento Baseado em Computador), entre outros. Atualmente a organização conta com uma Universidade Corporativa.

A agência na qual foi realizada a pesquisa está localizada na cidade de Porto Alegre. Trata-se de uma agência de varejo que conta atualmente com 16 funcionários, cujas funções estão divididas da seguinte maneira: um gerente de agência, cinco gerentes de módulo, três assistentes de negócios, dois caixas-executivos e cinco escriturários.

A escolha do tema deve-se à importância que a organização dá ao treinamento e desenvolvimento de seus funcionários e a seriedade com que a mesma encara o assunto. As relações de trabalho sofreram alterações muito intensas nas últimas décadas. Uma dessas transformações deu-se na área de TD&E, principalmente com o

advento do treinamento virtual. Na empresa pesquisada não foi diferente. Os treinamentos que eram totalmente presenciais foram gradualmente substituídos pelos treinamentos virtuais. Porém, com o advento do treinamento virtual, percebeu-se um estresse causado pelo acúmulo de atividades. Os treinamentos devem ser realizados durante o horário de expediente e não é estipulado um horário específico para essa realização. O próprio funcionário precisa se organizar para fazer sobrar tempo para que o treinamento seja efetuado. Esses cursos são escolhidos pelo funcionário em conjunto com seu superior imediato levando em consideração as necessidades pessoais e profissionais do trabalhador.

Examinando a literatura sobre Qualidade de Vida no Trabalho, foi dada maior ênfase no modelo de Walton (apud Fernandes, 1996), que mede a QVT em relação às condições existente no local de trabalho.

Em pesquisa realizada sobre o referencial teórico referente ao tema Treinamento, Desenvolvimento e Educação, mais especificamente com relação a treinamento virtual nas organizações, verificou-se existirem várias pesquisas sobre o assunto. Entre os autores encontrados gostaria de destacar a psicóloga Gardênia da Silva Abbad que “constrói e valida modelos de investigação científica e medidas de avaliação de programas de treinamento, nas modalidades presencial e a distância, em ambientes corporativos, de formação e qualificação profissional” (UNB, 2010). Porém, não foram localizados estudos sobre a relação direta do treinamento virtual com a qualidade de vida no trabalho. Essa lacuna motivou o presente trabalho.

Buscando analisar as conseqüências do treinamento virtual sobre a Qualidade de Vida no Trabalho no contexto acima exposto, formula-se a seguinte questão: **Quais as repercussões das ações de treinamento virtual sobre a qualidade de vida no trabalho em uma agência do Banco Beta em Porto Alegre?**

Foi efetuada, primeiramente, pesquisa sobre a evolução histórica do TD&E dentro da instituição. Posteriormente, foi efetuada entrevista junto ao corpo funcional da instituição. A metodologia adotada nesta pesquisa foi o estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, e a coleta de dados deu-se através de entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental e observação direta. Após a coleta de dados foi efetuada a análise dos dados através da técnica de análise de conteúdo à luz do

referencial teórico.

O resultado desta pesquisa poderá ser utilizado para rever procedimentos que prejudiquem o andamento e o aproveitamento do treinamento, e que resultem em sofrimento/estresse para os funcionários e conseqüentemente melhorar a qualidade de vida destes trabalhadores.

Os objetivos propostos para a realização deste estudo estão divididos da seguinte maneira:

Objetivo Geral:

- Analisar as repercussões das ações de treinamento virtual sobre a qualidade de vida no trabalho em uma agência do Banco Beta em Porto Alegre.

Objetivos Específicos:

- Descrever as origens e evolução das ações de treinamento realizadas pelo Banco Beta;

- Identificar a opinião dos trabalhadores sobre essa modalidade de treinamento;

- Identificar as repercussões para a QVT, na agência pesquisada, dessa modalidade de treinamento;

- Propor subsídios para qualificar os treinamentos virtuais oferecidos de modo a não prejudicar a QVT no ambiente pesquisado.

No primeiro capítulo deste trabalho será apresentada a revisão teórica, abordando os temas treinamento virtual e qualidade de vida no trabalho. Foram trabalhados inicialmente a definição e elementos caracterizadores da QVT, trazendo alguns dos conceitos encontrados na literatura pesquisada e, além disso, foram descritos alguns aspectos históricos, resgatando origem da denominação Qualidade de Vida no Trabalho – QVT. A seguir é citado o nome de alguns autores que estruturaram modelos identificando fatores determinantes de QVT, entre os quais Walton (1973), cujo modelo é apresentado. Logo em seguida é apresentada a revisão teórica sobre Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E, incluindo treinamento virtual, também é descrito o treinamento dentro da organização pesquisada. No segundo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados, abordando o método, a natureza e a abordagem da pesquisa, a técnica de coleta de dados e a técnica de

análise desses dados utilizados. No terceiro capítulo será feita uma apresentação da agência pesquisada. Os resultados obtidos são apresentados no quarto capítulo, onde é descrita a evolução do treinamento na instituição, e é apresentado o resultado da análise dos dados obtidos na entrevista e na observação direta. Na seqüência são feitas as considerações finais sobre o estudo com a apresentação das sugestões dadas pelos entrevistados.

1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E TREINAMENTO VIRTUAL

Para obter a fundamentação teórica sobre o tema do presente trabalho, foram efetuadas pesquisas em livros, publicações, artigos e periódicos, buscando um maior entendimento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT e Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E.

1.1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

1.1.1. Definição e elementos caracterizadores da QVT

No atual contexto, num mundo em que impera a globalização, com um mercado altamente acirrado pela concorrência, as organizações enfrentam enormes desafios para assegurar a competitividade e a rentabilidade nos negócios. Para que isso se torne possível é necessário que percebam a importância de sua força de trabalho. “Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso” (FISCHER 2002, p. 11). A Qualidade de Vida no Trabalho torna-se fundamental neste contexto, uma vez que a satisfação das necessidades e a motivação é a mola propulsora da produtividade.

Quanto à expressão “Qualidade de Vida no Trabalho”, Fernandes (1996) diz que após extensa revisão bibliográfica sobre o tema não se pode dizer que existe um consenso sobre a sua definição. Citamos aqui alguns conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho encontrados na literatura pesquisada. “Qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho” (LIMONGI-FRANÇA 2002, p. 296). Walton (*apud* LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 297) define QVT como “algo além dos objetivos da legislação trabalhista, surgida no século XX com a regulamentação do trabalho de menores, da jornada de trabalho e descanso semanal e das indenizações por acidente de trabalho”.

Para Sucesso (*apud* VASCONCELOS 2001, p. 28):

A qualidade de vida no trabalho abrange: Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; 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; e justiça nas recompensas.

Segundo Fernandes (1996), para conceituar qualidade de vida no trabalho, além dos atos legislativos que protegem o trabalhador, é necessário considerar o atendimento às necessidades e aspirações humanas, tendo presente a idéia de humanização de trabalho e a responsabilidade social da empresa.

Desde a época da administração científica existe a preocupação em organizar o trabalho, mas faz pouco tempo que as empresas consideram relevante a satisfação do trabalhador na realização das tarefas, sendo essa satisfação considerada importante para melhorar a produtividade. Os estudos de Helton Mayo, realizados na Western Electric Company em Hawthorne, Chicago, deram origem à escola de Relações Humanas, cuja preocupação era com o estudo do comportamento do indivíduo e sua satisfação em um contexto que a princípio seria contrário aos seus interesses. Na segunda metade do século passado começam a surgir teorias que unem a preocupação com a produtividade e com a satisfação do trabalhador. A origem da denominação Qualidade de Vida no Trabalho – QVT pode ser atribuída a Eric Trist (1975) e seus colaboradores do *Tavistock Institute* de Londres, que em 1950 desenvolveram estudos com abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, buscando agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização. As preocupações com a Qualidade de vida no Trabalho foram impulsionadas na década de 60 com a criação, nos Estados Unidos, da *National Commission on Productivity*, cuja função era analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias daquele país (RODRIGUES, 1994; FERNANDES, 1996; WARKEN, 2009). A crise energética e a inflação elevada nos países ocidentais em 1974 fizeram com que as empresas se preocupassem em primeiro lugar com sua sobrevivência, deixando os interesses dos funcionários em segundo plano (TOLFO & PICCININI, 2001). As preocupações com a QVT surgem novamente com maior intensidade no final da década de 70 a partir da constatação da diminuição do comprometimento dos funcionários em relação ao seu trabalho e do aumento da competição internacional, principalmente por parte dos japoneses (FASOLO, 2009).

1.1.2. Indicadores de QVT

Fernandes (1996), citando Quirino e Xavier, atribui uma das dificuldades para investigar a qualidade de vida nas organizações às “diversidades das preferências humanas e diferenças individuais dos valores pessoais e o grau de importância que cada trabalhador dá às suas necessidades” (QUIRINO E XAVIER, 1986 *apud* FERNANDES, 1996, p. 47).

Os fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho são identificados em modelos estruturados por diversos autores, entre eles, Walton (1973), Lippit (1978), Westley (1979), Belanger (1973), Werther & Davis (1983), Hackaman & Oldham (1975) (FERNANDES, 1996).

Nesta pesquisa será utilizado o modelo de Walton (*apud* FERNANDES, 1996) um dos mais importantes autores nesta área, o qual propõe neste modelo oito categorias conceituais, cujos critérios de QVT são: Compensação Justa e Adequada; Condições de Trabalho; Uso e Desenvolvimento de Capacidades; Oportunidade de Crescimento e Segurança; Integração Social na Organização; Constitucionalismo; Trabalho e Espaço Total de Vida; Relevância Social do Trabalho na Vida.

1- Compensação Justa e Adequada - mede a Qualidade de Vida no Trabalho relativamente à remuneração recebida pelo trabalhador e considera os critérios: remuneração adequada – remuneração que o trabalhador necessita para viver dignamente, suprimindo necessidades pessoais e dentro dos padrões culturais, sociais e econômicos do contexto em que vive; equidade interna – remuneração equitativa entre os membros da mesma empresa; e equidade externa – remuneração compatível com a do mercado de trabalho.

2- Condições de Trabalho - observa as condições existentes no local de trabalho para avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho e leva em conta a jornada de trabalho – horas trabalhadas e relação das mesmas com as tarefas que os trabalhadores desempenham; a carga de trabalho - quantidade de trabalho dentro do turno de trabalho; o ambiente físico - condições de bem-estar e organização para desempenhar

adequadamente suas tarefas; material e equipamento – qualidade, bem como quantidade suficiente do material existente para o desempenho das tarefas; ambiente saudável – condições de saúde e segurança no local de trabalho; e estresse – quantidade de estresse que o trabalhador enfrenta em sua jornada de trabalho.

3- Uso e Desenvolvimento de Capacidades – visa mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho de acordo com as oportunidades existente para que o trabalhador aplique seus conhecimentos e suas aptidões profissionais e os critérios examinados são: autonomia – liberdade que o trabalhador tem na realização de seu trabalho; significação da tarefa – importância da tarefa na vida e no trabalho de outros, tanto dentro da organização quanto fora da mesma; identidade da tarefa – integridade da tarefa (completa ou parte dela) e sua contribuição nos resultados; variedade da habilidade – em que medida é possibilitado ao trabalhador o uso de suas capacidades, habilidades e aptidões; e retro informação – retorno que o trabalhador recebe sobre a avaliação de seu trabalho.

4- Oportunidades de Crescimento e Segurança – categoria que mede a Qualidade de Vida no Trabalho com base nas oportunidades oferecidas para o desenvolvimento e o crescimento pessoal do trabalhador, e ainda, em relação à segurança do emprego. Nessa categoria os critérios são: possibilidade de carreira – se há viabilidade do trabalhador avançar na carreira; crescimento pessoal – oportunidade de desenvolvimento de potencialidades; e segurança de emprego – refere-se à segurança quanto à manutenção do emprego.

5- Integração Social na Organização – essa categoria visa medir o grau de integração social dentro da empresa e os critérios utilizados são: igualdade de oportunidades – ausência de discriminação com relação à raça, sexo, credo, origens, estilos de vida ou aparência, bem como de estratificação relativa a “*status*” e hierarquia; relacionamento – relacionamento dos indivíduos, considerando apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades de cada trabalhador; e senso comunitário – grau de auxílio mútuo, cooperação e demais ações que denotem senso comunitário.

6- Constitucionalismo – tem por objetivo verificar em que medida os direitos dos trabalhadores são cumpridos e leva em consideração: os direitos trabalhistas – em que grau a organização cumpre os direitos dos trabalhadores; privacidade pessoal – quanta privacidade o trabalhador possui na organização; liberdade de expressão – em que medida o trabalhador tem o direito de expressar seu ponto vista sem represálias; e normas e rotinas – influencia das normas e rotinas no desenvolvimento do trabalho.

7- Trabalho e Espaço Total de Vida – tem o objetivo de medir o equilíbrio entre a vida pessoal do trabalhador e a vida no trabalho. Essa categoria observa: papel balanceado no trabalho – equilíbrio existente entre a jornada de trabalho, viagens e exigências de carreira e o convívio com a família; e horário de entrada e saída do trabalho – equilíbrio de horários e convívio com a família.

8- Relevância Social da Vida no Trabalho – tem por finalidade medir a Qualidade de Vida no Trabalho avaliando como o trabalhador percebe a responsabilidade social da empresa na sua comunidade, a qualidade dos serviços prestados e o atendimento aos empregados e tem como critérios: imagem da instituição – imagem da instituição dentro da comunidade; responsabilidade social da empresa – como o trabalhador vê a organização em relação a sua responsabilidade com os problemas da comunidade; - responsabilidade social pelos serviços – como o trabalhador vê a instituição em relação à qualidade dos serviços prestados; e a responsabilidade social pelos empregados – visão do trabalhador quanto ao valor que a empresa lhe confere, refletido nas políticas de Recursos Humanos. (WALTON, 1973 *apud* FERNANDES, 1996).

1.2. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Em um cenário de constantes mudanças as organizações precisam reconhecer que o capital intelectual é uma de suas maiores armas na luta pela vantagem competitiva. Nesse sentido a gestão do conhecimento reveste-se de enorme relevância e tem uma importância estratégica. Nonaka e Takeuchi (*apud* SABBADINI E FERREIRA FILHO, 2006) salientam a importância da distinção entre dois tipos de

conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é o que não está escrito e é difícil de ser formalizado, de ser expresso em palavras. Este conhecimento está ligado à pessoa, está em sua mente e foi adquirido ao longo de suas experiências de vida. Por outro lado, o conhecimento explícito pode ser capturado, transmitido e armazenado. Para promover a transmissão deste conhecimento, as organizações utilizam o processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E.

Schröder (2005) diz que é feita uma distinção, por muito especialistas, entre treinamento e desenvolvimento, sendo que o primeiro focaria mais o desempenho no curto prazo e o último seria relacionado mais a ampliar as habilidades do trabalhador para futuras responsabilidades. Marras (*apud* Schröder, 2005, p. 25), diz que:

O treinamento possui orientação à tarefa, e um programa de desenvolvimento oferece ao treinando uma macro-visão do *business*. Os dois termos tendem a combinar-se numa única expressão – “treinamento e desenvolvimento” – para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários.

Segundo Eboli (2004), as áreas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação - T&DE surgiram com base na visão da organização taylorista, onde o resultado dos negócios dependia apenas de meras repetições e da reprodução do conhecimento. Essas áreas “entregavam cursos” ao público interno, tendo como objetivo principal o desenvolvimento de habilidades específicas.

Em virtude das significativas mudanças que vem ocorrendo no ambiente organizacional, como clientes cada vez mais exigentes com expectativa crescente em termos de qualidade, necessidade da elevação da produtividade e de uma maior capacidade de resposta, aumenta a exigência de uma postura voltada para o auto-desenvolvimento e aprendizagem contínua. Para isso as organizações têm necessidade de implantar sistemas educacionais que valorizem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades. A partir dessas tendências acontece um maior comprometimento das empresas com a educação e desenvolvimento de seus colaboradores, e, conseqüentemente, vemos o surgimento da Universidade Corporativa assumindo o papel de alinhamento e desenvolvimento das pessoas conforme as estratégias das organizações (EBOLI, 2004). Ainda segundo Eboli (2004, p. 38) “a migração do TD&E tradicional para a educação corporativa ganhou foco e força

estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem sucedida”.

A área de gestão de pessoas tem enfrentado enormes desafios nos últimos anos. Bohlander, Snell e Sherman (2003) listam as tendências e questões competitivas mais importantes apontadas em um estudo contínuo promovido pela *Society for Human Resource Management* e pela *Commerce Clearing House*: tornar-se global, adotar nova tecnologia, gerenciar mudanças, desenvolver capital humano, reagir ao mercado e conter custos. Essas tendências e, principalmente, a competitividade global, vêm forçando as empresas a adotar novos modelos de gestão que privilegiem o desenvolvimento de seus talentos humanos (ABREU, GONÇALVES E PAGNOZZI, 2003). É importante a relação das atividades de TD&E com as estratégias das empresas, nesse sentido as Universidades Corporativas surgem “assumindo um horizonte mais amplo das atividades de desenvolvimento ao ser uma instância na qual indivíduos e grupos são preparados para questionar e construir coletivamente o futuro de suas organizações” (MASCARENHAS, 2008, P.213).

Borges-Andrade (2006) enfatiza a crescente demanda por avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) e apresenta um modelo de avaliação de TD&E chamado Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) proposto por Borges-Andrade (1982). Esse modelo é composto de oito componentes e subcomponentes: avaliação de necessidades, insumos, procedimentos, processos, resultados, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo. Além dessas variáveis o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) integra fatores ligados ao ambiente ou contexto, tais como: necessidades, apoio, disseminação e resultados pós-treinamento. O apoio é um subcomponente do ambiente e refere-se a fatores contextuais, tais como: suporte material, clima ou suporte gerencial e social à transferência de treinamento, cultura e suporte à aprendizagem contínua (ABBAD, COELHO JR, FREITAS E PILATI, 2006 *apud* BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO et al., 2006). Esses autores explicam que a importância de se avaliar o contexto das ações de TD&E reside no fato de que para ocorrer a aquisição, retenção e transferência de novas aprendizagens para o trabalho é necessário que se proporcione ao aprendiz,

condições externas adequadas e que o resultado de algumas pesquisas mostram que variáveis contextuais estão relacionadas à eficácia de programas de treinamento.

1.2.1. Treinamento Virtual

As áreas de TD&E contam com tecnologias de comunicação e informação, como meios eletrônicos de alta velocidade, desta maneira os treinamentos, que há alguns anos eram totalmente presenciais, passam a ser cada vez mais à distância. Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 322) “as tecnologias de comunicação e informação trazem uma nova relação do homem com o mundo”. Enquanto o sistema de ensino presencial é baseado no contato pessoal o ensino à distância tem como uma de suas características a separação física e temporal entre professor e aluno. Essa separação começa a ser superada com a utilização de serviços postais, passando, posteriormente, a utilizar outros meios de comunicação, como rádio, televisão entre outros. Atualmente o treinamento à distância tornou-se basicamente virtual. Emmendorfer e Vieira (2008, p.4) observam que, “ao contrario do que se pode pensar, o termo *e-Learning* é mais amplo do que apenas internet, inclui também outras mídias como fitas de áudio e vídeo, TV interativa e CD-ROM.” Schröder (2005, p. 49) falando sobre “treinamento virtual”, considera a existência de diversas denominações para tal forma de ensino e explica que, embora existindo semelhanças entre várias terminologias (“educação à distância - EAD”, “ensino à distância”, “treinamento à distância”, “teleducação”, “treinamento virtual”, “*e-learning*”, “educação à distância via Internet – EADi”, Treinamento baseado na *Web.*), o termo “treinamento à distância” é o mais utilizado pelas organizações. O ensino a distância utiliza vários tipos de ferramentas e soluções tecnológicas, os quais podem ser classificados de acordo com o tipo de mídia envolvida, que pode ser texto ou multimídia, e de acordo com o tempo, síncrono ou assíncrono (NAKAYAMA, SILVEIRA E PILLA, 2006). Os autores explicam que a aprendizagem de modo síncrona dá-se quando há a interação simultânea e no modo assíncrono essa interação dá-se em tempos diferentes. Quanto aos instrumentos utilizados, citam o correio eletrônico, listas de discussão e chats. A internet, ou seja, a World Wide Web – WWW tornou-se um dos principais instrumentos utilizados no treinamento virtual, sendo que muitas

organizações possuem a intranet, que é uma rede de computadores privada. A importância do uso da internet na área de treinamento e desenvolvimento pode ser percebida analisando o fato de que muitas universidades corporativas não têm *campus* nem instalações físicas definidas (EBOLI, 2002, p.199). A autora destaca que “muitas dessas universidades são virtuais, utilizando-se da tecnologia já disponível e propiciando o aprendizado a qualquer hora e em qualquer lugar”. Pilla (2002) diz que “a grande vantagem do uso da internet no ensino a distância é o fato de ela ser um canal bidirecional, ou seja, há duas vias de comunicação: uma para transmitir a informação para o aluno e outra do aluno para o instrutor”.

Nakayama e Silveira (2004, p.225) dizem que a educação a distância está baseada em três pontos fundamentais:

1. Network, ou rede de comunicação, a qual é passível de atualização instantânea, armazenamento, busca e retorno da informação requerida pelo usuário. Difusão e compartilhamento de instruções e informações.
2. Uso de padrões da tecnologia internet.
3. Focalização de uma ampla concepção de aprendizado – soluções de aprendizado que vão além dos métodos tradicionais de treinamento

Segundo esses autores, de acordo com as definições clássicas de ensino a distância, a situação ideal de aprendizagem é a tradicional, sendo a educação a distância considerada “inferior”, mas o avanço de pesquisas desenvolvidas à luz do desenvolvimento de novos paradigmas educacionais, das mudanças na dinâmica social e do avanço tecnológico dos meios de comunicação e computacionais explora outras opções, tornando possível uma mudança nessa concepção. Nakayama e Silveira (2004, p.228) elencam várias razões pelas quais a educação a distância tem evoluído nos últimos tempos:

- Mudanças no contexto social e econômico;
- Aumento do número de trabalhadores desempregados e a conseqüente necessidade de treinamento;
- Rápida expansão do conhecimento, tornando seu tempo de vida extremamente curto;
- Necessidade das empresas de sobreviver no mercado, de treinar e retreinar seus empregados a todo instante;
- Investimento em recursos humanos, que tem se mostrado a única forma de estabelecer um desenvolvimento sustentado.

Mas é preciso ter em mente que o Ensino a Distância, assim como apresenta inúmeras vantagens, também possui muitas limitações. Pilla (2002) elaborou dois quadros com base em Kraemer et.al (1999), Niskier (1999) e Albuquerque (1999) que apresentam as vantagens e limitações dessa modalidade de ensino. As vantagens relacionadas pela autora são:

- Atendimento a uma maior demanda educacional;
- Flexibilidade;
- Valorização da experiência individual;
- Incentivo à observação, à crítica e ao pluralismo de idéias;
- Respeito ao ritmo do aluno;
- Desenvolvimento de independência e iniciativa
- Organização do saber racional;
- Independência da ação presencial e permanente do professor;
- Adequação de estratégias à realidade geográfica, cultural e social;
- Ensino de qualidade sem limite de tempo, espaço, idade e ocupação;
- Meio de atualização permanente;
- Redução de custos na educação;
- Acesso a um número maior de pessoas;
- Integração de recursos educativos – multimídia/tecnologias de comunicação;
- Facilidade de comunicação professor-aluno/interatividade.

Por outro lado, as limitações são:

- Superar as limitações que a distância impõe;
- Pode assumir características tecnicistas;
- Risco de forçar o educando a adaptar-se ao processo educativo;
- Desafio de mudar o papel do professor, aluno e instituições envolvidas;
- Desafio técnico – precariedade dos meios de comunicação e de energia brasileiros;
- Necessidade de trabalhar detalhadamente o projeto de EAD (planejamento, produção e aplicação);
- Resistência das pessoas ao uso de computadores ou outras tecnologias (PILLA, 2002, p. 42-43).

Com o advento do computador e posteriormente da internet o EAD (Ensino a Distância) conquistou enorme espaço dentro das organizações e, de acordo com Pilla (2002), as mudanças cada vez mais velozes e o avanço da informática exercem uma grande influencia sobre o mesmo. Essa autora, que se dedicou ao estudo do aspecto humano dessa modalidade de ensino, salienta que “se por um lado, a EAD tem evoluído tecnologicamente, por outro, os aspectos pedagógicos ainda constituem um campo fértil para desenvolvimento” (PILLA, 2002, p.17), e salienta, também que as pesquisas sobre ensino a distância têm considerado mais o aspecto tecnológico sendo

que a questão da aprendizagem é pouco abordada. O que confirma a constatação feita pela pesquisadora por ocasião da revisão teórica deste trabalho, de que há uma lacuna nos estudos sobre treinamento a distância no que se refere a sua relação com a qualidade de vida no trabalho. O presente trabalho vai ao encontro desse viés quando se propõe a estudar a repercussão do treinamento virtual na QVT em uma instituição financeira.

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:

A presente pesquisa seguiu abordagem qualitativa, a qual surgiu a partir da constatação dos cientistas de que este mundo humano não podia reduzir-se aos parâmetros e critérios do método experimental-matemático, uma vez que deixava escapar importantes aspectos relacionados com sua condição específica de sujeito, especificidade que o método acima citado não garantia (SEVERINO, 2007). A escolha da abordagem qualitativa deve-se ao fato de que esta abordagem busca entender os fenômenos de acordo com a perspectiva dos participantes da pesquisa, considerando sua subjetividade.

Existem várias estratégias de pesquisas, entre as quais podemos citar: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso. Estas estratégias, de acordo com Yin (2005), podem ser diferenciadas levando em consideração as seguintes condições: “tipo de questão de pesquisa proposta, extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais e grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos” (YIN 2005, p.23).

O método utilizado neste trabalho foi o estudo de caso único de natureza exploratória e descritiva. O caso estudado pode ser considerado típico de agências do varejo da mesma instituição.

O estudo de caso é a estratégia de pesquisa considerada a que melhor se adapta ao tipo de pesquisa que se pretende. De acordo com Yin, “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (2005, p. 26). Este autor define estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (2005, p. 26). Severino (2009, p. 50) diz que “a pesquisa de estudo de caso caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações”. Este tipo de pesquisa é indicado quando se quer responder a questões do tipo “como” e “por que” (SEVERINO 2009). Yin (2005, p.109) destaca que “são seis

as fontes de evidências que podem ser utilizadas no estudo de caso: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. Neste estudo foram utilizados, principalmente, documentos, entrevistas e observação direta.

Foi realizada inicialmente uma pesquisa documental, para conhecer o histórico da instituição em termos de TD&E e de treinamento virtual. Posteriormente, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com um grupo de funcionários dos diversos níveis hierárquicos de uma agência da instituição pesquisada. Estas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra. Além disso, foram realizadas pesquisas em sites, jornais e periódicos. As entrevistas ocorreram no local de trabalho dos entrevistados, o que criou a oportunidade de fazer-se observação direta.

A escolha dos funcionários para a entrevista foi distribuída da seguinte maneira, com relação aos cargos/funções ocupados na agência: um gerente de agência, dois gerentes de módulo, dois assistentes de negócios, um caixa executivo e dois escriturários.

A pesquisa foi focada na opinião dos entrevistados com relação à questão, procurando avaliar o nível de motivação e de satisfação dos mesmos com o treinamento virtual, bem como identificar a existência ou não de sofrimento/estresse devido à cobrança da realização dos cursos em situações de acúmulo de trabalho, dentro do ambiente da agência.

Os dados e as informações obtidos nas entrevistas foram analisados com base na fundamentação teórica e estruturados de maneira a possibilitar uma reflexão sobre o tema a partir da percepção dos entrevistados. A técnica utilizada para a análise e interpretação dos dados é a análise de conteúdo, essa técnica de análise de dados é utilizada em pesquisas qualitativas, como é o estudo de caso. Franco (2008, p. 19) explica que “o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem”, porém, lembra que é necessário observar o contexto em que essa mensagem é emitida. Dentre as condições contextuais que a autora cita estão: a evolução histórica da humanidade, situações econômicas e sócio culturais, entre outras. Segundo Severino (2007, p. 122) “a Análise de Conteúdo descreve, analisa e interpreta as mensagens/enunciados de todas as formas de discurso, procurando ver o que está por detrás das palavras”. A

partir desta análise foi verificada qual a repercussão do atual modelo de treinamento na instituição pesquisada. Esta análise poderá fornecer subsídios para a revisão de procedimentos, buscando aliar a Qualidade de Vida no Trabalho com a eficácia dos treinamentos realizados.

No próximo capítulo será feita uma apresentação da agência pesquisada.

3. APRESENTAÇÃO DA AGÊNCIA PESQUISADA

A unidade pesquisada é uma agência do Banco Beta, localizada na cidade de Porto Alegre. Trata-se de uma agência de varejo que conta atualmente com 16 funcionários, cujas funções estão divididas da seguinte maneira: um gerente de agência, cinco gerentes de módulo, três assistentes de negócios, dois caixas e cinco escriturários. A referida agência foi criada no ano de 2000 e atende, principalmente, pessoas físicas e jurídicas do bairro em que está estabelecida.

A organização estudada é uma instituição financeira que atua em todo o território nacional. Esta instituição tem um histórico exemplar em termos de capacitação de seus colaboradores. Atualmente, a produção e o acesso ao conhecimento são ancorados na estratégia da empresa e nas várias possibilidades de carreira. A instituição possui atualmente uma Universidade Corporativa e oferece treinamentos presenciais, oferecidos nas unidades de Gestão de Pessoas Regionais; aprendizagem por meio de diversas tecnologias educacionais, presenciais e a distância (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador - TBC, web); programas em parceria com as melhores instituições de ensino do País; portal virtual que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos on-line. Conta ainda com uma biblioteca que permite o acesso a livros, periódicos especializados, banco de vídeos, bancos de teses, dissertações e monografias.

O sistema de Educação da Universidade Corporativa da instituição é composto por quatro sub-sistemas inter-relacionados: avaliação de necessidades, planejamento instrucional, distribuição e avaliação. A avaliação é realizada em quatro níveis: avaliação de aprendizagem, avaliação de reação, avaliação de impacto do treinamento no trabalho e avaliação de impacto do treinamento na organização. A proposta político-pedagógica para atuação em gestão de pessoas da organização preconiza que os processos de avaliação devem fornecer informações para o aperfeiçoamento das ações educativas e de recrutamento e seleção, indicando os pontos fortes e os aspectos que necessitam ser aprimorados.

Enquanto os treinamentos presenciais dão-se através de cursos realizados em sala de aula, oferecidos nas unidades de Gestão de Pessoas Regionais, os treinamentos à distância são disponibilizados de diversas maneiras, como por exemplo, vídeo, Treinamento Baseado em Computador – TBC, TV Corporativa, Web. A organização possui um portal virtual através do qual é possível acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos on-line, entre outros. Atualmente a grande maioria dos treinamentos é em formato de cursos realizados pela intranet. Para fazer esses cursos o funcionário acessa o portal da Universidade Corporativa com chave/senha pessoal, lá estão todos os cursos disponíveis, aí escolhe/acessa o curso que irá realizar. O referido curso pode ser interrompido a qualquer instante, para posterior retomada. O funcionário, juntamente com seu superior imediato, escolhe os cursos que irá realizar no semestre levando em consideração suas necessidades pessoais e profissionais. Quando o funcionário inicia algum curso é efetuado um registro em seu ponto, dessa maneira fica aparecendo o *status* “funcionário em treinamento”. No final há uma avaliação escrita, caso o funcionário atinja a nota mínima nessa avaliação, o curso é registrado em seu cadastro de formação profissional.

Serão apresentados, no próximo capítulo, os resultados obtidos na análise dos dados coletados através da entrevista e da observação direta feita pela pesquisadora por ocasião da realização desta entrevista. Além disso, será descrita a origem e evolução do TD&E na instituição pesquisada.

4. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada, levando em consideração os objetivos propostos. Dessa maneira, inicialmente será descrita a evolução do treinamento na instituição pesquisada e a seguir será apresentado o resultado da entrevista referente à opinião dos trabalhadores sobre a modalidade de treinamento virtual. Na etapa posterior será apresentada a opinião dos entrevistados sobre a repercussão dessa modalidade de treinamento sobre sua QVT, passando então a apresentação das sugestões dos entrevistados para melhoria desse tipo de treinamento e para evitar que essa modalidade de ensino prejudique a QVT dos trabalhadores da organização.

Nesta pesquisa foram entrevistados 08 funcionários, cujos cargos estão assim distribuídos: um gerente de agência, três gerentes de módulo, um assistente de negócios, um caixa e dois escriturários. A carga horária dos escriturários e do caixa é de seis horas diárias e dos demais cargos é de oito horas. A idade média dos entrevistados é de 43 anos, sendo que sua faixa etária está entre 29 e 58 anos. O tempo de empresa dos mesmos é de aproximadamente 14 anos, em média, e o tempo no cargo atual está numa média de 06 anos. O estado civil de 62% destes funcionários é casado, 25% são solteiros e 13% são divorciados. Todos contam com formação superior, sendo que dois deles possuem pós-graduação e a área de formação predominante é a de Administração de Empresas. Cinco dos entrevistados são formados nesta área, dois são formados em Ciências Contábeis e um é formado em Música, com pós-graduação em Recursos Humanos.

A instituição pesquisada prima pelo desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários e busca a excelência na educação. Essa importância dada ao desenvolvimento de seu pessoal remonta aos meados da década de 60, quando foi criado um Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal, passando a desenvolver treinamentos internos, presenciais e a distância. Esse departamento surgiu com propostas ousadas para aquela época, como parcerias com importantes instituições de ensino e bolsas de estudo no exterior. O sistema de educação corporativa da empresa vem evoluindo ao longo do tempo, passando por várias fases

sem, no entanto, perder de vista o desenvolvimento a excelência humana e profissional de seus colaboradores. Na década de 70 são implantadas tecnologias avançadas de ensino profissional em sala de aula. O final da década de 80 é marcado com o surgimento do Programa de Informatização no Treinamento. No início da presente década foram desenvolvidas novas ações muito importantes na área de TD&E na empresa, como criação de um Portal do Desenvolvimento Profissional e aprovação do projeto de criação de uma Universidade Corporativa. A educação corporativa da instituição vem sendo ampliada para o público externo com o objetivo de aprimorar as relações negociais e o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes da cadeia de relacionamentos. A inauguração do Portal do Desenvolvimento Profissional tornou possível o acesso a toda a informação sobre educação corporativa em ambiente web (intranet e internet). Nesse contexto ganham força o treinamento virtual e os cursos on-line oferecidos pela empresa.

Com o objetivo de identificar a opinião dos trabalhadores sobre essa modalidade de treinamento, identificar suas repercussões para a QVT na agência pesquisada e de propor subsídios para qualificar os treinamentos virtuais oferecidos de modo a não prejudicar a QVT no ambiente da agência pesquisada, foi realizada uma entrevista com oito trabalhadores. Na escolha desses funcionários teve-se o cuidado de abranger pessoas de todos os níveis hierárquicos existentes naquela dependência.

A entrevista buscou avaliar o suporte e o apoio ao treinamento virtual, envolvendo a importância dada pela organização e pela administração da agência para as ações de treinamento virtual. As variáveis examinadas são a disponibilização de horário específico para a realização dos treinamentos, condições de concentração exclusiva no treinamento virtual quando o mesmo está ocorrendo, tempo disponibilizado para efetuar o treinamento. Da mesma forma, a pesquisa buscou conhecer de que maneira os trabalhadores avaliam os treinamentos realizados e se este treinamento agregou em sua atividade profissional. Foi solicitado, ainda, que os trabalhadores dessem sugestões para melhorar a maneira pela qual o treinamento virtual é disponibilizado na agência e para evitar que o mesmo influencie negativamente a QVT.

Para avaliar a qualidade de vida nas organizações são usados indicadores que permitem uma maior objetividade e clareza nas avaliações. No quadro teórico deste

trabalho foi apresentado o modelo de Walton (1973), o qual propõe oito categorias conceituais para identificar os fatores determinantes da QVT. Essas categorias conceituais com os critérios de QVT estão ilustradas no Quadro 1.

CATEGORIAS CONCEITUAIS	CRITÉRIOS INDICADORES DE QVT
1 – COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	remuneração adequada* equidade interna equidade externa
2 – CONDIÇÕES DE TRABALHO	jornada de trabalho* carga de trabalho* ambiente físico material e equipamento ambiente saudável* estresse*
3 – USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	autonomia significado da tarefa identidade da tarefa variedade da habilidade retroinformação*
4 – OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	possibilidade de carreira crescimento pessoal* segurança de emprego
5 – INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	igualdade de oportunidades relacionamento* senso comunitário*
6 - CONSTITUCIONALISMO	direitos trabalhistas privacidade pessoal liberdade de expressão normas e rotinas*
7 – TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA	papel balanceado no trabalho* horário de entrada e saída do trabalho
8 – RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO	imagem da instituição responsabilidade social da instituição responsabilidade social pelos serviços responsabilidade social pelos empregados

Quadro 1 – Categorias Conceituais de QVT (Fonte: Fernandes, 1996)

Foram utilizadas algumas dessas categorias e respectivos critérios para a análise das informações obtidas na coleta de dados, com objetivo de avaliar a repercussão do treinamento virtual na qualidade de vida dos trabalhadores da unidade pesquisada.

A primeira parte da entrevista buscou saber qual o conhecimento dos entrevistados sobre a qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido foram feitas perguntas sobre o que eles entendem por QVT, sobre quais os fatores eles consideram que influenciam na QVT, sobre qual sua percepção sobre a QVT na organização como um todo, sobre ações desenvolvidas dentro da unidade pesquisada e quais os critérios usados para seleção dessas ações.

Analisando as respostas às entrevistas com base no modelo de Walton foram identificadas, na fala dos entrevistados, algumas das oito categorias desse modelo com respectivos critérios, os quais foram assinalados com um asterisco no Quadro 1.

Quanto à questão sobre o que os funcionários entendem por QVT, verificou-se que os mesmos consideram muito importante ter um ambiente agradável para trabalhar, ter um bom clima organizacional, ter uma condição laboral saudável e estar bem consigo mesmo. A importância dada pelos entrevistados a estes aspectos remete ao critério “ambiente saudável” da categoria “condições de trabalho” do modelo de Walton. O depoimento abaixo sintetiza esse entendimento:

“Qualidade de Vida no Trabalho são as coisas que a gente dispõe no ambiente de trabalho, que, digamos assim, que não nos adoecem, que não nos prejudicam psicossocialmente, psicologicamente, assim, é uma condição saudável laboral. É ter uma condição bem parecida com o que se tem em casa no ambiente de trabalho”(ENT07).

Ainda na categoria “Condições de Trabalho” observaram-se os critérios “carga de trabalho” e “jornada de trabalho”, quando os entrevistados dizem que ter qualidade de vida é não ter demais cobrança de meta; ter volume de trabalho compatível com o tempo que se tem para trabalhar; ter um ambiente que dá a possibilidade de realizar as tuas tarefas sem cansar demais a mente; ter uma descontração no ambiente do trabalho, para não torná-lo uma coisa muito cansativa e muito penosa; trabalhar dentro do horário estipulado. Destacam-se alguns depoimentos que levam a esses critérios:

“Ah eu acho que é disponibilizar os meios, os meios pra ti ter uma atividade menos insalubre, menos penosa, pra você ter uma distração, entre aspas, uma descontração, no ambiente do trabalho, pra não tornar isso aí uma coisa muito cansativa, muito penosa, entre aspas”(ENT06).

“Poder exercer a profissão sem constrangimento; (pausa) trabalhar dentro do horário estipulado; ter horário de almoço; ter horário para fazer algum curso né... para se aprimorar; conciliar lazer e trabalho, esforço acho que deve ser reconhecido”(ENT02).

Outros aspectos citados pelos entrevistados são conciliar lazer e trabalho; ter reconhecimento; objetivos definidos; ter horário para fazer algum curso; entendimento entre os colegas; entrosamento. Estes aspectos podem ser relacionados às categorias “Trabalho e Espaço Total de Vida” - critério papel balanceado no trabalho, “Uso e Desenvolvimento de Capacidades” - critério retroinformação, “Oportunidade de Crescimento e Segurança” – critério crescimento pessoal, “Integração Social na Organização” – critério relacionamento.

Quando perguntados sobre quais os fatores eles consideram influenciar na QVT, os fatores mais citados são remuneração, ambiente saudável com bom clima organizacional, carga de trabalho, estresse, relacionamento, normas e rotinas. Portanto, ao relacionar as respostas com o modelo de Walton, encontram-se as seguintes categorias: “Compensação Justa e Adequada”- critério remuneração, conforme explicitado no depoimento do entrevistado 03:

“Um bom ambiente de trabalho, os colegas que trabalhem em conjunto, em equipe. Ter colegas que tem noção de ajudar, isso significa bastante. Na nossa agência, graças a Deus, o pessoal é bastante unido. Reconhecimento também é importante. Outro fator que eu acho que o Banco está tentando corrigir, que eu acho terrível é o salário, principalmente para quem entra no banco, manter família nem pensar. Tem funcionário aqui que não tem condições de muita coisa, que mora longe. Então eu acho que a remuneração, um bom ambiente de trabalho e objetivos pra gente atender”(ENT03).

O depoimento acima também demonstra a importância dada ao critério relacionamento, integrante da categoria “Integração Social na Organização”.

A categoria “Condições de Trabalho” também aparece muito forte nas respostas a esta pergunta. Os critérios que mais se destacam são ambiente saudável e carga de trabalho. Isto pode ser verificado na fala dos entrevistados abaixo:

“Clima organizacional, com clima pesado é mais difícil de trabalhar e pra mim é o volume de trabalho que eu acho que tem sido acima do que deveria. Outra coisa que eu acho que pesa na qualidade de vida no trabalho são as metas”(ENT04).

“É como te disse né, estar bem com você... e acredito que a resposta é quase a mesma da primeira pergunta ali, eu acho que o ambiente, o teu autoconhecimento, a tua capacidade de aprender sozinho ou com os colegas, isso te dá uma qualidade boa no trabalho... outros fatores importantes: remuneração, reconhecimento também é importante, principalmente dos seus superiores, da instituição em si também, dos clientes também é muito bom”(ENT05).

Além dos critérios acima citados, nessa questão sobre quais os fatores os entrevistados consideram influenciar a QVT, foram observados os critérios crescimento pessoal da categoria “Oportunidade de Crescimento e Segurança”, critério retro informação da categoria “Uso e Desenvolvimento de Capacidades” e critério normas e rotinas da categoria “Constitucionalismo”.

As quatro questões seguintes da entrevista buscam identificar a percepção dos trabalhadores sobre a QVT na organização, sobre as ações desenvolvidas na unidade pesquisada, quais os critérios de seleção dessas atividades, qual a participação e a opinião dos entrevistados nessas atividades.

Verificou-se que os entrevistados reconhecem a existência de um programa de QVT na instituição e que são desenvolvidas ações de QVT dentro da agência pesquisada. Dentre as ações citadas estão palestras sobre alimentação, saúde e qualidade de vida no trabalho, ginástica laboral, shiatsu, encontros para confraternização entre os funcionários, preocupação com a ergonomia. Existe a disponibilização, por parte da organização, de uma verba para a realização de ações relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho. Na agência, através de uma Equipe de Comunicação da Agência, é escolhida uma atividade para ser implementada com o uso dessa verba. Essa escolha é feita após consulta aos trabalhadores. Existe, além disso, uma verba para aprimoramento profissional que também pode ser usada em prol da saúde, como por exemplo, para freqüentar alguma academia. Em termos de condições físicas do ambiente, existe um monitoramento periódico por profissionais da área para verificar as condições de luminosidade, ruídos e da ergonomia em geral.

A seguir serão elencados os principais aspectos levantados nessas questões com uma análise a partir do modelo de Walton.

Os trabalhadores consideram que, apesar de não reconhecer o esforço que o atendimento ao público exige do funcionário, de certa forma, a organização é

assistencialista. Mas acreditam que somente o assistencialismo, dissociado de uma boa remuneração não é suficiente, o que pode ser identificado na fala do entrevistado 02:

“Acho que dentro da Qualidade de Vida o atendimento ao público nos exige muito, né... de atenção, de atualização, às vezes acho que não é muito valorizado isso, ...mas a empresa nos dá alternativas, como por exemplo, o pessoal do Plano de Assistência à Saúde da empresa veio nos dar uma palestra sobre alimentação... sobre qualidade de vida, sobre assistência médica, acho que futuramente... o Plano de Previdência nos dá uma segurança também. A empresa tem várias formas de assistencialismo né, bem estruturado, até acredito que às vezes só esse assistencialismo ele não adianta, ele precisa estar aliado com uma remuneração condizente”(ENT02).

Na fala acima, observa-se o critério remuneração da categoria “Compensação Justa e Adequada” além do critério estresse da categoria “Condições de Trabalho” quando o entrevistado aborda o esforço que a atendimento ao público exige do trabalhador.

O critério estresse da categoria “Condições de Trabalho” também aparece bastante na fala do entrevistado 03:

“O ambiente bancário, ele é estressante, é estressante por natureza. A qualidade de vida fica mais ou menos na berlinda assim. Tem vários colegas mais velhos estragados, cheios de doença. Pelo que eu conheço, o banco, apesar da grande propaganda assim, eu acho que ele poderia ver mais esse lado de funcionário, tem muita gente estressada, tem muita gente tomando remédio. Eu fui lá na nossa assistência de saúde e falei que estou estressado, e a médica disse, “ah você tem que procurar uma psicóloga, isso é normal”. Não é normal, depois, daqui a dez anos eu estou estragado também. Eu acho que o banco, eu não sei como, porque o ambiente bancário é estressante, mas eu acho que o banco tem uma grande culpa nisso. A nossa qualidade de vida se deteriora, porque a gente cada vez tem que atender mais clientes com menos gente aqui dentro”(ENT03).

Outro fator identificado neste depoimento é o critério ambiente saudável e o critério carga de trabalho da categoria “Condições de Trabalho”.

Sobre as ações de QVT desenvolvidas na unidade pesquisada, os trabalhadores afirmam que era feita uma atividade de ginástica laboral, cuja participação começou a diminuir após certo período de tempo. A agência então passou a oferecer a atividade de shiatsu, melhorando assim a participação dos empregados. Afirmaram também que essas atividades são selecionadas pela ECOA, uma equipe de comunicação da agência que faz uma interface da gerência com os funcionários. Essa escolha dá-se após consulta aos demais funcionários da unidade. A fala dos entrevistados 01 e 06 dá uma idéia disso:

“Ah isso aí a gente realmente consultou o pessoal, foi consulta, tem o ECOA aí, que agora até tá fazendo reunião aí, foi feito uma consulta entre os funcionários para ver então o que seria melhor, aí o pessoal achou a ginástica, ... depois cansaram, aí a gente resolveu fazer o shiatsu”(ENT 01).

“Olha, (suspiro) essa atividade que eu disse, que é a qualidade de vida no trabalho, que tem uma pessoa que vem fazer uma, ela vem uma vez por semana fazer uma massagem assim, shiatsu. Na verdade eu não, eu não sei qual foi o critério de escolha dessa... Eu acho que foi através da ECOA, que é uma equipe que é constituída na agência, pra... fazer esses... trabalhos”(ENT06).

Apesar de considerar as atividades boas, os trabalhadores que tem a carga horária de seis horas diárias, dizem que para poder participar das mesmas eles precisam ficar na agência fora de sua jornada de trabalho, pois as atividades são desenvolvidas em horário no qual a sua jornada já está encerrada. Como pode ser visto na fala abaixo:

“Só o horário que não foi, não foi pesquisado, até porque... se fosse pesquisado a gente teria tido que a gente queria no horário de trabalho. Então o horário ele não foi, ele não foi pesquisado, ele foi determinado. Que seria tal horário, após o expediente... e aí...”(ENT06).

Todos os participantes da entrevista afirmam já ter participado dessas atividades e a maioria as considera muito boas. Mas alguns trabalhadores dizem que poderiam ser melhores. Para ilustrar isso, transcrevemos o seguinte depoimento:

“Sempre participei. Olha, eu acho que ela poderia ser melhor. Se a gente pudesse pagar melhor, um profissional mais capacitado, acho que aí seria melhor”(ENT04).

A avaliação das atividades e ações de QVT realizadas na agência pesquisada pelos entrevistados pode ser considerada boa. Embora um pequeno percentual diga que elas poderiam ser melhores, a grande maioria as considera muito boas e desestressantes.

Pode-se perceber que além de cuidados com a ergonomia e com as condições físicas do ambiente, como iluminação e ruídos, as ações de QVT que o banco disponibiliza estão voltadas principalmente a práticas anti-estresse. É bem provável que essas atividades contribuam para melhorar o clima organizacional e a satisfação dos funcionários. Entretanto, de acordo com a teoria, a QVT não se resume apenas a tais práticas. Fatores como renda adequada, auto-estima, imagem da empresa, equilíbrio entre trabalho e lazer, horários e condições de trabalho sensatos, oportunidade de

crescimento pessoal e profissional, respeito aos direitos dos trabalhadores, uso e desenvolvimento das capacidades devem ser levados em consideração em um programa de qualidade de vida no trabalho (SUCESSO *apud* VASCONCELOS 2001).

Num segundo momento as questões visaram identificar a opinião dos trabalhadores sobre o treinamento virtual.

O modelo de avaliação de TD&E proposto por Borges-Andrade (2006) é composto de oito componentes e subcomponentes: avaliação de necessidades, insumos, procedimentos, processos, resultados, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo e integra fatores ligados ao ambiente ou contexto, tais como: necessidades, apoio, disseminação e resultados pós-treinamento. O apoio é um subcomponente do ambiente e refere-se a fatores contextuais, tais como: suporte material, clima ou suporte gerencial e social à transferência de treinamento, cultura e suporte à aprendizagem contínua. (ABBAD, COELHO JR, FREITAS E PILATI, 2006 *apud* BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO et al., 2006). Esses autores explicam que a importância de avaliar-se o contexto das ações de TD&E reside no fato de que para ocorrer a aquisição, retenção e transferência de novas aprendizagens para o trabalho é necessário que se proporcione ao aprendiz, condições externas adequadas e que o resultado de algumas pesquisas mostram que variáveis contextuais estão relacionadas à eficácia de programas de treinamento.

Nesse sentido, este trabalho buscou identificar o contexto em que ocorrem os treinamentos virtuais na unidade pesquisada. Com o advento do treinamento virtual, percebeu-se um estresse causado pelo acúmulo de atividades, sendo cobrado, inclusive com metas, um mínimo de horas/aula por funcionário, sob pena de não receber o pagamento da PLR (Participação nos Lucros e Resultados) caso essas horas não sejam cumpridas. De acordo com as respostas dos entrevistados, pode-se dizer que os treinamentos ocorrem no ambiente de trabalho, não sendo disponibilizado um espaço físico apropriado para que o treinando possa concentrar-se, o que não favorece a aquisição e retenção do aprendizado. Da mesma forma, não há disponibilização de um horário específico para a realização dos treinamentos, sendo necessário que o treinando organize-se e consiga um tempo para que o treinamento seja efetuado. Isso exige, muitas vezes, que sejam deixadas de lado tarefas importantes o que

posteriormente acaba gerando acúmulo de trabalho. Ocorre que, muitas vezes, a carga de trabalho é enorme e o trabalhador mal consegue realizar as tarefas diárias e o atendimento ao público. Isso gera muita ansiedade e sofrimento, pois ao mesmo tempo em que a pessoa quer cumprir com suas obrigações e tarefas diárias, ela também sabe que precisa realizar os cursos, as horas mínimas de treinamento e quando não consegue, sente-se incapaz e incompetente. Ao contrário dos cursos presenciais, realizados em sala de aula, que tiram o funcionário de seu ambiente de trabalho – propiciando que o mesmo se desligue das demais atividades e dedique-se exclusivamente à atividade de treinamento – os treinamentos virtuais funcionam como mais uma tarefa, que se sobrepõe às demais. E, além disso, quando o treinamento é realizado durante o atendimento ao público, ocorrem sucessivas interrupções que prejudicam o aprendizado.

Analisando os resultados encontrados chega-se à conclusão que, da mesma forma que a organização, a agência dá bastante importância ao treinamento virtual, porém, não é disponibilizado tempo suficiente para que esse treinamento ocorra efetivamente. Há consenso de que o tempo previsto pela organização para a realização dos treinamentos é suficiente, mas em decorrência do grande volume de trabalho ninguém consegue realmente dedicar essa quantidade de tempo ao treinamento. Também não é estipulado um horário fixo para a realização das atividades de aprendizagem. Quando perguntados sobre as condições de concentração para a realização dos cursos a grande maioria respondeu não existir condições de concentrar-se exclusivamente no treinamento no momento em que está ocorrendo. Os entrevistados avaliaram os treinamentos virtuais como muito bons e houve unanimidade na afirmação de que os treinamentos realizados agregaram em sua vida profissional.

O depoimento a seguir mostra que os treinamentos virtuais oferecidos pela instituição são considerados bons, com boa qualidade, porém o tempo real oferecido para a realização dos mesmos é insuficiente:

“Nesse ponto eu acho que a empresa faz o papel dela. Nós temos disponíveis, na universidade corporativa, vários cursos. Então disponibilidade e qualidade de cursos, tudo isso o banco é ponta. Ele disponibiliza, ele tem cursos de qualidade. O problema, ... e eu acho que eles dão importância porque faz parte do acordo de trabalho, cada funcionário deve ter pelo menos X horas de curso, e a maioria vai ser virtual, porque os cursos presenciais são reduzidíssimos, muito pouca gente consegue um curso presencial. Então ele dá importância,

porém, ele não, os gerentes... não é culpa dos gerentes, é o próprio banco, ele não disponibiliza tempo para tu fazer no horário de trabalho”(ENT04).

A fala acima também demonstra que a administração da unidade pesquisada dá bastante importância aos treinamentos virtuais, mas o gerente não tem condições de disponibilizar o tempo necessário para a sua realização.

Daí conclui-se que há necessidade de melhorar os fatores ligados ao ambiente ou contexto a que se refere o subcomponente apoio do modelo de avaliação acima citado, principalmente em termos de suporte material e suporte à aprendizagem. Uma vez que, segundo Abbad, Coelho Jr, Freitas e Pilati (*apud* BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO et al., 2006), pesquisas mostram que as variáveis contextuais estão relacionadas à eficácia de programas de treinamento..

Da mesma maneira que as variáveis contextuais interferem na eficácia dos programas de treinamento, elas também repercutem na qualidade de vida no trabalho.

Resgatando o modelo de Walton, ilustrado no Quadro 1, percebem-se vários fatores determinantes de QVT envolvidos nesse processo de treinamento. Por exemplo, pode ser verificada a existência de ansiedade e estresse em relação à realização desse treinamento dentro do horário de trabalho, em virtude da quantidade de trabalho e das tarefas que precisam ser realizadas na rotina diária dos trabalhadores, que impedem que os mesmos se dediquem aos treinamentos e se concentrem exclusivamente neles no momento de sua realização. Portanto, o critério estresse da categoria “Condições de Trabalho” é afetado pelo processo de treinamento, da maneira que o mesmo ocorre.

Outro critério observado no depoimento acima é o crescimento pessoal dentro da categoria “Oportunidade de Crescimento e Segurança”, pois oferecendo treinamentos de qualidade a instituição proporciona uma educação continuada para o desenvolvimento das potencialidades dos empregados.

A seguir são transcritos outros depoimentos dos entrevistados sobre a disponibilização de horário para a realização do treinamento virtual e sobre as condições de concentração para a realização desse tipo de treinamento:

“Não existe disponibilização de um horário específico, apenas quando faltam horas de treinamento para cumprir a meta, se pára tudo e o funcionário fica afastado”(ENT03).

“É, o horário é o seguinte, é quando não há necessidade de você estar atendendo o público. Não tem como dizer, oh você vai fazer o curso da uma às

duas horas, por exemplo, né, e quando dá um... quando acalma o atendimento, você pode realizar o seu curso”(ENT05).

“Condição plena nós não temos [...] Então eu acho que as condições não são as melhores na dependência. E a nossa ainda é uma dependência razoável, eu conheço dependências onde eu passei que... E eu acho que a média é muito ruim... assim de concentração”(ENT07).

Para identificar a repercussão do treinamento virtual na QVT dos trabalhadores, questão central da pesquisa, foi efetuada a seguinte pergunta: **Você entende que o processo de treinamento VIRTUAL, da maneira como ocorre, interfere na SUA QVT? De que maneira?**

As respostas a essa pergunta demonstram que o treinamento virtual, da maneira como ocorre, interfere na QVT dos entrevistados. Foram citados tanto aspectos positivos quanto negativos dessa interferência. Um aspecto positivo apontado é no sentido de que os treinamentos dão segurança ao funcionário para fazer seu trabalho, dessa maneira o funcionário faz o trabalho com mais qualidade o que lhe causa satisfação pessoal, como pode ser observado no depoimento abaixo:

“Como auxílio pro conhecimento, para tu desenvolver o teu trabalho, interfere sim. Apesar de que... de novo precisaria mais tempo. Precisaria mais tempo pra fazer. Mas ele interfere porque tu te sente mais seguro. Tu tá mais seguro pra fazer teu trabalho, tu faz ele com mais qualidade. E tu te satisfaz mais. Acho que nesse ponto sim”(ENT04).

Outro aspecto positivo citado foi que quando se consegue fazer o treinamento em uma sala longe do atendimento ao público e com tempo, ele até propicia momentos de calma ao funcionário, o que pode ser conferido na fala de um dos entrevistados:

“Sim. Porque a gente fazendo esses treinamentos ali tá longe do atendimento ao público, então tá... uma calma tudo, assim”(ENT08).

Os aspectos negativos apontados resumem-se principalmente no pouco tempo disponível para a realização dos treinamentos em função da carga de trabalho, o que gera estresse e ansiedade. Também foi colocado que a cobrança de realização de cursos, devido a cumprimento de metas, associada à falta de tempo causa revolta, frustração e estresse, no próprio ambiente de trabalho, no coletivo e no individual. Outro aspecto negativo apontado são as pendências no trabalho que se acumulam quando o funcionário usa o tempo para fazer o treinamento.

As respostas que mais enfatizam os aspectos acima expostos são:

“Duma certa maneira sim. Porque a gente deveria fazer aqui, e não faz. Então tu leva para casa o que tu é para fazer aqui, tu tá interferindo na tua qualidade. Tu tá usando as horas que era para passar com a tua família para fazer o que é para fazer aqui”(ENT03).

“Principalmente me estressa muito. Eu, ele me gera uma ansiedade, no sentido de, no, nas oito horas de trabalho, parar pra fazer o treinamento. Eu sempre vou preferir fazer um presencial. Sempre. Porque aí eu to lá. Eu to de corpo e alma numa sala de aula, lendo. Aí eu não..., na verdade eu acho que a gente tem uma tendência a começar a improvisar os treinamentos que a gente faz à distância, numa situação de agência bancária. Essa é a minha dúvida, digamos. Unindo praticamente todos os debates. Eu tenho essa dúvida sobre essa efetividade”(ENT07).

“Eu acho que o que influencia negativo são essas exigências que se faz, que ah todo mundo tem que efetuar o treinamento em X tempo ou... que faz a gente fazer um curso sem realmente aproveitar. Então, e prejudica o clima organizacional. E o banco favorece isso. No momento em que tu faz um curso a toque de caixa, não tem jeito, ali então o funcionário pode dizer: nem fiz e tá ali, né. O pessoal entra né no ritmo, mas na hora que ele pára e pensa, ele critica isso. E é óbvio, eu não tenho tempo pra parar e ler o conteúdo, pra que eu vou fazer? Isso causa uma, como é que vou dizer, é uma revolta, uma frustração. Eu acho que causa estresse. No próprio ambiente de trabalho, no coletivo e no individual”(ENT04).

Analisando as respostas com base no modelo de Walton, mais uma vez verifica-se o critério crescimento pessoal da categoria “Oportunidade de Crescimento e Segurança” quando o entrevistado afirma que o treinamento propicia maior segurança na realização do trabalho e conseqüentemente gera satisfação pessoal ao trabalhador. Os critérios jornada de trabalho, carga de trabalho, ambiente saudável e estresse da categoria “Condições de Trabalho” também são identificados. Além disso, identifica-se o critério papel balanceado no trabalho na categoria “Trabalho e Espaço Total de Vida”.

Da mesma maneira que as variáveis contextuais interferem na eficácia dos programas de treinamento, elas também repercutem na qualidade de vida no trabalho.

A melhoria do meio-ambiente de trabalho é um aspecto que está presente na conceituação da qualidade de vida no trabalho da maioria dos autores. Isso mostra que é muito importante que as organizações lhe dêem atenção. Nesse sentido, a análise dos dados e informações obtidos nas entrevistas indica que os trabalhadores percebem a existência de estresse e de ansiedade quando da necessidade de realizarem algum treinamento virtual. Isso se dá devido à falta de um ambiente adequado bem como de um horário específico estipulado para a sua realização. Essa situação prejudica o clima organizacional e conseqüentemente traz prejuízo também à qualidade de vida no

trabalho. Foi perguntado aos entrevistados se gostariam de dar sugestões para melhorar a maneira pela qual o treinamento virtual é disponibilizado na agência e evitar que ele influencie negativamente a QVT. Houve várias sugestões, tais como estipular horários específicos para a realização dos treinamentos, criar um canal para os funcionários reclamar e dar sugestões, disponibilização de uma sala própria, dar condições de fazer os treinamentos fora do atendimento ao público, limitar o acesso do funcionário a outros sistemas no dia e na hora do treinamento, criar ambientes de Web mais amigáveis, tornar os treinamentos mais bonitos e mais céleres, melhorar a condição de concentração e o aspecto tecnológico. Foi sugerido que tenha mais funcionários, pra diminuir a pressão, o estresse e a correria, possibilitando assim que os treinamentos sejam realizados dispendo do tempo necessário para isso e condições para que o treinando concentre-se exclusivamente no treinamento no momento em que este está ocorrendo.

Uma vez que a política de gestão de pessoas da instituição prevê que os processos de avaliação devem fornecer informações para o aperfeiçoamento das ações educativas, indicando os pontos fortes e os aspectos que necessitam ser aprimorados, entende-se que as respostas a esta pergunta podem servir de subsídio para que a organização reveja alguns procedimentos no processo de treinamento virtual. Limongi-França (1996) conceitua qualidade de vida no trabalho como “um conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”, portanto, para que possa ser melhorada a qualidade de vida no ambiente em que ocorrem os referidos treinamentos é necessário um suporte adequado para a sua realização. Atividades realizadas em ambiente de tensão podem trazer conseqüências muito prejudiciais ao bem estar dos trabalhadores.

Tolfo e Piccinini (2001, p.167) trazem a seguinte conceituação articulada por Walton (1973):

“a idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia e melhoria do meio organizacional”

Essa conceituação demonstra a importância da humanização das situações relacionadas ao trabalho.

Nos dias e horários em que foram realizadas as entrevistas não foi realizado nenhum treinamento virtual pelos funcionários da dependência pesquisada, prejudicando, portanto, a observação direta desse aspecto por parte da pesquisadora. Mas foi possível observar que a agência é bastante movimentada, com grande fluxo de clientes, mesmo tendo escolhido a segunda quinzena do mês – período considerado mais calmo - para a realização das entrevistas. Clientes estes que demandam a atenção dos trabalhadores, praticamente, em tempo integral do expediente. Isto demonstra que os funcionários realmente enfrentam dificuldades em termos de conseguir tempo para dedicar-se aos treinamentos. Considera-se oportuno, também, relatar um fato ocorrido por ocasião da realização das entrevistas: logo após iniciar uma entrevista com um trabalhador com a função de caixa, a fila aumentou e a entrevista teve que ser interrompida.

Os resultados obtidos demonstram que a instituição pesquisada preocupa-se com a qualidade de vida de seus trabalhadores, existe um programa de QVT, é incentivada a realização de atividades relacionadas à qualidade de vida no trabalho e são disponibilizadas verbas para ações específicas. Da mesma forma, percebe-se que a empresa dá bastante importância ao treinamento virtual objetivando o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, o que se caracteriza pela quantidade de treinamentos e cursos disponíveis e pelo fato de que o aperfeiçoamento consta do acordo de trabalho da organização, com estabelecimento de meta. Por outro lado, os resultados mostram que as condições para a realização dos treinamentos virtuais necessitam ser melhoradas, principalmente em termos de tempo e de espaço disponibilizados, para que os trabalhadores tenham condições de concentração, propiciando assim a apropriação das novas aprendizagens por parte do treinando.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as mudanças que vêm acontecendo no mundo dos negócios, decorrentes em grande parte da globalização dos mercados, as organizações precisam estar muito preparadas para enfrentar os enormes desafios que se apresentam e para assegurar a sua competitividade. Dentro deste contexto a valorização das pessoas que nelas atuam é de fundamental importância. Por isso ter um bom programa de qualidade de vida no trabalho – QVT - pode contribuir muito em termos de gestão de recursos humanos. É igualmente importante o desenvolvimento contínuo das competências das pessoas que trabalham nessas organizações, processo que se dá através do treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E.

Este estudo vem a contribuir no sentido de identificar alguns aspectos positivos e aspectos negativos no processo de treinamento virtual, que atualmente é a modalidade de treinamento mais utilizada na instituição pesquisada, possibilitando, dessa maneira, que sejam revistos alguns procedimentos desse processo que possam estar prejudicando a qualidade de vida dos trabalhadores e que sejam reforçados os aspectos positivos.

Para cumprir o que foi proposto no primeiro objetivo específico deste estudo foi efetuada uma descrição da origem e evolução do treinamento, desenvolvimento e educação na organização.

Pode-se considerar que o segundo objetivo específico da pesquisa, que busca identificar a opinião dos trabalhadores sobre o treinamento virtual, foi alcançado na medida em que, analisando as respostas dos entrevistados, foi possível constatar que os mesmos consideram esse tipo de treinamento de boa qualidade em termos de conteúdo e que, apesar de dar importância a essa modalidade de treinamento, a instituição não disponibiliza tempo e condições de concentração suficientes para a realização dessa atividade.

O terceiro objetivo específico desta pesquisa propõe oferecer subsídios para qualificar os treinamentos virtuais oferecidos de modo a não prejudicar a QVT no ambiente pesquisado. Nesse sentido foi solicitado que os entrevistados dessem sugestões de melhoria. As principais sugestões para melhorar a maneira pela qual o treinamento virtual é disponibilizado na agência e evitar que ele influencie

negativamente a QVT foram: estipular horários específicos para a realização dos treinamentos, criar um canal para os funcionários reclamar e dar sugestões, disponibilização de uma sala própria, dar condições de fazer os treinamentos fora do atendimento ao público, limitar o acesso do funcionário a outros sistemas no dia e na hora do treinamento, criar ambientes de Web mais amigáveis, tornar os treinamentos mais bonitos e mais céleres, melhorar a condição de concentração e o aspecto tecnológico.

Na busca do objetivo central deste estudo, de analisar as repercussões das ações de treinamento virtual na qualidade de vida no trabalho na unidade pesquisada, foram analisados os principais resultados obtidos e pode-se dizer que, na percepção dos entrevistados sobre o que é QVT, os aspectos considerados mais importantes são condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, integração social na organização e trabalho e espaço total de vida. Na questão em que foi perguntado quais os fatores eles consideram influenciar em sua QVT foram identificados, principalmente, os seguintes fatores nas falas dos entrevistados: compensação justa e adequada, constitucionalismo, integração social na organização e condições de trabalho. Analisando as respostas dos entrevistados, percebe-se que o treinamento virtual repercute tanto positivamente quanto negativamente na QVT dos trabalhadores da unidade. A repercussão positiva ocorre pela qualificação que o treinamento proporciona, gerando um sentimento de segurança na execução das tarefas desempenhadas e de satisfação pessoal. Por outro lado, a falta de um espaço físico adequado e de disponibilização de tempo para sua realização, os treinamentos virtuais repercutam negativamente na QVT, gerando acúmulo de tarefas, causando ansiedade, angústia e estresse.

A principal limitação do estudo reside no fato de a própria pesquisadora já ter vivenciado situação semelhante a dos entrevistados quando trabalhou em uma organização onde participava dessa modalidade de treinamentos, o que exigiu considerável esforço no sentido de não deixar seus sentimentos interferir na análise dos dados. Outra dificuldade encontrada foi em relação ao número de entrevistas realizadas. A idéia inicial era entrevistar todos os dezesseis funcionários lotados na unidade pesquisada, porém, em virtude de fatores alheios a vontade da pesquisadora,

como horário de almoço curto, negativa em conceder entrevista após horário de expediente, pessoal em férias e em licença de saúde, foi possível realizar apenas oito entrevistas. Apesar dessa dificuldade, considerou-se pertinente entrevistar esses oito trabalhadores, em função de representar cinquenta por cento do quadro funcional, tendo sido contemplados todos os níveis hierárquicos da unidade.

Para trabalhos posteriores, sugere-se que sejam realizadas pesquisas em outras unidades da instituição estudada, com o objetivo de verificar se os resultados obtidos serão observados também em outras unidades e para reunir mais dados e sugestões de melhoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, COELHO JR, FREITAS E PILATI, 2006, in: BORGES-ANDRADE, Jairo E; ABBAD, Gardênia da Silva e MOURÃO Luciana et. Al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**, Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABREU, Aline França de, GONÇALVES, Caio Márcio e PAGNOZZI, Leila. **Tecnologia da Informação e Educação Corporativa: contribuições e desafios da modalidade de ensino-aprendizagem a distância no desenvolvimento de pessoas**. Rev. PEC, Curitiba, v.3, n.1, p.47-58, jul. 2002-jul. 2003, Disponível em: http://www.google.com.br/#hl=pt-BR&source=hp&q=Rev.+PEC%2C+Curitiba%2C+v.3%2C+n.1%2C+p.47-58%2C+jul.+2002-jul.+2003&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=73878be4002a1a6c, Acesso em: 07.07.2010.

BITENCOURT, Cláudia C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOHLNADER, George, SNELL, Scott e SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BORGES-ANDRADE, Jairo E; ABBAD, Gardênia da Silva e MOURÃO Luciana et. Al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**, Porto Alegre: Artmed, 2006.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**, São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. **O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa** in: FLEURY, Maria T. L. et. al., **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; VIEIRA, Bruno Barbosa, **Sistemas de Treinamento Presencial e Virtual: Uma Análise a partir da Percepção dos Funcionários de Uma Agência Bancária de Viçosa – MG**, 2008. Disponível na Internet: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/766.pdf>> Acessado em: 06.07.2010.

FASOLO, Rafael. **Identificação com a organização e qualidade de vida: "antigos" e "novos" funcionários do "Banco Moeda" da Região das Missões, 2009**. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/15600>> Acesso em: 07.07.2010.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza L. (org). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FRANCO, Maria Laura L. P. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora, 2008
- LIMONGI-FRANÇA, Ana C; ARELLANO, Eliere B. Qualidade de Vida no Trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza L. (org). **As pessoas na Organização** São Paulo: Editora Gente, 2002.
- MARRAS, Jean Pierre. Subsistemas de treinamento e desenvolvimento. In: **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001. p. 145-172.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- NAKAYAMA, Marina K e SILVEIRA, Ricardo A. **Ensino a Distância nos Programas de Capacitação** in: BITENCOURT, Cláudia C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas Conceitos Tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUSHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro : Campus/Elsevier, c1997. 358 p. Consultado em: REA nº 08 – Ano 2006 – Edição 08 – Volume 5 – Número 1- Janeiro/Junho 2006 **Teoria da criação do conhecimento organizacional aplicada a uma indústria de bebidas**
SABBADINI, Francisco Santos
FERREIRA FILHO, Edson Pinto
- PILLA, Bianca S. **A Dimensão Humana nas Estratégias de Treinamento e Desenvolvimento do Sistema de Ensino a Distância de uma Empresa de Telecomunicações**. Porto Alegre, 2002, UFRGS. Disponível na Internet: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4059/000347123.pdf?sequence=1>> Acesso em: 30.08.2010.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- SCHRÖEDER, Christine da Silva. **Crerios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual: um modelo para medir resultados**, 214 f, 2005, Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005. Disponível em: <http://navi.ea.ufrgs.br/artigos/disserta_cris.pdf> Acesso em: 12.07.2010

TOLFO, Suzana da Rosa e PICCININI, Valmíria. **As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática.** RAC, v. 5, n. 1, Jan./Abr. 2001: 165-193. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n1/v5n1a10.pdf>. Acesso em: 17.07.2010.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Proposta Político-pedagógica para Atuação em Gestão de Pessoas.** Disponível em: http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/PPPgestaodePessoasBB.pdf?codigoMenu=5987&codigoRet=8190&bread=1_3>. Acesso em 06.06.2010.

_____. **Educação Corporativa.** Disponível em: http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/PPPgestaodePessoasBB.pdf?codigoMenu=5987&codigoRet=8190&bread=1_3>. Acesso em 06.06.2010.

_____. **Linha do Tempo.** Disponível em: http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/PPPgestaodePessoasBB.pdf?codigoMenu=5987&codigoRet=8190&bread=1_3>. Acesso em 06.06.2010.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **PPGA Programa de Pós Graduação em Administração.** Docentes – Perfil - Gardênia da Silva Abbad, Disponível em: <http://www.ppga.unb.br/docente/perfil/cod/19/Gardenia+da+Silva+Abbad,+Mestre+%28UnB%29,+Doutora+%28UnB%29>, Acessado em: 01.06.2010.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira, **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas,** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº1, janeiro/março 2001.< http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt_origem.pdf> Acesso em: 17.07.2010.

WALTON, Richard E. **Quality of working life: what is it?** Sloan Management Review, v. 15, n. 1, 1973.

WARKEN, Karoline. **Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo de caso na Guarda Municipal de Porto Alegre,** 2009 Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/19147>> Acesso em: 30.07.2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ABERTA**ENTREVISTA**

Entrevistado

Cargo:

Idade:

Estado Civil:

Filhos:

Nível de Instrução:

Formação: Especificar a área.

Tempo de Empresa:

Tempo no Cargo Atual:

Carga Horária de Trabalho:

1. Relate a sua trajetória no banco.

2. O que você entende por QVT?

3. Quais os fatores você considera que influenciam na sua QVT?

4. Qual a sua percepção sobre a QVT dentro da empresa?

5. Quais as ações de QVT desenvolvidas na AGENCIA?

6. Qual foi o critério de seleção dessas atividades?

7. Você já participou de alguma dessas atividades? Se sim, qual a sua opinião em relação à atividade realizada?

8. Qual a importância que é dada pela organização para as ações de treinamento e desenvolvimento virtual?

9. E qual a importância que é dada pela gerência da agência para as ações de treinamento e desenvolvimento virtual?

10. Existem ações de treinamento e desenvolvimento virtual na agência? Quais são as que você conhece?

11. Como ocorre o treinamento e desenvolvimento virtual dentro da agência?

12. Existe uma disponibilização de horário para efetuar o treinamento virtual dentro da jornada normal de trabalho?

13. Há condições para que o trabalhador se concentre exclusivamente no treinamento virtual no momento em que este está ocorrendo?

14. Existe cobrança de metas de quantidade de treinamentos virtuais realizados?

15. Você já realizou um treinamento virtual na agência? Em caso afirmativo, quais foram?
16. Como você avalia o(s) T&D(s) virtual que o você realizou?
17. O tempo do treinamento virtual oferecido foi suficiente?
18. O aprendizado obtido agregou na sua atividade profissional?
19. Você entende que o processo de treinamento VIRTUAL, da maneira como ocorre, interfere na SUA QVT? De que maneira?
20. Você tem alguma sugestão para melhorar a maneira pela qual o treinamento virtual é disponibilizado na agência?
21. Você tem alguma sugestão para evitar que o treinamento virtual influencie negativamente a QVT?