

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Fabio Augusto Galvão dos Santos

Análise da Qualidade de Vida no Trabalho em uma Agência Bancária

Porto Alegre

2011

FABIO AUGUSTO GALVÃO DOS SANTOS

Análise da Qualidade de Vida no Trabalho em uma Agência Bancária

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof^a Dr^a Silvia Generalli da Costa
Tutor-orientador: M^a. Flávia Pereira da Silva

**Porto Alegre
2011**

FABIO AUGUSTO GALVÃO DOS SANTOS

Análise da Qualidade de Vida no Trabalho em uma Agência Bancária

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Conceito final:

Aprovado em ____ de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. _____

Prof. _____

Profª Drª Silvia Generali da Costa – Orientadora

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido tema de relevada importância na gestão administrativa das empresas por considerar fundamental a satisfação do funcionário no seu ambiente de trabalho, nas relações profissionais, pessoais e sociais do mesmo, refletindo maior produtividade e qualidade no trabalho. A Qualidade de Vida no trabalho passou a ser ponto estratégico para obtenção de valor para a empresa, considerando a opinião de todos colaboradores, pelo consumidor e pela sociedade, refletindo aspectos positivos no trabalho, na qualidade dos produtos ou serviços e pelo significado que esta ação proporciona na responsabilidade social que a empresa deve assumir. O objetivo deste trabalho foi apresentar conceitos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, analisando, a partir de problema verificado no trabalho bancário em agência de determinada instituição financeira de grande porte, de que forma o programa de Qualidade de Vida no Trabalho da organização está sendo compreendido e aproveitado pelos funcionários e, principalmente, quais são os fatores de insatisfação dos mesmos em relação ao programa QVT que a empresa oferece. Foi realizado um estudo de caso com o método de pesquisa qualitativa (quali-quantitativa) por meio de questionário aplicado aos funcionários da agência, visando identificar variáveis que possam esclarecer o comportamento apurado. A base teórica para direcionamento deste trabalho está amparada nos conceitos e citações de autores sobre o tema abordado, cujas pesquisas científicas são norteadoras no desenvolvimento de análises, novas pesquisas e informações sobre o assunto Qualidade de Vida no Trabalho. O resultado obtido foi a identificação da variável geradora de insatisfação no trabalho, compreendida como aspecto não contemplado no programa de QVT, resultante da combinação de outras variáveis de qualidade de Vida no Trabalho compreendidas pelos funcionários como inexistentes ou precariamente atendidas.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Satisfação do funcionário. Trabalho bancário.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Parte 2 do Questionário	29
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETIVO GERAL.....	8
1.1.1	Objetivos específicos.....	9
1.2	JUSTIFICATIVA	9
2	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	11
3	PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	17
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
5	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	25
5.1	CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES	25
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS X QUESTIONÁRIO	26
5.3	RESULTADOS APURADOS.....	27
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
	REFERÊNCIAS	38
	APÊNDICE – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA.....ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.	

1 INTRODUÇÃO

A concorrência entre as empresas participantes do mercado financeiro, além de ensejar a oferta do melhor produto, preço, qualidade e disponibilidade, faz com que as mesmas invistam em programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para seus funcionários. Este investimento visa obter um diferencial competitivo pelo resultado esperado de um programa de QVT, agregando qualidade ao produto ou serviço final.

Assim, a opinião do mercado consumidor e os fatores que influenciam na sua decisão de compra têm sido considerados pontos de análises importantes na elaboração de estratégias empresariais. O consumidor cada vez mais percebe valor no produto que está sendo adquirido, pela responsabilidade que a empresa demonstra em relação aos aspectos como desenvolvimento sustentável, governança corporativa e relacionamento empregado x empregador, conferindo idoneidade naquilo que faz.

Neste contexto, as empresas precisam suprir os interesses e necessidades dos seus *stakeholders*, pois esta satisfação reflete o seu compromisso com a ética e princípios moralmente aceitos pela comunidade.

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido compreendida pelas empresas como uma ação estratégica. A adoção de práticas visando o aumento da satisfação no trabalho de seus funcionários proporciona melhores condições laborais aos mesmos, resultando na diminuição de variáveis adversas à saúde do trabalhador e à sua realização profissional, conseqüentemente, aumentando a produtividade e a qualidade das tarefas inerentes à sua função.

As principais instituições financeiras atuantes no Brasil promovem programas de Qualidade de Vida no Trabalho para seus funcionários. A transparência destas ações é evidenciada nos meios de comunicação, principalmente nos sites destas instituições na rede social mundial Internet.

De uma forma geral, os Bancos buscam promover e divulgar a satisfação dos seus funcionários, agregando valor para a empresa. As condições básicas para a Qualidade de Vida no setor bancário são garantidas pelos acordos entre sindicatos e federações nacionais.

Atualmente não existe uma diferenciação significativa entre as ações promovidas pelos Bancos nos seus programas de QVT aos funcionários.

Na Instituição Financeira cuja agência bancária é objeto de estudo deste trabalho, o Programa de QVT teve sua implantação em julho de 2007, não antes de promover pesquisas entre os funcionários para apurar as necessidades percebidas e implantar projeto piloto em 2004. Desde então, o programa continua o mesmo, sem alterações.

Embora as propostas dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho ofereçam ações positivas para a satisfação dos funcionários, nem sempre o resultado pretendido é alcançado. Foi o que se constatou nos últimos quatro anos de trabalho em uma agência bancária.

Em convivência cotidiana nesta agência, percebe-se que os funcionários avaliam o programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Banco como ineficaz, não proporcionando uma condição melhor para obtenção de Qualidade de Vida no Trabalho. Casos de afastamento por doença, desmotivação no trabalho, depressão e complicações de saúde, são verificados com certa regularidade, por vezes sendo atribuídos a um programa de Qualidade de Vida no Trabalho precário.

Diante de tal circunstância, questiona-se: **Quais os fatores de insatisfação dos trabalhadores bancários desta agência em relação ao programa de Qualidade de Vida no Trabalho que a Instituição Financeira oferece?**

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é verificar quais os fatores de insatisfação dos trabalhadores bancários desta agência em relação ao programa de Qualidade de Vida no Trabalho que o Banco oferece.

1.1.1 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- Descrever o programa de Qualidade de Vida que o Banco oferece;
- Compreender qual é o entendimento que os funcionários da agência possuem sobre Qualidade de Vida no Trabalho;
- Apurar os motivos de insatisfação no trabalho que possam estar relacionados ao programa de Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários desta agência;
- Propor alternativas para melhoria do programa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, a carga horária do trabalho bancário, salvo exceções dadas ao tipo de função, varia entre seis a oito horas diárias, representando um terço do dia. Pressupondo-se um período de descanso noturno de oito horas, é possível dizer que metade do dia útil do trabalhador é destinada ao trabalho, restando a outra metade voltada para a família, lazer, estudos e trabalhos da rotina doméstica, quando não necessária outra jornada de trabalho para complementação de renda. Considerando-se estas premissas, compreende-se porque a Qualidade de Vida no Trabalho tem sido tema de pesquisas e estudos constantes, para que sua aplicação seja realizada de maneira adequada às diversas situações impostas pelo trabalho, visando proporcionar condições favoráveis à realização pessoal e profissional do trabalhador.

A importância deste estudo é destacar a relevância que a Qualidade de Vida no Trabalho possui para a saúde física e mental do trabalhador, influenciando na sua vida profissional, bem como proporcionando resultados positivos que afetem sua vida particular e em sociedade.

A presente pesquisa é um estudo de caso exploratório com abordagem qualitativa. Buscou-se levantar informações a respeito da questão levantada relacionando-as com os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho. A análise dos dados obtidos foi feita de forma analítica do discurso obtido.

O trabalho estrutura-se a partir da questão de problema, definição dos objetivos e a razão para o estudo escolhido. São apresentados: a revisão da literatura; o programa de Qualidade de Vida no Trabalho que a instituição financeira proporciona aos seus funcionários; o método de pesquisa e a análise e interpretação da situação verificada. Por último, seguem as considerações finais ao trabalho.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A fundamentação teórica para a realização deste trabalho tem sua fonte na pesquisa de artigos, dissertações e monografias disponíveis na internet, em sites reconhecidos pelo conteúdo de caráter científico, além da consulta bibliográfica disponível sobre o tema Qualidade de Vida.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho pode ter tido seu início a partir da década de 50, na Inglaterra, conforme mencionam Rodrigues (1994), Fernandes (1996) e Vieira (1996). Eric Trist e seus colaboradores da academia *Tavistock Institute of Human Relations*, em Londres, do desenvolvimento de um trabalho para integrar o indivíduo, o trabalho e a organização, resultou a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho. Esses pesquisadores desenvolveram uma abordagem sócio-técnica da organização do trabalho, fundamentando-se na satisfação do trabalhador no trabalho e em relação ao mesmo.

Desde então, são muitos os autores que conceituam a Qualidade de Vida no Trabalho destacando aspectos quanto à forma e abrangência das ações que as empresas devem considerar em seus programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Fernandes (1996) apresenta seu conceito de Qualidade de Vida no Trabalho como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura, e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade da empresa”.

Fernandes afirma que alguns fatores possuem influência na Qualidade de Vida no Trabalho, tais como: estrutura do ambiente físico adequada, benefícios diferenciados, mudanças de funções e participação do trabalhador nas interações do trabalho e sua demanda.

Considerando a existência de muitas particularidades que diferem de pessoa para pessoa, ou mesmo entre grupos de pessoas, antes da implantação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, deve-se buscar a coleta de informações através de pesquisas e questionários visando identificar o que cada pessoa tem como relevante para sua Qualidade de Vida no Trabalho.

Vieira (1996) considera que o conceito de qualidade de vida do ser humano está identificado pela satisfação das necessidades primitivas e culturais do homem, nas interações promovidas no seu viver, interferindo direta ou indiretamente no seu ambiente. Esta interferência acaba gerando possibilidades ou limitações no viver salutar de seus semelhantes. Segundo esta afirmação, o resultado da Qualidade de Vida no Trabalho tem sua importância evidenciada pela multiplicação de seus efeitos no ambiente de trabalho.

Para Limongi-França (2003), o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho está basicamente inserido naquilo que é determinado para o bem-estar do funcionário no trabalho e na identificação do objetivo dos gestores para com o programa de Qualidade de Vida da empresa e dos desejos dos trabalhadores que usufruem do mesmo. De maneira geral, Qualidade de Vida no Trabalho é a sensação de bem-estar proporcionada pelo atendimento das necessidades individuais, do ambiente social e econômico e expectativa de vida, influenciando na relação do homem com o trabalho. Limongi-França conceitua Qualidade de Vida no Trabalho através de um enfoque biopsicossocial em Qualidade de Vida considerando as dimensões biológica, psicológica e social.

No campo conceitual, Limongi-França (2003) cita o trabalho de Richard Walton (1973) como um modelo de análise de experimentos importantes sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Dentre os vários modelos que podem ser utilizados para avaliar a Qualidade de Vida no trabalho, o modelo de Walton (1973) foi escolhido para ser um referencial no desenvolvimento deste trabalho, por abordar fatores que ocorrem no ambiente de trabalho de forma mais abrangente.

Walton (1973) propôs oito categorias conceituais para medir a Qualidade de Vida no Trabalho, conforme segue:

- *Compensação justa e adequada:* considera que a remuneração deve ser proporcional ao trabalho realizado, mantendo paridade com os demais colegas da mesma função e com o mercado de trabalho.
- *Segurança e Saúde:* relacionam-se com as condições ergonômicas, horários de trabalho (horas extras), ambiente de trabalho físico que reduza os acidentes e riscos inerentes ao trabalho, quantidade e qualidade dos recursos materiais e condições psicológicas.
- *Desenvolvimento e aproveitamento de capacidades:* O trabalhador deve ter oportunidades para demonstrar seus conhecimentos e capacidades, acesso a

uma visão geral de todo o processo, bem como o resultado proveniente do seu trabalho, tendo autonomia e autocontrole sobre o mesmo para poder desenvolver sua atividade.

- *Crescimento e segurança no emprego:* Chances que a empresa proporciona ao trabalhador para crescer, desenvolver e sentir-se estável dentro da organização. Incentivo à continuidade dos estudos básicos, complementares e de especialização.
- *Integração Social na empresa:* Dimensões como igualdade de oportunidades (o trabalhador pode obter cargos mais elevados pela sua qualificação), bom relacionamento entre os níveis da organização, sem preconceitos em função de idade, sexo, nacionalidade, aparência física, limitações do trabalhador e senso comunitário além das relações no trabalho.
- *Constitucionalismo:* São as normas e deveres a serem cumpridos dentro da organização, de forma a proporcionar uma segurança em relação a quaisquer arbitrariedades contra o trabalhador, que possam ter fundo pessoal, discriminatório e antidemocrático.
- *Trabalho e espaço total de vida:* A jornada de trabalho do trabalhador não deve avançar no seu espaço de vida interferindo nas atividades particulares destinadas à família, lazer e etc.
- *Relevância social da vida no trabalho:* O trabalhador também tem sua autoestima na percepção da prestação de serviços, responsabilidade social e imagem da empresa em que trabalha.

A Qualidade de Vida no Trabalho não depende exclusivamente de um programa de qualidade de vida proporcionado por uma empresa, ainda que o mesmo apresente os requisitos que o qualifiquem dentro da abordagem dos conceitos existentes sobre o tema.

Conforme Peixoto (1997), as pessoas devem ter uma ação efetiva e atenta à sua própria qualidade de vida. O conhecimento das oportunidades oferecidas para a qualidade de vida deve ser desfrutado ao máximo, conjuntamente com um conhecimento de si próprio, através de uma força pessoal evidenciada pelo equilíbrio dado a valores como família, amor, trabalho, comunidade, lazer, saúde e amigos. Este processo de autoconhecimento deve ser contínuo, num regime de verdadeira prática de melhoria contínua.

A principal razão para a existência do homem, sem considerar questões de ordem religiosa, é a conquista da própria felicidade. O homem deve buscar sua satisfação em todos

os momentos do seu dia, seja nas atividades do lar, nas relações com sua comunidade ou no seu trabalho. Peixoto (1997, p.XV) considera que:

Qualidade de Vida tem a ver com a busca contínua da realização integral do ser humano através de estímulos adequados à plena utilização de sua capacidade mental, física e psíquica. Tem tudo a ver com Equilíbrio e com a experimentação intensa de todas as dimensões de sua realização pessoal.

A forma proposta por Peixoto (1997) para que as pessoas construam o sonho da felicidade, é a elaboração de um Mapa da Qualidade de Vida em dez passos, proporcionando o exercício da capacidade de planejar a vida e influenciar o futuro observando as oportunidades oferecidas.

O primeiro passo é a definição da visão. A projeção dos ideais para que possa existir uma sinalização de quanto estamos nos aproximando do nosso objetivo de felicidade diante da obtenção de Qualidade de Vida. Sempre existirão adversidades, mas o foco definido ajudará a se reposicionar em favor do plano de vida estabelecido.

O segundo passo é a análise das forças externas, pressupondo-se que se conheçam as dificuldades e as facilidades que o ambiente proporciona. Em outras palavras, identificar os fatores que sejam ameaças e oportunidades que possam afetar diretamente a vida da pessoa, negativamente e positivamente.

O terceiro passo diz respeito à análise das forças internas. As características interiores da pessoa que se manifestam como fraquezas e forças, determinando a probabilidade de sucesso na qualidade do plano de vida estabelecido. As fraquezas deverão ser eliminadas por um processo de melhoria interior contínua. As forças deverão ser desenvolvidas e aprimoradas.

O quarto passo é a definição dos princípios da felicidade. São considerados os pilares da Visão. Componentes importantes da Qualidade de Vida, cujo conhecimento possibilita atingir o nível de equilíbrio para a felicidade interior.

O quinto passo é estipular o peso dos princípios da felicidade. Classificar a importância que cada princípio tem para a pessoa, sem prejuízo ao equilíbrio saudável. Cada variável de felicidade tem influência nas demais. Portanto, determinar um peso demasiadamente grande para certo princípio pode afetar os demais.

O sexto passo é a felicidade em ação. A realização de planos de ação para proporcionar a aproximação dos nossos ideais de felicidade e qualidade de vida. São projetos

de vida possíveis de serem avaliados para compreender se o caminho trilhado levará ao sucesso. Desta forma, não deverão ser extensos para que possam ser acompanhados periodicamente.

A finalidade dos planos de ação constitui o sétimo passo. A pessoa deve, para cada projeto, expressar resumidamente a finalidade básica do mesmo na obtenção da sua Qualidade de Vida.

A relação desses planos de ação com os princípios da felicidade é o oitavo passo a ser seguido. Pretende-se verificar quanto cada plano de ação representa nos princípios estabelecidos, atribuindo-se pesos para uma classificação de impacto fraco a forte.

O nono passo é priorizar os planos de ação, determinando o grau de importância que cada projeto tem na Qualidade de Vida da pessoa.

O último passo é viabilizar a ação da felicidade, estabelecendo metas possíveis de serem atingidas num prazo máximo de um ano, para cada um dos planos de ação definidos.

Peixoto (1997, p.142) apresenta o seguinte resumo:

Após o encerramento desta reflexão, podemos perceber de maneira mais clara a coerência do Mapa da Qualidade de Vida.

Assim: Quando definimos nossa VISÃO, projetamos nossos mais belos sonhos.

Estes sonhos, para se tornarem realidade, exigem de nós determinadas atitudes de comportamento, coerentes com nossos PRINCÍPIOS DE FELICIDADE.

Mas, como dizia o Apóstolo Paulo, “A fé sem obras é morta”. Para que o nosso sonho se converta em realidade é preciso que tomemos certas decisões e as coloquemos em prática. São nossos PLANOS DE AÇÃO.

Cada um destes Planos de Ação, por sua vez, deve ser dividido em desafios menores, sinais visíveis dos pequenos avanços contínuos a caminho do nosso sucesso e da melhoria da nossa Qualidade de Vida.

São as metas dos planos de ação.

A prática do autoconhecimento pela pessoa favorece a percepção da Qualidade de Vida que se pode obter, construindo um caminho para a felicidade. A inércia diante das adversidades é a contramão do sucesso na vida. A Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada com a postura que o trabalhador adota no seu dia-a-dia na busca de informações e oportunidades de mudanças pessoais, perante os desafios inerentes à sua profissão.

Castro ¹ (*apud* Limongi-França, 2003, p.33) sinaliza para a relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e informação através da seguinte frase: “A próxima revolução na saúde virá pela comunicação mais do que na mesa de operações”. Seguindo o comentário de Castro, Limongi-França (2003, p.33) descreve:

Os piores problemas de saúde pública estão quase resolvidos do ponto de vista técnico. Ultrapassada essa fase, o que determina a vida ou a morte resume-se a dois fatores: o comportamento individual, em que cada um é dono de sua longevidade, e os programas de saúde, por meio dos quais a difusão de conhecimentos básicos é realizada. O grande matador são os maus hábitos de estilo de vida. Um fato evidente: pessoas morrem pela má administração do *stress*. Enfrentar a tensão cotidiana é, também, uma questão de aprendizagem. A saúde requer mudança de estilo de vida. Há muito comportamento nocivo à saúde pela mera falta de informação.

Entretanto, independente de como o funcionário perceba o programa de Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Dejours (2005), de uma forma geral, os programas propostos pelas empresas podem estar fundamentados em aspectos técnicos e conceituais que partem de teorias reducionistas e cientificistas resumindo a complexidade humana em fator humano. Dejours, em sua análise crítica, afirma que aspectos de natureza ética e política estão sendo esquecidos. É importante que exista uma correspondência entre a construção do conhecimento, em função da inter-relação da complexidade humana/trabalho, com a efetivação de pesquisas e práticas que sejam coerentes a este conhecimento. Esta análise de Dejours (2005) demonstra a possibilidade de programas como o de Qualidade de vida no Trabalho seguirem um padrão questionável de eficácia em sua proposta, pois podem estar considerando na sua construção, variáveis que não representam mais as transformações contemporâneas do trabalho.

Dejours afirma que a valorização do ser humano é representada pelo respeito à integridade e aos limites da condição humana, na construção da confiança mútua e do reconhecimento, gerando um processo que cria componentes que favoreçam ao comprometimento, à participação cooperativa e à criatividade. Faz-se necessário garantir condições sociais e psicoafetivas que permitam ao trabalhador o enfrentamento de situações imprevistas pelo trabalho moderno, proporcionando satisfação e qualidade de vida.

¹ CASTRO, Claudio de Moura. O médico da filha do médico. Veja, São Paulo, p. 21, 10 jan.2001.

3 PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.

O Programa QVT – Qualidade de Vida no Trabalho foi lançado pela Instituição Financeira da agência bancária em meados de julho de 2007. Este programa de QVT foi a continuação de um projeto Piloto implementado no decorrer de 2004, contendo ações solicitadas por seus funcionários em diversas oportunidades promovidas pelo Banco, como: fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental; pesquisa realizada por instituto de pesquisa reconhecido nacionalmente e avaliações internas e grupos de discussão na Internet.

Nos últimos anos, a Instituição Financeira vem trabalhando e intensificando as ações vinculadas especificamente à questão da qualidade de vida no trabalho. Por volta de 2003, buscando compatibilizar as estratégias da organização com as demandas do mercado, os desafios da conjuntura político-econômica e as obrigações da empresa com seus acionistas, a Instituição Financeira criou um espaço democrático favorável a uma construção estratégica participativa.

A metodologia usada foi ouvir os funcionários, por meio de um sistema de representação democrática, para discutir e reconstruir a política de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental. Vários assuntos foram abordados, dentre os quais a importância de investimentos em Qualidade de Vida no Trabalho. O resultado obtido deste fórum foi o claro desejo dos funcionários de que a empresa realizasse investimentos complementares em atividades físicas e ações de estímulo à alimentação balanceada, apesar de todos os benefícios oferecidos pelo Banco. A partir deste contexto, surgiu um programa de qualidade de vida no Banco, focado inicialmente na promoção da saúde de seus funcionários.

Em 2004, foi dado início a um programa piloto envolvendo funcionários da Sede do Banco, e de mais de trinta agências em seis Estados. Foram beneficiadas mais de três mil pessoas, entre funcionários, estagiários e participantes deste programa. As ações implementadas incluíram: ginástica laboral (15 minutos por dia no ambiente e horário de trabalho dos funcionários); caminhadas aos fins-de-semana; massagem expressa individual durante o expediente; lanche saudável; criação da página de Qualidade de Vida na Intranet

com informações sobre saúde, alimentação, atividade física, práticas anti-estresse, entre outras; bem como espaços de Qualidade de Vida.

Foi realizada uma pesquisa de avaliação junto aos funcionários que participaram do projeto piloto revelando o impacto positivo do Programa de Qualidade de Vida da empresa. Segundo os entrevistados, as ações empreendidas serviram para despertar o interesse pelo tema e provocar algumas mudanças, a exemplo de: melhoria do clima organizacional, adoção de um estilo de vida mais saudável (atividade física regular e preocupação com alimentação balanceada), maior disposição e motivação e percepção da valorização de funcionários e colaboradores.

Para complementar essa avaliação, obtendo mais subsídios para a formatação do programa, foi realizada nova pesquisa para captação da percepção do funcionalismo sobre o tema, desta vez junto a funcionários que não haviam participado do Piloto, através de um instituto de pesquisa reconhecido nacionalmente, em janeiro de 2005. Os resultados demonstraram a importância de estender as ações do Piloto a toda empresa. Desde então, o programa entrou em fase de ajustes e verificação de disponibilidade orçamentária para, em 2007, com uma proposta mais ampla, ser aprovado e implementado em todas as dependências do Banco.

A Qualidade de Vida no Trabalho representa o grau em que os funcionários da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio do seu trabalho na empresa, sendo resultante de diversos fatores, tais como: remuneração, condições de saúde e segurança, oportunidades de ascensão profissional e de crescimento pessoal, dentre outros.

A Instituição Financeira da agência pesquisada vem desenvolvendo esses fatores por intermédio das políticas e programas de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, dentre as quais: remuneração baseada no mercado, programa de participação nos lucros e resultados, ponto eletrônico, programa de ascensão profissional, universidade corporativa, programa de reconhecimento, ouvidoria interna, participação nos planos de saúde e previdência privada, linhas de crédito especiais para funcionários e programas sociais relevantes voltados para a comunidade, que repercutem positivamente no orgulho de se trabalhar na empresa.

O programa de QVT da empresa está inserido nesse contexto, com benefícios que vão além do simples cumprimento da legislação trabalhista. Visa promover qualidade de vida no

trabalho dos funcionários e colaboradores, com foco no estímulo aos cuidados com a saúde e na adoção de hábitos saudáveis. Tem por base os seguintes pressupostos:

- É uma ação institucional;
- Respeita a diversidade do público em suas variações culturais, diferenças regionais e interesses coletivos;
- Considera a educação continuada como caminho para adoção de estilo de vida saudável;
- Pressupõe que a adesão às ações do Programa é voluntária;
- Co-responsabiliza os funcionários e colaboradores pelos cuidados com sua saúde e segurança no trabalho.

O Programa de QVT do Banco está ancorado em ações de comunicação interna, educação, experimentação e suporte.

A comunicação tem por objetivo dar visibilidade às políticas, programas e benefícios existentes na empresa que contribuem para a qualidade de vida no trabalho.

As iniciativas relacionadas à educação têm sua linha na capacitação do funcionário para os cuidados com a saúde e segurança no trabalho e elevação de sua qualidade de vida, tais como:

- a. *Programa de Educação em Saúde e Segurança do Trabalhador no Banco*: É um conjunto de ações que visam promover a adoção de hábitos salutarres;
- b. *Página de Qualidade de Vida no Trabalho*: Disponível na Intranet do Banco, com acesso restrito a funcionários e colaboradores autorizados, veiculando conteúdos concernentes à saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho;
- c. *Grupos de Discussão na Intranet*: Disponível na Intranet do Banco, aberto aos funcionários, para comentários sobre temas relacionados à qualidade de vida no trabalho;
- d. *Campanhas de Saúde e Segurança no Trabalho*: Periodicamente realizadas e divulgadas pelos veículos de comunicação interna do Banco, visando prevenção de doenças e acidentes de trabalho;
- e. *Serviço de Consultoria*: Formação de equipe multidisciplinar para atendimento aos funcionários e colaboradores sobre assuntos relacionados à saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, além de apoio a eventos locais.

A experimentação refere-se a iniciativas realizadas no ambiente de trabalho do Banco que estimulam a adoção de hábitos saudáveis, a exemplo de:

- a. *Verba QVT*: Valor disponibilizado para cada dependência, com fins de realização de práticas que promovam a saúde (Ex.: ginástica laboral, relaxamento, alongamento, ioga no trabalho, tai chi chuan, liang gong e massagem expressa);
- b. *Semana de Qualidade de Vida no Trabalho*: realização de diversos eventos durante a Semana do dia Mundial da saúde, dentre os quais Feiras Regionais de QVT;
- c. *Espaços de Qualidade de Vida*: Normatização de espaços criados por iniciativa da dependência para relaxamento, lazer e atividades anti-estresse.

Por suporte, quarta linha de ação do Programa, entende-se pelas iniciativas que proporcionam aos funcionários e colaboradores, fora do horário de expediente, a custos subsidiados pelo Banco, acessos a atividades físicas, tais como: convênios com academias de ginástica, de esporte e de práticas anti-estresse; Grupo de Vida Saudável, proporcionando acompanhamento multidisciplinar com profissionais da saúde, adotando caráter educativo na promoção da saúde e sua proteção; organização de corridas de rua para estímulo aos funcionários e colaboradores à atividade física.

Como forma de avaliar os resultados obtidos pelo programa de QVT, o Banco utiliza mecanismos que servem de base à mensuração destes resultados.

A conscientização dos funcionários e colaboradores para escolhas saudáveis tem seu indicador na adesão às ações do Programa QVT, identificada em sistema próprio de acompanhamento de registros em inscrições em cursos ou programas, acessos às páginas específicas na Intranet e demais solicitações ao programa para benefícios à qualidade de vida. A melhoria dos indicadores de saúde ocupacional tem seu acompanhamento nos Exames Periódicos de Saúde – EPS, com periodicidade anual. A satisfação no trabalho é verificada através de pesquisas de satisfação. A redução dos custos anuais do Banco com licenças-saúde são verificadas em sistema próprio, cujos registros das licenças concedidas são necessários para a regularização da situação do funcionário na Empresa.

A avaliação do Programa de Qualidade de Vida do Banco está sempre visando seu aprimoramento. Questões inerentes à natureza da Empresa, chamados de Fatores Críticos de Sucesso, consideram a necessidade de adequação das ações à cultura organizacional do Banco. Tenta-se promover uma consciência de que ações isoladas não são capazes de garantir, por si só, a melhoria da qualidade de vida no trabalho, pois toda a Organização precisa manter

esforços para atender aos fatores identificados no Programa QVT. A organização do trabalho, o aperfeiçoamento de processos, a melhoria do relacionamento interno e aprimoramento das condições físicas do ambiente de trabalho, devem ter constante atenção especial.

O Programa de Qualidade de Vida da Instituição Financeira tem seus aspectos gerais, procedimentos, anexos e informações complementares registrados em Instruções Normativas (IN), representando o compromisso e a transparência da empresa com as ações promovidas para a Qualidade de Vida de seus funcionários e colaboradores.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo de caso para o problema identificado nesta agência bancária foi realizado por meio do método de pesquisa qualitativa. A observação do fenômeno estudado caracteriza uma pesquisa que exige o contato com as pessoas envolvidas, seja por meio de questionários, seja por meio de entrevistas, objetivando identificar as razões da avaliação que os mesmos atribuem à questão de pesquisa deste trabalho. Conforme Chizzotti (2003, p.221):

A pesquisa qualitativa recobre, hoje, um campo transdisciplinar envolvendo as ciências humanas e sociais, assumindo tradições ou multiparadigmas de análise, derivadas do positivismo, da fenomenologia, da hermenêutica, do marxismo, da teoria crítica e do construtivismo, e adotando multimétodos de investigação para o estudo de um fenômeno situado no local em que ocorre, e enfim, procurando encontrar o sentido deste fenômeno quanto interpretar os significados que as pessoas dão a eles.

A pesquisa apresenta caráter exploratório, buscando uma maior proximidade com o problema identificado, tornando mais clara a sua evidência e a possibilidade de análise e interpretação das possíveis causas do mesmo. Conforme Ponte, Oliveira, Moura & Barbosa, (2007, p.5), “Grande parte das pesquisas do tipo envolve levantamento bibliográfico, documental e entrevista ou questionário envolvendo pessoas que tiveram alguma experiência com o problema”.

O método de Estudo de Caso, conforme Boyd, Westfall & Stasch² (1985 *apud* CAMPOMAR, 1991) envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de casos, podendo reduzir-se a um, dando-se ênfase a uma descrição completa e ao entendimento da relação dos fatores da situação entre si, não importando os números envolvidos.

Desta forma, com base nas considerações acima, o método de pesquisa utilizado neste trabalho foi um Estudo de Caso, com abordagem qualitativa visando à observação dos fatos reais, para compreensão do contexto analisado.

O instrumento de pesquisa consistiu em questionário aplicado a todos os funcionários da agência bancária, onde se verificou o problema de pesquisa, perfazendo um total de quinze pessoas, cujos cargos e respectivos níveis foram apresentados na análise das informações

² BOYD, Westfall & STASCH. *Marketing Reserch*. Text and cases. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.1985.

coletadas. O processo de coleta das informações foi realizado entre os dias 01/08/2011 a 30/08/2011, pela entrega de questionário no próprio ambiente de trabalho.

A aplicação do questionário foi realizada mediante autorização da administração da agência, sob a condição de não identificação da Instituição Financeira no presente trabalho, garantindo o anonimato dos participantes. Não houve a identificação dos respondentes com a intenção de não comprometer o teor das respostas na sua veracidade e/ou constrangimento pela relação empregado-empregador. O questionário foi entregue pessoalmente pelo autor deste trabalho, dada a facilidade de acesso aos funcionários que o mesmo possui, permitindo-se a possibilidade de respondê-lo em casa.

Esta última condição foi sugerida para obtenção de uma maior riqueza nas respostas pelo fato de não haver a pressão pela falta de tempo, cujo dispêndio o trabalho naturalmente exige durante o expediente. Na coleta de informações do presente estudo, não houve o registro da referida situação.

Em contrapartida, existia a possibilidade de obtenção de menor número de respostas do que esperado, tendo em vista o esquecimento de preenchimento e de entrega no prazo solicitado, a perda do questionário, ou mesmo impossibilidade de respondê-lo em casa por razões diversas. Prevendo-se esta situação, na disponibilização do prazo de um mês para obtenção das informações para análise, foi considerada a possibilidade de reiteração das respostas àqueles funcionários pendentes de forma tempestiva, sem prejuízo ao cronograma de conclusão do presente trabalho. Entretanto, não foi necessária a retomada da coleta das informações, pois os questionários foram devolvidos dentro do prazo determinado.

A técnica de análise dos dados coletados foi a análise de discurso, tendo como norte o referencial teórico, objetivando a relação com as variáveis que venham a surgir da própria análise, sendo esta uma característica do estudo exploratório.

Segundo Vergara³ (2005 *apud* PONTE, OLIVEIRA, MOURA & BARBOSA, 2007), a análise do discurso vem a ser um método que procura não somente apreender como uma mensagem é transmitida, mas também explorar o seu sentido. Avalia quem enviou, quem recebeu e qual o contexto que está inserida a mensagem. Para que a análise do discurso seja clara, é condição indispensável a transcrição do discurso na íntegra sem cortes, correções e interpretações iniciais. Neste caso, sempre que for necessário, para um melhor entendimento

³ VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

da informação obtida, ou exemplificação de variável identificada na pesquisa, a transcrição literal das respostas obtidas pelo questionário poderá ser utilizada. No estudo em questão, a análise das informações e suas variáveis puderam ser identificadas partindo-se tão somente das respostas obtidas pelo questionário, dispensando-se a necessidade de reprodução das mesmas para melhor entendimento.

Conforme comenta Oliveira⁴ (*apud* PONTE, OLIVEIRA, MOURA & BARBOSA, 2007, p.11), “oportuno salientar que nas pesquisas qualitativas, as idéias para análise das informações vão se concretizando à medida que evolui o levantamento”.

Esta observação de Oliveira chama a atenção para a importância da coleta de informações a partir de um instrumento de pesquisa adequado ao contexto da questão de problema identificada. As informações, à medida que vão sendo obtidas, proporcionam novas variáveis, que por sua vez favorecem a definição de pontos de análise da situação estudada.

⁴ OLIVEIRA, Marcelle Colares. **Análise do conteúdo e da forma dos periódicos nacionais de contabilidade**. 2001. 157 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Este capítulo apresenta a análise dos dados obtidos pelo instrumento de pesquisa aplicado aos funcionários da agência bancária, relacionando o resultado apurado com o referencial teórico deste estudo de caso, visando responder à questão de pesquisa apresentada na introdução deste trabalho.

5.1 CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES

A presente pesquisa foi embasada no colhimento de informações através de questionário, conforme Anexo, junto aos quinze funcionários da agência, cujos cargos, grau de instrução e tempo de Banco estão descritos a seguir:

- Um Gerente Geral da agência;
- Três gerentes de Relacionamento;
- Dois gerentes de serviço;
- Um assistente de negócios;
- Cinco caixas executivos;
- Um auxiliar administrativo; e
- Dois escriturários.

Doze funcionários possuem nível superior, sendo destes quatro com curso de pós-graduação; um funcionário tem o curso superior incompleto; e dois funcionários possuem o ensino médio; ou seja, 80,0% possuem curso superior.

O tempo de atuação na Instituição Financeira varia de um ano a trinta e dois anos, perfazendo uma média de 14,27 anos. Quarenta por cento do quadro efetivo da agência está acima da média, pertencendo aos níveis de escriturário, caixas, gerência média (gerentes de serviço e gerentes de relacionamento) e gerência geral.

Com base nas informações acima, constatou-se que esta agência é formada por funcionários cuja experiência profissional na Instituição Financeira é maior do que 10 anos, possuindo grau de instrução superior em nível adequado aos cargos que ocupam para o desempenho das atividades a que estão submetidos, configurando a existência de uma homogeneidade nas características dos respondentes desta agência.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS X QUESTIONÁRIO

A abordagem do questionário aplicado teve sua pauta nos objetivos específicos deste trabalho, cuja relação entre as mesmas descreve-se a seguir:

- **Descrever o programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Banco**

Conforme já mencionado anteriormente, a Qualidade de Vida no Trabalho representa o quanto os funcionários de uma empresa são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio do seu trabalho, resultante de fatores como: remuneração, condições de saúde e segurança, oportunidades de ascensão profissional e de crescimento pessoal, dentre outros.

A Instituição Financeira da agência pesquisada desenvolve esses fatores por meio de políticas e programas de Gestão de Pessoas e de Responsabilidade Socioambiental, que contemplam remuneração de acordo com o mercado, programa de participação nos lucros e resultados, ponto eletrônico, programa de ascensão profissional, universidade corporativa, programa de reconhecimento, ouvidoria interna, participação nos planos de saúde e previdência privada, linhas de crédito especiais para funcionários e programas sociais relevantes voltados para a comunidade traduzindo em orgulho de se trabalhar na empresa.

As quatorze afirmativas apresentadas na parte dois do questionário, para verificação de quanto o funcionário discorda ou concorda com o atendimento das mesmas, compreendem o programa de Qualidade de Vida no Trabalho que a Instituição Financeira da agência oferece.

- **O que os funcionários entendem sobre Qualidade de Vida no Trabalho e quais os motivos de insatisfação no trabalho relacionados ao programa de Qualidade de Vida no Trabalho?**

Estes outros dois objetivos específicos do presente trabalho foram desenvolvidos através da análise das respostas às seis questões abertas propostas na parte três do questionário.

Tais questões pretendiam compreender qual o entendimento dos funcionários sobre Qualidade de Vida no Trabalho e quais os pontos positivos para obtenção da mesma, além de identificar o que possa estar prejudicando esta QVT. Perguntou-se como o clima organizacional pode estar afetando o trabalho; quais atividades o funcionário exerce fora do ambiente de trabalho e se elas poderiam ser oferecidas pelo Banco, além de outras.

Foram apuradas variáveis no discurso das respostas, cuja incidência representou uma unicidade quanto ao entendimento que os funcionários possuem sobre Qualidade de Vida no Trabalho e suas insatisfações com relação ao mesmo.

- **Propor alternativas para melhoria do programa**

Por fim, foram solicitadas sugestões para a melhoria do programa de Qualidade de Vida no Trabalho, tendo a grande maioria dos respondentes apresentado algumas alternativas para este propósito, validando as variáveis de insatisfação identificadas no resultado das informações.

5.3 RESULTADOS APURADOS

O resultado da coleta das informações referentes à parte dois do questionário repassado aos funcionários da agência está representado abaixo no Quadro um, com base no total conferido:

1. Discordo plenamente
2. Discordo

3. Nem concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo plenamente

Quadro 1 - Parte 2 do Questionário

Questão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Considerando as atribuições e responsabilidades da minha função, o salário que recebo está de acordo com o mercado de trabalho.	13,33	40	13,33	26,67	6,67
2. Consigo atender minhas necessidades pessoais e sócio-econômicas com o salário que tenho.	20	40	13,33	26,67	0
3. A carga horária de trabalho é compatível para o desempenho das tarefas que a função exige.	20	6,67	6,67	53,33	13,33
4. Os recursos disponíveis no ambiente de trabalho fornecem condições adequadas ao desempenho das tarefas que minha função exige.	13,33	13,34	20	53,33	0
5. Possuo oportunidades de treinamento para o desempenho adequado das atividades da minha função.	6,67	26,67	13,33	46,66	6,67
6. Tenho liberdade para participar no planejamento e desenvolvimento das minhas atividades.	6,67	26,67	33,33	33,33	0
7. A empresa oferece oportunidades para o crescimento na carreira com equidade.	6,67	20	20	40	13,33
8. Existe respeito e colaboração com os colegas de trabalho.	0	6,67	6,67	73,33	13,33
9. Existe respeito e colaboração com os superiores.	0	0	13,33	73,33	13,33
10. A empresa cumpre com seu papel em relação aos direitos Trabalhistas.	6,67	6,67	13,33	46,66	26,67
11. Existem condições para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.	20	26,67	20	33,33	0
12. A empresa proporciona condições para a realização de atividades no horário de trabalho promovendo a Qualidade de vida no Trabalho.	26,67	33,33	20	20	0
13. A empresa cumpre com sua função de Responsabilidade social, inserindo-se na busca de soluções para problemas da comunidade.	6,67	13,33	33,33	40	6,67
14. O meu trabalho tem reconhecimento pela empresa e pela comunidade quanto a sua importância.	6,67	20	33,33	40	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Para critério na análise das informações coletadas, foi considerado o somatório dos percentuais dos funcionários que assinalaram nos itens (1) e (2), como discordando da

afirmativa apresentada e a soma dos percentuais que compõem os itens (4) e (5) foi considerada como concordância com a mesma.

As afirmativas apresentadas na parte dois do questionário visam identificar a percepção do funcionário relacionada com as oito categorias conceituais para medir a Qualidade de Vida no Trabalho, seguindo a proposta de Walton (1973), conforme já mencionado no capítulo dois no início deste trabalho.

A primeira categoria, compensação justa e adequada, está sendo avaliada nas duas primeiras afirmativas, cujas respostas foram respectivamente, 53,33% e 60,0 %, discordando, ou seja, item compreendido como não atendido.

A segurança e saúde, compreendida nas premissas três e quatro, têm a concordância de cumprimento deste conceito, quando se verificou que 66,66% e 53,33% dos funcionários, respectivamente, concordam com a carga horária e com os recursos disponíveis para o desempenho das tarefas.

O item cinco representa a categoria de crescimento e segurança no emprego, cuja concordância teve a maioria dos respondentes, quando 53,33% assinalaram que concordam com o mesmo.

A verificação do conceito de desenvolvimento e aproveitamento de capacidades está previsto na afirmação do item seis, quando descreve que existe liberdade para participação no planejamento e desenvolvimento das atividades do funcionário. Nesta afirmativa houve um equilíbrio nas respostas entre os que discordam, os que concordam e aqueles que não concordam e nem discordam. Para efeito de análise será considerada categoria não atendida, por haver registro em “discordo plenamente”, ao contrário de zero registro em “concordo plenamente”.

A categoria que prevê a integração social na empresa pelo funcionário, está representada nos itens sete, oito e nove tendo concordância, respectivamente, em 53,33% na premissa sete e 86,66% nas demais afirmativas.

O constitucionalismo, considerado como as normas e deveres a serem cumpridos dentro da organização, de forma a proporcionar uma segurança em relação a quaisquer arbitrariedades contra o trabalhador, que possam ter fundo pessoal, discriminatório e antidemocrático, foi questionado no item dez. Teve concordância de 73,33% dos respondentes.

O trabalho e o espaço total de vida, penúltima categoria de Walton (1973) para medir a Qualidade de Vida no Trabalho, foram analisados nas afirmativas onze e doze, onde se constatou discordância com 46,67% e 60,0 %, respectivamente.

A última categoria analisada foi a relevância social da vida no trabalho. Os itens treze e quatorze do questionário apresentaram concordância, quando se verificou que 46,67% dos funcionários da agência concordaram que a empresa cumpre com sua função de Responsabilidade Social e busca de soluções para problemas comunitários; e 40,0% entendem que o seu trabalho tem reconhecimento pela empresa e pela comunidade quanto a sua importância.

Em resumo ao verificado na parte dois do questionário, partindo-se das oito categorias previstas por Walton (1973), três itens não encontraram atendimento para obtenção de Qualidade de Vida no Trabalho, quais sejam:

- Compensação justa e adequada;
- Desenvolvimento e aproveitamento de capacidades; e
- O Trabalho e o espaço total de vida.

As questões abertas lançadas na parte três do questionário tinham por finalidade identificar o quanto os funcionários compreendem sobre o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho e quais fatores correspondem à insatisfação com o mesmo.

Algumas variáveis foram apontadas, mas a convergência para uma delas no discurso das respostas demonstrou entendimento comum sobre Qualidade de Vida no Trabalho e os anseios com relação à busca da mesma: um bom ambiente de trabalho.

Seguindo uma ordem de maior ocorrência nas respostas obtidas, destaca-se a seguir, para cada questão, os fatores relatados e demais comentários:

- a) O que significa ter Qualidade de Vida no Trabalho e quais fatores você considera positivo para obtenção de QVT?

Mais da metade dos funcionários registrou que o ambiente de trabalho positivo, preponderando bom clima entre colegas e superiores, principalmente pelo diálogo franco e críticas positivas aliadas a atitudes motivadoras, proporcionam obtenção de Qualidade de Vida no Trabalho.

Demais fatores como salubridade física e mental, motivação e reconhecimento do funcionário pela empresa, estrutura adequada para desempenho da função, efetiva aplicação das ações propostas pela empresa em QVT, tarefas adequadas (possíveis) à carga horária diária, redução do estresse e satisfação com os valores da empresa, tiveram uma conotação de segundo plano, ou melhor, itens que sendo atendidos também proporcionarão o ambiente de trabalho satisfatório desejado, mas com peso menor em importância quando relacionado ao clima de trabalho.

b) O que pode estar prejudicando sua Qualidade de Vida no Trabalho?

A metade dos funcionários identificou que o estresse gerado pela excessiva cobrança para obtenção de metas, acompanhados por insinuações ameaçadoras como perdas de comissões e remoções para outros locais de trabalho alheios à vontade dos funcionários, tem sido a principal queixa pela não obtenção de Qualidade de Vida no Trabalho.

Seguindo a ordem dos eventos apontados, ficou registrado que a falta de maior número efetivo de funcionários para o trabalho, gerando excesso de atividades e concentração de resultados em poucas pessoas, colabora com a variável de estresse acima descrita.

Outros fatores prejudiciais à Qualidade de Vida no Trabalho também foram apontados, tais como: maior valorização das falhas do que os acertos; ambiente físico da agência (não há espaço adequado para refeições e descanso na hora do intervalo para almoço e lanche); pouca colaboração entre colegas; poucas ações previstas no programa de Qualidade de Vida no Trabalho adotadas pela agência (registrou-se somente uma massagem por mês, por conta do inexpressivo valor da verba QVT); e, mau aproveitamento dos funcionários, conforme suas aptidões, nos demais setores da agência e da Instituição Financeira.

c) Como o clima organizacional afeta seu trabalho?

Em mais da metade das respostas, registrou-se que o clima organizacional interfere significativamente no trabalho através da qualidade positiva ou negativa resultante do próprio ambiente de trabalho.

A tensão generalizada por incertezas e constantes mudanças, relações de amizade e cooperação entre colegas gerando entusiasmo com o trabalho e motivação para a

produtividade, a falta de *feedback* pelos superiores e definição de prioridades, a consciência de cada um a respeito da responsabilidade pelo trabalho que exerce, foram apontados como fatores que servem de referência para verificação do clima organizacional.

d) As últimas três questões visaram verificar quais atividades o funcionário exerce fora do ambiente de trabalho que propiciam Qualidade de Vida, quais destas atividades poderiam ser oferecidas pelo Banco e quais outras poderiam ser incluídas no programa de Qualidade Vida no Trabalho do Banco.

Mais da metade dos funcionários destacou que o convívio familiar tem sido a fundamental atividade restauradora da Qualidade de Vida prejudicada pelo estresse no trabalho. As atividades físicas, academias e outros esportes de forma geral, com grande preferência às caminhadas, também foram relacionados; porém, não para um número maior do que 50,0% dos respondentes.

Foram registradas várias atividades direcionadas para o alívio do estresse causado pelo trabalho, que não envolvem propriamente a função aeróbica que os exercícios físicos proporcionam à saúde do corpo.

Muitos funcionários descreveram que exercem nos seus horários livres atividades como: leitura, meditação, terapia, festas, cinema, passeios e viagens, estudos, cuidados com saúde através da alimentação equilibrada e *hobbys*.

Para o exercício de algumas atividades que poderiam ser oferecidas pelo Banco, comuns às exercidas fora do trabalho, ficou registrado uma preferência para maior regularidade nas confraternizações entre colegas, incluindo os familiares, com atividades esportivas e comunitárias, além de ações como palestras para desenvolvimento de equilíbrio emocional, motivação e casos de sucesso.

Como sugestões para inclusão no programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Banco, os funcionários destacaram a necessidade de uma ampliação nas coberturas médicas e odontológicas, mais convênios com clubes e academias para os exercícios físicos, aumento da verba QVT para viabilizar uma maior regularidade de atividades envolvendo massagistas, fisiatras, terapeutas e psicólogos, exercícios matinais no ambiente de trabalho e ações constantes de conscientização para a promoção da saúde a partir do funcionário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o encerramento da coleta das informações através de questionário aplicado aos funcionários da agência e a respectiva apuração dos elementos que possam estar determinando a insatisfação quanto à Qualidade de Vida no Trabalho, em cumprimento ao objetivo geral deste trabalho, seguem as considerações finais para este Estudo de Caso.

Conforme descrito no capítulo dois deste trabalho, Limongi-França (2003) relaciona Qualidade de Vida no Trabalho com o bem-estar do trabalhador, atendendo suas necessidades individuais, sociais e econômicas e sua expectativa de vida. Em seu entendimento, o trabalho de Richard Walton (1973) apresenta um modelo de análise de experimentos importantes sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

A partir dos conceitos pesquisados sobre a matéria Qualidade de Vida no Trabalho, que serviram de suporte teórico ao desenvolvimento deste estudo, considerando as categorias para mensuração da Qualidade de Vida no Trabalho de Walton (1973), foi possível a identificação de três conceitos não atendidos na agência que traduzem insatisfação imediata nos funcionários: a percepção de remuneração não condizente com o trabalho tem seu significado negativo potencializado, quando está aliada ao sentimento de poucas condições para o desenvolvimento das suas tarefas, sem autonomia e controle sobre as mesmas, e às situações do trabalho geradoras de estresse, cuja pressão interfere nas atividades profissionais e particulares do funcionário.

De acordo com o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho apresentado por Fernandes (1996), a não observação de fatores positivos em aspectos físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos tem influência negativa no clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade da empresa.

Partindo-se deste conceito, foi possível identificar a principal variável de insatisfação dos funcionários em relação ao seu entendimento sobre Qualidade de Vida no Trabalho, quando metade dos entrevistados registrou nas questões abertas do questionário aplicado, que a Qualidade de Vida no Trabalho tem a sua principal condição de atendimento no bom ambiente/clima de trabalho.

O fator determinante para o comprometimento da satisfação no trabalho, afetando o próprio ambiente descrito pelos funcionários, é a pressão exercida pelo Banco entendida como excessiva para o desenvolvimento das tarefas.

Conforme comentário de Vieira (1996) para seu conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, esta percepção dos funcionários em relação à pressão, pode ter peso diferente de pessoa a pessoa, pois envolve aspectos individuais como a tolerância a mesma, ou então, pela classificação pessoal daquilo que é tido como pressão inerente ao trabalho.

Desta forma, cada funcionário tem uma reação particular com relação a este fator, interferindo no ambiente de trabalho de forma positiva ou negativa, seja através de uma postura motivadora e construtiva para a reversão das adversidades, seja através de uma postura depressiva pela constante crítica depreciativa à empresa, respectivamente, gerando um efeito multiplicador no ambiente de trabalho.

Este descontentamento fica compreendido de forma geral pelos funcionários como indicativo de comprometimento da Qualidade de Vida no Trabalho, pois agrega entendimento de que variáveis tais como: pouca estrutura de pessoal, falta de treinamentos presenciais e específicos, além da distribuição inadequada das tarefas, afetam os resultados no trabalho, gerando estresse pela excessiva cobrança de resultados e instabilidade na função exercida.

Também ficou registrado que o atual programa de Qualidade de Vida no Trabalho da Instituição Financeira contempla várias atividades para a promoção do bem-estar do funcionário no trabalho; porém, várias destas ações têm sua relevância para o Banco mais para o cumprimento do que oferece, prestando conta aos seus *Stakeholders*, do que pela eficácia do benefício em si.

Esta impressão foi registrada no depoimento às questões abertas do questionário pelos funcionários, de que o programa de Qualidade de Vida no Trabalho da Instituição Financeira somente existe para cumprimento de exigências legais e satisfação à sociedade no que se refere à Responsabilidade Socioambiental da empresa.

Conforme visto no referencial teórico abordado no capítulo dois deste Estudo de Caso, Dejours (2005) faz uma análise crítica chamando a atenção para a possibilidade de os programas de Qualidade de Vida no Trabalho estar fundamentados em aspectos técnicos e conceituais defasados em relação à complexidade humana, seguindo padrões questionáveis de eficácia.

A Instituição Financeira apresenta um programa de Qualidade de Vida no Trabalho que atende seu objetivo em alguns aspectos, determinando a necessidade de constante

manutenção do seu aperfeiçoamento às necessidades dos seus funcionários, fato que não tem percepção pelos mesmos desde a implantação do programa, corroborando com a crítica de Dejours (2005).

Percebeu-se que em muito pouco os funcionários usufruem das propostas do programa de QVT do Banco, pois em sua grande maioria as mesmas contemplam ações para a salubridade física (assim mesmo com qualidade questionável) em detrimento à salubridade mental.

Como exemplo do disposto acima, um dos benefícios mais utilizados nas agências é a Verba QVT, cuja destinação objetiva o atendimento de várias das reivindicações relatadas pelos respondentes na coleta de informações deste trabalho, entre elas a massagem expressa. Se por um lado esta verba realmente é proporcionada pelo Banco de acordo com o programa QVT, por outro lado, o valor é tão irrisório que em vez de haver uma regularidade mínima semanal, somente uma vez por mês este benefício é possibilitado. Evidentemente que este tipo de benefício tem sua eficácia se proporcionado em menor intervalo de tempo.

Entretanto, cada funcionário deve tomar conhecimento do atual programa QVT e identificar quais benefícios o atendem mais diretamente na sua qualidade de vida, usufruindo e criticando para subsidiar as melhorias na qualidade do mesmo.

A natureza humana tem nas suas características mais atávicas a preservação da energia do corpo, para o enfrentamento das adversidades iminentes da vida e para a própria sobrevivência.

Este sentimento arremete a uma constante busca pelo aprimoramento de habilidades visando o objetivo comum e principal que é a felicidade.

Conforme comenta Peixoto (1997), a Qualidade de Vida tem a ver com a busca contínua da realização integral do ser humano, buscando compreender sua relação com o trabalho.

Em resposta à questão de problema identificada nesta agência bancária, buscando identificar quais os fatores de insatisfação dos trabalhadores da mesma em relação ao programa de QVT oferecido pela Instituição Financeira, ao concluir o levantamento das informações, ficou evidenciada que a insatisfação percebida pelos funcionários tem seu fundamento no conjunto de vários elementos resultantes da estrutura da empresa e suas interações de trabalho que não estão sendo atendidos com eficácia pelo atual programa oferecido aos funcionários do Banco.

Cada um destes elementos possui sua relevância para o comprometimento da satisfação no trabalho, convergindo para uma única variável entendida com principal condição para a Qualidade de Vida no Trabalho: a falta de um bom clima/ambiente de trabalho.

Como proposta de alternativa para melhoria deste programa, sugere-se providenciar a revisão do mesmo em seus conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho, readequando-o às atuais preocupações dos trabalhadores, não somente pela manutenção das ações que podem atender aos aspectos físicos e legais com eficiência e eficácia, mas também adotando uma abordagem cujo maior peso deverá estar focado no relacionamento da empresa com seus funcionários, na capacitação dos mesmos e nas condições gerais de trabalho adequadas às suas funções, com factível e justa distribuição de tarefas.

REFERÊNCIAS

BANCO BRADESCO. **Informações sobre Qualidade de Vida**. Disponível em: <<http://www.bancodoplaneta.com.br>>. Acesso em: 16 de julho de 2011.

BANCO DO BRASIL. **Informações sobre Qualidade de Vida**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page3,8305,3936,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=28661&codigoMenu=15368&codigoRet=15261&bread=1_1_3>. Acesso em: 16 de julho de 2011.

BANCO SANTANDER. **Informações sobre Qualidade de Vida**. Disponível em: <<http://sustentabilidade.santander.com.br/oqueesustentabilidade/Paginas/RelacionamentosComASociedade.aspx>>. Acesso em 16 de julho de 2011.

CAMPOMAR, Marcos C. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. 1991. Disponível em: <<http://www.pessoal.utfpr.edu.br/luizpeppow/disciplinas/metodologia/O%20uso%20de%20estudos%20de%20caso.pdf>>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2011.

CHIZZOTTI, Antonio. **A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: Evolução e Desafios**. 2003. Disponível em: <http://www4.fct.unesp.br/docentes/educ/alberto/page_download/DELINEAMENTO_2010/6%AA%20AULA_CHIZZOTTI.pdf>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2011.

DEJOURS, Christophe **O Fator Humano**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 5 ed.

FENABAN. **Informações sobre convenções e acordos no setor bancário**. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/negociacao/neg_convencao.asp>. Acesso em 16 de julho de 2011.

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

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial**. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

PEIXOTO, Antonio Carlos Gomes. **Mapa da Qualidade de Vida ou uma Pequena Viagem ao Mundo dos seus Sonhos!** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1997.

PONTE, Vera M.R.; OLIVEIRA, Marcelle C.; MOURA, Heber J.; BARBOSA, João V. **Análise das metodologias e Técnicas de Pesquisa Adotada nos Estudos Brasileiros sobre *Balanced Scorecard***: Um Estudo dos Artigos publicados no Período de 1999 a 2006. 2007. Disponível em: <<http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoI/03/EPC079.pdf>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2011.

RODRIGUES, Marcus Vinícios Carvalho. **Qualidade de vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1994.

VIEIRA, Adriane. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o controle da Qualidade Total**. Florianópolis: Insular, 1996.

WALTON, Richard. **Quality of working life: What is it?** Sloan Management Review, Cambridge, v15, no.1, p.11-21, 1973.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA

Este questionário é um instrumento de pesquisa para avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários de agência de instituição financeira de grande porte no Brasil, bem como sua compreensão em relação ao tema. A realização desta pesquisa destina-se à coleta de informações para subsidiar o Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Financeiros, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, do aluno Fabio Augusto Galvão dos Santos. Os dados aqui coletados são sigilosos e serão utilizados apenas para a finalidade deste instrumento.

A sua participação é voluntária, tendo garantidos o sigilo e o anonimato de sua identidade.

Agradeço desde já a sua colaboração.

1. Dados Pessoais:

Função no Banco: _____

Tempo de função: _____

Tempo de Banco: _____

Estado civil: _____

Filhos: _____

Grau de Instrução e formação: _____

2. Leia atentamente as questões e atribua notas de 1 a 5, conforme a legenda abaixo, levando em consideração seu entendimento sobre Qualidade de Vida no Trabalho:

1. Discordo plenamente
2. Discordo
3. Nem concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo plenamente

Questão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Considerando as atribuições e responsabilidades da minha função, o salário que recebo está de acordo com o mercado de trabalho.					
Consigo atender minhas necessidades pessoais e sócio-econômicas com o salário que tenho.					
A carga horária de trabalho é compatível para o desempenho das tarefas que a função exige.					
Os recursos disponíveis no ambiente de trabalho fornecem condições adequadas ao desempenho das tarefas que minha função exige.					
Possuo oportunidades de treinamento para o desempenho adequado das atividades da minha função.					
Tenho liberdade para participar no planejamento e desenvolvimento das minhas atividades.					
A empresa oferece oportunidades para o crescimento na carreira com equidade.					
Existe respeito e colaboração com os colegas de trabalho.					
Existe respeito e colaboração com os superiores.					
A empresa cumpre com seu papel em relação aos direitos Trabalhistas.					
Existem condições para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.					
A empresa proporciona condições para a realização de atividades no horário de trabalho promovendo a Qualidade de vida no Trabalho.					
A empresa cumpre com sua função de Responsabilidade social, inserindo-se na busca de soluções para problemas da comunidade.					
O meu trabalho tem reconhecimento pela empresa e pela comunidade quanto a sua importância.					

3. Questões Abertas:

- A. Em sua opinião, o que significa ter Qualidade de Vida no Trabalho e quais fatores você considera positivos para obtenção de Qualidade de Vida no Trabalho?

- B. O que você acredita possa estar prejudicando sua Qualidade de Vida no Trabalho?

- C. Como o clima organizacional afeta o seu trabalho? Explique.

- D. Quais atividades que você exerce fora do ambiente de trabalho propiciam ter Qualidade de Vida?

E. Em sua opinião, essas atividades poderiam ser oferecidas pelo Banco? Por que?

F. Quais ações que poderiam ser incluídas no Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Banco?
