

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

Denise Oliveira Vargas

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2010

Denise Oliveira Vargas

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA DE PORTO ALEGRE**

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.

Orientadora: Profa. Dra. Valmíria Carolina Piccinini

Tutor Orientador: Prof. Luciano José Martins Vieira

Porto Alegre

2010

|

Denise Oliveira Vargas

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA DE PORTO ALEGRE**

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 XX de (colocar mês) de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Valmíria Carolina Piccinini

Profa. Carmem Grisci

*À minha mãe, pelo seu exemplo de vida,
amor e dedicação a mim e a nossa família;
ao meu pai, por seus ensinamentos e todo o
esforço dedicado ao meu crescimento e minha
formação; e ao meu amor Marcelo, que com
sua presença, possibilitou uma mudança
para melhor em minha vida.*

AGRADECIMENTOS

À minha mãe Erlaine Maria Oliveira e ao meu marido Marcelo Pires Vargas, por toda a dedicação, apoio, carinho e incentivo ao longo destes anos.

Ao meu irmão Daniel Oliveira, que sempre me apoiou quando precisei e a todos os amigos e colegas que contribuíram comigo, tendo sempre uma palavra de incentivo e um gesto de carinho.

Aos professores Ricardo Grings e LÍlian Weber, pela dedicação e auxílio prestado ao longo de minha trajetória acadêmica.

Ao professor Luciano José Martins Vieira e à Profa. Dra. ValmÍria Carolina Piccinini, por todo o conhecimento, pertinentes conselhos e sugestões enriquecedoras.

Aos professores do curso e todas as demais pessoas que contribuíram para com a realização desta pesquisa.

*“Se as organizações quiserem centrar-se na
satisfação de seus clientes, precisam, sobretudo
centrar-se na satisfação de seus profissionais.”*

Roberto Coda

RESUMO

Este estudo teve como objetivo avaliar, a partir das dimensões de Richard Walton, a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores de uma agência de apoio ao comércio exterior do “Banco Delta” em Porto Alegre, e a partir dos resultados obtidos, propor ações para a melhoria da QVT na agência estudada. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso e os dados foram coletados através de uma entrevista semi-estruturada com cinco colaboradores, e de um questionário de questões fechadas do tipo Likert, que contou ainda com três questões abertas e foi aplicado com outros vinte funcionários. Todos os pesquisados atuam na agência em cargos operacionais. Foi feita análise de conteúdo, e os resultados das questões fechadas do questionário tabulados através de planilhas Excel, sendo os dados apresentados através de tabelas. Os instrumentos de pesquisa tiveram como referencial teórico o modelo de análise de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvido por Walton, que propõe oito dimensões e seus respectivos indicadores, permitindo uma análise abrangente da sua QVT. Os resultados do estudo revelaram que a qualidade de vida dos colaboradores da agência apresenta um grau elevado de insatisfação com relação a diversos indicadores do modelo pesquisado, principalmente os relacionados à estrutura organizacional e às políticas de gestão de pessoas, apesar das ações específicas de QVT que são disponibilizadas na agência. Entre os principais problemas apontados podem ser destacados os salários baixos, que não possibilitam suprir todas as necessidades sócio-econômicas, ao mesmo tempo em que não é condizente com as responsabilidades atribuídas aos funcionários, a falta de perspectiva de ascensão da carreira, carga excessiva de trabalho, aliada à pressão pelo cumprimento de metas e prazos, falta de reconhecimento da empresa pelo trabalho que é realizado, jornada extensa de trabalho, considerando o desgaste e o nível de estresse ocasionado pelo tipo de trabalho, que precisa obedecer a uma série de regras, exigindo elevado nível de concentração. A partir do estudo, foi possível verificar o quanto estes problemas podem afetar a qualidade de vida das pessoas dentro e fora do trabalho, demonstrando o quanto a QVT depende de um equilíbrio entre o trabalho e outras esferas da vida.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; trabalho bancário; modelo de Walton.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Perfil dos pesquisados.....	31
Tabela 2 -	Dimensão: Compensação justa e adequada.....	32
Tabela 3 -	Dimensão: Condições de trabalho.....	34
Tabela 4 -	Dimensão: Oportunidade de utilização e de desenvolvimento das capacidades.....	36
Tabela 5 -	Dimensão: Oportunidade de crescimento e segurança.....	37
Tabela 6 -	Dimensão: Integração social no trabalho.....	38
Tabela 7 -	Dimensão: Constitucionalismo.....	40
Tabela 8 -	Dimensão: Trabalho e espaço total da vida.....	41
Tabela 9 -	Dimensão: Relevância social do trabalho na vida.....	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
2	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	12
2.1	ORIGEM.....	12
2.2	CONCEITOS.....	14
2.3	ABORDAGEM SOBRE QVT ADOTADA: O MODELO DE WALTON.....	15
2.4	A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO E SEUS IMPACTOS PARA A QUALIDADE DE VIDA DOS TRABALHADORES.....	18
2.5	ESTUDOS SOBRE QVT NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO.....	20
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
4	AÇÕES DE QVT DESENVOLVIDAS NA AGÊNCIA PESQUISADA.....	26
5	RESULTADOS.....	31
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
	ANEXO A – ENTREVISTA PARA PESQUISA.....	61
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA.....	63

INTRODUÇÃO

O atual contexto mundial é caracterizado por mudanças constantes. Esta situação tem um impacto direto sobre as organizações e sobre os indivíduos que ficam, a cada dia, mais sobrecarregados e com maiores dificuldades de fazer escolhas que lhes permitam buscar melhores condições de trabalho e de qualidade de vida. Demonstrar preocupação com o ser humano no ambiente de trabalho é necessário, visto que este exerce um papel determinante para o sucesso do processo produtivo, e conseqüentemente, da organização. Segundo Tolfo e Piccinini (2001), na fase atual, as organizações voltam seu interesse às pessoas, visto serem os colaboradores aqueles que, de modo geral, possibilitam a obtenção de maior vantagem competitiva, sendo necessária a implementação de ações que propiciem a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Conforme Fernandes (1996), o conceito de QVT envolve o atendimento das necessidades e aspirações humanas, além dos atos legislativos que protegem o trabalhador, tendo como base a ideia de humanização do trabalho e a responsabilidade social da empresa. De acordo com Walton, e descrito por Fernandes (1996), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido utilizada para descrever e resgatar certos valores ambientais e humanos, que têm sido negligenciados em decorrência do crescimento econômico, da produtividade e dos avanços tecnológicos. Podemos perceber que a preocupação com o fator humano, com a qualidade de vida no trabalho, a motivação, a satisfação e o bem estar daquele que trabalha surgiu da necessidade de uma maior produtividade, em função de um ambiente altamente competitivo, decorrente da abertura do mercado e da globalização. Para Silva e De Marchi (1997), dos muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial na atualidade, dois são fundamentais: o primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição existente, e o segundo, está na capacidade de a empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida.

É fundamental que a importância do indivíduo não seja enfatizada apenas no discurso formal das organizações, devendo haver uma busca incessante para que esta importância seja refletida na prática. Analisar o nível de satisfação dos funcionários com relação aos diversos fatores que interferem e que causam impacto na sua QVT é importante, a fim de que as ações desenvolvidas no sentido de promover melhorias na Qualidade de Vida no Trabalho possam ser implementadas. Para França (1996) é imprescindível que a qualidade de vida no trabalho

seja planejada e implementada levando em conta não só o ambiente interno da organização e com ênfase apenas nas atividades desempenhadas pelo indivíduo, mas considerando também o ambiente externo e incluindo o contexto familiar, social, político e econômico ao qual o indivíduo está inserido, influenciando e sendo influenciado.

Neste contexto, o “Banco Delta” tem introduzido diversas ações relacionadas à qualidade de vida no trabalho, o que demonstra preocupação com relação ao assunto. A partir de 2007, lançou um projeto denominado Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, focado principalmente nos cuidados com a saúde. Para a realização destas ações que visam promover a saúde de seus colaboradores, tais como a prática de ginástica laboral, alongamento, yoga, relaxamento, tai chi chuan e massagem expressa, é disponibilizada às agências uma verba mensal. Cada agência, em âmbito nacional, pode adotar, entre as atividades descritas, a ação ou ações que considerar de seu melhor interesse. Além disso, podemos citar ainda outros benefícios que abrangem a todos os funcionários do banco, como plano de saúde, vale-alimentação, plano de previdência complementar, investimentos em treinamento e bolsas de estudo para cursos de graduação.

A pesquisa foi realizada em uma agência de apoio ao comércio exterior de uma instituição financeira brasileira, neste trabalho ora denominada de “Banco Delta”. Vale aqui ressaltar que o “Banco Delta” é uma sociedade de economia mista e possui 3.155 agências distribuídas em todo o país, além de 9.227 postos de atendimento, conforme consulta ao site da empresa. A agência pesquisada está localizada no município de Porto Alegre e possui atualmente 97 funcionários, 14 estagiários e 13 adolescentes aprendizes, que atuam nas várias atividades de câmbio, exportação e importação disponibilizadas pelo banco aos clientes de todas as suas agências no Estado. Com relação às ações de QVT realizadas nessa agência, são oferecidas aulas de ginástica laboral, yoga e massagem expressa. As sessões são em média de 15 minutos. As atividades de yoga e ginástica laboral são realizadas em grande grupo. A escolha por tais atividades foi definida por um grupo de colaboradores eleitos pelos colegas da dependência estudada para auxiliar os gestores nas ações de comunicação interna, responsabilidade socioambiental, clima organizacional, capacitação e qualidade de vida no trabalho. As respectivas atividades foram escolhidas a partir das ações permitidas de serem realizadas através do Programa implementado e em função dos benefícios que poderiam proporcionar à saúde dos colaboradores. Conforme divulgado pela organização através de suas páginas na internet, o Programa de QVT visa promover a melhoria da qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, mediante a promoção de atividades físicas durante a jornada de trabalho com o objetivo de estimular hábitos saudáveis no dia-a-dia da empresa.

Mas até que ponto as expectativas e necessidades dos trabalhadores em termos de qualidade de vida no trabalho estão sendo atendidas? Quais os principais fatores de satisfação e insatisfação dos trabalhadores com relação aos diversos aspectos relacionados à sua Qualidade de Vida no Trabalho?

Seguindo estas questões, propõe-se como principal problema de pesquisa:

Qual a avaliação que os colaboradores de uma agência de apoio ao comércio exterior do “Banco Delta” em Porto Alegre fazem a respeito da sua Qualidade de Vida no Trabalho, a partir das dimensões do modelo de Richard Walton?

Esta pesquisa pretende atingir os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

Avaliar, a partir das dimensões do modelo de Richard Walton, a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores de uma agência de apoio ao comércio exterior do “Banco Delta” em Porto Alegre.

Objetivos Específicos:

- a) Identificar e descrever as ações relacionadas à qualidade de vida no trabalho desenvolvidas na agência pesquisada.
- b) Conhecer a opinião dos funcionários em relação à sua Qualidade de Vida no Trabalho.
- c) Identificar a satisfação dos funcionários em relação aos fatores/indicadores de qualidade de vida no trabalho do modelo de Walton.
- d) Propor ações que objetivem a melhoria da QVT na agência estudada.

A relevância desta pesquisa está nas contribuições que poderá trazer aos colaboradores e também à empresa, pois se pressupõe que, ao estudar como está a satisfação dos indivíduos com relação à sua qualidade de vida no trabalho, através das suas opiniões, levando em consideração os diversos fatores intervenientes relacionados ao tema em estudo, os aspectos considerados satisfatórios e insatisfatórios serão colocados em evidência, e melhorias nas condições e no ambiente organizacional poderão ser viabilizadas, trazendo benefícios para os trabalhadores e também para a empresa.

A seguir, é apresentado o referencial teórico sobre o tema qualidade de vida no trabalho. Na sequência são descritos os procedimentos metodológicos norteadores da presente pesquisa e as ações de QVT desenvolvidas na agência pesquisada. Em seguida são apresentados os resultados, as considerações finais, as referências bibliográficas e por fim, os anexos que fazem parte da pesquisa.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Pretende-se fundamentar este estudo apresentando reflexões importantes relacionadas ao tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a fim de contribuir para a compreensão do contexto ao qual a pesquisa se insere. Primeiramente, sob um olhar histórico para o passado, é realizada uma abordagem sobre as origens do tema QVT. Em seguida, são relacionados os principais conceitos de QVT, dando ênfase ao conceito e modelo de Richard Walton (apud FERNANDES, 1996). Após, são descritas as principais alterações verificadas no processo de reestruturação bancária ocorrida nas últimas décadas e os principais impactos destas transformações na qualidade de vida dos trabalhadores do setor. Por fim, são apresentados alguns estudos já realizados relacionados ao tema com enfoque direcionado para o setor bancário.

2.1 ORIGEM

As primeiras pesquisas sobre o tema surgem quando Eric Trist e colaboradores desenvolvem em Londres, a partir de 1950, estudos sobre a organização do trabalho, sob uma abordagem sóciotécnica, procurando agrupar a relação indivíduo-trabalho-organização com base na análise e reestruturação da tarefa, a fim de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa. De acordo com Fernandes (1996), é a partir destes estudos que surge a denominação Qualidade de Vida no Trabalho. Conforme França et al. (2002), o tema é associado ao enfoque da psicologia do respectivo período, a partir da consideração de uma correlação entre estado de ânimo e produtividade, já se afirmando ser possível elevá-los mediante a melhoria das relações humanas.

Nesse mesmo período, nos Estados Unidos ocorrem registros de grandes esforços no sentido de se modificarem as linhas de montagem das indústrias, a fim de melhorar as condições de trabalho dos operários. Mas é partir da década de 60 que o movimento QVT toma maior impulso, a partir da conscientização da importância de se buscarem melhores formas de realizar o trabalho e também de diminuir seus efeitos negativos sobre o trabalhador (TOLFO; PICCININI, 2001). De acordo com Rodrigues (2002), é criada nos Estados Unidos a *National Commission on Productivity*, com a finalidade de elaborar estudos sobre as causas da

baixa produtividade nas indústrias norte-americanas e os aspectos relacionados à qualidade de vida do trabalhador.

A partir de 1974, conforme Tolfo e Piccinini (2001) ocorre uma diminuição do interesse pela QVT, em decorrência da preocupação com as questões econômicas, como a crise energética e o aumento da inflação. A questão da sobrevivência das empresas passa a ser o fator primordial, ficando em segundo plano os interesses dos trabalhadores. O interesse pelo assunto ressurge em 1979, em decorrência do aumento da competitividade surgida principalmente pela força de atuação das empresas japonesas no mercado, na tentativa de conseguir alcançar maior envolvimento das pessoas com o seu trabalho e um consequente aumento da produtividade.

Para Fernandes (1996), a preocupação e o interesse com a QVT no Brasil surgem mais tarde, devido à implantação dos Programas de Qualidade Total e expansão da globalização, que faz com que as empresas se deparem com uma concorrência cada vez mais acirrada. Conforme Ferreira, Alves e Tostes (2009), nos anos de 1990, a produção científica sobre o tema aumenta, com destaque para a Administração e a Psicologia, onde vários aspectos relacionados à QVT são abordados, tais como a conciliação dos interesses das organizações e dos indivíduos, saúde, estilo de vida e ambiente de trabalho, segurança, conflitos decorrentes das relações interpessoais, saúde mental, condições, organização e relações de trabalho, indicadores empresariais e fatores críticos de gestão.

De acordo com França (2004), a QVT faz parte das mudanças pelas quais passam as relações de trabalho da sociedade moderna. Destaca ainda que, historicamente, o que se verifica na maioria das empresas são ações paliativas, aleatórias ou reativas às exigências de responsabilidade civil e criminal, e que somente devido à ênfase dada aos temas de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável na última década do século XX, surgem novos paradigmas para as questões de QVT. A autora identifica os vínculos e a estrutura da vida pessoal, fatores socioeconômicos, metas empresariais e pressões organizacionais como alguns dos principais fatores desencadeadores de ações de QVT em nossa sociedade.

Segundo Vasconcelos (2001), o desafio de tornar a QVT uma ferramenta gerencial efetiva deve persistir a fim de realmente propiciar melhor qualidade de vida aos trabalhadores, e não apenas mais um modismo passageiro. É um desafio que se torna cada vez mais importante na medida em que ocorre uma rotina diária cada vez mais desgastante, em função das inúmeras exigências do trabalho na atualidade, onde as pessoas cada vez trabalham mais e têm menos tempo para si mesmas. Para corroborar, Fasolo (2009) expõe sobre o aumento das

exigências e ampliação das atribuições para os trabalhadores do setor bancário, em função do avanço tecnológico e das diversas transformações ocorridas nas últimas décadas no contexto político, econômico e social.

Considerando que a temática Qualidade de Vida no Trabalho vem sendo enfatizada nas últimas décadas de forma considerável por diversos autores, e em função da sua diversidade de definições, serão relacionados a seguir alguns de seus principais conceitos.

2.2 CONCEITOS

Conforme demonstra a revisão da literatura realizada, são muitas as definições e interpretações existentes sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho. Surge assim a necessidade um maior aprofundamento sobre o assunto. Segundo Fernandes (1996), não há um consenso entre os variados autores que estudaram o tema com relação a sua definição, mas todas as abordagens estão voltadas para a conciliação dos interesses das pessoas e das organizações, visto que a melhora da satisfação do trabalhador está relacionada com melhorias também para as empresas.

Como enfatizam Wether e Davis (apud FERNANDES, 1996), o conceito de QVT é abrangente, visto o trabalho representar não apenas uma fonte de renda para as pessoas, mas um meio de atendimento de suas necessidades de toda ordem, com reflexos na sua qualidade de vida. Rodrigues (2002) entende que a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo, e afirma que a QVT tanto influencia como também é influenciada por aspectos da vida dentro e fora das organizações.

Para Fernandes (1996), justifica-se assim a preocupação com o conceito de QVT, visto que certas atividades empresariais, elaboradas sem o devido cuidado e denominadas de programas de QVT, representam apenas esquemas de manipulação simplistas e míopes do comportamento humano, contribuindo assim para com as críticas de que o movimento em questão não passa de um modismo passageiro.

De Lucca Netto (1999) destaca que os programas de qualidade de vida no trabalho são exigências dos tempos e exprime um compromisso com os avanços da ciência, da civilização e da cidadania, se constituindo num importante desafio para as organizações. O autor ainda afirma que QVT é uma questão humana, sendo os investimentos nessa área inevitáveis frente

ao contexto atual, no qual novas tecnologias e metodologias de trabalho exigem cada vez mais dos profissionais e provocam desgastes em maior ou menor grau na sua saúde e bem-estar.

Walton (apud FERNANDES, 1996, p.43), um dos principais expoentes no estudo sobre o tema, definiu Qualidade de Vida no Trabalho como sendo “uma expressão usada para designar uma preocupação com o resgate de valores humanísticos e ambientais, que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. Para ele, a QVT depende do equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida, do papel social da organização e da importância de se conciliar produtividade com QVT. Seu modelo de análise propõe oito dimensões que influenciam a qualidade de vida no trabalho dos indivíduos. São elas: compensação justa e adequada, condições de trabalho, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho na vida. Além de Walton, conforme expõe Fernandes (1996), outros autores desenvolveram modelos de indicadores que também contribuíram para com o tema, dentre os quais se destacam: Westley, Nadler e Lawler, Hackman e Oldham.

2.3 ABORDAGEM SOBRE QVT ADOTADA: O MODELO DE WALTON

Conforme abordado no capítulo anterior, são vários os modelos desenvolvidos por estudiosos com o objetivo de identificar os diversos fatores determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações. Devido à abrangência do modelo de QVT desenvolvido por Walton e descrito por Fernandes (1996), que leva em conta fatores que cobrem desde as necessidades básicas do trabalhador até as condições da organização, considerando aspectos tanto intra quanto extra-organizacional, é o modelo adotado para o presente trabalho.

Ainda de acordo com Walton e mencionado por Garcia (2007), a QVT extrapola as questões relacionadas às leis trabalhistas, às reivindicações, às oportunidades iguais de trabalho e os esquemas de enriquecimento da tarefa, ao incluir diversas necessidades e aspirações humanas vinculadas a aspectos subjetivos do trabalho, tais como expectativas, integração social, senso de justiça, imagem da organização e autonomia.

Conforme exposto por Fernandes (1996), as dimensões e respectivos indicadores de QVT propostos por Walton são os seguintes:

- **Compensação justa e adequada:** pretende mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho considerando os indicadores de equidade interna e externa e remuneração adequada, que permite ao indivíduo viver dignamente considerando suas necessidades pessoais e padrões da sociedade em que está inserido;

- **Condições de Trabalho:** mede a Qualidade de Vida no Trabalho em relação às condições existentes no ambiente de trabalho, considerando os seguintes indicadores: jornada de trabalho, que envolve o número de horas trabalhadas e sua relação com as tarefas desempenhadas; carga de trabalho; ambiente físico seguro e saudável, que considera o local de trabalho e suas condições de bem-estar, de segurança e de saúde e a quantidade de estresse ao qual o profissional é submetido durante sua jornada de trabalho.

- **Uso e desenvolvimento de capacidades:** critério que visa avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho em relação às oportunidades que o trabalhador tem de aplicar nas suas atividades, seu saber e suas aptidões profissionais. Neste critério destacam-se indicadores como autonomia, significado da tarefa e a sua relevância na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da organização, possibilidade de utilização de habilidades variadas e retroinformação a respeito do trabalho realizado.

- **Oportunidade de crescimento e segurança:** tem por finalidade medir a QVT em relação às oportunidades que a organização oferece para o crescimento na carreira de seus colaboradores, e para a segurança do emprego. Seus indicadores são: possibilidade de carreira, perspectiva de avanço salarial, crescimento pessoal e segurança de emprego.

- **Integração social no trabalho:** visa medir o grau de integração existente na instituição, e está relacionado aos indicadores de igualdade de oportunidades, a partir da inexistência de preconceitos e relacionamento marcado por auxílio recíproco e apoio sócio-emocional.

- **Constitucionalismo:** busca verificar o grau em que os direitos do indivíduo são cumpridos na organização, e inclui os indicadores de direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão e a influência de normas e regras no desenvolvimento do trabalho.

- **Trabalho e espaço total de vida:** objetiva mensurar a relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado. Seus indicadores são: papel balanceado do trabalho, estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas e tempo para convívio familiar.

- **Relevância social da vida no trabalho:** visa medir a QVT através da percepção do trabalhador levando em consideração a relevância do papel da organização em face do

ambiente. Seus principais indicadores são: a imagem da instituição, a responsabilidade social da instituição, relacionada aos seus produtos e/ou serviços prestados, e a responsabilidade social com relação aos seus funcionários.

Conforme destacam Silva e Tolfo (apud TOLFO; PICCININI, 2001, p.169):

As oito dimensões inter-relacionadas formam um conjunto que permite ao pesquisador apreender os pontos percebidos pelos trabalhadores como positivos ou negativos na sua situação de trabalho. Apresentam a vantagem de analisar tanto o conjunto de condições e práticas organizacionais, como aspectos relacionados à satisfação e percepção dos empregados sobre os fatores positivos no trabalho.

É importante ressaltar as correlações que podem surgir a partir da relação destes oito critérios. Segundo descreve Garcia (2007, p. 17):

Algumas podem ter correlações positivas, como quando a satisfação com o trabalho e a tendência ao aprimoramento profissional enquanto o trabalhador está diante de atividades que representem desafio, ou correlações negativas, como a existência de normas funcionais que são ótimas para assegurar direitos e prevenir arbitrariedades, mas limitam a flexibilidade de tornar as atividades mais desafiadoras. Assim, também, o alto grau de envolvimento que resulta do incentivo à autonomia, a responsabilidade pela tarefa como um todo e o espírito de equipe podem ocasionalmente atuar contra o equilíbrio que se deve ter entre a vida profissional e pessoal.

Assim, o modelo de Qualidade de Vida desenvolvido por Walton, conceituado como uma linha de investigação orientada para o resgate de valores humanísticos e ambientais negligenciados pelas sociedades industrializadas em favor do desenvolvimento econômico, vem ao encontro das preocupações relacionadas às exigências do mercado de trabalho atual, que demandam de forma crescente por maior participação e comprometimento por parte de seus trabalhadores, pois não há como conciliar qualidade no desempenho das pessoas que carecem de qualidade de vida em seu trabalho (FERNANDES, 1996). Este modelo, ao identificar importantes fatores intervenientes de mensuração da QVT dos indivíduos nas organizações, fornece o embasamento necessário à realização da presente pesquisa, que tem como principal objetivo o de avaliar a qualidade de vida no trabalho dos funcionários de uma agência bancária.

A seguir, tendo em vista as mudanças ocorridas na estruturação produtiva nas últimas décadas e os seus impactos para a vida dos trabalhadores, e sendo o setor bancário um dos

setores mais atingidos por estas transformações, são apresentadas as principais alterações verificadas na organização do trabalho no setor bancário e alguns de seus efeitos, que podem impactar significativamente na qualidade de vida dos trabalhadores.

2.4 A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO E SEUS IMPACTOS PARA A QUALIDADE DE VIDA DOS TRABALHADORES

As transformações ocorridas no setor bancário nos últimos anos resultam de um contexto amplo, que envolve questões políticas, econômicas e sociais, não sendo decorrentes apenas de aspectos tecnológicos, conforme salienta Segnini (1999). A reestruturação do sistema financeiro, segundo a autora, decorre da intensificação da internacionalização do capital, podendo ser compreendida como uma das características constitutivas da reestruturação do próprio capitalismo, sendo um processo mais complexo e amplo do que acontece no âmbito dos espaços produtivos.

Segundo Grisci e Bessi (2004), as transformações ocorridas até 1960 no setor bancário foram lentas, sendo caracterizadas pela racionalização e mecanização do trabalho. Larangeira (1997) destaca que os bancos operavam em termos de especialização de atividades e as qualificações exigidas dos trabalhadores eram as adquiridas por experiência. Além disso, o mercado interno de trabalho apresentava uma estrutura orientada por um modelo hierárquico rígido, sendo que o critério utilizado para promoção dos seus funcionários era o tempo de serviço.

Ainda de acordo com Larangeira (1997), estas características são alteradas a partir de meados dos anos de 1970, quando ocorre uma diversificação da composição dos produtos bancários, e os bancos passam a operar através das redes de agências. Verifica-se o crescimento das trocas internacionais e dos investimentos estrangeiros, contribuindo para a internacionalização das atividades bancárias e o aumento da concorrência.

Conforme divulgado no site do DIEESE, em um trabalho desenvolvido sobre a reestruturação produtiva do trabalho bancário no Brasil, este processo é resultado não somente do acirramento da concorrência, mas também de um processo de ajuste ocorrido na economia, que ocorreu em duas etapas: os “ajustes para dentro”, que se deu a partir da segunda metade da década de 80, e que compreendeu a reorganização interna dos bancos, caracterizando-se pela redução de custos operacionais, intensificação da automação e do uso da tecnologia da

informação, alteração nas técnicas de gestão, diminuição dos postos de trabalho e a intensificação do processo de terceirização; e os “ajustes para fora”, que se deu de forma mais intensa a partir de 1994, com a implantação do Plano Real, sendo caracterizados pelos processos de aquisições, falências, fusões e incorporações entre empresas, com o objetivo de buscar melhores condições de competitividade no mercado. De acordo com Segnini (1999), os ganhos de escala, o aproveitamento de tecnologias e a ampliação das redes de agências e do número de clientes são fatores relevantes destes ajustes.

Grisci e Bessi (2004) destacam duas alterações institucionais ocorridas ainda por volta dos anos de 1990 que também corroboraram para o aumento da concorrência no mercado bancário brasileiro: a institucionalização da figura do banco múltiplo e o fim da exigência da carta patente para a abertura de uma instituição financeira.

Vale aqui destacar que o processo de reestruturação do sistema financeiro no Brasil ocorreu sob a coordenação do Banco Central, em decorrência da necessidade de ajuste das economias nacionais às exigências de uma nova ordem mundial caracterizada por políticas neoliberais (SEGNINI, 1999).

Todo esse processo de adequação do sistema financeiro nacional a um mercado mundial implicou em mudanças também na organização do trabalho e conseqüentemente, na vida dos trabalhadores, sendo estas transformações caracterizadas por processos de demissão em massa e aumento do desemprego, intensificação e ampliação das tarefas executadas, terceirização e precarização do trabalho, flexibilização da jornada de trabalho e da remuneração. Maior poder de decisão, maior qualificação, polivalência e iniciativa são algumas das características exigidas do profissional bancário na atualidade, sendo que a perspectiva é de que esse processo se intensifique, exigindo o constante aprimoramento do bancário (DIEESE, 1997).

No que tange a redução do mercado de trabalho bancário, Grisci e Bessi (2004) apontam que em janeiro de 1991 a categoria dos bancários contava com 754 mil trabalhadores e em outubro de 2000 o número de funcionários do setor girava em torno de apenas 394.500. Em compensação, o setor vem aumentando o número de clientes de forma considerável. Para ilustrar tal situação, o número de contas correntes no país aumentou de 63,7 milhões em 2000 para 125,7 milhões em 2008 (FEBRABAN, 2010). Enquanto verifica-se uma redução expressiva do número de trabalhadores, ocorre um aumento também significativo do volume de serviços, resultando em pressões crescentes pelo cumprimento de metas e, muitas vezes, desrespeito à jornada de trabalho destes trabalhadores.

O profissional bancário, que anteriormente percebia sua atuação como importante para a sociedade, devido à natureza do trabalho que realizava e o status que a função lhe proporcionava, se depara com uma nova realidade, onde ocorre uma mudança significativa no status desta profissão, ameaçada constantemente pelo desemprego advindo de processos de automatização de serviços. Além disso, precisa atuar como um sujeito de respostas cada vez mais rápidas, uma vez que o seu trabalho precisa acompanhar a velocidade da tecnologia (GRISCI; BESSI, 2004).

Para corroborar o apresentado acima, Fasolo (2009) destaca que além das exigências de raciocínio e respostas cada vez mais rápidas impostas ao trabalhador bancário a fim de acompanhar o fluxo de informações trazidas com as transformações tecnológicas ocorridas, este precisa se configurar num trabalhador que exerce múltiplas funções dentro da empresa. Vale aqui acrescentar a ênfase dada na atualidade à figura do bancário vendedor pelos bancos, que precisa concentrar seu trabalho na oferta e venda de produtos aos clientes, o que exige mais uma habilidade deste profissional.

Diante deste cenário, caracterizado por tantas mudanças e necessidade de adaptação e readaptação constante por parte dos trabalhadores, pode-se perceber que estas transformações interferem na saúde e na qualidade de vida dos trabalhadores dentro e conseqüentemente, fora do âmbito das organizações, evidenciando assim a relevância do tema QVT como uma ferramenta importante que pode possibilitar melhores condições de trabalho e de vida aos bancários, ajudando a superar os desafios que surgem continuamente. Na seqüência, são apresentados alguns estudos realizados e relacionados ao tema no setor bancário brasileiro.

2.5 ESTUDOS SOBRE QVT NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

Sobre os estudos a respeito da temática QVT no setor bancário brasileiro, existem inúmeras pesquisas, que buscam ampliar o conhecimento sobre o tema, investigando os fatores que podem impactar na qualidade de vida destes trabalhadores.

Dentre estas, Girondi (2007) realizou um estudo com 250 funcionários de agências bancárias diversas de um banco, e que teve como objetivo analisar aspectos relacionados à satisfação, motivação e perspectivas dos seus funcionários. Conforme a autora, os resultados obtidos apontaram que fatores como relacionamentos, ambiente de trabalho, benefícios sociais e estabilidade foram os que apresentaram maior índice de satisfação, sendo que, em

contrapartida, fatores como diferença no tratamento, insegurança quanto ao futuro, pressão por cumprimento de metas, carga de trabalho excessiva, salário, insegurança física, falta de perspectivas e dificuldades na carreira, os que apresentaram maior índice de insatisfação.

Outro estudo realizado foi o de Biazin (2007), que buscou verificar também os principais fatores geradores de estresse no dia-a-dia dos funcionários de uma agência bancária localizada no interior do RS, a fim de identificar alternativas para lidar com estas situações. Os principais fatores identificados como geradores de estresse foram: a sobrecarga de trabalho, a pressão por cumprimento de metas e a falta de reconhecimento pelo trabalho realizado, o que corrobora para com os resultados da pesquisa realizada por Girondi (2007). Conforme afirma o autor da pesquisa, as alternativas ao alcance para lidar com a situação, identificadas e sugeridas, foram as práticas de exercícios físicos e técnicas de relaxamento.

Mendes, Costa e Barros (2003) realizaram uma pesquisa sobre as estratégias de enfrentamento para o sofrimento psíquico no trabalho bancário, que teve por objetivo investigar as principais estratégias defensivas e de mobilização para enfrentar o sofrimento psíquico dos trabalhadores do setor. Essa pesquisa foi realizada em agências localizadas em bancos públicos do Distrito Federal, através de entrevistas, cujos resultados indicaram que, para o enfrentamento das questões relacionadas ao sofrimento existente, são utilizadas pelos indivíduos principalmente, defesas de negação e controle por meio de mecanismos de racionalização. Com base nestes estudos, pode-se assim perceber os principais fatores que estão afetando a qualidade de vida destes trabalhadores, e de como as empresas vêm trabalhando no sentido de promovê-la, ficando assim evidenciado a importância destes estudos e também a necessidade da realização de novas investigações, a fim de contribuir para com as pesquisas já existentes.

Dessa forma, verifica-se que as principais causas para os problemas encontrados estão relacionadas à sobrecarga de trabalho, pressão constante por cumprimento de metas, insegurança com relação ao emprego, defasagem nos salários, falta de perspectivas com relação à carreira e o não reconhecimento pelo trabalho realizado, entre outros fatores. Tais constatações complementam e corroboram com o exposto no capítulo anterior, onde foram relacionadas as principais transformações ocorridas com a reestruturação do setor nas últimas décadas e os principais impactos decorrentes deste processo, que afetou e vem afetando consideravelmente a qualidade de vida dos trabalhadores do ramo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, de característica descritiva, visto que o seu principal objetivo é o de avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores de uma agência de Apoio ao Comércio Exterior do “Banco Delta” em Porto Alegre, através da opinião destes e a partir das dimensões do modelo de Qualidade de Vida proposto por Richard Walton. É descritiva no momento em que não se preocupa em modificar a realidade, não objetivando explicar o fenômeno investigado, e sim descrevê-lo (ACEVEDO E NOHARA, 2009). Gil (2002) acrescenta ainda que se incluem entre as pesquisas descritivas aquelas que tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população. Pelas respostas dos colaboradores, buscou-se ainda propor algumas ações no sentido de contribuir para com a melhoria da qualidade de vida dos mesmos, dentro e fora da organização.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso, que busca a compreensão de uma determinada situação em um contexto particular. Conforme Gil (2002), o estudo de caso é apropriado e utilizado com frequência em estudos exploratórios e descritivos. Além disso, o estudo de caso deve, de acordo com Severino (2007, p. 121) “... ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências...”, isto é, deve permitir posteriores comparações com outros contextos, verificando o que há de igual ou diferente. Assim, o método do estudo de caso não pretende realizar generalizações estatísticas, e sim uma generalização analítica, que permitirá comparar os resultados da investigação com a teoria existente sobre o fenômeno (ACEVEDO E NOHARA, 2009). O estudo de caso também é indicado quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é reduzido ou ainda quando o foco temporal está relacionado em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real (YIN, 2005).

Para o presente trabalho, se optou por realizar um estudo de caso único. A unidade de análise desta pesquisa é uma agência de apoio ao comércio exterior do “Banco Delta”, onde foi possível estudar o problema da presente pesquisa. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso único é apropriado em várias circunstâncias, e se apresenta sob fundamentos lógicos distintos. Devido ao problema deste estudo buscar captar a avaliação que os colaboradores da agência pesquisada fazem a respeito da sua qualidade de vida no trabalho, a partir das dimensões do modelo de análise proposto por Richard Walton, este caso pode ser considerado típico. Ainda conforme Yin (2005), casos típicos têm como objetivo capturar as condições e circunstâncias a respeito de um fenômeno do dia-a-dia, e tal estudo poder espelhar uma

situação lugar-comum. Segundo o autor (2005, p. 63), “Parte-se do princípio de que as lições que se aprendem desses casos fornecem muitas informações sobre as experiências da pessoa ou instituição usual.”

Conforme Gil (2002), o processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa, devendo sempre ser utilizada mais de uma técnica. Segundo o autor, obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos e conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado a subjetividade do pesquisador. Outro aspecto a ser considerado relacionado à adoção do método de estudo de caso, é de que o mesmo é bastante adequado no caso da avaliação de resultados em temas que envolvem a área de gestão de pessoas, de acordo com Yin (2005).

A pesquisa bibliográfica realizada primeiramente objetivou aprimorar o entendimento sobre o assunto estudado e dar subsídios à realização da pesquisa e à elaboração dos instrumentos de coleta de dados. Além da pesquisa bibliográfica, para contribuir para com a pesquisa e melhor compreensão acerca do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho proposto pela empresa, que ampara as ações de QVT disponibilizadas na agência pesquisada, foi utilizada a análise documental, onde foram analisadas informações de documentos publicados via internet pela organização.

Para tanto, realizou-se uma entrevista semi-estruturada, que permitiu conhecer com maior aprofundamento a opinião dos colaboradores sobre sua Qualidade de Vida, contemplando as oito dimensões e respectivos indicadores de QVT apresentados por Walton. As entrevistas foram desenvolvidas com 5 funcionários, selecionados por acessibilidade da pesquisadora e também por julgamento, sendo aqui denominados de ENT01, ENT02, ENT03, ENT04 e ENT05, a fim de preservar suas identidades. Os critérios de escolha estabelecidos foi o de pertencerem a setores variados da agência e ocuparem cargos operacionais, isto é, não gerenciais. Além disso, foram selecionados aqueles que demonstraram interesse por participar da pesquisa e que, por julgamento da investigadora, seriam capazes de, a partir de suas respostas darem uma contribuição de qualidade ao trabalho de investigação, permitindo uma visão mais abrangente do problema em estudo, conforme salienta Vergara (2009). Assim, foram selecionados em função de critérios qualitativos e que não constituem uma amostra representativa no sentido estatístico. As entrevistas tiveram uma duração média de 50 minutos, e foram realizadas pessoalmente durante o expediente dos colaboradores, sendo gravadas e posteriormente transcritas. Ainda conforme a autora, sobre a entrevista, é um método de coleta de dados que permite captar os significados e a realidade experimentada

pelo entrevistado, sendo utilizada largamente em pesquisas de abordagem qualitativa. Além disso, permite contribuir para conclusões consistentes da investigação por ela utilizada como método de coleta de dados.

Também foi elaborado um questionário, segundo o modelo de QVT de Walton, composto de perguntas fechadas, em escala de intervalos do tipo Likert, de cinco pontos, permitindo aos respondentes indicar seu grau de satisfação com cada um dos indicadores descritos. Adicionalmente às questões fechadas referentes ao modelo de Walton, foram incluídas 3 questões abertas: “o que você considera que mais afeta a sua QVT? E que outros aspectos não relacionados ao ambiente de trabalho você considera que também afetam sua QVT? E por último: Na sua opinião, o que poderia ser proposto para a melhoria da sua qualidade de vida no trabalho?” O objetivo da inclusão destas questões foi aproveitar a oportunidade para conhecer aspectos relacionados a QVT segundo a realidade vivenciada pelos respondentes, que apenas os mesmos conhecem. Os questionários foram desenvolvidos com outros 20 colaboradores, também selecionados por acessibilidade e julgamento, neste trabalho identificados através dos códigos QUE01, QUE02, QUE03 e assim sucessivamente, a fim de preservar o anonimato. Os questionários foram entregues pessoalmente aos pesquisados, que devolveram os questionários preenchidos. Destes 20 funcionários, apenas 3 não responderam as questões abertas constantes no instrumento, evidenciando um alto grau de respostas, bem como interesse das pessoas em participar da pesquisa. Porém, é importante ressaltar que as questões respondidas foram feitas com bastante objetividade, na maioria das vezes, através de frases curtas.

No que se refere ao número de respondentes selecionados, conforme salientado por Malhotra (2006), em pesquisas de abordagem qualitativa, a fim de gerar maior discernimento sobre a questão de estudo, a amostra selecionada deve ser reduzida e não representativa. De acordo com Vergara (2009, p.39), “o questionário é um método de coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar.” Segundo a autora, o questionário pode ser utilizado também em estudos de abordagem qualitativa, nas quais a estatística não é privilegiada. O questionário pode abranger um maior número de informações e o tempo para obter as informações é mais curto do que o exigido para as entrevistas.

A presente pesquisa foi realizada numa agência de apoio ao comércio exterior do “Banco Delta”, localizada no centro de Porto Alegre. A participação na pesquisa foi voluntária, sendo garantido o sigilo das informações prestadas e o anonimato dos entrevistados, a fim de que as respostas fossem as mais fidedignas possíveis. As entrevistas e

os questionários foram realizados pela própria pesquisadora e aplicados na agência onde atua. Os questionários foram impressos e entregues aos funcionários da agência sob a autorização do administrador.

A fim de refinar o planejamento dos instrumentos de coletas de dados, no sentido de verificar se as questões estavam claras aos respondentes e evitar duplicidade na compreensão das questões, um pré-teste da entrevista e do questionário foram aplicados com dois colaboradores distintos para cada um dos instrumentos de pesquisa, os quais contribuíram com suas opiniões sobre a clareza, adequação e quantidade de perguntas. Para a elaboração das questões das entrevistas e questionários foram considerados os objetivos da pesquisa, tendo como base principal o referencial teórico do presente estudo, instrumentos de pesquisa, análise e resultados de estudos de diversos autores relacionados ao tema. Através da contribuição dos colaboradores, foi constatada a necessidade de pequenos ajustes na redação de algumas questões dos respectivos instrumentos, a retirada de perguntas que se evidenciaram como repetitivas e desnecessárias, e a inclusão de novas questões, a fim de contemplar todos os aspectos relacionados ao problema de pesquisa. A aplicação do pré-teste possibilitou também verificar o tempo necessário para que os instrumentos de pesquisa fossem respondidos.

As questões abordadas nas entrevistas e questionários pretenderam obter as características e opiniões a respeito da qualidade de vida no trabalho dos funcionários, e foram elaboradas a partir dos critérios propostos por Walton (apud FERNANDES, 1996), um importante pesquisador do tema em questão, e que, ao propor oito categorias conceituais abrangentes, incluindo indicadores diversos que relacionam aspectos relacionados à vida do trabalhador dentro e fora da organização, forneceu um modelo de análise de experimentos importantes sobre qualidade de vida no trabalho. A análise de dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2010), busca realizar a descrição sistemática e objetiva de uma comunicação, o que permitiu codificar os depoimentos qualitativos coletados a partir das entrevistas e questionários realizados. Para análise das respostas das questões fechadas do questionário, foram utilizadas planilhas Excel, a estatística descritiva dos dados.

A seguir, são apresentadas as ações para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho existentes na agência pesquisada. Os respectivos dados apresentados foram obtidos através de informações textuais disponíveis na internet, no site da empresa, e de informações fornecidas por um funcionário da agência, que é um dos membros eleitos pelos colegas a fim de coordenar as atividades de QVT desenvolvidas.

4 AÇÕES DE QVT DESENVOLVIDAS NA AGÊNCIA PESQUISADA

A pesquisa foi realizada em uma agência de apoio aos serviços de comércio exterior de uma instituição financeira presente em todo o país, neste trabalho denominado de “Banco Delta”. Está localizada no centro de Porto Alegre e conta atualmente com 97 funcionários, 14 estagiários e 13 adolescentes aprendizes, sendo sua atuação voltada exclusivamente às atividades variadas de câmbio, exportação e importação, prestando atendimento aos clientes das agências de todo Estado no que diz respeito aos serviços específicos de comércio exterior. É composta pelos setores negocial, do qual fazem parte 3 equipes, que prestam atendimento aos clientes e são responsáveis pelo acolhimento das demandas, por um setor administrativo, que é responsável pelo controle das despesas, documentação dos funcionários e arquivo de documentos, e pelo setor operacional, da qual fazem parte 6 equipes, e cuja responsabilidade abrange resolver as demandas que chegam através do setor negocial e todas as atividades operacionais de câmbio, exportação e importação.

A agência está instalada no local desde a década de 1980, porém sua área de atuação era menor. Com o passar do tempo e devido ao crescimento das atividades de comércio exterior e de clientes, foram sendo instaladas em algumas regiões do Estado outras agências com as mesmas atribuições. No 1º semestre de 2008, a empresa implementou um processo de reestruturação, sendo que as agências de apoio ao comércio exterior estavam incluídas neste processo. Assim, as demais agências anteriormente instaladas nas outras regiões do Estado foram fechadas, ficando os serviços de apoio ao comércio exterior do banco no estado do RS assumido totalmente pela agência localizada em Porto Alegre, a única atualmente com tais atribuições no Estado. Vale ressaltar que este processo de reestruturação e centralização trouxe impactos negativos aos trabalhadores envolvidos no processo, visto que provocou um aumento significativo do volume de serviços e das pressões relacionadas ao cumprimento de metas, uma vez que passou a prestar seus serviços aos clientes das diversas agências do banco de todo o Estado. Além disso, considerando que a agência centralizadora não tinha condições de absorver todos os que faziam parte do quadro funcional das dependências que foram fechadas, alguns precisaram ser realocados em outras agências, o que ocasionou um processo de readaptação por parte dos mesmos, e aqueles que foram transferidos se depararam com a necessidade de se mudar para Porto Alegre ou cidades próximas, exigindo também uma readequação, inclusive familiar. Devido ao exposto, o número de funcionários para atender toda a demanda ficou reduzido, o que resultou em uma intensificação e ampliação do volume

de trabalho, conforme relatou um dos entrevistados que fez parte deste processo de reestruturação ao expor no início da entrevista sua trajetória de banco. Diante de tal situação, fica evidenciado o quanto estas reestruturações que vêm ocorrendo podem interferir na qualidade de vida dos trabalhadores, o que corrobora com o exposto na revisão teórica realizada.

No que diz respeito à qualificação e formação necessária, é obrigatório apenas possuir o ensino médio completo, assim como é exigido daqueles que ingressam na empresa inicialmente mediante concurso público. No entanto, verifica-se a partir da realização das entrevistas e questionários que, apesar do nível de formação mínima exigida ser apenas do ensino médio, a maioria dos pesquisados possui formação de nível superior, o que demonstra um nível de qualificação elevado entre os funcionários da agência. Há alguns anos atrás, era permitido àqueles que ingressavam na empresa irem diretamente para a agência pesquisada, o que não ocorre mais atualmente. Agora é preciso estar inscrito num sistema interno de concorrência criado pelo banco para fins de transferência e promoção, além de passar por um processo de entrevista com alguns dos gerentes da agência em questão. É recomendável também saber inglês, mas não obrigatório.

Devido ao grande número de funcionários, há reuniões de trabalho periódicas apenas entre a gerência da agência e os gerentes das equipes, que posteriormente comunicam as decisões tomadas aos seus membros. No que diz respeito à prática de atividades de integração, estas são promovidas em geral uma vez a cada mês, através da realização de cafés da manhã e almoços patrocinados pela própria agência, sendo estas realizadas geralmente em uma sala de conferência existente no interior da dependência. Nestas reuniões são festejados os aniversários do mês e outras eventuais comemorações. No que diz respeito ao treinamento dos funcionários que ingressam na agência pesquisada, ocorre que um funcionário que já conhece o serviço “ensina” para o novo funcionário aquilo que deve ser feito, não havendo espaço para criatividade e autonomia, visto que o serviço precisa obedecer a diversas normas, regras e prazos pré-estabelecidos, que caso não cumpridos, podem ocasionar problemas para os clientes e para o próprio banco, desde a perda de negócios até o pagamentos de multas impostas pelo Banco Central, o que contribui para aumentar o nível de estresse dos trabalhadores. Eventualmente são disponibilizados cursos e treinamentos presenciais organizados pela gestão de pessoas, dos quais os funcionários podem e devem se inscrever para participar, que visam contribuir para com o seu aperfeiçoamento para melhor realizar o trabalho. No entanto, as vagas são muitas vezes restritas e conforme exposto por alguns colaboradores durante a pesquisa, precisam ser mais frequentes e atender necessidades mais

específicas, a fim de auxiliar o funcionário a exercer melhor suas atividades. Também são oferecidos cursos auto-instrucionais, porém devido à demanda do serviço, muitas vezes precisam ser realizados em casa. Conforme divulgado na internet pela empresa, semestralmente são estipuladas metas de horas de treinamento por funcionário, cujo cumprimento está diretamente vinculado ao desempenho das agências e à política de distribuição de lucros e resultados. Em 2009, a média de horas de treinamento por funcionário da empresa foi de 68,55, o que demonstra uma preocupação da organização com relação à questão.

No intuito de se realizar uma breve abordagem a respeito da preocupação com as questões relacionadas ao tema Qualidade de Vida no Trabalho, destaca-se que está expresso nas políticas da instituição bancária e publicamente divulgado pela mesma em seu site na internet o comprometimento com a qualidade de vida, o aprimoramento profissional e a satisfação de seus funcionários. Também são destacados os compromissos em buscar conciliar o interesse do banco com os dos funcionários e suas entidades representativas, tendo a negociação como prática permanente; em criar e manter condições de qualidade e segurança no ambiente de trabalho, assegurando aos funcionários condições previdenciárias, assistenciais e de saúde que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional; considerar as práticas de mercado na retribuição aos funcionários; observar o desempenho profissional como referencial no que diz respeito a decisões de desenvolvimento, retribuição e ascensão profissional; adotar os princípios de aprendizado contínuo e investir em educação corporativa a fim de permitir o desenvolvimento pessoal e profissional.

A fim de concretizar estas políticas, a empresa, a partir de 2007, implantou em todas as suas unidades, o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, que possibilitou a contratação de profissionais qualificados para conduzir práticas antiestresse durante a jornada de trabalho. Em 2009, foram investidos R\$ 17,5 milhões neste Programa, conforme divulgado no site da empresa. Esse programa é resultado de uma demanda solicitada pelos funcionários em um fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental realizado em 2003, que teve como objetivo oportunizar aos funcionários expressar suas opiniões, realizando críticas e sugestões nas mais diversas áreas.

O foco do programa de QVT está nos cuidados com a saúde e adoção de hábitos saudáveis. Uma verba é disponibilizada às diversas dependências do banco em todo o país, e cujo valor varia em função do número de funcionários, sendo ainda estabelecido um limite mínimo e máximo. Essa verba pode ser utilizada para a realização de práticas consideradas antiestresse, como ginástica laboral, alongamento, ioga, tai chi chuan e massagem expressa.

As atividades devem ser realizadas no ambiente e durante a jornada de trabalho. A participação deve ser voluntária e deve haver diversificação das práticas realizadas. Cada dependência pode adotar, entre as práticas descritas acima, aquela ou aquelas que seus colaboradores considerarem mais conveniente. No caso em análise, as ações selecionadas e desenvolvidas são: a ginástica laboral, realizada quatro vezes por semana com duração de 15 minutos, aulas de yoga, realizadas duas vezes por semana, cuja duração varia de 15 a 20 minutos, e massagem expressa, que é disponibilizada uma vez por semana. Sua duração também é de 15 a 20 minutos por sessão. É a única atividade realizada individualmente. Todas as atividades são abertas a todos os colaboradores, inclusive estagiários e adolescentes aprendizes.

Outra ação a ser citada é a realização anual da Semana QVT, em que ocorrem diversas atividades, como palestras, apresentações e distribuição de lanches saudáveis com o objetivo de sensibilizar e estimular a reflexão sobre o impacto do estilo de vida na saúde. Também são disponibilizadas páginas de Qualidade de Vida no Trabalho na Intranet, onde são vinculados conteúdos relacionados à saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho. É oportuno ressaltar que não são realizadas avaliações pela empresa das ações de QVT e demais atividades desenvolvidas durante a Semana QVT, o que seria importante no sentido de verificar se os objetivos de tais atividades estão sendo alcançados e subsidiar a implementação de melhorias.

Além dessas ações, a empresa oferece outros benefícios que, conforme os diversos indicadores apontados no referencial teórico sobre o tema, afetam a qualidade de vida no trabalho dos indivíduos. Os benefícios são os seguintes: programa de participação nos lucros e resultados, investimentos em treinamento e qualificação do funcionário, planos de previdência, planos de saúde, vale-alimentação, programa de controle médico de saúde ocupacional (PCMSO), através do qual realiza anualmente os exames periódicos de saúde em todos os funcionários, superando a legislação vigente, que estabelece o intervalo de dois anos para os funcionários entre 18 e 45 anos. Outra iniciativa a ser citada é a criação das equipes de comunicação e autodesenvolvimento (ECOAs), que são compostas por funcionários eleitos pelos colegas de trabalho e que auxiliam os gestores nas ações de comunicação interna, responsabilidade socioambiental, clima organizacional, capacitação e qualidade de vida no trabalho.

Diante do exposto, e apesar de todas estas iniciativas, percebe-se que as atividades específicas de QVT propostas pela empresa demonstram estar ainda muito restritas a práticas de saúde no trabalho, consideradas antiestresse, indo ao encontro de uma visão assistencialista

de QVT, de natureza compensatória, que buscam aumentar a resistência dos trabalhadores em frente às adversidades do trabalho, e não focada nas causas institucionais do estresse e do desgaste das pessoas, conforme expõem Ferreira, Alves e Tostes (2009).

Entretanto, ao implementar estas ações que vão além do que é previsto nas leis trabalhistas, fica evidenciado que a instituição está ciente da necessidade de propor ações no sentido de melhorar a QVT dos funcionários, pois conforme aponta a literatura consultada, uma empresa, ao investir na QVT, também está buscando investir na qualidade de seus produtos e serviços, no aumento da produtividade, na redução de custos, entre outros objetivos.

Assim, fundamenta-se a justificativa para o objetivo da presente pesquisa, que é o de avaliar, a partir da opinião dos colaboradores da agência, a sua Qualidade de Vida no Trabalho, pois conforme salienta Rocha (1998), a partir da opinião dos trabalhadores sobre sua satisfação com relação aos diferentes aspectos que influenciam na sua qualidade de vida no trabalho, podem ser fornecidos os elementos necessários para subsidiar o desenvolvimento de um efetivo programa de QVT, o que conseqüentemente enfatiza a importância da opinião dos indivíduos como fonte de informação.

5 RESULTADOS

Após a realização das entrevistas e do retorno dos questionários, prosseguiu-se a apuração e a análise dos resultados. Os depoimentos das entrevistas e as respostas das questões abertas do questionário possibilitaram, através da análise de conteúdo, verificar as similaridades e convergências de opiniões, de forma a estabelecer relações entre as respostas dos entrevistados e a teoria estudada. Para análise das questões fechadas do questionário, foram utilizadas planilhas Excel.

Quanto à idade, tempo de empresa e tempo de cargo atual do total dos 25 colaboradores que participaram da pesquisa, seguem os resultados na tabela abaixo:

Tabela 1 – Perfil dos pesquisados

	Média	Desvio padrão
Idade (anos)	38,8	7,06
Tempo de empresa (anos)	11,0	7,07
Tempo no cargo atual (anos)	3,4	1,75

Fonte: Dados coletados

Com relação à Tabela 1, vale também destacar que o pesquisado mais antigo tem 28 anos de empresa e o mais recente 3 anos, evidenciando a existência de estabilidade na respectiva empresa. Do total dos vinte e cinco colaboradores pesquisados, vinte foram admitidos após 1998, o que aponta que na atualidade estes já são maioria na agência. Quanto a isto, é importante deixar claro que há diferenças no que tange aos salários e aos benefícios concedidos pela empresa àqueles que entraram pré-98 e pós-98. No que tange à escolaridade, dezoito participantes da pesquisa concluíram a graduação E, três alguma pós-graduação. Apenas quatro ainda não concluíram a graduação, o que demonstra um nível de escolaridade elevado e uma qualificação acima da exigida, visto que para entrar na empresa, mediante concurso, é exigido apenas o ensino médio. Todos trabalham em cargos de nível operacional (não gerencial) e atuam na área técnica e não negocial, sendo que dezoito exercem o cargo comissionado de Assistente, com uma carga horária de 8h, e sete são escriturários, com uma jornada de trabalho diária de 6 horas. Treze participantes são casados, onze são solteiros e um é separado. Apenas seis pesquisados têm filhos (cinco possuem apenas um filho, enquanto somente um respondente tem dois filhos).

A análise feita sobre os dados e depoimentos coletados, que visou avaliar a qualidade de vida dos colaboradores com relação a cada uma das dimensões e indicadores formadores da QVT, baseado no modelo de Walton, apresenta os resultados descritos a seguir. Os resultados das questões fechadas do questionário estão apresentados na forma de tabelas, sendo que cada tabela aborda uma das dimensões que serviu de base para o estudo. Abaixo de cada tabela é realizada a análise daquele respectivo bloco.

Tabela 2 - Dimensão: Compensação justa e adequada

Indicadores de QVT		Bastante Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Bastante Satisfeito
Compensação justa e adequada	Quanto ao salário recebido, levando em consideração as necessidades pessoais e sócio-econômicas.	20%	45%	35%	0%	0%
	Quanto aos benefícios recebidos, tais como vale-alimentação, plano de saúde, plano de previdência privada, participação nos lucros e outros.	0%	10%	25%	65%	0%
	Quanto à compatibilidade do salário da minha função aos valores praticados no mercado.	5%	50%	45%	0%	0%
	Quanto à compatibilidade da remuneração à responsabilidade e atribuições que me são conferidas.	5%	80%	15%	0%	0%

Fonte: Dados coletados

No que diz respeito à dimensão Compensação Justa e adequada, a maioria dos entrevistados considera que sua remuneração não corresponde as suas atribuições e responsabilidades e nem é justa, quando comparada com a de outros colegas que desempenham as mesmas funções e que possuem o mesmo nível de responsabilidade. Foi mencionada pelos mesmos a questão da falta de isonomia entre os funcionários, pois há uma grande diferença de salário e de benefícios entre os que entraram no banco antes e após 1998. Essa distinção de direitos e elevada diferença no que diz respeito à remuneração entre os funcionários, na opinião dos mesmos, gera muita desmotivação. Os respondentes ainda afirmaram que o salário recebido é insuficiente para suprir todas as exigências e necessidades do contexto social e econômico ao qual estão inseridos. Evidência destas afirmações são os relatos descritos a seguir. O ENT02 expõe:

A gente tem que economizar, se abster de várias coisas, tem que negociar com a família às vezes para ajudar [...]. O salário vai basicamente em atender as necessidades mais urgentes, como o aluguel, condomínio, telefonia e pronto, se foi. Graças a Deus a gente tem o plano de saúde, mas falta muito para o restante, como lazer e educação. Para eu fazer um curso não sobra dinheiro.

O ENT03 contribui: “Considerando o meu tempo de empresa e conhecimentos adquiridos sobre a organização e o trabalho, além das responsabilidades assumidas durante minha vida laboral, hoje considero que sou mal remunerada.” O ENT04 converge: “Acho meu salário insuficiente frente ao constante crescimento das necessidades financeiras impostas pelo sistema capitalista, e são muitas as despesas com escola, saúde, transporte, habitação.” E para corroborar, afirma o ENT05: “O salário está aquém do merecido. Além de não suprir com todas as necessidades básicas [...] os funcionários comprometidos com o trabalho recebem o mesmo salário ou muito menos do que os colegas com mais tempo de empresa, e que não têm o mesmo empenho e dedicação.”

Conforme demonstra a Tabela 2, 65% dos respondentes estão de muito insatisfeitos a insatisfeitos quanto ao salário recebido, levando em consideração suas necessidades pessoais e sócio-econômicas, e 85% declaram sua insatisfação no que se refere à compatibilidade da remuneração à responsabilidade e atribuições conferidas. Quanto ao indicador benefícios recebidos, este foi considerado satisfatório por 65% dos respondentes.

Tais resultados corroboram com os apontados por Fasolo (2009), que ao fazer um estudo relacionado às diferenças entre os funcionários “antigos” e “novos” após as mudanças ocorridas no banco nos últimos anos, constatou que tanto os pré-98 quanto os pós-98 consideram que aquilo que recebem pela empresa é insuficiente para satisfazer os desejos e necessidades pessoais e familiares. Conforme o autor, o fato pode ser explicado na medida em que mesmo os “antigos” recebendo salários em geral superiores aos “novos”, acabam por ter despesas e compromissos assumidos também maiores, o que pode ser confirmado através do relato já exposto pelo ENT04, que possui 23 anos de empresa, é casado e tem dois filhos.

A partir das respostas dos pesquisados, é possível constatar que a remuneração afeta diretamente a qualidade de vida pessoal, e uma vida pessoal estável e tranqüila é um fator considerável e está diretamente ligada a uma vida profissional mais harmoniosa.

Tabela 3 - Dimensão: Condições de trabalho

Indicadores de QVT		Bastante Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Bastante Satisfeito
Condições de trabalho	Quanto à jornada de trabalho/horas trabalhadas e sua relação com as tarefas desempenhadas.	20%	30%	40%	10%	0%
	Quanto à carga de trabalho e nível de estresse percebido durante a jornada de trabalho.	15%	40%	35%	10%	0%
	Em relação ao espaço físico e recursos disponíveis no ambiente de trabalho, com condições adequadas para a realização das atividades e que contribuem para reduzir ao mínimo os riscos de danos à saúde.	0%	25%	40%	35%	0%

Fonte: Dados coletados

Quanto às Condições de Trabalho, percebe-se um maior descontentamento em relação à jornada de trabalho/quantidade de horas trabalhadas e as tarefas desempenhadas, bem como quanto à carga de trabalho e o nível de estresse percebido durante a jornada de trabalho. Conforme relata o ENT02:

Acho que a política de gestão de pessoas no banco é muito equivocada, se não é no papel é na prática, a cobrança destas metas, poucas pessoas no ambiente de trabalho para as questões que são exigidas, a sobrecarga de trabalho com estas duas horas a mais, porque eu acho que o trabalho como o nosso, 6h já está mais do que suficiente [...] então tu obrigar uma pessoa a ficar 8h fazendo o trabalho que a gente faz é uma tortura mental, porque é muita concentração, é muito estresse que se tem que enfrentar durante a jornada de trabalho.

Foi ressaltada pela maioria dos pesquisados a importância do trabalho bancário ter uma jornada diária de 6h, o que contribuiria significativamente para melhorar a produtividade e diminuir o desgaste ocasionado pelo volume de trabalho, considerado muito superior a jornada exercida. Para contribuir, constata o ENT05: “Quando chega perto do final do expediente, o rendimento não é mais o mesmo. O volume de trabalho é excessivo, e ainda para colaborar e desmotivar mais ainda, é mal dividido [...]. Há funcionários com o tempo ocioso enquanto outros estão sobrecarregados”.

Tais relatos ilustram algumas das consequências e reflexos negativos do processo de reestruturação pelo qual passou a empresa, conforme exposto anteriormente, e todo o setor bancário no Brasil nas últimas décadas, em função de um contexto amplo e por uma necessidade de ajuste a uma economia globalizada, caracterizada por políticas neoliberais, conforme destacado por Segnini (1999).

De acordo com a tabela 3, quanto às condições físicas do ambiente e recursos necessários para a realização das atividades, estes foram considerados satisfatórios por 35% dos respondentes. No entanto, 25% declararam estar insatisfeitos. O restante, no caso 40% dos pesquisados, declarou neutralidade, o que demonstra que uma grande parcela considera que há coisas boas e outras que precisam ser melhoradas. Conforme levantado pelos ENT01 e ENT02, as condições poderiam ser na prática muito melhores, pois as preocupações em evitar os riscos à saúde dos funcionários ficam muito na teoria, e existem mais por uma questão de atendimento à legislação vigente. Foi levantado também pelos pesquisados a questão do sedentarismo ao quais os funcionários do banco ficam expostos. O ENT03 enfatiza:

De eu ficar muito tempo sem levantar tenho muitas dores nas costas e na coluna [...]. Tenho que fazer exercícios fora do trabalho para não sofrer tanto as consequências do trabalho sedentário. Em algumas épocas, há muita sobrecarga de trabalho, o que me afeta muito também, pois dá um estresse psicológico muito grande.

Quanto às atividades de QVT disponibilizadas no ambiente de trabalho, no caso a ginástica laboral, yoga e massagem expressa, há um consenso entre os entrevistados de que estas contribuem para diminuir o sedentarismo característico das funções que desempenham. E a maioria afirma que procura participar quando as atividades de trabalho permitem, o que nem sempre é possível devido ao volume excessivo de trabalho. Porém, verifica-se que estas ações são ainda muito restritas a práticas de saúde, e não consideradas suficientes pelos colaboradores no sentido de promover a qualidade de vida no trabalho, pois ao mesmo tempo em que a empresa demonstra uma preocupação no sentido de combater o estresse causado pelo trabalho, não foca nas causas destes problemas. Para confirmar tal afirmação, o ENT02 salienta: “Não dá para tentar colocar a QVT apenas como item de ginástica laboral, parece até uma brincadeira. Acho que o banco até se esforçou, mas é que tinha que ter este item (o programa de QVT disponibilizado pela empresa) e mais outras coisas, não podia ficar só nisto [...]”

O ENT04 colabora com a colocação do ENT02: “Considero as atividades importantes [...] mas insisto que as questões salariais e a falta de um plano de cargos e salários que valorize a dedicação dos funcionários, incentivando sua permanência na empresa por mais tempo, são fatores fundamentais que contribuem para a QVT.”

Com base nessas afirmações, é possível perceber a necessidade de esforços estruturados para orientar algumas mudanças no sistema de recompensas e no ambiente de

trabalho, pois são fatores que influenciam significativamente na saúde física e mental dos colaboradores, e consequentemente, na sua qualidade de vida no trabalho, o que reafirma a necessidade de um efetivo programa de QVT, focado nas causas institucionais do estresse e do desgaste das pessoas, e não apenas em aumentar a resistência dos trabalhadores frente às adversidades do trabalho, conforme expõem Ferreira, Alves e Tostes (2009).

Tabela 4 - Dimensão: Oportunidade de utilização e de desenvolvimento das capacidades

Indicadores de QVT		Bastante Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Bastante Satisfeito
Oportunidade Utilização e de desenvolvimento capacidades	Quanto à possibilidade de utilização de habilidades variadas e conhecimento na execução do trabalho.	0%	55%	30%	15%	0%
	Em relação à liberdade e autonomia para planejamento e desenvolvimento das suas atividades.	5%	45%	15%	35%	0%
	Em relação à oportunidade de executar as tarefas do início ao fim, de forma completa, para que o trabalho possa representar algo significativo para si e também para outras pessoas dentro e fora do trabalho.	0%	55%	20%	25%	0%
	Em relação ao reconhecimento pelo trabalho que é realizado com qualidade.	25%	50%	5%	20%	0%

Fonte: Dados coletados

Em relação à Oportunidade de utilização e de desenvolvimento de capacidades (Tabela 4), mais de 50% dos colaboradores não estão satisfeitos com relação ao reconhecimento pelo trabalho que é realizado com qualidade, que no caso apresentou uma porcentagem de 75% de insatisfeitos a muito insatisfeitos. 55% dos pesquisados demonstraram estar insatisfeitos também no que diz respeito à possibilidade de utilização de habilidades variadas e conhecimento na execução do trabalho e quanto à oportunidade de executar as tarefas do início ao fim, para que o trabalho possa representar algo significativo para si e para os outros. Em relação à liberdade e autonomia para o desenvolvimento das atividades, também é verificado um nível elevado de insatisfação, visto apenas 35% afirmar estar satisfeitos.

Ainda quanto à possibilidade de utilizar habilidades variadas, nas entrevistas, todos mencionaram que as tarefas são rotineiras, devendo obedecer a um padrão de execução pré-estabelecido. Para ilustrar, o ENT03 destaca: “Nosso trabalho é engessado conforme instruções e regras determinadas, bem como pelas decisões da administração da dependência.” O ENT05 contribui no que se refere à questão da autonomia: “É preciso atender a demanda do dia imposta pelo superior a qualquer custo, e não se consegue realizar o planejamento individual daquilo que tu havia se proposto a fazer com alta qualidade”.

O ENT02 ressaltou a importância de se ter o esforço e a dedicação valorizados, em termos de reconhecimento e também em termos de remuneração, e não haver apenas cobranças, pois isto ao longo do tempo desestimula o funcionário a contribuir com o que ele tem de melhor. Além disso, destacou que o funcionário que mais se dedica tem como recompensa mais sobrecarga de trabalho, o que traz ainda mais desgaste para o mesmo.

Tabela 5 - Dimensão: Oportunidade de crescimento e segurança

Indicadores de QVT		Bastante Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Bastante Satisfeito
Oportunidade de crescimento e segurança	Oportunidade de crescimento na carreira oferecida pela empresa.	35%	40%	15%	10%	0%
	Estabilidade no emprego.	0%	10%	10%	55%	25%
	Investimento da empresa na qualificação e capacitação dos seus funcionários.	0%	60%	30%	10%	0%
	Treinamentos necessários e disponibilizados para a realização e qualidade do trabalho.	5%	55%	35%	5%	0%

Fonte: Dados coletados

Quanto ao critério de oportunidade de crescimento e segurança, foi evidenciado um grau de satisfação elevado com relação à estabilidade no emprego, uma vez que a empresa possui uma cultura organizacional de não demitir seus funcionários, apesar destes estarem regidos sob o regime da CLT. Conforme unanimidade dos entrevistados, este é um aspecto destacado como um dos mais satisfatórios e positivos, considerando os altos índices de desemprego do mercado atual, sendo um fator relevante para a permanência na empresa. Para confirmar tais depoimentos, 80% dos colaboradores que responderam o questionário estão de satisfeitos a muito satisfeitos quanto a este aspecto. No entanto, 75% dos entrevistados demonstraram estar desmotivados quanto às oportunidades de crescimento na carreira, e todos enfatizaram que existem poucas chances de crescimento na área técnica, ficando as oportunidades muito restritas à área negocial. Tal situação é evidenciada na fala do ENT03: “As chances são bem restritas, o banco restringiu demais para os profissionais da área técnica [...] está cada vez mais difícil crescer profissionalmente focando em atividades que contemplem minhas aptidões e conhecimentos.” O ENT04 colabora: “As áreas pelo qual tenho interesse oferecem maiores oportunidades apenas em Brasília, no DF, mas o custo de uma eventual mudança envolveria alterações na estrutura da minha família, e no momento não tenho condições de mudar para lá.” Foi levantada também durante a entrevista a questão

da ocorrência das promoções por indicação, apesar de existir todo um sistema dentro do banco que mede a qualificação do funcionário, e que deveria ser usado para fins de promoção dentro da empresa. Há uma forma instituída para o crescimento na carreira dentro da empresa, mas que muitas vezes não é respeitada.

Estar qualificado é essencial para o bom desempenho do trabalho. As opiniões de três colaboradores convergem com relação a este aspecto quando questionados sobre o que consideravam importante para ter um bom desempenho no trabalho. Para ilustrar, expõe o ENT01: “Acho que é muito importante para tu desempenhar bem o teu trabalho é tu estar bem qualificado [...] é complicado não estar bem preparado. Isso é uma das coisas que mais me prejudica e me atrapalha, pois eu não me sinto bem qualificada para realizar o meu trabalho.” O ENT03 contribui sobre a importância de tal aspecto: “É fundamental estarmos bem qualificados para nos sentirmos seguros para realizar o nosso trabalho, é preciso haver mais treinamentos e mais cursos específicos relacionados ao desenvolvimento do nosso trabalho [...]” Para corroborar, o ENT04 ainda declara:

A questão da qualificação é muito importante. A empresa oferece incentivos, como bolsas de estudos, onde paga uma parte dos cursos de graduação e cursos de especialização, inclusive eu estou fazendo um destes cursos de especialização oferecidos pelo banco, mas acho que precisava investir mais na questão da preparação para o funcionário exercer a sua atividade [...].

Tabela 6 - Dimensão: Integração social no trabalho

Indicadores de QVT		Bastante Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Bastante Satisfeito
Integração social no trabalho	Igualdade de oportunidades considerando a inexistência de qualquer tipo de preconceito e discriminação.	10%	50%	30%	10%	0%
	Relacionamento com os colegas de trabalho e a existência de respeito e apoio mútuo.	0%	10%	25%	65%	0%
	Relacionamento com seus superiores.	0%	25%	30%	40%	5%

Fonte: Dados coletados

No quesito Integração Social no Trabalho, analisando a Tabela 6, 60% dos colaboradores apontam estarem de insatisfeitos a muito insatisfeitos no que diz respeito à igualdade de oportunidades considerando a inexistência de qualquer tipo de preconceito e discriminação. Durante as entrevistas, dois colaboradores evidenciaram ainda existir na empresa certa discriminação no que tange às oportunidades de crescimento oferecidas àqueles

que lutam pelos seus direitos em épocas de campanhas salariais, o que contribui para com que a categoria se torne cada vez mais desunida na hora de reivindicar por melhores condições salariais e de trabalho. A fala do ENT02 evidencia tal situação:

Não sei como consegui ganhar minha primeira promoção, acho que foi até um descuido da empresa, porque a gente nota que existe um preconceito, uma discriminação velada às pessoas que apóiam o sindicato e que trabalham na campanha salarial. Eu sempre fui bem ativa neste sentido. É preciso tentar conscientizar, argumentar, mostrar o meu ponto de vista, dizer o que tu pensa para as pessoas pensarem, e aceitarem ou não. Não se pode simplesmente baixar a cabeça quando tem alguma coisa errada, então eu ter conseguido levar a minha primeira promoção foi bem inesperado. Depois disso estagnou.

O relacionamento com os colegas de trabalho foi considerado como satisfatório por 60% dos respondentes do questionário, sendo citado também por três dos cinco entrevistados como sendo um motivo de satisfação no seu dia-a-dia, o que denota a importância das relações interpessoais na qualidade de vida das pessoas. Na maioria das vezes há um clima de colaboração e até mesmo amizade entre os colegas, conforme é destacado pelos mesmos.

Quanto ao relacionamento com os superiores, percebe-se (Tabela 6) uma divergência de opiniões, visto que 25% responderam estarem insatisfeitos, 30% estarem neutros e 40% satisfeitos, o que se justifica pelo fato dos pesquisados pertencerem a equipes variadas. O ENT02 chama a atenção quanto a este aspecto, e demonstra o quanto é importante para os trabalhadores a questão de um gerenciamento mais humanizado:

Nossa gerente de equipe, aqui no banco, é uma pessoa que considero bastante especial, claro que tem coisas que ela precisa aprimorar, mas dentro do contexto do banco, ela pode ser considerada uma dádiva, pois ela faz de todo o possível para tentar tratar as pessoas de forma mais humana possível. Ela tenta compreender quando a gente não está bem, ela nos dá oportunidades para fazer cursos, as férias, tudo é bastante tranquilo dentro do possível, ela tem flexibilidade e possui uma visão muito humana de gerenciamento de pessoas, acho que ainda não joguei tudo pro alto por causa dela. É difícil ter um superior como ela, ela é uma pessoa fora do comum como gerente.

No entanto, para justificar a insatisfação quanto ao aspecto em questão, o ENT05 relata que está desmotivado em função da falta de uma postura mais firme da administração e dos gerentes de setores em relação à divisão do trabalho, uma vez que bons funcionários estão sendo penalizados porque há outros que não estão trabalhando da forma que a administração

considera adequada. O ENT03 contribui: “A falta de gerenciamento de pessoas estressa muito, porque bem mais do que a quantidade de serviço em si, o que mais irrita e estraga o humor da gente é ver outros colegas sem muito que fazer, enquanto outros estão sobrecarregados [...]”. Estes depoimentos demonstram o quanto os problemas relacionados ao gerenciamento de pessoas podem ocasionar desgastes nas equipes, aumentando a insatisfação no ambiente de trabalho, e a importância que deve ser dada com relação a este aspecto.

Tabela 7 - Dimensão: Constitucionalismo

Indicadores de QVT		Bastante Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Bastante Satisfeito
Constitucionalismo	Respeito da organização pelos direitos trabalhistas de seus colaboradores.	5%	10%	40%	45%	0%
	Tratamento imparcial nas situações e decisões referentes aos funcionários, ausência de favoritismo.	0%	55%	35%	10%	0%
	Respeito da empresa pela privacidade e liberdade de expressão dos indivíduos.	0%	10%	40%	50%	0%

Fonte: Dados coletados

Com base na tabela acima, 45% dos pesquisados declaram que estão satisfeitos quanto ao respeito da empresa pelos direitos trabalhistas instituídos, e quatro dos cinco entrevistados afirmaram também não haver problemas com relação a tal aspecto, com exceção do ENT03, que relacionou a questão da jornada do trabalho bancário ser de 6h, e a empresa “obrigar” os funcionários que recebem qualquer cargo com algum nível de responsabilidade maior que um escriturário, a trabalhar 8h por dia, sem o pagamento de horas extras, pagando em seu lugar apenas um valor de “comissão”, que segundo o mesmo, é muito inferior ao valor devido aos funcionários. Quanto aos demais, apenas 15% estão de insatisfeitos a bastante insatisfeitos, sendo que os restantes 40% se declararam neutros, o que pode sinalizar que para tais pesquisados, a empresa está apenas cumprindo com sua obrigação. Sobre o aspecto respeito da empresa pela privacidade e liberdade de expressão, apenas 10% apontaram estar insatisfeitos. Quanto ao tratamento imparcial nas situações e decisões referentes aos funcionários e ausência de favoritismo, 55% estão insatisfeitos, pois conforme já apontado, alguns funcionários se sentem sobrecarregados e penalizados, enquanto outros parecem ser beneficiados, em termos de carga de trabalho e oportunidades de crescimento na carreira.

Tabela 8 - Dimensão: Trabalho e espaço total da vida

Indicadores de QVT		Bastante Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Bastante Satisfeito
Trabalho e espaço total da vida	Preservação da vida pessoal, tempo de descanso sem a interferência da empresa.	5%	20%	20%	55%	0%
	Equilíbrio existente entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal.	20%	35%	20%	25%	0%
	Em relação ao respeito à estabilidade e previsibilidade de horários.	10%	20%	30%	40%	0%

Fonte: Dados coletados

Quanto à dimensão Trabalho e espaço total da vida, o aspecto considerado como mais insatisfatório foi quanto ao equilíbrio existente entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal. Com base na Tabela 8, 55% dos colaboradores demonstraram estar de insatisfeitos a muito insatisfeitos com relação a este aspecto. Para ilustrar, o ENT02 explica:

A questão do tempo disponível para a família e para a vida pessoal é o calcanhar de Aquiles, bendita seria a jornada de 6h. Eu acabo ficando 11 horas no mínimo fora de casa, pois é uma hora para vir para o trabalho, uma hora de almoço e uma hora para voltar, isso quando não tem nenhum atraso e nenhum problema no trânsito, visto eu morar em uma cidade próxima. Ainda tem a questão de incompatibilidade de horário com o do meu filho, pois ele sai bem cedo pela manhã e eu só posso entrar aqui no trabalho às 9h, e o tempo que eu vou ficar com ele é muito pouco, e a qualidade deste tempo ainda deixa a desejar muitas vezes, porque eu chego em casa tão cansada [...] que eu só tenho tempo de fazer as atividades domésticas necessárias, e quando o meu filho precisa de mim, eu já estou dormindo no sofá. Realmente, falta tempo para que eu possa viver a minha vida pessoal.

O ENT04 contribui: “Acho que uma carga de trabalho diária de 8h, se somada ao tempo de deslocamento e o horário de almoço acaba consumindo muitas horas de nossas vidas [...]. Além disso, têm as exigências da empresa para melhorar a qualificação profissional, geralmente fora do horário de trabalho [...].”

Ficou evidenciada a correlação negativa surgida a partir da relação das dimensões Compensação justa e adequada e Trabalho e espaço total da vida, mais especificamente no que tange ao indicador Equilíbrio existente entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal, ilustrada através da fala de dois entrevistados:

A nossa jornada de trabalho precisava diminuir, pois é extremamente desgastante, precisava passar para as 6h de trabalho diário, mas como eu preciso ganhar um pouco mais, precisei me sujeitar a trabalhar 8h. Só que quando chega depois de 6 horas, não consegue mais o mesmo rendimento, e isso não rende para o banco

também como deveria, se tivesse vários funcionários de 6h, eles renderiam muito mais do que os funcionários de 8h, e a qualidade de vida dos funcionários seria melhor fora e dentro do trabalho, com certeza (ENT02).

O ENT03, para contribuir quanto à questão afirma:

Considerando que no momento estou atuando 6 horas diárias, tempo para a família e o lazer teoricamente eu teria, entretanto, com a redução da jornada da renda que a instituição me fez sofrer com a extinção do setor onde eu trabalhava, que sofreu uma reestruturação no ano passado, centralizando as atividades em outro Estado, me fez procurar outras fontes de renda para as quais me dedico nos horários livres da atividade do banco (ENT03).

A partir destas afirmações, fica evidenciado um sentimento de frustração, visto terem que abdicar de uma coisa em função de outra, sendo que ambos os aspectos são considerados pelos mesmos como essenciais para uma melhor qualidade de vida. Ainda no que tange a dimensão Trabalho e espaço total da vida, foi questionado também sobre os aspectos além dos relacionados ao ambiente de trabalho que afetam sua QVT, visto o trabalho se refletir dentro de outras esferas da vida do trabalhador e a vida fora do trabalho também influenciar a vida intra-organizacional. Foi ressaltado por quatro dos 5 entrevistados à questão dos problemas pessoais e familiares, que segundo os mesmos, quando existem, prejudicam e afetam bastante a concentração. Esta questão também foi direcionada aos 20 respondentes do questionário através das questões abertas. Analisando as respostas constantes no questionário, os problemas pessoais e familiares foram apontados por metade dos respondentes. Para ilustrar seguem aqui algumas opiniões: “É inevitável que os problemas pessoais não afetem a qualidade de vida no trabalho (QUE12).” “A vida pessoal e a dificuldade de deslocamento podem afetar bastante (QUE08).” E ainda: “Os problemas pessoais, tais como problemas de saúde com familiares podem prejudicar bastante, pois não há como desligar dos problemas na hora do trabalho (QUE03).” Tais afirmações expõem a relação que existe entre o trabalho e os outros níveis da vida do funcionário, e colaboram com o destacado por Rodrigues (2002) quanto à questão de que a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo, na medida em que afirma que a QVT tanto influencia como é influenciada por aspectos da vida dentro e fora da organização. Outros fatores apontados que apresentaram convergência de opiniões entre os pesquisados foram os problemas de tempo de

deslocamento, bem como as dificuldades enfrentadas no trânsito para se chegar ao trabalho e/ou retornar para casa. Para exemplificar, relata o ENT02:

O fato de a gente viver longe do trabalho (o entrevistado mora em São Leopoldo, na região metropolitana), até para quem mora aqui dentro de Porto Alegre, a gente acaba gastando muito tempo no deslocamento para o serviço, tu já chega ao trabalho cansado, e tu já sabe que vai demorar também para chegar em casa, e esse tempo vai te fazer falta, então a tua incapacidade de honrar teus relacionamentos e responsabilidades fora do trabalho também ajuda a diminuir a tua QVT, pois tu vai para o trabalho preocupado e se culpando por algo que tu não vai conseguir fazer que envolve a tua vida pessoal, e isso vai se refletir no teu trabalho, pois tudo está interligado. Não tem como separar uma coisa de outra.

Para complementar, segue ainda a transcrição de algumas opiniões dos respondentes do questionário: “O tempo de deslocamento de casa para o trabalho e vice-versa é extenso, leva em torno de 1h, isso quando não ocorrem atrasos e problemas ocasionais, fazendo com que a gente chegue atrasado ao trabalho, o que acaba por atrasar os demais compromissos (QUE09).” O QUE06 colabora: “As dificuldades de trânsito da cidade e grande Porto Alegre.” O QUE01 contribui: “O tempo de deslocamento de casa para o trabalho. A empresa poderia criar um estacionamento para os funcionários utilizarem bicicletas.” Para o QUE07, além do estresse ocasionado pelos problemas enfrentados no trânsito, há o barulho da rua que atrapalha bastante a concentração durante o trabalho. O ENT04 citou ainda que, além das questões particulares referentes à família, as decisões políticas, econômicas e de segurança também afetam indiretamente a qualidade de vida dentro e fora do trabalho. Vale aqui lembrar que a empresa pesquisada é uma empresa de economia mista, sendo constantemente afetada pelas decisões do governo.

Tabela 9 - Dimensão: Relevância social do trabalho na vida

Indicadores de QVT		Bastante Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Bastante Satisfeito
Relevância social do trabalho na vida	Credibilidade da empresa perante a sociedade e o orgulho em trabalhar na empresa.	10%	35%	25%	20%	10%
	Responsabilidade social da empresa, levando em consideração aspectos como preocupação em resolver os problemas da comunidade e não causar danos.	15%	40%	25%	20%	0%
	Valorização do seu trabalho, considerando a importância que a empresa e a comunidade atribuem a ele.	45%	20%	5%	30%	0%

Fonte: Dados coletados

Em relação à Relevância Social do Trabalho na vida, que leva em consideração fatores como a credibilidade da organização perante a sociedade e o orgulho em trabalhar na empresa, a responsabilidade social da mesma e a valorização pelo trabalho do funcionário que a empresa e a comunidade atribuem a ele, a opinião de três colaboradores convergem no que diz respeito ao sentimento de orgulho de trabalhar para a empresa em questão: “Levando em consideração a grandeza que representa como instituição financeira no âmbito do Brasil, posso dizer que, em parte, ainda sinto orgulho de trabalhar para esta empresa.” O ENT04 e o ENT05, respectivamente colaboram: “Ainda sinto orgulho sim, porque representa uma conquista, afinal, uma pequena parcela dos candidatos são aprovados no concurso público.” “Acho que a empresa tem um bom nome no mercado, e ainda consegue desempenhar um papel social, incentivando o desenvolvimento em muitas comunidades através de políticas de apoio ao crédito e ao desenvolvimento sustentável.”

Entretanto, fica evidenciado um alto nível de insatisfação quanto à valorização que a empresa e a comunidade atribuem ao trabalho do bancário, o que pode ser verificado através do depoimento do ENT03: “Não posso ter orgulho de uma empresa [...] que pune os funcionários com redução de renda e cargo pelo simples fato de que os mesmos não podem viver como ciganos nômades, montando acampamento em cada cidade para a qual o banco resolve transferir ou incorporar setores por este país.” Fica visível através da fala e da expressão do funcionário o quanto se sente desvalorizado pela empresa e desmotivado, visto ter sido transferido de um setor no qual trabalhou por 5 anos em decorrência de um processo de reestruturação da empresa, e em consequência de tal fato, teve que trocar de função e perder metade do salário. Cabe aqui ressaltar que este colaborador não é o mesmo que anteriormente relatou ter passado pelo processo de reestruturação no qual a agência pesquisada estava inserida. Este entrevistado atuava em outra área do banco cujos serviços de toda a região sul foram centralizados em Curitiba. A partir de tais constatações, fica claro de que as transformações no setor bancário, a fim de trazer ganhos de escala e redução de custos operacionais, viabilizadas através da modernização constante da tecnologia, continuam e vão continuar ocorrendo, principalmente em decorrência da competitividade que é cada vez mais acirrada no setor, e do quanto estas transformações afetam os trabalhadores, exigindo uma capacidade de adaptação constante por parte dos mesmos. O ENT02 ainda expõe:

Esses dias quando estava saindo para o almoço já quase às 3h da tarde [...] uma pessoa no elevador comentou se eu já estava indo para casa, e eu disse quem me dera, e a pessoa, que não era funcionária do banco, ficou muito espantada. As pessoas não imaginam que a gente trabalha como um “cão”. Os clientes devem achar que somos os maiores “boas vidas”. Devem pensar: “aqueles vagabundos”, que trabalham apenas aquelas horinhas, e ainda ficam reclamando e fazendo greve, como muitas vezes já escutei da população durante as campanhas salariais. Eles não sabem como é de fato a nossa realidade.

Este depoimento vem ao encontro do exposto por Grisci e Bessi (2004), ao destacar a nova realidade enfrentada pelo profissional bancário, onde ocorre uma mudança significativa no status desta profissão, não conseguindo mais perceber sua atuação com a mesma importância para a sociedade como era anteriormente, devido às transformações relativas à natureza do trabalho que desenvolve.

O ENT01 destaca também a importância do trabalho ser considerado algo “significativo”, de sentir que o seu trabalho é útil e vai ajudar alguém, sendo isso muito relevante para as pessoas se sentirem motivadas e desempenharem melhor e com mais satisfação o seu trabalho. Através da Tabela 9, dos indicadores referentes à dimensão relevância social do trabalho na vida, a valorização e a importância atribuída ao trabalho do funcionário pela empresa e pela comunidade é o que apresentou maior índice de insatisfeitos, visto 65% declarar que estão de bastante insatisfeitos a insatisfeitos, o que apóia os depoimentos acima descritos.

Assim, com base nas tabelas expostas, na análise individual das oito dimensões do modelo de Walton e seus indicadores, obtiveram os maiores índices de satisfação entre os respondentes a *Estabilidade no emprego*, seguida dos *Benefícios recebidos*, como plano de saúde, plano de previdência e participação nos lucros. O *Relacionamento com colegas de trabalho e a existência de respeito e apoio mútuo* também foi considerado como satisfatório. Quanto aos indicadores que apresentaram o maior índice de insatisfação foram a *Compatibilidade da remuneração à responsabilidade e atribuições conferidas*, seguida do *Reconhecimento pelo trabalho que é realizado com qualidade e Oportunidades de crescimento na carreira oferecida pela empresa*. Através dos parágrafos a seguir, é possível identificar todos os aspectos analisados de cada bloco considerados como satisfatórios e não satisfatórios pelos pesquisados.

Quanto ao bloco *Compensação justa e adequada*, foi considerado satisfatório apenas o aspecto no que tange aos benefícios recebidos. Os aspectos relacionados à remuneração recebida levando em consideração as necessidades sócio-econômicas, à compatibilidade do

salário ao valor praticado no mercado e também com relação à compatibilidade da remuneração às atribuições e responsabilidades aferidas foram considerados não satisfatórios.

No bloco Condições de Trabalho, o aspecto relacionado ao espaço físico e recursos disponíveis no ambiente de trabalho apresentou um grau de neutralidade elevado, o que pode indicar que ainda precisam ser melhorados. Os aspectos jornada de trabalho/horas trabalhadas e sua relação com as tarefas desempenhadas e a questão da carga de trabalho e nível de estresse percebido durante a jornada de trabalho foram destacados como bastante insatisfatórios.

Sobre o bloco Oportunidade de utilização e de desenvolvimento das capacidades, foram considerados como não satisfatórios todos os aspectos relacionados: possibilidade de utilização de habilidades variadas; liberdade e autonomia para o desenvolvimento das atividades; oportunidade de realizar uma atividade do início ao fim, a fim de que o trabalho possa representar algo significativo; reconhecimento e valorização pelo trabalho que é realizado com qualidade.

No que tange ao bloco Oportunidade de crescimento e segurança, foi destacado como satisfatória a estabilidade no emprego, e como fatores insatisfatórios a oportunidade de crescimento na carreira, o investimento da empresa na qualificação e capacitação dos funcionários, bem como os treinamentos necessários que são disponibilizados para o desenvolvimento do trabalho.

Quanto à dimensão Integração social no trabalho, foi considerado satisfatório o relacionamento com os colegas e a existência de respeito e apoio mútuo, mas foi considerado não satisfatório o fator igualdade de oportunidades, considerando a inexistência de qualquer tipo de preconceito e discriminação. O relacionamento com superiores foi um aspecto no qual apresentou bastante divergência de opiniões, o que pode ser justificado pelo fato dos pesquisados fazerem parte de equipes variadas de trabalho.

No que se refere ao bloco Constitucionalismo, o respeito da organização pelos direitos trabalhistas e o respeito da empresa pela privacidade e liberdade de expressão dos indivíduos foram considerados de forma geral como satisfatórios. No entanto, o aspecto tratamento imparcial nas situações e decisões referentes aos funcionários, demonstrando ausência de favoritismo, foi considerado insatisfatório.

Quanto à dimensão Trabalho e espaço total da vida, foi destacado como satisfatório a preservação da vida pessoal e o tempo de descanso sem a interferência da empresa. O respeito à estabilidade de previsibilidade de horários apresentou divergência de opiniões quanto à

satisfação com relação a tal aspecto, e o fator equilíbrio existente entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal foi considerado como insatisfatório.

E por fim, quanto ao bloco Relevância social do trabalho na vida, os pesquisados demonstraram estar satisfeitos quanto ao aspecto da credibilidade da empresa perante a sociedade. No entanto, demonstraram não estar satisfeitos quanto à responsabilidade social da empresa, levando em consideração aspectos como a preocupação em resolver os problemas da comunidade, e também quanto à valorização pelo trabalho do bancário, levando em consideração a importância que a empresa e a comunidade atribuem a ele.

A partir das entrevistas foi possível constatar os fatores considerados como mais significativos no sentido de contribuir para com um melhor desempenho no trabalho. Ter uma remuneração condizente com o trabalho realizado, e perspectivas de crescimento na carreira são importantes na visão de três entrevistados, e contribui para que a pessoa se sinta valorizada e procure se dedicar mais ao trabalho. Outro fator destacado por todos nas entrevistas foi um bom ambiente de trabalho. De acordo com o ENT02:

Acho que a remuneração, carreira e tu ter um ambiente de trabalho humano, onde as pessoas se enxerguem umas as outras como pessoas em primeiro lugar, não como um objeto que está ali apenas para cumprir uma jornada de trabalho e resolver um problema X para a empresa. No ponto que tu percebe que as pessoas te respeitam e te dignificam, e procuram te dar uma experiência melhor possível naquele lugar, isso equivale a dar uma jornada de trabalho adequada para ti desenvolver tuas atividades, fornecer uma remuneração justa para não ficar pensando nas contas e nos empréstimos que é preciso pagar, ter gerentes que saibam o nível de trabalho que o empregado pode fazer e se ele não pode, que tenham mais funcionários, e não sobrecarregar as pessoas como se elas fossem um computador, uma máquina que pode ser programada[...].

O depoimento acima vem ao encontro do conceito de qualidade de vida no trabalho desenvolvido por Walton, que considera a QVT como uma expressão cuja preocupação principal é buscar resgatar os valores humanísticos do trabalho, e que vêm sendo negligenciado em favor do avanço tecnológico e do crescimento econômico. Conforme exposto por Fernandes (1996), não há como conciliar qualidade no desempenho das pessoas que carecem de qualidade de vida no seu trabalho.

A fim de possibilitar ações de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho na agência em questão, foi questionado o que poderia ser proposto para a melhoria da sua qualidade de vida no trabalho, e foram destacadas ações que focam essencialmente as causas institucionais do estresse e do desgaste, como pode ser verificado através da fala dos entrevistados e das

respostas dos pesquisados através da questão aberta do questionário. O ENT04 destaca: “Acho que o tema QVT deveria ser construído em conjunto com todos os envolvidos, e não apenas uma idéia implementada de cima para baixo pela administração da empresa [...], pois QVT envolve todos os aspectos, inclusive o financeiro.” Os ENT02, ENT03 e ENT05 ressaltaram a importância da implantação de um plano de carreira mais justo e transparente, e que valorizasse vários tipos de habilidades, que houvesse um aumento do número de funcionários a fim de atender a todas as demandas e diminuir a sobrecarga de trabalho, a existência de igualdade de direitos entre todos os colaboradores e a diminuição da jornada de trabalho de 8h para 6h, o que melhoraria a produtividade e ao mesmo tempo, ajudaria a reduzir o desgaste das pessoas, contribuindo também para um maior equilíbrio entre o tempo que é dedicado ao trabalho e a vida pessoal. Foi ainda destacado pelos ENT03 e ENT05 de que deveria ser dada atenção maior da empresa com relação aos problemas que atingem diretamente o desgaste psicológico dos funcionários, pois segundo os mesmos, a empresa demonstra uma preocupação excessiva com o cumprimento das metas e a obtenção do lucro a qualquer custo, comprometendo o bem-estar e a saúde de seus colaboradores. Ainda foi proposto pelo ENT01 de que poderia haver mais atividades de integração entre os colegas e mais treinamentos para as pessoas exercerem seu trabalho, visto tais fatores, em sua opinião, contribuiriam significativamente para uma maior satisfação e melhor desempenho no trabalho.

A convergência de opiniões dos entrevistados e dos que responderam ao questionário, podem ser ilustradas através da opinião de alguns respondentes: “Melhoria do salário, que é muito baixo e critérios de promoção mais justos, além da redução da jornada de trabalho (QUE17)”; “Mais reconhecimento e valorização dos funcionários que se empenham para realizar um bom trabalho, um salário adequado a tua responsabilidade e melhores chances de progressão na carreira (QUE15)”; “Isonomia de direitos entre todos os funcionários e menos sobrecarga de trabalho, que é cada vez maior (QUE03)”; “Mais rodízio de funções (QUE05)”; “Melhor gerenciamento das pessoas, especialmente quanto à distribuição do trabalho pelos gerentes de equipe, o que ajudaria com relação ao volume de trabalho, que está aumentando muito (QUE11)”; “Mais cursos específicos para o desenvolvimento do trabalho, melhora da questão salarial e a contratação de mais funcionários para diminuir o estresse da intensa carga de trabalho (QUE12)” e “[...] ações de QVT não voltadas apenas para atividades físicas, mas também direcionadas para outras questões (QUE09)”.

Tais sugestões de melhorias apontam para a necessidade de mudanças no que tange principalmente à organização do trabalho e na política de gestão de pessoas da organização. Conforme divulgado pela empresa em seu site na internet, a busca e o comprometimento com

a qualidade de vida, o aprimoramento profissional e a satisfação de seus funcionários estão expressos nas políticas da empresa, e sendo assim, levar em consideração as necessidades e opiniões dos mesmos é essencial para que a empresa possa atingir tais objetivos.

Pode-se perceber ainda que a maioria das sugestões propostas estão relacionadas às dimensões e aos fatores contemplados pelo modelo de Walton. Quanto à dimensão Compensação justa e adequada, foram verificadas sugestões relacionadas à melhoria dos salários, que devem estar adequados às responsabilidades e são considerados baixos, e a isonomia de direitos entre os funcionários. Na dimensão Condições de trabalho, foram citadas como sugestões a contratação de mais funcionários, divisão do trabalho justa e a diminuição da jornada de 8h para 6h diárias, a fim de contribuir para com a diminuição do estresse causado pela carga excessiva de trabalho. Foi sugerido também haver um melhor gerenciamento das equipes quanto à distribuição das atividades, o que contribuiria para amenizar os problemas relacionados à sobrecarga de trabalho. Quanto à dimensão Oportunidade de utilização e de desenvolvimento das capacidades, foram feitas sugestões no que se refere a um melhor reconhecimento e valorização pelo trabalho que é realizado, e maior rodízio de funções, o que pode auxiliar no sentido de oportunizar a utilização de capacidades variadas. Quanto às Oportunidades de crescimento e segurança, foram feitas sugestões quanto aos critérios de promoções, que precisam ser mais justos e possuir regras mais claras, melhores perspectivas de progressão na carreira e mais treinamentos específicos e práticos para exercer as atividades. Sobre a Integração social no trabalho, foi sugerida a realização de mais atividades que possam contribuir para com a melhoria das relações interpessoais, o que é importante na agência pesquisada devido ao seu elevado número de colaboradores. Quanto à dimensão Constitucionalismo, podem ser relacionadas novamente as sugestões de isonomia de direitos entre os funcionários admitidos antes e depois de 1998, visto que os primeiros possuem mais benefícios do que os outros, o que evidencia falta de imparcialidade e diferença de tratamento da empresa com relação aos seus colaboradores. Sobre a dimensão Trabalho e espaço total da vida, foi sugerida a diminuição da jornada de trabalho, o que seria importante para o equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal. Quanto a Relevância social do trabalho na vida, não foram feitas sugestões específicas, mas pode-se perceber o quanto algumas sugestões anteriores podem impactar positivamente para que os funcionários possam perceber uma melhoria quanto à importância que a empresa, principalmente, atribui ao seu trabalho.

Fica evidenciada através das sugestões propostas, uma tentativa de buscar melhorias quanto aos diversos fatores identificados anteriormente como não satisfatórios. Também foi

proposto que as ações de QVT não devem ficar voltadas apenas para as atividades físicas, devendo contemplar uma série de outras questões, como remuneração, condições de trabalho, oportunidades de crescimento, equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, etc. Tal sugestão contribuiu para com a constatação da necessidade de um programa de QVT mais eficaz, que ao considerar uma série de fatores, pode ter melhores condições de sanar os problemas geradores de mal-estar no ambiente organizacional.

Os pesquisados expuseram também através de uma das três questões abertas do questionário os principais fatores que influenciam sua QVT, cujas respostas estão sintetizadas e ilustradas através das opiniões de alguns pesquisados: “Carga excessiva de trabalho, que traz um desgaste físico e mental muito grande (QUE13)”; “O estresse do trabalho (QUE03)”; “Pressão por prazos a serem cumpridos, falta de gerenciamento das equipes e organização dos processos de trabalho (QUE10)”; “A jornada longa demais, porque o trabalho acaba consumindo a maior parte do tempo de vida útil (QUE07)”; “Sobrecarga de trabalho, baixa remuneração e falta de reconhecimento pelo esforço e empenho dedicado, além de saber que outros funcionários que fazem o mesmo, desempenhando a mesma função, têm uma remuneração muito maior (QUE09)”; “Processos repetitivos (QUE05)”.

A partir das opiniões destacadas, confirma-se que os problemas relacionados à carga excessiva de trabalho, aliada à pressão dos prazos a serem cumpridos, contribuiu para com o desgaste físico, mental e psicológico. Outro fator apontado é a questão da necessidade de um melhor gerenciamento das equipes, no que diz respeito à distribuição das atividades. A baixa remuneração e a questão do reconhecimento pelo trabalho realizado também são fatores bastante destacados. Através de tais colocações, é possível verificar o quanto as sugestões de melhorias propostas estão relacionadas aos problemas que causam impacto sobre a QVT dos colaboradores, sendo importantes para tentar solucioná-los.

Objetivando ainda avaliar a percepção dos entrevistados sobre o significado de QVT, foi realizada esta pergunta logo no início da entrevista, a fim de perceber a familiaridade dos pesquisados com relação ao tema. Para eles, o conceito de QVT está relacionado ao respeito pelo bem-estar das pessoas e constitui-se em algo amplo, com variância de importância de um indivíduo para outro, pois trata da experiência e anseios de cada um em relação a diversos aspectos como o financeiro, familiar, emocional, intelectual, profissional e social. Conforme destacado por França (2004), ao realizar um trabalho, o indivíduo está inserido em um contexto social mais amplo, e a representação deste trabalho causa impacto na vida e no bem-estar do indivíduo, podendo levar a situações de maior ou menor desgaste, o que pode ser verificado a partir dos resultados desta pesquisa.

Assim, os fatores considerados insatisfatórios têm uma importância fundamental para esta pesquisa, na medida em que identifica os problemas mais críticos a serem considerados, servindo como fonte de informação a fim de subsidiar o planejamento de um programa de qualidade de vida mais efetivo e comprometido com o bem-estar das pessoas, que atue nas causas do estresse e não como uma ferramenta que busca essencialmente aumentar a resistência dos trabalhadores para continuar habitando um ambiente de trabalho adverso, como destacado por Ferreira, Alves e Tostes (2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo buscou avaliar a QVT dos colaboradores de uma agência bancária, levando em consideração aspectos significativos relacionados ao contexto interno da organização, bem como o contexto familiar, social e econômico aos quais as pessoas estão inseridas, e que devido a sua importância, devem ser considerados pela empresa a fim de alcançar melhores resultados em seus programas de QVT. Para tanto, estabeleceu-se como objetivo principal desta pesquisa avaliar, a partir das dimensões do modelo de Richard Walton, a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores de uma agência de apoio ao comércio exterior do “Banco Delta”, localizada em Porto Alegre, e a partir dos resultados, apresentar algumas sugestões de ações que possam contribuir para com a melhoria da qualidade de vida dos mesmos. Como o modelo de Walton abrange um espectro mais amplo de fatores, e considerado o mais completo e abrangente dentre os demais modelos existentes, foi o escolhido para esta pesquisa. Porém, tendo em vista que as preocupações em torno do tema envolvem aspectos da vida também fora do trabalho, como condições de vida, moradia, saúde e lazer, conforme verificado através da pesquisa, e estes problemas atualmente afetarem significativamente a Qualidade de Vida dos trabalhadores, é preciso uma busca pela ampliação do conceito, e uma adaptação para a realidade em questão.

A empresa dispõe de um programa específico de Qualidade de Vida no Trabalho desde 2007, através do qual disponibiliza uma verba para práticas de atividades consideradas antiestresse em todas as dependências da empresa. No caso da agência pesquisada, são disponibilizadas durante a jornada de trabalho a todos os colaboradores, inclusive estagiários e adolescentes aprendizes, atividades de yoga, ginástica laboral e massagem expressa. No entanto, evidencia-se através dos depoimentos que, apesar de consideradas pelos colaboradores importantes para a saúde, para ser efetivo, um programa de QVT não pode se restringir a tais atividades. Apesar de ajudar a combater o sedentarismo e o estresse, apenas auxiliam a “suportar” melhor os problemas enfrentados, funcionando como um “paliativo” para enfrentar a situação vivenciada. É preciso considerar uma série de outras questões, como as salariais, de crescimento na empresa, de reconhecimento pela dedicação e empenho dos funcionários, entre outros. Portanto, conclui-se que as ações de QVT desenvolvidas na agência pesquisada, neste trabalho identificadas e descritas, não são suficientes a fim de atender as suas inúmeras necessidades em termos de qualidade de vida, visto estarem focadas nos efeitos do estresse, e não nas suas causas.

Pode-se verificar a partir dos resultados diferenças no que tange a satisfação quanto aos fatores analisados em cada uma das dimensões do modelo, visto a maioria das dimensões apresentarem fatores tanto satisfatórios quanto insatisfatórios. A pesquisa apontou que os pesquisados consideram como fatores satisfatórios: na dimensão Compensação justa e adequada, os benefícios recebidos, como vale-alimentação, plano de saúde e participação nos lucros; na dimensão Oportunidades de crescimento e segurança, a estabilidade no emprego; na dimensão Integração social no trabalho, o relacionamento com os colegas; na dimensão Constitucionalismo, o respeito da empresa pelos direitos trabalhistas e pela privacidade dos indivíduos; na dimensão Trabalho e espaço total da vida, a preservação da vida pessoal e o tempo de descanso sem a interferência da empresa; e por último, na dimensão Relevância social do trabalho na vida, a credibilidade da empresa perante a sociedade.

Foram considerados como fatores negativos os relacionados às Condições de trabalho, principalmente no que se refere à carga de trabalho excessiva e a jornada de trabalho/horas trabalhadas e a sua relação com as tarefas desempenhadas, e os relacionados à dimensão Oportunidade de utilização e desenvolvimento das capacidades, especialmente no que diz respeito ao reconhecimento pelo trabalho realizado com qualidade. Ainda com relação aos fatores considerados não satisfatórios, foram apontados: na dimensão Compensação justa e adequada, os salários baixos e não condizentes com as responsabilidades exercidas e a falta de isonomia de direitos entre os funcionários; na dimensão Oportunidades de crescimento e segurança, a falta de perspectiva de ascensão na carreira e carência de oportunidades de treinamento para melhor desempenho do trabalho; na dimensão Integração social no trabalho, a desigualdade de oportunidades considerando a inexistência de qualquer tipo de preconceito e discriminação; na dimensão Constitucionalismo, verifica-se insatisfação quanto à falta de isonomia entre funcionários pré-98 e pós-98, e também quanto à distribuição de atividades nas equipes, o que pode significar estar ocorrendo falta de imparcialidade nas situações referentes aos funcionários; na dimensão Trabalho e espaço total da vida, o desequilíbrio existente entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal; e por fim, na dimensão Relevância social do trabalho, o sentimento de desvalorização, considerando o grau de importância que a empresa e a comunidade atribuem ao trabalho do bancário na atualidade.

Pode-se perceber que as dimensões e fatores relacionados à realização do indivíduo como profissional necessitam de atenção por parte da organização, e que os problemas encontram-se principalmente na sua estrutura organizacional. Desta forma, a empresa tem a possibilidade de visualizar os pontos críticos a fim de trazer melhorias à qualidade de vida no trabalho de seus funcionários, a fim de corresponder melhor as suas expectativas. Assim,

seguem abaixo algumas sugestões de ações de melhoria, algumas delas propostas inclusive pelos próprios pesquisados:

- a) Uma readequação do atual programa de QVT, baseado e desenvolvido através de uma reflexão coletiva acerca dos problemas existentes que comprometem a QVT, e não uma idéia implementada de “cima para baixo” pela administração;
- b) A disseminação de uma cultura organizacional centrada em valores e ideias que preconize o bem-estar e a valorização dos trabalhadores, como os principais protagonistas dos resultados;
- c) A implementação de um novo plano de carreira, cargos e salários, atento quanto ao aspecto de promover a valorização e a igualdade de direitos entre os funcionários que entraram antes e depois de 1998, e mais claro quanto aos critérios utilizados para promoções;
- d) Uma redução da jornada de trabalho de 8 horas diárias para 6 horas, devido o trabalho bancário exigir elevado grau de concentração e responsabilidade, o que o torna penoso e cansativo. Com isso, segundo a opinião dos pesquisados, o trabalho poderia se tornar mais produtivo e eficiente.
- e) Avaliar possíveis contratações de funcionários, a fim de evitar a intensa sobrecarga de trabalho a que muitos colaboradores da agência estão expostos.
- f) Proporcionar aos trabalhadores a oportunidade de escolher, sempre que possível, o setor no qual poderão exercer melhor suas aptidões e conhecimentos.
- g) Um processo de avaliação contínua dos fatores do ambiente de trabalho e formas de organizar e desenvolver o trabalho nas equipes que, se modificados, poderiam contribuir para melhorar as condições de trabalho e o desempenho do funcionário. Buscar sugestões junto aos colaboradores sobre como desenvolver melhor o trabalho estimula a criatividade e a participação efetiva do funcionário, corroborando para com o uso e desenvolvimento de suas capacidades.
- h) Oportunizar aos funcionários mais treinamentos práticos referentes ao trabalho que é realizado no dia-a-dia.

Pode-se perceber a relação existente entre a maioria das sugestões propostas e as dimensões contempladas pelo modelo de Walton, ficando evidenciada uma tentativa de buscar soluções para os fatores considerados insatisfatórios. Também se verifica que os resultados alcançados vão ao encontro dos problemas evidenciados em estudos anteriores realizados sobre QVT no setor bancário brasileiro, cujas causas estão diretamente

relacionadas às principais transformações ocorridas com a reestruturação do setor nas últimas décadas, que atingiram diretamente a qualidade de vida dos trabalhadores.

A partir do exposto, conclui-se que os objetivos a que este trabalho se propôs foram alcançados, na medida em que permitiu a realização de uma avaliação acerca da QVT dos colaboradores da agência pesquisada, sendo possível verificar que a qualidade de vida no trabalho dos mesmos, apesar da empresa ter um programa específico de QVT, apresenta um grau elevado de insatisfação com relação a diversos fatores, principalmente os relacionados às práticas e políticas de gestão de pessoas. O programa proposto pela empresa, apesar de demonstrar preocupação com relação à qualidade de vida no trabalho, possui uma natureza compensatória e paliativa, sendo que as causas institucionais do desgaste e do estresse permanecem intocadas. É preciso considerar o ser humano dentro de um contexto amplo, considerando suas necessidades econômicas, sociais e profissionais, entre outras. Como pôde ser observado, é importante que o trabalho também permita que às pessoas tenham outros compromissos, como família, amigos e outros interesses pessoais.

Uma limitação constatada no desenvolvimento deste trabalho foi com relação à abrangência que o assunto qualidade de vida no trabalho envolve. O tema é bastante amplo e apresenta bastante subjetividade, na medida em que depende da visão, necessidades e experiências de cada indivíduo com relação a uma série de aspectos, o que traz complexidade ao seu processo de mensuração. Outra limitação é de que os resultados não autorizam uma generalização, devido ao limitado universo de participantes que serviram para a coleta de dados, mas que podem ser considerados importantes no sentido de ilustrar a realidade vivenciada, a fim de possibilitar a implementação das melhorias necessárias em termos de QVT, o que trará benefícios aos trabalhadores e à empresa, na medida em que funcionários mais satisfeitos têm condições de desempenhar melhor o seu trabalho. Ainda com relação às limitações, vale aqui destacar a objetividade com que as questões abertas do questionário foram respondidas, o que evidencia a dificuldade de fazer com que os respondentes exponham com maior profundidade suas opiniões através da realização de um questionário.

Para finalizar, é importante que novas pesquisas sejam desenvolvidas. Estudos aprofundados com foco em questões específicas e setorializadas, aplicados a uma população mais abrangente de colaboradores da agência e também da empresa pesquisada podem ser significativos no sentido de fornecer dados importantes, substanciais e confirmatórios sobre os problemas organizacionais que afetam a qualidade de vida no trabalho dos indivíduos. Desta forma, com apoio nestes estudos, a empresa terá bases mais sólidas para a readequação do seu atual programa de QVT.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

BANCO DELTA. **Rede de Atendimento**. Disponível em:
<<https://www11.bb.com.br/site/atd/Agencias.jsp>>. Acesso em 28 jul. 2010.

_____. **Relatório Anual 2009**. Disponível em:
<<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2009/index.html>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

_____. **Sustentabilidade**. Funcionários e Colaboradores. Disponível em:
<<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,8305,8447,0,0,1,6.bb?codigoMenu=3804&codigoNoticia=4580&codigoRet=3833&bread=1>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BIAZIN, Marcos Antônio. **Formas de lidar com o estresse no dia-a-dia do trabalho: a visão dos funcionários da agência Bairro São Cristóvão**. Lume-Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14127>>. Acesso em: 11 jul. 2010.

CONTE, Antônio Lázaro. Qualidade de Vida no Trabalho. Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE BUSINESS**, n.7, Novembro 2003. Disponível em:
<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_ges tao_10.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2010.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DE LUCCA NETO. QVT: uma questão humana. **Revista T&D**, São Paulo, Abr. 1999.

DE MASI, Domenico. **O futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 3ªed, Rio de Janeiro: Editora José Olympio Ltda. e Brasília: Edit. da UNB, 2000.

DIEESE. **Reestruturação Produtiva Reduz Emprego nos Bancos**. Disponível em:
<<http://www.dieese.org.br/esp/estjul97.xml>>. Acesso em: 22 jul. 2010.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 6ªed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FASOLO, Rafael. **Identificação Com a Organização e Qualidade de Vida: “Antigos” e “Novos” Funcionários do “Banco Moeda” da Região das Missões**. Lume-Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15600/000686878.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 ago. 2010.

FEBRABAN. “Bancarização” Coletiva – O Setor Bancário em Números. **Febraban**. Disponível em:
<http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Apresenta%E7%E3o%20-%20O%20Setor%20banc%E1rio%20em%20N%FAmeros.ppt.site.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2010.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FERREIRA, M.; ALVES L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. V. 25, n. 3, Jul./Set. 2009. Disponível em:
<<http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1260303872.08-arquivo.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi *et al.* **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo. Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; KANIKADAN, Andréa Yumi Sugishita. A Construção de Um Instrumento de Coleta de Dados a Partir do Modelo de Indicadores Biopsicossocial e Organizacional - BPSO-96 e do Modelo de Competências do Bem-Estar-BEO, Sobre Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. **READ**. 54 ed., v. 12, n. 6, Nov./Dez. 2006. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_462.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 4, nº 1, Art. 9, Jan./Jul. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações, Treinamento e Qualidade de Vida**. São Paulo, FEA-SP, 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

GARCIA, Edilene de Oliveira Pereira. Estudo de Caso exploratório sobre qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos. **Organizações em contexto**. Ano 3, n. 5, Junho 2007. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/viewFile/1327/1345>>. Acesso em: 02 jul. 2010.

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

GIRONDI, Silvana Teixeira. **Satisfação, motivação e perspectivas dos bancários que assumiram suas funções no Banco do Brasil S.A., a partir do ano de 1998, no Estado do Rio Grande Sul**. Lume-Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14204>>. Acesso em: 11 jul. 2010.

GRISCI, C. L. I; BESSI, V. G. Modos de ser e de trabalhar na reestruturação bancária. **Sociologias**. Porto Alegre. Ano 6, n. 12. Jul./Dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n12/22260.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2010.

GUIMARÃES, Valeska N.; MONACO, Felipe de F. Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o Caso da Gerência de Administração dos Correios. **RAC**, v. 4, n. 3, Set./Dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n3/v4n3a05.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2010.

HOFFMANN, M. A. S. **QVT: A Proposta do Banco do Brasil e a Percepção dos Funcionários**. Lume-Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14160/000649872.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02 jul. 2010.

LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação Produtiva no Setor Bancário: a realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, Ano XVIII, n. 61, Dez/97. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4701.pdf>>. Acesso em 19 jul. 2010.

LEVERING, Robert. **Um Excelente Lugar para se Trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1986.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação.** Disponível em: <<http://www.assevim.edu.br/agathos/2edicao/monica.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

MENDES, A. M; COSTA, V. P; BARROS, P. C. da R. Estratégias de Enfrentamento do Sofrimento Psíquico no Trabalho Bancário. **Estudos e Pesquisas em Psicologia.** Rio de Janeiro, Ano 3, n. 1, 1º Semestre 2003. Disponível em: <http://www.revispsi.uerj.br/v3n1/artigos/artigo4v3n1.html>>. Acesso em 12 jul. 2010.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; BARBARINI, Neuzi. Reestruturação Produtiva no Setor Bancário Brasileiro e Sofrimento nos Caixas Executivos: Um Estudo de Caso. **Psicologia & Sociedade.** Belo Horizonte, vol. 14, n. 1, Jan./Jun. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822002000100007&script=sci_arttext&tlng=es>. Acesso em: 24 jul. 2010.

OGATA, Alberto; SIMURRO, Sâmia. **Guia Prático de Qualidade de Vida: Como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PAIVA, C. S. D. L; BORGES, L. O. O Ambiente de Trabalho no Setor Bancário e o Bem-Estar. **Psicologia em Estudo.** Maringá, vol. 14, n. 1, Jan./Mar. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v14n1/a08v14n1.pdf>>. Acesso em 20 jul. 2010.

ROCHA, Simone Karla. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no setor têxtil.** 88 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial.** Petrópolis: Vozes, 2002.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação no trabalho. **Educação & Sociedade.** Ano XX, n. 67, Ago./1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a06.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, M. A. D. da; DE MARCHI, R.. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

SOUZA, J. J. de; BASTOS, A. V. B. Programas de Qualidade de Vida no Trabalho em Contextos Diferenciados de Inovação: Uma Análise Multivariada. **Read**. 63 ed. v. 15, n. 2, Mai./Ago. 2009. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_592.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2010.

SOUZA, R. G. B. de; FREITAS, A. L. P. Um Modelo Para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em Universidades Públicas. **Sistema & Gestão**. v. 4, n. 2, Mai./Ago. 2009. Disponível em: <http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/viewFile/V4N2A4/V4N2A4>. Acesso em: 29 jul. 2010.

SUCESSO, Edina de Paula Bom. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora e Dunya Editora, 1998.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 5, n. 1, Jan./Abr. 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_452.pdf>. Acesso em: 07 de jan. 2010.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de Vida no Trabalho: Origens, Evolução e Perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n.1, Jan./Mar. 2001. Disponível em: <http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt_origem.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A: ENTREVISTA PARA PESQUISA

Dados de Identificação

Cargo:
Tempo de Empresa:
Tempo no Cargo Atual:
Nível de Instrução:
Carga Horária de Trabalho:
Idade:
Formação: Especificar a área.
Estado Civil:
Filhos:

Questões

- 1) Relate a sua trajetória no banco:
- 2) O que é QVT para você?
- 3) O que significa para você ter Qualidade de Vida no Trabalho?
- 4) Como você considera o valor do seu salário, levando em consideração a sua contribuição (habilidades, qualificação, esforço, experiência) para esta organização?
- 5) Seu trabalho aqui na empresa lhe permite, na sua opinião, ter condições DE ATENDIMENTO AS SUAS NECESSIDADES BÁSICAS (moradia, alimentação, LAZER)? O que faz com que tenha esta opinião?
- 6) Seu trabalho no banco afeta sua vida pessoal fora do trabalho? EM CASO AFIRMATIVO, DE QUE MANEIRA??
- 7) E como você percebe a questão do tempo que você tem disponível para a família, lazer e outras atividades?
- 8) Na sua opinião, a empresa disponibiliza espaço físico e recursos adequados para a realização do seu trabalho? Há uma preocupação no que diz respeito a evitar riscos de danos à saúde?
- 9) Sua jornada de trabalho é suficiente para a execução das suas tarefas? Qual a sua opinião com relação a isto?
- 10) Qual a sua opinião sobre as oportunidades de crescimento na carreira oferecidas pela empresa?
- 11) O seu trabalho no banco lhe permite aplicar atividades variadas e desenvolvê-las com autonomia?

- 12) Há respeito por parte da empresa com relação aos direitos trabalhistas de seus funcionários?
- 13) Você sente orgulho de trabalhar para esta empresa? Por quê?
- 14) Qual a sua opinião a respeito das atividades de QVT disponibilizadas pela empresa no seu local de trabalho? Você as considera importantes?
- 15) Você participa destas atividades? Por quê?
- 16) Quais os principais fatores que você considera que contribuem para que as pessoas tenham um melhor desempenho no trabalho?
- 17) Como você acha que está a sua Qualidade de Vida no Trabalho? Por quê?
- 18) Quais aspectos relacionados à QVT você identifica como presentes no seu dia-a-dia, sendo motivo de satisfação para você?
- 19) E quais seriam os fatores que você identifica como insatisfatórios e que precisam ser melhorados? Por quê?
- 20) Que outros aspectos além dos relacionados ao ambiente de trabalho você considera que afetam sua QVT?
- 21) Na sua opinião, o que poderia ser proposto para a melhoria da sua qualidade de vida no trabalho?
- 22) Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

ANEXO B: QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA

Este instrumento de pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, da acadêmica Denise Oliveira Vargas, e tem por objetivo avaliar a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores de uma agência de apoio ao comércio exterior do banco em Porto Alegre, neste trabalho ora denominado de “Banco Delta”, a partir das dimensões do modelo de Richard Walton, um renomado pesquisador do tema em questão, que forneceu um modelo de análise de experimentos importantes sobre qualidade de vida no trabalho.

Sua participação é voluntária e serão garantidos o sigilo e o anonimato de sua identidade.

Antecipadamente agradeço a sua atenção e colaboração.

Bloco A – Caracterização dos entrevistados:

- 1- Cargo: _____
- 2- Tempo de cargo: _____
- 3- Tempo de banco: _____
- 4- Carga horária de trabalho: _____
- 5- Nível de Instrução: _____
- 6- Formação (especificar área): _____
- 7- Estado civil: _____
- 8- Filhos: _____

Bloco B – Opinião com relação aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Leia atentamente as questões, e atribua notas de 1 a 5, de acordo com a legenda abaixo, levando em consideração a sua opinião com relação aos indicadores de qualidade de vida no seu trabalho, listados a seguir:

- (1) bastante insatisfeito
- (2) insatisfeito
- (3) neutro (Há coisas boas e más. Não sei dizer)
- (4) satisfeito
- (5) bastante satisfeito

1) Compensação justa e adequada:	(1) bastante insatisfeito	(2) insatisfeito	(3) neutro	(4) satisfeito	(5) bastante satisfeito
1.1 - Quanto ao salário recebido, levando em consideração as necessidades pessoais e sócio-econômicas.					
1.2 - Quanto aos benefícios recebidos, tais como vale-alimentação, plano de saúde, plano de previdência privada, participação nos lucros e outros.					
1.3 - Quanto à compatibilidade do salário da minha função aos valores praticados no mercado.					
1.4 - Quanto à compatibilidade da remuneração à responsabilidade e atribuições que me são conferidas.					

2) Condições de trabalho:	(1) bastante insatisfeito	(2) insatisfeito	(3) neutro	(4) satisfeito	(5) bastante satisfeito
2.1 - Quanto à jornada de trabalho/horas trabalhadas e sua relação com as tarefas desempenhadas.					
2.2 - Quanto à carga de trabalho e nível de estresse percebido durante a jornada de trabalho.					
2.3 - Em relação ao espaço físico e recursos disponíveis no ambiente de trabalho, com condições adequadas para a realização das atividades e que contribuem para reduzir ao mínimo os riscos de danos à saúde.					

3) Oportunidade de utilização e desenvolvimento da capacidade humana:	(1) bastante insatisfeito	(2) insatisfeito	(3) neutro	(4) satisfeito	(5) bastante satisfeito
3.1 - Quanto à possibilidade de utilização de habilidades variadas e conhecimento na execução do trabalho.					
3.2 - Em relação à liberdade e autonomia para planejamento e desenvolvimento das suas atividades.					
3.3 - Em relação à oportunidade de executar as tarefas do início ao fim, de forma completa, para que o trabalho possa representar algo significativo para si e também para outras pessoas dentro e fora do trabalho.					
3.4 - Em relação ao reconhecimento pelo trabalho que é realizado com qualidade.					

4) Oportunidade de crescimento e segurança:	(1) bastante insatisfeito	(2) insatisfeito	(3) neutro	(4) satisfeito	(5) bastante satisfeito
4.1 - Oportunidade de crescimento na carreira oferecida pela empresa.					
4.2 - Estabilidade no emprego.					
4.3 - Investimento da empresa na qualificação e capacitação dos seus funcionários.					
4.4 - Treinamentos necessários e disponibilizados para a realização e qualidade do trabalho.					

5) Integração social no trabalho:	(1) bastante insatisfeito	(2) insatisfeito	(3) neutro	(4) satisfeito	(5) bastante satisfeito
5.1 - Igualdade de oportunidades considerando a inexistência de qualquer tipo de preconceito e discriminação.					
5.2 - Relacionamento com os colegas de trabalho e a existência de respeito e apoio mútuo.					
5.3 - Relacionamento com seus superiores.					

6) Constitucionalismo:	(1) bastante insatisfeito	(2) insatisfeito	(3) neutro	(4) satisfeito	(5) bastante satisfeito
6.1 - Respeito da organização pelos direitos trabalhistas de seus colaboradores.					
6.2 - Tratamento imparcial nas situações e decisões referentes aos funcionários, ausência de favoritismo.					
6.3 - Respeito da empresa pela privacidade e liberdade de expressão dos indivíduos.					

7) Trabalho e espaço total da vida:	(1) bastante insatisfeito	(2) insatisfeito	(3) neutro	(4) satisfeito	(5) bastante satisfeito
7.1 - Preservação da vida pessoal, tempo de descanso sem a interferência da empresa.					
7.2 - Equilíbrio existente entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal.					
7.3 - Em relação ao respeito à estabilidade e previsibilidade de horários.					

8) Relevância social do trabalho na vida:	(1) bastante insatisfeito	(2) insatisfeito	(3) neutro	(4) satisfeito	(5) bastante satisfeito
8.1 - Credibilidade da empresa perante a sociedade e o orgulho em trabalhar na empresa.					
8.2 - Responsabilidade social da empresa, levando em consideração aspectos como preocupação em resolver os problemas da comunidade e não causar danos.					
8.3 - Valorização do seu trabalho, considerando a importância que a empresa e a comunidade atribuem a ele.					

Bloco C – Questões abertas

1) O que você considera que mais afeta a sua Qualidade de Vida no Trabalho?

2) E que outros aspectos **NÃO** relacionados ao ambiente de trabalho você considera que também afetam sua Qualidade de Vida no Trabalho?

3) Na sua opinião, o que poderia ser proposto para a melhoria da sua qualidade de vida no trabalho?
