

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

Ângela Bubniak Montrucchio

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: AÇÕES E INFLUÊNCIAS NO
COTIDIANO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA

CURITIBA

2011

Ângela Bubniak Montrucchio

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: AÇÕES E INFLUÊNCIAS NO
COTIDIANO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA**

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

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Tutora Orientadora: Nádia Brunetta

**Curitiba
2011**

Ângela Bubniak Montrucchio

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: AÇÕES E INFLUÊNCIAS NO
COTIDIANO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em 18 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e por todas as bênçãos através de Seu intermédio.

Aos meus pais, Mário Aloisio Forneck Montrucchio e Zilda Maria Bubniak Montrucchio, por todo carinho, ensinamentos e apoio incondicional.

As minhas tutoras, Mariana Klein Batista, que infelizmente não pode concluir o trabalho, e Nádia Brunetta, que o concluiu, por toda dedicação, empenho e orientação, fatores fundamentais para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos e familiares, por toda paciência, incentivo e atenção de sempre.

Aos meus colegas de curso da turma Curitiba C e de profissão, que me acompanharam durante estes últimos dois anos, nos chats, fóruns, trabalhos e provas, os quais passei a conhecer, a conviver e a respeitar.

*“Comece fazendo o que é necessário,
Depois o que é possível, e de repente
você estará fazendo o impossível.”*

São Francisco de Assis

RESUMO

O presente estudo teve como principal objetivo identificar de que modo as ações que visam promover a Qualidade de Vida no Trabalho influenciam na percepção de motivação e no cotidiano de trabalho dos colaboradores de determinada agência bancária de uma instituição financeira. Para atender aos objetivos de pesquisa estabelecidos, foi utilizado o método de Estudo de Caso, e a abordagem utilizada para a comprovação da presente pesquisa foi a qualitativa, aplicada através de entrevista pessoal. A partir da análise dos resultados do estudo efetuado, conclui-se que as atividades de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvidas pela instituição financeira significam um diferencial no cotidiano destes funcionários, principalmente devido ao fato de estarem inseridos num ambiente de trabalho altamente estressante e subjugados a metas abusivas. Neste contexto, os indicadores de qualidade de vida aplicados foram considerados de grande importância pelos funcionários entrevistados, por promover relaxamento, diminuir o *stress*, aumentar a motivação, aplacar os resultados das atividades repetitivas e gerar bem estar nas suas atividades diárias.

Palavras-chave: Qualidade de Vida –Trabalho Imaterial – Instituição Financeira – Funcionários.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – TEMPO DE TRABALHO.....	25
GRÁFICO 2 – CARGO ATUAL.....	26
GRÁFICO 3 - ESCOLARIDADE.....	27
QUADRO 1 – RESUMO DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivo Geral	10
1.2 Objetivos Específicos	10
1.2 Justificativa.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Trabalho Imaterial Bancário.....	12
2.2 Qualidade de Vida no Trabalho.....	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	25
4.1 Programa de Qualidade de Vida no Trabalho Desenvolvido pela Instituição Financeira....	25
4.2 Perfil dos Entrevistados.....	27
4.2.1 Tempo de Trabalho dos Entrevistados na Instituição Financeira.....	27
4.2.2 Cargo Atual dos Entrevistados.....	29
4.2.2 Escolaridade dos Entrevistados.....	29
4.2.4 Resumo do Perfil dos Entrevistados.....	31
4.3 Importância da Qualidade de Vida no Trabalho para os Entrevistados.....	31
4.4 Programa de Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação.....	32
4.5 Programa de Qualidade de Vida no Trabalho Desenvolvido pela Agência	34
4.6 Participação dos Funcionários no Programa de Qualidade de Vida	36
4.7 Influências dos Programas no Cotidiano do Trabalho dos Entrevistados	39
4.6 Sugestões de Melhorias ao Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	49
ANEXO B - RESULTADO ENTREVISTA NA ÍNTEGRA.....	51

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, estão ocorrendo mudanças drásticas e cada vez mais constantes em todas as áreas, sejam econômicas, políticas, sociais, e/ou tecnológicas, e estas por sua vez despertaram o interesse da comunidade científica para o resultado destas inovações na relação do homem com o seu trabalho.

O setor bancário brasileiro não foge desta regra, e nos últimos anos, demonstra uma imensa capacidade de ajuste às diversas mudanças ocorridas no cenário econômico, principalmente por causa da estabilização da economia, buscando novas formas de superar as mudanças enfrentadas, assumindo novas posturas devidas a alta competição e aprimorando continuamente os seus procedimentos na busca da qualidade de seus serviços. Com este intuito, os bancos têm investido cada vez mais em novas tecnologias, oferecendo assim inovação nos produtos e serviços oferecidos aos clientes, com maior comodidade e segurança, e ao mesmo tempo, buscando a máxima eficiência das operações realizadas na busca de crescimento dos negócios e maior rentabilidade.

Visando este objetivo, o setor bancário exige cada vez mais qualificação de seu corpo funcional, além de outros pré-requisitos como organização, responsabilidade, dedicação em tempo integral, empenho, cumprimento de metas, horários extensos de trabalho, comprometimento com os valores e com a cultura da organização, entre outros. Nesta realidade que se faz presente, o trabalho vem se tornando um dos aspectos de destaque na vida das pessoas, que na maioria das vezes deixam de lado a sua vida pessoal e seu bem estar em prol de seu emprego. Este aspecto acaba criando um problema de insatisfação, estresse devido à rotina, uma carga excessiva e condições inadequadas de trabalho.

Portanto, um dos maiores desafios que as empresas enfrentam atualmente é saber identificar e aplicar a melhor forma de gerenciar o seu capital humano, pois o bem estar dos funcionários ocupa lugar de destaque nas organizações, principalmente após a constatação de que o sucesso de uma empresa se deve em grande parte pela colaboração e empenho de profissionais capacitados, motivados e comprometidos com a organização. É neste momento que programas de qualidade de vida passam a se tornar um importante componente estratégico desenvolvido pela empresa como ferramenta de gestão.

Diante deste desafio, faz-se necessário investigar a percepção do funcionário em relação ao banco, e deste com o seu corpo funcional, procurando demonstrar a importância de se investir em qualidade de vida no trabalho, e como esta atitude pode resultar na motivação do corpo funcional e na produtividade/rentabilidade da empresa. Assim, na busca deste propósito, procura-se responder à seguinte questão de pesquisa: Como os funcionários de uma agência de instituição financeira percebem as ações que visam promover a Qualidade de Vida no Trabalho?

1.1 Objetivo Geral

Verificar como os funcionários de uma agência de instituição financeira percebem as ações que visam promover a Qualidade de Vida no Trabalho.

1.2 Objetivos Específicos

- 1) Verificar as ações relativas à Qualidade de Vida no Trabalho promovidas por uma instituição financeira em determinada agência.
- 2) Verificar como os funcionários consideram as ações relativas à Qualidade de Vida no Trabalho promovidas por uma instituição financeira em determinada agência no que diz respeito ao cotidiano do seu trabalho.
- 3) Demonstrar a importância do investimento efetuado em programas de Qualidade de Vida no Trabalho para os funcionários e para os resultados da instituição financeira.

1.3 Justificativa:

A justificativa para a execução do presente trabalho está fundamentada nas mudanças ocorridas nas últimas décadas no mundo do trabalho e nas implicações resultantes no ambiente interno das organizações, na forma de gestão de seu pessoal e no nível de qualidade de vida de seus trabalhadores.

O impacto da reestruturação bancária, aliada às tendências de globalização ocorridas na conjuntura mundial voltadas à terceirização, a competitividade e a precarização no trabalho,

resultaram negativamente na qualidade de vida destes trabalhadores, através de redução do quadro funcional, redução de salários, redução de benefícios, cargas de trabalho excessivas, exigências por produtividade, metas, qualificação e condições de trabalho precárias.

Aliado a estes fatos, foi inserido um novo modelo de gestão de pessoal, estabelecido durante o processo de reestruturação bancária, que destaca a importância da participação do trabalhador e do seu conhecimento no processo, o qual passa a ser considerado como fator competitivo para a organização.

Considerando a importância das questões levantadas, faz-se necessário efetuar uma avaliação dos resultados desta reestruturação, aos funcionários de uma determinada agência, analisando os reflexos negativos, e avaliando os resultados da aplicabilidade dos programas de qualidade de vida desenvolvidos pela instituição bancária, na motivação e na satisfação destes funcionários, destacando a importância destes fatores na produtividade e nos resultados financeiros da instituição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente fundamentação teórica pretende contextualizar a questão de pesquisa objeto de estudo, através dos principais autores, temas, estudos e conceitos necessários ao conhecimento sobre o assunto: Qualidade de Vida no Trabalho. Paralelo a Qualidade de Vida, faz-se necessário abordar o tema trabalho e a sua evolução até a atualidade, bem como a questão da imaterialidade do trabalho no setor bancário. A partir desta revisão bibliográfica foi situada a linha teórica a ser seguida, bem como foram identificados os autores e o embasamento que fundamentaram o trabalho pesquisado.

2.1 Trabalho Imaterial Bancário

Hardt e Negri (2001) consideram Império a nova ordem política da globalização, a qual está fundamentada nas mudanças ocorridas nos meios de produção e no mercado internacional, resultantes da queda dos regimes coloniais e da queda das barreiras soviéticas ao mercado do capitalismo mundial. Através desta globalização, resultaram trocas econômicas e culturais, caracterizadas pela ausência de fronteiras, que aliadas à produção e aos mercados globais, contribuíram para esta nova forma de supremacia. “A soberania declinante dos Estados - nação e sua crescente incapacidade de regular as permutas econômicas e culturais, é certamente um dos sintomas primários da chegada do Império.” (HARDT; NEGRI, 2001, p. 12).

Neste contexto, Hardt e Negri (2001) defendem que o Império, nesta nova ordem social globalizada, é fundamentado em novos mecanismos de controle e em novas tecnologias que possibilitem ações conjuntas, resultantes de um complexo conjunto de singularidades, que na visão dos autores é chamado multidão. “Império: uma nova noção de direito, um novo registro de autoridade e um projeto original de produção de normas e de instrumentos legais de coerção que fazem valer contratos e resolvem conflitos.” (HARDT; NEGRI, 2001, p. 27).

Conforme Hardt e Negri (2001), no Império a produção é biopolítica, pois também engloba o político e o cultural como fatores determinantes, e não apenas o seu aspecto econômico. Entretanto, nesta produção imaterial e biopolítica, a multidão não apenas opera as

máquinas, mas se torna cada vez mais maquinal, e os meios de produção são integrados progressivamente as mentes desta multidão.

Diante desta realidade, mudanças no modo de produção da multidão se tornaram necessárias, pois este é baseado na “exploração em nome do trabalho, da propriedade em nome da cooperação e da corrupção em nome da liberdade. Já o novo modo de produção valoriza o trabalho pessoal, reapropria-se da inteligência produtiva mediante a cooperação, e transforma a existência em liberdade.” (HARDT; NEGRI, 2001, p.432).

Portanto, a produção tende a ser recomposta em subjetividade coletiva, através da produção de informação, conhecimentos, ideias, imagens e relacionamentos, ou seja, fundamentados na inteligência e no afeto coletivo dos operários, modificando assim o cenário do trabalho, tornando – o cada vez mais imaterial. “A capacidade empresarial tende a ser organizada pela cooperação de indivíduos em intelecto geral. A organização da multidão como sujeito político, como posse, começa portanto a aparecer na cena mundial”. (HARDT; NEGRI, 2001, p.434).

Já Negri e Lazzarato (2001 apud GIMENEZ, 2010) ressaltaram as transformações ocorridas com a situação pós-fordista e pós-industrial, os quais levaram ao conceito de trabalho imaterial, que pode ser exemplificado através da produção ininterrupta de informação, conhecimento, ideias, imagens, relacionamentos e afetos; fatos estes, que modificam substancialmente o cenário do trabalho, alterando a relação produção/consumo, e tornando o trabalho cada vez mais imaterial.

Os novos movimentos que exigem a democracia global não só valorizam a singularidade de cada um como organizador fundamental como a postulam como um processo de autotransformação, hibridização e miscigenação. A multiplicidade da multidão não é apenas uma questão de ser diferente, mas também de um devir diferente (HARDT; NEGRI, 2005, p.444).

Neste sentido o que muda é que esta nova forma de trabalho não apenas controla a força de trabalho, mas também a subjetividade do indivíduo, ou seja, no trabalho imaterial o que está envolvido é a produção de novas subjetividades na sociedade, é a procura por formas de vida social, não se limitando à esfera econômica. O trabalho imaterial é o reflexo da mudança do esquema fordista e taylorista de produção, onde não se pensa mais na relação salarial, mas na geração de renda, a organização do trabalho é ao mesmo tempo descentralizada e voltada à

terceirização, e a comunicação desempenha papel fundamental. Através da comunicação pode-se verificar a relação entre a produção e o consumo, onde o consumidor intervém de maneira ativa na constituição do produto, gerando o trabalho imaterial. “Dentro desta atividade, é sempre mais difícil distinguir o tempo de trabalho do tempo de produção ou tempo livre. Encontramo-nos em tempo de vida global, na qual é quase impossível distinguir entre o tempo produtivo e o tempo de lazer”. (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 30) Com base nestas informações e segundo Neutzling e Krein (1997), pode se destacar as mudanças ocorridas no modo de produção, o qual deixou de ser baseado no modelo de produção fordista (era negligenciada a qualificação e a capacidade intelectual do trabalhador, e enaltecida a produção de bens e produtos) e passou a ser desenvolvido um novo modelo, globalizado, fundamentado na terceirização (crescimento do setor de serviços), em novas formas de organizar a empresa, a produção, o trabalho e com a introdução de um novo padrão tecnológico / organizacional. Este novo padrão organizacional busca um trabalhador comprometido com a organização, com sua cultura e regras, disposto a enfrentar a concorrência, investindo em qualificação, *performance*, iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, capacidade de eliminar falhas, capacidade de comunicação, de interação com o trabalho, colegas e clientes, diversificando e ampliando o seu conhecimento e criatividade, gerando assim, um diferencial para sua manutenção no mercado de trabalho.

No setor bancário esta realidade não foi diferente, e como descrevem Grisci e Bessi (2004) as transformações introduzidas no trabalho bancário iniciaram na década de 60, com a criação de mecanismos legais de controle e fiscalização, com a intensificação da industrialização, e o aumento pela demanda de crédito. Baseados nestas mudanças, foram necessárias à introdução da mecanização, padronização, normatização e rotinização dos procedimentos bancários. Nas décadas seguintes, em decorrência da demanda do mercado e do crescimento da concorrência, o serviço bancário é diversificado, intensificado e acompanhado por redução de pessoal, o qual foi sendo gradativamente substituído por sistemas *on line*, através do aumento da automação. Até a década de 90, a principal fonte de lucratividade dos bancos era a inflação elevada, e com a estabilização da economia a partir da implementação do Plano Real, as instituições precisaram se preparar para sobreviver num ambiente sem inflação (LARANGEIRA, 1997).

Neste contexto, principalmente a partir da década de 1990, a reestruturação produtiva do trabalho no setor bancário, aliada as novas tecnologias, pôde ser observada pelo deslocamento dos recursos que antes eram destinados aos bens e serviços para a especulação, aumentando o

número de desempregados, e transformando um trabalho considerado estável e seguro, em um trabalho com caráter de transitoriedade. Neste período, institucionalizou-se o banco múltiplo e o fim da exigência da carta patente para abrir uma instituição financeira. Aliado a estes fatos, está à entrada de bancos estrangeiros, causando o aumento da competitividade e introduzindo novos serviços oferecidos por estes bancos na realidade brasileira, como a prestação de assessoria aos clientes na aplicação de seus recursos (LARANGEIRA, 1997), além do fato das empresas terem que criar uma forma de se adequar a fase de estabilização da economia nacional. Cada setor procurava uma forma de sobreviver a esta nova realidade, e muitas empresas, principalmente financeiras públicas, como ferramentas de gestão investiram seus recursos em programas de apoio a demissão voluntária, procurando reduzir o número de funcionários. (GRISCI E BESSI, 2004)

A nova configuração do trabalho demanda que o trabalhador seja mobilizado não apenas como objeto de trabalho, pois é chamado a ser também sujeito desse processo, sendo suas características pessoais antes massificadas, agora tidas como fator competitivo para as empresas (GRISCI; BESSI, 2004).

Neste novo modelo de trabalho, conforme Grisci e Bessi (2004), o trabalhador passa a ser sujeito do processo, onde o seu conhecimento passa a ser fator competitivo para as empresas, e faz-se necessário organizar novas teorias e práticas de gestão, que estabeleçam as condições de trabalho necessárias, bem como uma nova estrutura e hierarquia organizacional, com sistemas de avaliação e controle de resultados, e de gestão de pessoas. A partir deste momento, as ações de reestruturação produtiva do trabalho bancário foram intensificadas, e viabilizadas pelo uso intensivo da tecnologia da informação e pela busca da competitividade. Esta mudança de gestão sofre influência de diversos fatores internos e externos a organização, como político, cultural e social. Outro fator de fundamental importância neste processo são as pessoas, já que são responsáveis pela inovação e aplicabilidade das ações de gestão, e é importante saber como estes trabalhadores percebem e reagem a estas constantes reestruturações da empresa. No setor bancário esta realidade não é diferente, e resultado desta reestruturação, aliada as inovações tecnológicas, está o fato de exigir cada vez mais agilidade no trabalho, cargas cada vez maiores de trabalho, com mão de obra cada vez mais baratas e sujeitas a constantes ameaças de desemprego advindo de processo de automatização de serviços. Neste contexto, com a

subjetividade do trabalho imaterial, exige-se que o bancário exerça um trabalho cada vez mais qualificado e capacitado, que se torne um especialista em consultoria de negócios.

Diante deste contexto, o cliente, consumidor dos serviços bancários é afetado pela reestruturação, sendo exigido dos mesmos que se adaptem as mudanças tecnológicas introduzidas nos serviços dos bancos, como os terminais de autoatendimento, e na maneira de utilizar os serviços bancários. Paralelo a este fato, as instituições passam a adotar o modelo de segmentação de clientes, com o objetivo de manter nas agências os clientes com potencial de consumir produtos e serviços; buscando fidelizar estes clientes investindo no relacionamento pessoal, através de um atendimento personificado, individual, e através da antecipação das suas necessidades. Além deste fato, as empresas atualmente exigem reciprocidade dos sujeitos, clientes: através dos aportes e compra de produtos e serviços; e bancários: através da busca por resultado/lucratividade, que auxiliem a gerar resultados nas vendas e nas relações de serviço estabelecidas com os clientes, e que tragam possibilidades de retorno. O investimento que a empresa deseja, por parte dos sujeitos do trabalho, para que eles possuam tal reciprocidade, diz respeito a uma mobilização subjetiva total e incondicional ao seu projeto e aos objetivos de lucratividade. (GRISCI e BESSI, 2004)

Conforme Segnini (1999), diversos fenômenos caracterizaram o processo de reestruturação nos bancos, como o intenso desemprego, terceirização, precarização e intensificação do trabalho, aliada a nova qualificação a ser exigida do bancário, principalmente com enfoque em vendas. Este novo modo de trabalho com segmentação de mercado, aliado a exigências cada vez maiores de metas com propósito de lucro, são as propriedades das instituições financeiras atuais, e o fator que proporciona este resultado.

Diante deste novo processo que se apresenta, na prática, o trabalho imaterial no setor bancário, além de capacidade e qualificação, exige de seus trabalhadores características como: iniciativa, mobilidade, cooperação, comunicação, capacidade de prever e eliminar falhas, domínio do processo, informação/antecipação das necessidades dos clientes, segurança, tratamento cortês e eficiente, satisfação, cuidado, conforto, tranquilidade, sentimento de bem estar, valores, contato, interação humana; enfim...; visa um diferencial no atendimento e a fidelização dos clientes.

O sujeito do trabalho é chamado a ser ator fundamental do processo de trabalho, mas é tratado como um simples recurso, reduzido a “capital fixo”. (LAZZARATTO; NEGRI, 2001, p.30)

Portanto, com a reestruturação baseada na terceirização, na competitividade e na flexibilidade, se fez necessária à redefinição do perfil desejado do trabalhador, e esta realidade inserida no setor bancário foi dada pela intensificação do trabalho, pelo aumento da cobrança por metas e produtividade, resultando no aumento dos índices de riscos da saúde, aumento da possibilidade de desemprego e por instabilidades. Estas mudanças significativas que fazem parte do novo modelo de gestão torna necessário que o trabalhador saiba lidar com as instabilidades e incertezas, e que sempre esteja pronto a enfrentar as metas e desafios que surgirem, bem como esteja sempre disposto a mostrar a sua flexibilidade e disponibilidade resultantes da reestruturação, no que diz respeito a transferências de lugar ou cargo. A mobilidade neste novo modelo de trabalho pode representar uma instabilidade na estabilidade do emprego em funcionários que tiverem dificuldade em conciliar a vida pessoal com a necessidade da organização. Em bancos públicos a falta de mobilidade pode ser representada pela pressão exercida nos funcionários com a perda da comissão, e em bancos particulares, os funcionários convivem com a possibilidade de serem demitidos.

Portanto, as pessoas dentro de uma organização, em conjunto com a cultura, a missão, os valores, normas, metas e objetivos, possuem papel estratégico para o sucesso da mesma. Baseadas neste fato, cada vez mais as empresas procuram e decidem investir em profissionais comprometidos e que apresentem as habilidades, qualidades e competências necessárias ao sucesso da organização.

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Rodrigues (1994), uma das preocupações constantes do homem, desde a sua existência, é com o seu trabalho e no esforço de proporcionar bem estar na execução das tarefas. A qualidade de vida no trabalho foi apresentada de diversas formas durante o passar do tempo, por muitas vezes esquecida em favor de interesses financeiros, mas sem perder a importância para o trabalhador, o qual sempre buscou satisfazer uma necessidade.

O século em que vivemos caracterizou-se pelo desenvolvimento e preocupações com o binômio indivíduo x trabalho. Em um primeiro momento, na década inicial do século, a racionalização do trabalho a partir de métodos científicos foi predominante, onde o objetivo maior era a elevação da produtividade e conseqüentemente maiores ganhos do capital. Nas três décadas subseqüentes a preocupação básica foi o estudo do comportamento do indivíduo e sua satisfação em um contexto, em princípio contrário aos seus interesses, visto que o paradigma adotado pela escola denominada de Relações Humanas foi o mesmo que estabeleceu as diretrizes para a administração científica (RODRIGUES, 1994, p. 19-20).

Para Rodrigues (1994), a partir dos anos 50 surgem as primeiras teorias sobre dois momentos distintos, a concepção voltada para a produtividade e de outro a preocupação com a satisfação do trabalhador. Já os anos 60 apresentaram a sociedade vivendo uma convulsão social, diante de questionamentos ao funcionamento de suas estruturas (movimentos reivindicatórios dos trabalhadores). Na década de 70 houve uma mudança no enfoque do gerenciamento organizacional, surgindo os primeiros movimentos e aplicações estruturadas e sistematizadas no interior da organização, utilizando a Qualidade de Vida no Trabalho. Os anos 80 mostram um cenário com crescente avanço tecnológico e a modernização das organizações. A automatização dos meios produtivos e as constantes mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas tornam o contexto altamente dinâmico e instável.

Após este breve relato histórico vale ressaltar que atualmente o trabalho ocupa lugar de destaque na vida dos trabalhadores, visto que grande parte do seu tempo é passada dentro das organizações.

Diante deste contexto, Fernandes (1996) ressalta a importância da Qualidade de Vida no Trabalho para empresas que buscam ser competitivas em mercados cada vez mais globalizados. “Hoje, há uma unanimidade na certeza de que o homem é o principal elemento diferenciador, e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio.” (FERNANDES, 1996, p.11).

Segundo Fernandes (1996) Qualidade de Vida no Trabalho é considerada indispensável à produtividade e à competitividade, cruciais à sobrevivência para toda e qualquer empresa. Partindo-se desta convicção, mensurar os níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho é também uma questão-chave para o sucesso empresarial.

Atualmente, com as constantes inovações e mudanças ocorridas, buscam-se novas formas de gerir as empresas e seus recursos humanos, visando aumentar a sua rentabilidade. Conforme Fernandes (1996) surge em consequência à necessidade de um gerenciamento mais eficiente, pois os trabalhadores cada vez mais conscientizados e instruídos, exigem condições de trabalho adequadas e satisfatórias.

Para Limongi-França (2004) o administrador nos dias de hoje possui papel fundamental para destacar as competências e valores das organizações, bem como viabilizar a qualidade de vida no trabalho de acordo com as necessidades das pessoas e das empresas.

Segundo Fernandes (1996), para a implantação dos programas de Qualidade, são necessárias uma liderança forte e uma preocupação efetiva com a adesão de todo o pessoal, pois sem o envolvimento dos funcionários no processo não se consegue atingir as metas organizacionais, e para tanto, é preciso difundir a responsabilidade pela qualidade, pela base da produtividade e da competitividade. Neste contexto, as empresas devem dar oportunidades de expressão e participação nas decisões aos seus funcionários, fato que é de fundamental importância para a melhoria dos métodos de trabalho, dos produtos e da racionalização de custos.

Limongi-França (2004) destaca a importância do comprometimento e do trabalho em conjunto de gerentes e funcionários, na identificação dos problemas, no desenvolvimento de melhores processos e na melhoria de produtos, bem como de um alto nível de comunicação, porém também afirma que a qualidade de vida depende de outros aspectos, como organizacionais, ambientais e comportamentais, que combinados e bem administrados, podem tornar os cargos mais satisfatórios, o que acabam por refletir na produtividade.

Diante deste fato, vale ressaltar as principais abordagens encontradas na literatura sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, entre as quais deve ser destacada a proposta de Walton (1973 *apud* RODRIGUES, 1994) que determinou oito critérios para QVT:

- Remuneração Justa e Adequada;
- Condições de segurança e saúde do trabalho;
- Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana;

- Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança;
- Integração social na organização de trabalho;
- O constitucionalismo na organização do trabalho;
- O trabalho e o espaço total da vida e a relevância social da vida do trabalho.

Já Westley (1979 *apud* RODRIGUES, 1994) analisa quatro problemas que afetam e são obstáculos à QVT:

- o político (insegurança);
- econômico (injustiça);
- o psicológico (alienação);
- Sociológico (anomia).

Para minimizar ou solucionar estes problemas defende o trabalho em nível individual, com o enriquecimento do cargo como fator de importância motivacional e os métodos sócio-técnicos (cultura, normas e valores) para a reestruturação do grupo de trabalho.

Outra abordagem a ser destacada é a de QVT e o projeto de cargos, defendida por Davis e Werther (1983 *apud* RODRIGUES, 1994), que apresentam o projeto de cargos em três níveis: Organizacional (Eficiência a partir da especialização), ambiental (Habilidade e disponibilidade de empregados e as expectativas sociais) e comportamental (Autonomia, variedade, identidade de tarefa e retro informação). Já E. Huse e T.Cummings (1985 *apud* RODRIGUES, 1994), abordam QVT e a produtividade como fatores de importância para a organização, e destacam dois aspectos distintos: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional, e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho. Estes dois aspectos são desenvolvidos na visão destes autores através de quatro programas: Participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais, projeto do cargo, inovação no sistema de recompensa e a melhora no ambiente de trabalho.

A última abordagem apresentada por Rodrigues (1994) é a de Nadler e E. Lawler (1983 *apud* RODRIGUES, 1994), que destacam os fatores que preveem o sucesso dos projetos de QVT: Percepção da necessidade; o foco do problema que é destacado na organização; estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes; compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados; sistemas múltiplos afetados; e envolvimento amplo da organização. Nesta abordagem o

treinamento dos participantes, a mudança do comportamento e o comprometimento da gerência com o processo, são papéis importantes para o desempenho organizacional.

Após o breve relato sobre algumas abordagens da literatura sobre o assunto, vale ressaltar que atualmente, segundo Limongi-França (2004), a QVT tem sido percebida pelo administrador como importante fator para o resultado da empresa, pois deixou de ser apenas associada a questões de saúde e segurança no trabalho, e passou a ser associada à produtividade, a competência gerencial, a integração, a melhoria do clima organizacional, a atração pelos benefícios, e a fidelização de todo corpo funcional.

É importante para o administrador o conceito de que QVT é, acima de tudo, um investimento da empresa e não somente uma ação filantrópica, mercadológica ou mesmo uma obrigação legal. O administrador considera QVT um tema estratégico para o aumento da produtividade em ambientes competitivos, mas que ainda carece de maiores informações sobre o perfil dessa nova competência identificada (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 175).

Diante deste contexto, o administrador passou a considerar os benefícios que programas de Qualidade de Vida no Trabalho representam na produtividade de seus funcionários, na sua motivação, no seu bem estar e no seu comprometimento, e passaram a considerar a QVT como importante ferramenta de gestão para a organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender aos objetivos de pesquisa estabelecidos, o método utilizado foi o Estudo de Caso. Este método foi empregado para o presente estudo, por permitir buscar os dados necessários à pesquisa que foi desenvolvida em uma agência de instituição financeira, e por permitir a avaliação das particularidades da Qualidade de Vida no Trabalho destes funcionários.

“O estudo de caso é um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenômeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre, sendo particularmente adequado ao seu uso quando as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o contexto em que ele ocorre não são claramente evidentes”. (YIN, 1994, p. 13).

Este autor descreve que o estudo de caso “é a estratégia mais adequada para saber “como” e o “por que” dos acontecimentos atuais que o investigador tem pouco ou nenhum controle.” (YIN, 1994, p.9).

Já Mendes (2002), define o estudo de caso como o procedimento que utiliza diversos métodos de tratamento de dados para descrever e investigar um fenômeno em estado natural, sobre determinadas pessoas, grupos ou organizações. O autor complementa a definição afirmando que este tipo de abordagem permite o uso de métodos qualitativos e quantitativos, não representando um método por si só, mas uma estratégia de pesquisa.

Para o embasamento teórico do estudo em questão, a princípio foi efetuada uma pesquisa bibliográfica entre os principais autores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, e sobre o Trabalho Imaterial e a sua caracterização no trabalho bancário, com base em livros, teses e artigos científicos publicados, para fundamentar o estudo e a análise dos dados.

A abordagem da pesquisa tem caráter qualitativo, e tem por foco abranger os estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se portanto, num enfoque naturalístico e interpretativo da realidade (DENZIN e LINCOLN, 2000).

A justificativa da escolha pela abordagem qualitativa é dada pelo fato desta abordagem possibilitar a compreensão de como os funcionários de uma agência de uma instituição financeira percebem as ações que visam promover a Qualidade de Vida no Trabalho, e como estas ações influenciam em seu cotidiano.

A abordagem qualitativa, conforme Denzin e Lincoln (2000), envolve diversos materiais que visam descrever a rotina e os significados da vida humana em grupos, entre eles, o estudo de caso. Este método é amplamente utilizado para coleta de dados em grupos e

em organizações, e a abordagem qualitativa pretende compreender através de estudos, as relações humanas dentro de um determinado grupo.

A agência foco de estudo, conta atualmente com 42 funcionários, de diversos níveis hierárquicos, e foram estes os sujeitos da pesquisa. Inicialmente seriam entrevistados dez funcionários, mas com o propósito de abranger todos os cargos hierárquicos presentes na agência foco de estudo, foi acrescentada mais uma entrevista, totalizando onze funcionários entrevistados: 2 Gerentes de Contas, 3 Gerentes de Serviços, 1 Assistente de Negócios, 2 Auxiliares Administrativos e 3 Caixas Executivos, entre homens e mulheres, de faixas etárias distintas, e em cargos diversificados, de modo a contemplar amplamente o perfil dos funcionários da agência. Cada funcionário entrevistado foi identificado por uma letra do alfabeto, assim estabelecido: Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C, e assim sucessivamente, com objetivo de preservar a identidade dos participantes da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas com os funcionários na própria agência, na segunda semana do mês de agosto, no período de cinco dias, em local apropriado, autorizado e designado pela gerência. As entrevistas foram marcadas antecipadamente, aplicadas em horário pré-estabelecido e gravadas em áudio com a permissão dos funcionários. Após o término desta fase, as entrevistas gravadas foram transcritas, totalizando 11 páginas de material coletado e 65 minutos de gravação.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista pessoal, com perguntas abertas, com o objetivo de coletar dados primários, visando obter a opinião particular e informal de seus entrevistados, bem como informações a respeito dos programas de qualidade de vida oferecidos pela instituição financeira e o seu resultado no cotidiano do trabalho bancário. Para Lakatos e Marconi (1985), entrevista é um procedimento usado na investigação social para coletar dados, ou ajudar no diagnóstico ou tentar solucionar problemas sociais, aplicado entre duas pessoas, em que uma delas vai passar informações para a outra.

Após as entrevistas pessoais terem sido realizadas, por meio do roteiro anexo (Apêndice A) com perguntas abertas, gravadas com a autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas, os dados coletados foram analisados através da Análise de Conteúdo de Bardin.

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é a busca de outras realidades através das mensagens, é um conjunto de técnicas que visam obter indicadores, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e/ou recepção destas mensagens.

Para Bardin (1977), este tipo de análise possui três etapas: descrição, inferência e a interpretação. A descrição enumera as características de um texto, a inferência permite a passagem explícita e controlada entre as etapas, e a interpretação resulta na significação concedida a estas características. A etapa intermediária (inferência) neste processo possui um papel fundamental: esclarecer as causas da mensagem, e/ou demonstrar as consequências que a mensagem pode provocar.

Portanto, através da análise de conteúdo de Bardin, e de acordo com o levantamento efetuado na literatura no que diz respeito às categorias, indicadores de qualidade de vida e percepção do que é a qualidade de vida no trabalho, o presente estudo pretende responder a questão de pesquisa e aos objetivos específicos propostos.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada através de entrevista pessoal, com 11 funcionários de uma agência bancária de uma instituição financeira, com o propósito de fundamentar a questão de pesquisa e contemplar os objetivos específicos. Inicialmente será apresentado o programa atualmente desenvolvido pela instituição financeira de qualidade de vida no trabalho.

4.1 Programa de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvido pela Instituição Financeira

Para tratamento e análise dos dados obtidos com a pesquisa realizada com os funcionários da agência objeto de estudo, seguem algumas informações publicadas pela instituição financeira nos canais disponíveis, sobre o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho:

- É representado pelo grau em que os funcionários da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio do seu trabalho na empresa, sendo resultante de diversos fatores, tais como remuneração, condições de saúde e segurança, oportunidades de ascensão profissional e de crescimento pessoal, dentre outros.
- [...] visa promover qualidade de vida no trabalho dos funcionários e colaboradores, com foco no estímulo aos cuidados com a saúde e na adoção de hábitos saudáveis.
- Está ancorado em ações de Comunicação Interna, Educação, Experimentação e Suporte:
 - **Comunicação:** tem por objetivo dar visibilidade às políticas, programas e benefícios existentes na Empresa que contribuem para a qualidade de vida no trabalho, bem como, às novas ações que integram o Programa QVT.
 - **Educação:** capacitação do funcionário para os cuidados com a saúde e segurança no trabalho e elevação de sua qualidade de vida, através de: Programa de Educação em Saúde e Segurança do Trabalhador, Página de Qualidade de Vida no Trabalho, Grupos de Discussão na Intranet, Campanhas de saúde e segurança do trabalho e Serviço de Consultoria.
 - **Experimentação:** refere-se a iniciativas realizadas no ambiente do Banco que estimulam a adoção de hábitos saudáveis, como a Verba QVT, a Semana de Qualidade de Vida no Trabalho e Espaços de Qualidade de Vida.
 - **Suporte:** iniciativas que proporcionem aos funcionários e colaboradores acesso a cuidados com a saúde fora do horário de expediente, a preços diferenciados, como: Clube de Convênios, Grupo Vida Saudável (GVS), e Corridas de Rua. (Fonte: <http://intranet.bb.com.br>)

Na busca destes objetivos, a instituição bancária procura desenvolver ações para promover a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários, estagiários e aprendizes. Entre

os benefícios oferecidos neste programa, e divulgados em site específico a seus funcionários, pode-se destacar:

- Verba QVT: Verba destinada ao pagamento de empresas ou profissionais autônomos que conduzam práticas anti-estresse no ambiente de trabalho, bem como aquisição de material relacionado a essas práticas. As atividades desenvolvidas devem ocorrer de forma regular e sistemática, a adesão a estas práticas é voluntária, em horário do expediente de trabalho, de maneira que possibilite a participação do maior número de pessoas. Esta verba é alocada anualmente, no valor de R\$15,00 mensais por funcionário em agências, e no valor de R\$10,00 mensais para funcionário em Rede de Apoio aos Negócios, Direção Geral, estagiário e aprendiz. A verba é administrada pela Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento (ECOIA), em conjunto com o Comitê de Administração de cada agência. A ECOIA é um grupo de funcionários, eleitos pelos demais, para representá-los no uso dos recursos disponibilizados para o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, de acordo com suas necessidades e preferências, bem como, para representá-los nas decisões em conjunto com o Comitê de Administração.

- Verba de Relacionamento Interno: A instituição disponibiliza anualmente um orçamento a cada dependência/agência no valor proporcional ao número de funcionários, estagiários e menores aprendizes para a realização de atividades voltadas a promoção da integração entre a equipe de trabalho (confraternizações, jantares, festas, viagens), visando à melhoria do clima entre os funcionários.

- Verba de Aprimoramento Profissional: O objetivo específico da disponibilização desta verba é o de estimular o aprimoramento dos funcionários de até determinado nível operacional, como os de carreira de serviços auxiliares e outros grupamentos específicos. O valor é fixo (R\$215,00/ano/funcionário) para todo o público alvo, disponibilizado no segundo semestre de cada ano, para fins de crescimento profissional e pessoal.

- Convênios QVT: São parcerias entre a instituição bancária e empresas externas que ofereçam bens e serviços ligados às áreas de promoção da saúde e qualidade de vida, a funcionários, estagiários e adolescentes trabalhadores. Entre as vantagens para os associados pode-se destacar a obtenção de descontos na aquisição de bens e serviços, credibilidade do parceiro e oportunidade de melhorar a qualidade de Vida.

- Semana QVT: Anualmente a instituição bancária promove uma semana voltada a desenvolver ações para fortalecer a cultura da saúde, do bem estar e da qualidade de vida de seus funcionários. Nesta semana é disponibilizado um recurso orçamentário, bem como é

definida a temática a ser promovida na programação proposta pelas Gerências Regionais de Pessoas (GEPES), visando ações de caráter educativo, integrativo, motivador, e vivencial, e que estimulem a adoção de mudanças no estilo de vida.

- Espaços QVT: Áreas para a prática de atividades anti-estresse, coletivas ou individuais, relaxamento e descanso, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos funcionários, estagiários e adolescentes trabalhadores.

A instituição financeira objeto do estudo, em site específico as seus funcionários (Intranet / Banco do Brasil / Retrato da Empresa / Sustentabilidade / Práticas Administrativas / Qualidade de Vida no Trabalho), incentiva a prática de exercício físico regular, ensina e dá dicas de como sair do sedentarismo, destaca a importância de realizar uma avaliação física antes de iniciar uma atividade, cita exemplos de diversas atividades físicas e dá dicas de como iniciá-las, informa o gasto calórico em cada uma destas atividades, dá dicas de medicina complementar, bem como, apoia programas realizados por outras organizações, como o Programa Agita, que foi desenvolvido por um grupo de instituições no Estado de São Paulo, que promovem globalmente a atividade física.

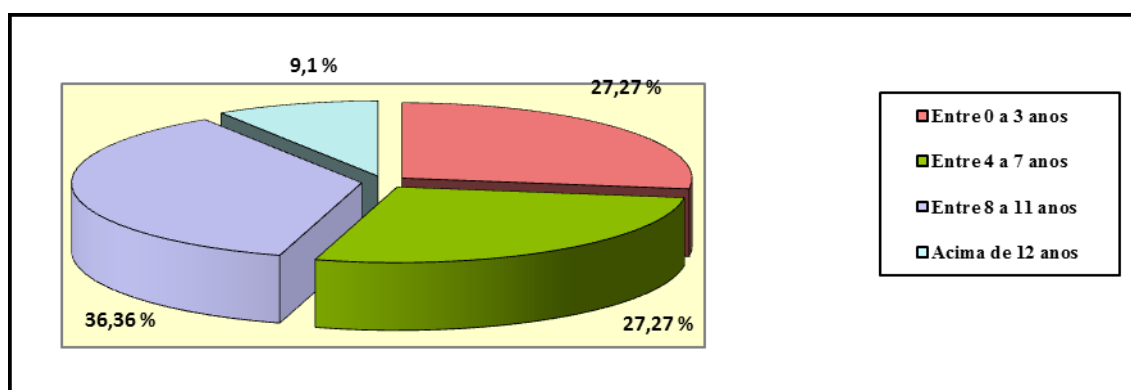
Aliada a estas informações, a instituição promove o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, com o objetivo de promoção e preservação da saúde dos trabalhadores, através da realização do Exame Periódico de Saúde (EPS), o qual é feito uma vez por ano e tem por principal objetivo avaliar a saúde, o nível de estresse e os hábitos de vida dos funcionários, bem como, acompanhar o seu histórico e a sua evolução. Além disso, a instituição promove um programa voltado à questão da ergonomia, considerando e analisando o ambiente organizacional onde o funcionário está inserido, identificando os seus problemas, propondo recomendações para minimizá-los e procurando adaptar o ambiente de trabalho da melhor maneira possível ao funcionário.

4.2 Perfil dos Entrevistados

Para fundamentar o presente estudo, serão apresentados os dados básicos dos entrevistados, como o tempo de trabalho, cargo atualmente exercido e escolaridade. Estes dados serão apresentados em gráficos para auxiliar na visualização do percentual obtido em cada pergunta descrita e obtida através da pesquisa.

4.2.1 Tempo de Trabalho dos Entrevistados na Instituição Financeira

GRÁFICO 1 – Tempo de Trabalho



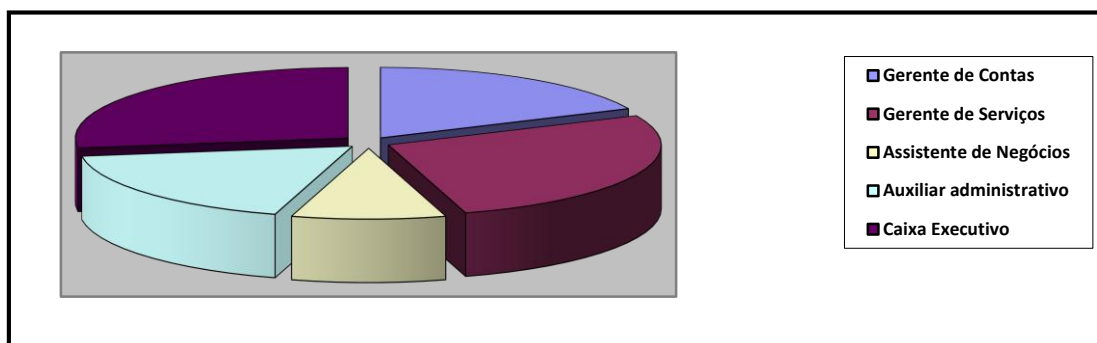
Fonte: Dados de Pesquisa

No que se refere ao tempo de trabalho no banco, pode-se observar que entre os funcionários entrevistados, no período de 0 a 3 anos e 4 a 7 anos, estão em situação de igualdade, com 27,27 % cada um do total dos entrevistados, entre 8 a 11 anos com 36,36 % do total dos entrevistados, e acima de 12 anos com 9,1% do total dos entrevistados, conforme indicado no Gráfico 1. Considerando estes dados, entre os funcionários entrevistados da agência, 90,9 % possuem menos do que 11 anos de trabalho na instituição financeira, resultado que pode estar relacionado a reestruturação do modelo de gestão adotado pelo banco, o qual realizou durante as duas últimas décadas programas de incentivo/apoio para a demissão voluntária, os chamados PDV (Programa de Demissão Voluntária). Esta afirmação é defendida por Larangeira (1997) e complementada por Grisci e Bessi (2004), que explicam que com a reestruturação produtiva do setor bancário, aliada ao desenvolvimento de novas tecnologias, acabou resultando no aumento do desemprego, e transformando um trabalho considerado estável e seguro, em um trabalho com caráter de transitoriedade. Aliados a estes fatos, de acordo com Grisci e Bessi (2004), as instituições bancárias tiveram que se adequar ao período de estabilização da economia, além da criação dos bancos múltiplos, bem como o aumento da concorrência e o acirramento da competitividade causada pela entrada no mercado brasileiro de bancos estrangeiros. Neste contexto, Grisci e Bessi (2004) afirmam que cada setor procurava a melhor maneira de sobreviver a esta situação, e como ferramenta de gestão, a forma encontrada por muitas instituições bancárias para enfrentarem este momento crítico, foi investindo os seus recursos nestes programas que oferecem incentivos para a demissão voluntária, com o intuito de reduzir custos operacionais através da redução do número de funcionários. Assim, desta forma o valor da estabilidade e segurança que o emprego representava para estes trabalhadores deixa de ser considerado um diferencial, e passa a ser considerado de caráter passageiro.

4.2.2 Cargo Atual dos Entrevistados

No que se refere ao cargo exercido atualmente pelos entrevistados, observa-se no Gráfico 2, que as entrevistas foram efetuadas com funcionários de diversos cargos comissionados da agência, com o objetivo específico de fundamentar a pesquisa, levando em consideração a opinião de funcionários com níveis e capacitações diversas, abrangendo a maioria dos cargos hierárquicos existentes na agência objeto de estudo e na instituição bancária.

GRÁFICO 2 – Cargo Atual



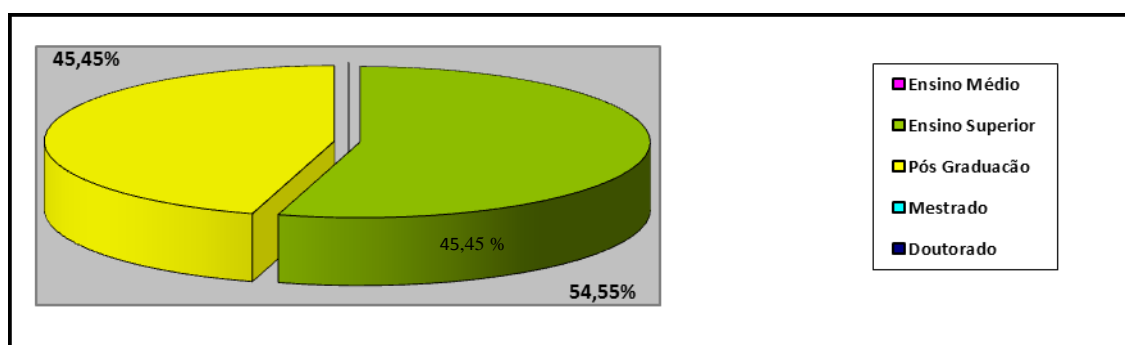
Fonte: Dados de Pesquisa.

Conforme indicado no Gráfico 2, do total das entrevistas realizadas para fundamentar a pesquisa, 2 dos 11 entrevistados exercem atualmente o cargo comissionado de Gerente de Contas, 3 dos 11 entrevistados exercem a função Gerente de Serviços, 1 dos 11 entrevistados o cargo de Assistente de Negócios, 2 dos 11 funcionários entrevistados exercem atualmente a função de Auxiliar Administrativo, e 3 dos 11 funcionários entrevistados exercem a gratificação de Caixa Executivo.

4.2.3 Escolaridade dos Entrevistados

Conforme indicado no Gráfico 3, quanto ao grau de escolaridade dos funcionários entrevistados da agência objeto de estudo, observa-se que 54,55% possuem ensino superior completo e 45,45% possuem pós-graduação completa.

GRÁFICO 3 - Escolaridade



Fonte: Dados de Pesquisa.

Conforme opinião do Entrevistado B, “com relação ao cargo, a gente quer sempre crescer e melhorar, então eu gostaria de estar ascendendo profissionalmente, por isso invisto na minha capacitação, que aliada a outros aspectos, pode significar o diferencial necessário para conquistar uma futura promoção”. (Entrevistado B)

Este resultado está de acordo com a afirmação de Grisci e Bessi (2004) no que diz respeito à reestruturação do trabalho bancário, na qual o trabalhador passa a ser sujeito do processo e o seu conhecimento passa a ser fator competitivo para as empresas. Neste contexto, com a subjetividade do trabalho imaterial, as organizações através do novo modelo de gestão de seu pessoal, exigem cada vez mais capacitação e qualificação de seus funcionários.

Cientes deste fato, os funcionários procuram cada vez mais se especializar, através da busca por conhecimento e qualificação, buscando o diferencial necessário para se destacar entre as centenas de candidatos perante a organização. Por outro lado, a instituição financeira procura conhecer o seu quadro funcional avaliando seus colaboradores através de uma gestão baseada em “Desempenho por Competência”. Desta forma pretende contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, já que estas ferramentas auxiliam na decisão de possíveis promoções e/ou transferências. Por outro lado, é também através desta auto avaliação e pelas avaliações efetuadas pelos superiores, pares e subordinados, que cada colaborador pode comparar como se vê e como está sendo visto como profissional dentro da instituição, bem como auxiliá-lo a aprimorar e desenvolver competências (através de treinamento e capacitação). Ao participar efetivamente deste processo, para a instituição financeira, o indivíduo estará demonstrando o seu comprometimento com a organização, contribuindo para o seu sucesso pessoal, desempenhando um trabalho de qualidade e consequentemente, atingindo o objetivo estratégico da instituição: o resultado.

4.2.4 Resumo do Perfil dos Entrevistados

Como forma de apresentar os entrevistados de forma sucinta e objetiva, foi elaborado o Quadro 1 com o perfil demonstrado percentualmente nos Gráficos 1, 2 e 3 dos entrevistados, a fim de identificá-los claramente durante os seus posicionamentos e opiniões efetuadas no decorrer da análise.

QUADRO 1 – Resumo do Perfil dos Entrevistados

IDENTIFICAÇÃO	SEXO	TEMPO DE TRABALHO	CARGO ATUAL	ESCOLARIDADE
Entrevistado A	Feminino	10 anos	Gerente de Contas	Superior Completo
Entrevistado B	Feminino	7 anos	Assistente de Negócios	Superior Completo
Entrevistado C	Feminino	12 anos	Gerente de Contas	Pós Graduação
Entrevistado D	Masculino	7 anos	Gerente de serviços	Superior Completo
Entrevistado E	Masculino	8 anos	Caixa Executivo	Superior Completo
Entrevistado F	Masculino	1 ano e 7 meses	Caixa Executivo	Superior Completo
Entrevistado G	Masculino	3 anos	Auxiliar Administrativo	Superior Completo
Entrevistado H	Feminino	1 ano e 9 meses	Caixa Executivo	Pós Graduação
Entrevistado I	Feminino	6 anos	Auxiliar Administrativo	Pós Graduação
Entrevistado J	Feminino	23 anos	Gerente de Serviços	Pós Graduação
Entrevistado K	Masculino	11 anos	Gerente de Serviços	Pós Graduação

Fonte: Dados de Pesquisa

4.3 Importância da Qualidade de Vida no Trabalho para os Entrevistados

Após a apresentação dos dados pessoais dos entrevistados em gráficos e no quadro com o perfil dos funcionários da agência entrevistados, foram efetuadas as análises dos dados subjetivos obtidos através de entrevista pessoal. Como demonstrado no Quadro 1, os entrevistados foram identificados por letras do alfabeto, e quando perguntados sobre a

importância das empresas investirem no desenvolvimento de programas voltados a qualidade de vida de seus funcionários todos os entrevistados (100 %), responderam afirmativamente a esta questão. O Entrevistado A, afirma que desde que começou a trabalhar na instituição financeira atual vem acompanhando o programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) desenvolvido, e demonstra conhecimento destes programas. Em resposta a importância destes programas, o entrevistado A destacou: “a promoção da integração entre os funcionários, a diminuição do *stress*, o aumento da produtividade do funcionário e consequente aumento do resultado do banco”. O Entrevistado B, complementa: “considero importante o programa de qualidade de vida por melhorar o desempenho do próprio funcionário, elevando a qualidade de vida dele, no trabalho e fora do trabalho”. Já o Entrevistado D argumenta: “a gente passa mais tempo no trabalho do que em casa, acho importante esta integração que o banco dá na melhoria da qualidade de vida hoje em dia, e não só ver o funcionário como dois braços.”

Estas opiniões dos entrevistados estão de acordo com a afirmação de Fernandes (1996) que ressalta que empresas que buscam ser competitivas em mercados globalizados devem investir em programas de Qualidade de Vida aos funcionários, visto que estes dedicam grande parte de seu tempo às organizações, e conforme a autora, atualmente, estes funcionários são considerados como os fatores diferenciadores e responsáveis pelo sucesso de todo e qualquer negócio.

É essencial às instituições terem um programa de qualidade de vida para os seus funcionários, porque é uma forma de reter estes funcionários, para que eles não procurem outras empresas só por uma questão salarial, mas também por uma questão de qualidade de vida, pois a nossa vida não se resume só pelo trabalho, tem muito mais envolvido, e você ter um espaço no seu trabalho para você relaxar, para você aproveitar, ter um tempo vago, é muito válido. (Entrevistado E)

4.4 Programas de Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação

Além da unanimidade das respostas dos entrevistados no que se refere à importância das empresas desenvolverem programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), outra questão que foi mencionada pela maioria dos entrevistados é a influência destes programas na sua motivação no trabalho. O Entrevistado G confirma que “programas de QVT desenvolvidos para os funcionários geram motivação, os funcionários tem a oportunidade de conhecer e ter maior participação na empresa. A empresa só tem a ganhar com isso e o funcionário também”. Já o Entrevistado F considera o desenvolvimento de programas de qualidade de

vida importantes, principalmente pela falta de tempo de praticar exercícios fora do banco e por falta de motivação para praticar sozinho durante a semana, e fazendo em conjunto no banco, argumenta que tem mais motivação.

Com base nestas opiniões, percebe-se claramente que os entrevistados relacionam a motivação como um dos resultados obtidos na aplicabilidade de programas de Qualidade de Vida no Trabalho. Cientes deste fato, as empresas estrategicamente investem cada vez mais nestes programas em busca de rentabilidade, e a instituição financeira do presente estudo, não foge desta regra, pois entende que os resultados da instituição dependem principalmente do desenvolvimento, da motivação, da satisfação e da produtividade dos seus funcionários.

Segundo Fernandes (1996) investir nestes programas é indispensável à produtividade e à competitividade, além de fator crucial à sobrevivência de qualquer empresa, ou seja, mensurar os níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho é também questão-chave para o sucesso empresarial.

De acordo com esta premissa, o Entrevistado I diz: “o funcionário que está satisfeito no seu lugar de trabalho, na empresa em que trabalha, melhora a sua produção e trabalha mais motivado,” em contrapartida o entrevistado H complementa: “o funcionário que não está satisfeito e que não tem um ambiente bom de trabalho, fica mais complicado, não interage com o mesmo rendimento”; ou seja, para os entrevistados o grau de satisfação com o trabalho está diretamente relacionado ao seu rendimento.

Ainda nesta questão, o Entrevistado J, argumenta:

[...] se o empregador não fala disso o funcionário acaba esquecendo, acaba não se preocupando com a qualidade de vida no trabalho, acaba se estressando mais, e aí aumenta esta história no nosso trabalho de LER (Lesões por Esforços Repetitivos) ou DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho), que às vezes um simples alongamento que se faz durante o dia e que isso é cobrado, faz toda a diferença, inclusive na motivação do funcionário, e na preocupação pessoal de que não sou apenas um instrumento de lucro, eu sou um ser humano também. (Entrevistado J)

Esta é uma questão amplamente discutida quando se fala de qualidade de vida no trabalho: a saúde de funcionários do setor bancário. Devido à atividade altamente estressante do setor financeiro, aliada a cobrança de metas e a realização de atividades repetitivas, doenças como LER (Lesões por Esforços Repetitivos), DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho) e Cardiovasculares, infelizmente, fazem parte do dia a dia do funcionário do setor bancário.

Neste contexto, faz-se novamente imprescindível que as instituições invistam mais uma vez em programas de Qualidade de Vida para os seus funcionários, pois a melhor forma de evitar estas doenças é a prevenção, tendo como base uma alimentação saudável e realizando exercícios físicos / alongamentos regularmente. Conforme o Entrevistado K, a importância destas empresas investirem em programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é dada principalmente por quê: “[...] é um retorno, o principal ativo que uma empresa tem hoje são os seus funcionários, são as pessoas, então a partir do momento em que ela investe em QVT, ela está investindo na verdade no principal ativo que ela tem, que são os funcionários.” (Entrevistado K)

Para tanto, organizações que tenham como meta o bem estar de seus funcionários, investem cada vez mais em um ambiente de trabalho sadio, revertendo positivamente este investimento em motivação, em satisfação destes funcionários e conseqüentemente, nos resultados financeiros da instituição.

4.5 Programa de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvido pela agência

Na questão levantada com os entrevistados sobre a forma que a instituição financeira na qual fazem parte destina a verba ao desenvolvimento de programas de Qualidade de Vida no Trabalho, alguns funcionários demonstraram conhecer amplamente as normas e os parâmetros necessários para a concessão da verba, já outros conheciam parcialmente o programa. Porém, 100 % dos entrevistados sabiam que a verba destinada a estes programas são gerenciadas pela Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento (ECO), comitê eleito pelos funcionários e que os representa em cada agência.

O entrevistado K afirma que o banco destina um determinado orçamento para cada dependência por funcionário, e uma vez que este orçamento está na agência, o comitê de administração, em conjunto com a Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento (ECO) fazem pesquisa entre os funcionários sobre a melhor forma de investir a verba destinada ao programa de Qualidade de Vida no Trabalho do banco.

Então é uma coisa bem divulgada, que todo mundo tem condições de ter conhecimento, se não tem, é porque não quer e não se interessa tanto pelo tema. A Ecoa decide de uma forma democrática em minha opinião, ela faz uma pesquisa junto aos funcionários, em que cada um possui uma preferência, obviamente, não se consegue agradar todo mundo, mas acredito que a maioria é atendida no que requisita. (Entrevistado K)

Já o Entrevistado B destaca o trabalho da Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento (ECO A):

[...] acredito na importância do trabalho da ECOA por ser uma equipe que vai gerenciar as necessidades dos grupos menores no banco, não é um grande projeto o qual há uma mesma situação para todas as unidades no banco, ou seja, cada unidade pode direcionar a verba para aquilo que acha mais relevante.” (Entrevistado B)

Na questão levantada sobre o uso da verba oferecida pelo banco aos programas de Qualidade de Vida no Trabalho pela agência da qual fazem parte, todos os funcionários consideram que a mesma é utilizada para o fim que se destina, e o Entrevistado H afirma: “a verba é utilizada de forma apropriada, e destinada aos funcionários de forma democrática, com palestras de qualidade de vida, ginástica laboral, massagens, eventos na agência, festas e confraternizações para gerar a integração entre os funcionários”.

Efetivamente a verba é utilizada mensalmente para a realização de *Quick Massage* e ginástica laboral, aplicadas uma vez por semana em cada local da agência, já que a agência foco do estudo possui uma unidade central (Matriz) e três Postos de Atendimento Bancários (PAB's), conforme informado pelos entrevistados.

Além destas informações, o Entrevistado J complementa: “Cada agência possui um valor fixo, e esse valor é cobrado pelo banco aonde vai usar a verba, e todas as agências que eu tenho contato tem investido o valor na finalidade.” (Entrevistado J)

O Entrevistado C sugere que o banco promova uma ação mais efetiva, e argumenta:

“em alguns órgãos internos do banco, como a Central de Atendimento, possuem atividades que não se encontra em outras unidades, como sessões de relaxamento, uma salinha de descanso, psicóloga, entre outros, e na agência, devida a correria, com o ponto eletrônico, ninguém pode estar fora do horário, é feita uma massagem de quinze minutos que alguns fazem, nem todos, por que não dá tempo de fazer. Então acho que não está revertendo realmente em qualidade”. (Entrevistado C)

Quando questionada sobre outras atividades desenvolvidas pelo banco na área de qualidade de vida, a Entrevistada C afirma: “Fora isso, de vez em quando no banco, sinceramente, é tudo em cima da hora, na pressa, vem uma mensagem para a ECOA dizendo que é a Semana da Saúde, e todos saem correndo para fazer um lanchinho mais natural naquele dia.” (Entrevistado C)

Diante deste depoimento, pode-se perceber uma disparidade de tratamentos desta instituição com funcionários de órgãos específicos do banco, onde o tratamento é diferenciado. Esta questão foi abordada mais de uma vez pelos entrevistados, pois

argumentam que o funcionário de agência que faz o atendimento ao público é a ponte direta do cliente com o banco, é através do atendimento deste funcionário que o cliente volta a procurar pelos serviços do banco e será fidelizado. Na opinião dos entrevistados esta disparidade deveria ser minimizada, principalmente por disseminar a insatisfação do funcionário pelo tratamento diferenciado nos diferentes setores, e sugerem que estes programas deveriam ser ampliados e aplicados a todos os funcionários, sem distinção de cargos ou prefixos.

4.6 Participação dos Funcionários no Programa de Qualidade de Vida

Quando questionados sobre a participação nas ações de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvidas pela agência, O Entrevistado D afirma: “participo toda semana por causa da qualidade de vida, principalmente para a gente que faz movimentos repetitivos a laboral é ótima para dar uma alongada, e para a atividade bancária que é estressante, a massagem é muito bem vinda”.

Eu participo das atividades, acho importante e se a empresa oferece esse programa para os funcionários a gente tem que usufruir para que ele não acabe, porque se os próprios funcionários não estão se sentindo motivados a fazerem o que o banco está oferecendo, este, não teria porque continuar. Então eu faço, acho importante e melhora muito o meu dia de trabalho quando tem alguma atividade do programa. A gente faz alongamento, e a massagem ajuda na tensão, geralmente no meu espaço a massagem é na parte da manhã e a gente já começa o dia bem tranquilo, relaxado e motivado também. (Entrevistado I)

Já o Entrevistado F, possui carga horária de seis horas, e por isso, não consegue participar das duas atividades desenvolvidas pela agência, *quick massage* e laboral, pois a massagem é aplicada pela manhã, no horário que o funcionário não chegou ainda na agência, portanto, não tem a oportunidade de participar e argumenta: “Como sou caixa executivo, realizo muitos movimentos repetitivos, e a massagem me auxiliaria a relaxar e a diminuir a tensão causada pelo esforço repetitivo”. (Entrevistado F)

Eu participo sempre, e no meu caso particular, esta massagem é interessante devido ao meu braço direito que eu tenho sempre que me auto massagear, e se tem alguém profissional, é melhor ainda, devido ao fato de ter tido câncer de mama e não ter mais as glândulas linfáticas embaixo do braço, ao realizar esforço, ou movimentos repetitivos, sinto dores no braço. A massagem auxilia a não ter problema de inchaço e influenciam muito no meu cotidiano de trabalho, dando melhores condições para efetuar um trabalho melhor.” (Entrevistado J)

De acordo com as opiniões dos entrevistados, as atividades aplicadas na agência de que fazem parte realmente resultam em benefícios que melhoram a sua qualidade de vida no trabalho, conforme a opinião do Entrevistado E: “a gente trabalha numa atividade altamente estressante, que é banco, a gente precisa de uma válvula de escape para poder relaxar e não criar uma tensão no dia a dia”.

Outro ponto de concordância abordado por diversos funcionários é a de que todos devem participar das atividades aplicadas pela instituição bancária nos programas de Qualidade de Vida no Trabalho. Esta foi uma preocupação constante apresentada pelos entrevistados durante as entrevistas: o fato de que se os funcionários não participarem das atividades oferecidas, a instituição poderia cortar o benefício.

A Entrevistada A considera importante participar de todas as ações de qualidade de vida promovidas pela instituição bancária, e não apenas às aplicadas na agência, e argumenta:

Participo frequentemente de todas as ações de QVT promovidas pelo banco, não só da *quick massage* e laboral, mas também da semana de saúde, das palestras aplicadas pela Caixa de Assistência da Saúde dos Funcionários (CASSI), entre outros, por considerar que o trabalho bancário é muito estressante, e estas atividades auxiliam no cotidiano de trabalho, promovendo o relaxamento, a diminuição do *stress* e, além disso, ajuda a aumentar a minha produtividade no trabalho. (Entrevistado A)

Outro ponto de concordância verificado durante as entrevistas, é que parte dos entrevistados que confirmaram não participar das atividades aplicadas, não foi por não quererem, ou por não acreditarem que as atividades resultem em reais benefícios a sua qualidade de vida, mas por simples falta de tempo devido à sobrecarga de trabalho.

A mesma opinião acima é confirmada pelo Entrevistado C, que nem sempre pode fazer as atividades do programa oferecido pelo banco, por falta de tempo. O entrevistado declara: “estou no atendimento direto, e quando sou chamado não posso sair, por que estou em horário de expediente e atendendo um cliente”. Por este motivo, para esse funcionário, a atividade de qualidade de vida, atualmente, não faz diferença no seu cotidiano de trabalho, por não poder participar. Apesar disso, o Entrevistado C destaca:

Gosto muito da instituição em que trabalho, acredito, sempre dei muito de mim, mas acho que hoje em dia esquecem do funcionário, acho que o RH (Recursos Humanos) não é atuante, não há uma preocupação em tratar o funcionário bem. Tem muitos problemas, o clima na minha agência está muito ruim, as metas estão abusivas, muita gente doente, todo mundo estressado, nervoso, então..., está um ambiente bem pesado, não está revertendo em real qualidade”.(Entrevistado C)

De acordo com este depoimento, o funcionário demonstra que apesar de estar sobrecarregado e do *stress* diário, acredita nos valores e na missão do banco, gosta da instituição em que trabalha, acredita que possa haver uma mudança nos recursos humanos, e exige que o funcionário possa ser mais valorizado. Este é o perfil do trabalhador resultante desta nova gestão de pessoal, e conforme Fernandes (1996) surge em consequência a este fato, a necessidade de um gerenciamento mais eficiente, pois os trabalhadores cada vez mais conscientizados e instruídos, exigem cada vez mais condições de trabalho adequadas e satisfatórias.

O Entrevistado A, complementa a questão informando que trabalha numa agência com atendimento ao público, e afirma que apesar de gostar de trabalhar na instituição bancária diretamente com o público, as metas exigidas estão muito altas, a cobrança exagerada só aumenta o *stress*, e que procura através das ações de qualidade de vida, que realmente auxiliam no dia a dia, manter a qualidade no atendimento aos clientes. “[...] as metas são bem elevadas, no final os funcionários vestem a camisa, trabalham bastante e alcançam as metas, mas..., muitas vezes, elas tiram o sono dos funcionários.” (Entrevistado A)

E o Entrevistado B argumenta:

É muito forte para quem trabalha em agência a questão do Assédio Moral, com relação à cobrança de metas e resultados, isso é bem complicado, e em relação a isso eu acho que deveria ter uma mudança em relação a cobrança que é feita. Muitas vezes ela é feita em um nível forte demais que acaba prejudicando o desempenho. (Entrevistado B)

Diante destes depoimentos, pode-se verificar a realidade diária do setor bancário, funcionários que trabalham em agências com atendimento direto ao público sobre carregados, estressados, cobrados diariamente para atingir as metas abusivas de vendas, e sem tempo para participar efetivamente dos programas de qualidade de vida oferecidos pela própria instituição que exige o cumprimento destas metas.

Estas realidades constatadas no setor bancário, foram apresentadas por Segnini (1999) como fenômenos causados pela reestruturação bancária, entre os quais: intensificação do trabalho, enfoque em vendas e exigências cada vez maiores de metas com propósito de lucro. Além destes fenômenos, Segnini (1999) destaca ainda: intenso desemprego, terceirização, precarização e exigências cada vez maiores de qualificação dos funcionários do setor bancário.

Ao serem perguntados sobre qual das ações oferecidas pelo banco e ou agência que eles destacariam positivamente ou negativamente e porque motivo, todos os entrevistados

(100 %) responderam que acham todas as ações importantes, porque cada uma traz um benefício específico que influencia positivamente no dia a dia do trabalho estressante que é o setor bancário, e argumentam:

“Estas atividades no cotidiano do trabalho influenciam principalmente na motivação, ficar mais motivado em exercer as suas atividades, mais solto talvez, com reponsabilidade.” (Entrevistado G)

“Destaco positivamente todas as ações da agência, como a massagem e a laboral, porque a verba por funcionário, monetariamente, é muito pouca, mas juntando dá uma verba boa.” (Entrevistado E)

4.7 Influências dos Programas no Cotidiano do Trabalho dos Entrevistados

Quando questionados sobre a influência no cotidiano do trabalho destes programas, todos os entrevistados elencaram diversos fatores, entre os quais melhora no clima entre os funcionários, o ambiente de trabalho mais agradável, motivação para trabalhar, aumento da produtividade, diminuição do *stress*, relaxamento, atendimento melhor aos clientes, aumento no nível de satisfação e comprometimento com a instituição. A Entrevistada B confirma esta afirmação: “As ações de qualidade de vida influenciam no bem estar do funcionário, e o funcionário que está mais feliz acaba produzindo melhor também, ele tem uma satisfação maior com a própria instituição em que ele trabalha, e então ele acaba produzindo mais frutos.” (Entrevistado B)

O Entrevistado K argumenta:

Só o fato de alguém vir realizar uma massagem, ainda que eu não participe propriamente, mas as funcionárias que supervisiono participem, isso já influencia na minha qualidade de vida, por que se as pessoas com quem trabalho acabam se sentindo melhor com isso, conseqüentemente eu, como gestor delas também vou me sentir melhor, cria um ambiente melhor de trabalho, influi no dia a dia, melhora o clima organizacional.” (Entrevistado K)

Já o Entrevistado D afirma: “Estas ações no dia a dia influenciam sim! No dia que tem a laboral ou a massagem a gente fica muito mais leve para trabalhar, muito mais bem humorado, então dá uma relaxada boa”. (Entrevistado D)

Estas opiniões refletem a afirmação de Limongi-Franca (2004), no que diz respeito à importância da qualidade de vida no trabalho para o resultado da empresa, pois a mesma deixou de ser apenas associada a questões de saúde e segurança no trabalho, e passou a ser

associada à produtividade, a competência gerencial, a integração, a melhoria do clima organizacional, a atração pelos benefícios, e a fidelização de todo o corpo funcional. Portanto, com o emprego destas atividades e de acordo com as opiniões dos entrevistados, a instituição bancária vem conseguindo obter um resultado positivo no atingimento do objetivo proposto para estes funcionários.

4.8 Sugestões de Melhorias ao Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

Quando perguntados sobre sugestões de melhorias no programa de Qualidade de Vida no Trabalho adotado pelo banco, e/ou agência, por diversas vezes foram sugeridos pelos entrevistados o aumento da verba ao programa e o aumento da frequência das atividades aplicadas na agência, como a opinião da Entrevistada H: “o aumento da verba destinada a cada funcionário para aumentar a frequência das atividades, ou implementar novas atividades para aumentar a qualidade de vida”. Já a Entrevistada J também destacou a necessidade do aumento da cobrança na participação dos funcionários, que muitas vezes não participam por comodismo.

“Assim como o Banco cobra da agência a utilização desta verba, tinha que ser cobrado do funcionário à participação, ou a justificativa de porque não participa, pois muitos dizem na hora do alongamento que não tem tempo ou não vai, mas não vão ser dez minutos que irão prejudicar o trabalho, o funcionário vai até ganhar por conta disso. Então assim como o banco cobra da agência, deveria ter uma nota/pontuação por participação do funcionário do investimento que o banco nos disponibiliza”.
(Entrevistado J)

Este depoimento está de acordo com a afirmação de Fernandes (1996), que destaca a necessidade de uma liderança forte e uma preocupação efetiva com a adesão de todo pessoal nos programas de qualidade de vida no trabalho, pois sem o envolvimento dos funcionários no processo, não se consegue atingir as metas organizacionais, e para tanto, é preciso difundir a responsabilidade pela qualidade, pela base da produtividade e da competitividade.

Para as sugestões de melhorias nos programas a serem desenvolvidos pela instituição bancária na qualidade de vida a seus funcionários, o Entrevistado C destaca:

A mudança tem que vir lá de cima, que a impressão que a gente tem aqui na ponta, é que o pessoal de Brasília não tem noção do trabalho de uma agência, por que eu trabalho numa agência, não em setor interno, onde não se tem tempo, às vezes, nem de ir ao banheiro, nem de respirar, atender clientes, são dez focos ao mesmo tempo, o trabalho é muito sobrecarregado, a remuneração não é tão atrativa, faltam pessoas comprometidas, e do gerenciamento falta um pouco de tato para lidar com o funcionário. O RH do banco, quando fiz seis anos, para você ter uma idéia, me mandou um bilhetezinho dizendo: Parabéns! No ano passado você completou 5 anos de banco, ou seja, é o total descaso com o funcionário, e isto não poderia acontecer! A

verba fornecida ao programa de QVT é pequena, então a Equipe de Comunicação e Auto Desenvolvimento não pode fazer tudo que planeja. (Entrevistado C)

Neste contexto, e de acordo com Grisci e Bessi (2004), deve ser destacado um fator de fundamental importância neste processo de reestruturação, que são as pessoas, pois com a subjetividade incorporada ao trabalho, estas pessoas são consideradas fator competitivo e responsáveis pela aplicabilidade das ações de gestão, portanto, é importante saber como estas pessoas percebem estas ações, e investir no desenvolvimento de programas efetivos que realmente resultem na qualidade de vida no trabalho destes funcionários. Limongi-França (2004) também destaca esta importância, e define que as ações que devem ser desenvolvidas em qualidade de vida no trabalho por uma empresa, devem implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho visando o bem-estar dos funcionários.

Outro ponto destacado pelos entrevistados é o aumento da verba anual disponibilizada para confraternizações a serem realizadas entre os funcionários. Este é um aspecto importante a ser considerado, principalmente por promover à melhora do clima da agência, a comunicação e a integração entre os funcionários, pois trabalhar em uma equipe integrada, que possui um relacionamento cooperativo / amigável, resulta num ambiente sadio, com qualidade de vida e qualidade nos serviços executados aos clientes.

Há poucas ações de integração na agência, onde a ECOA promove mensalmente uma confraternização dos aniversariantes do mês, eu acho bacana, mas nem sempre os funcionários de todos os espaços podem participar, talvez mudar a questão de horário e de localização dos eventos melhoraria esta participação. (Entrevistada I)

Outra sugestão de melhoria destacada por diversos entrevistados é a pouca divulgação das palestras voltadas a saúde, promovidas pela Caixa de Assistência da Saúde dos Funcionários (CASSI):

Neste ano quando fui fazer meu exame periódico é que eu vi no mural da Cassi que eles fazem palestras nutricionais, que é importante, mas eu só vi porque eu fui lá, então, talvez se a gente recebesse alguma informação, algum boletim mensal, uma programação, alguma agenda das atividades que estão acontecendo, acho que teriam uma maior participação. Falta divulgação do que eles estão fazendo. (Entrevistado I)

Outras atividades desenvolvidas são as palestras da CASSI sobre nutrição, qualidade da alimentação, e estas atividades são importantes devido a nossa forma de trabalho que é ficar sentada, esforço repetitivo, o alongamento e a massagem auxiliam, e as palestras que orientam bem o pessoa, às vezes as pessoas até sabem, mas quando ouvem de um profissional, a forma de lidar é outra. Puxa! Eu sei disso..., mas não tem ninguém ali te cobrando, orientando, acaba caindo no esquecimento. (Entrevistada J)

De acordo com estas opiniões, o Entrevistado K admite não participar das atividades desenvolvidas em sua agência, e diz não ser um exemplo de qualidade de vida, por ser fumante, estar sempre com muito trabalho, muito ocupado, inclusive com estudos, mas sempre que possível, ele tenta participar, ainda que, impossibilitado por suas ocupações diárias, e destaca:

Uma ação de QVT que destaco de forma positiva adotada pelo banco, apesar de não saber se está relacionada diretamente ao QVT ou não, é o Programa que a CASSI desenvolve de combate ao tabagismo, então, o funcionário que quer realmente deixar de fumar e tem uma turma fechada de 10 ou 15 pessoas, a Cassi desenvolve um programa de apoio e incentivo a estes funcionários pararem de fumar. Não sei realmente se tem relação, mas é uma ação importante de saúde, de qualidade de vida no trabalho, com certeza. (Entrevistado K)

Outra questão sugerida por diversos entrevistados foi o aumento do valor e da frequência da verba do programa de aprimoramento que a instituição fornece uma vez por ano para funcionários até determinado nível hierárquico. O Entrevistado E declara: “Ao mesmo tempo que a gente tem que procurar por nossa empregabilidade, uma das formas disso, é justamente adquirir mais conhecimento, e daí a gente consegue fazer isso, através de livros, conhecimentos, cursos”.

Já o Entrevistado E afirma: “Além do programa da agência, o banco, uma vez por ano, dá uma verba de R\$200,00 para o aprimoramento do funcionário, e esta verba anteriormente já foi maior! E tem também desembolsos que podem ser utilizados para pagamento de cursos, como o de inglês, pós graduação,..., inclusive, a pós graduação que concluí agora, foi financiada pelo banco”. (Entrevistado E)

De acordo com a opinião anterior, o Entrevistado K argumenta e sugere:

Estes programas deveriam ser mais amplos, não ficar apenas no fato de destinar um orçamento para a agência e a dependência escolhe alguma coisa para fazer com a verba de Qualidade de Vida no Trabalho, é claro que a forma é democrática, mas acho que deve ser algo mais amplo, como integrar este programa a algumas outras ações que o banco já tem, mas que estão relacionadas, por exemplo, o Programa de Aprimoramento dos Funcionários. De repente, este programa deveria ser englobado pelo programa QVT, porque o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho não é apenas um acupunturista, um massagista, alguém que faz ginástica laboral, uma campanha anti-tabagista, de repente o que é qualidade de vida para mim, é o banco me disponibilizar a ter acesso a assinatura de uma revista, me destinar um valor para adquirir livros, então unir os programas/integrar o programa de Aprimoramento ao QVT, também é Qualidade de Vida no Trabalho. (Entrevistado K)

De acordo com a instituição financeira objeto do estudo, uma das premissas do estudo da qualidade de vida no trabalho, é o fato de ser um conceito individual, fundamentado em características e critérios pessoais, que variam a partir de interesses, expectativas e momentos

da vida, bem como de acordo com os valores, interesses e as circunstâncias. (Fonte: <http://intranet.bb.com.br>)

Esta premissa divulgada nos canais disponíveis pela instituição bancária está de acordo com a opinião do Entrevistado K, que ressalta, que para ele, qualidade de vida é ter acesso a assinatura de uma revista, ou a aquisição de livros, e sugere que os diversos programas desenvolvidos pela instituição bancária deveriam ser integrados, e os valores da verba disponibilizados para a finalidade que o funcionário considerasse como de qualidade de vida.

O Entrevistado K complementa a sua opinião dizendo que além de integrar o Programa de Aprimoramento aos Funcionários, o programa QVT deveria integrar a questão da ergonomia, do *layout* das mesas das agências, que também têm um conceito de qualidade de vida no trabalho, já que: “80 % desta qualidade está relacionada a cadeira que a gente senta, a mesa que a gente usa o ambiente em que a gente está inserido, então QVT para mim tem que englobar estas coisas também, inserir isto no programa de qualidade de vida.” (Entrevistado K)

De acordo com a opinião do Entrevistado K e de outras opiniões relatadas por outros entrevistados, foi levantado outro ponto comum nas entrevistas realizadas, que é explicado pelo fato dos funcionários não saberem distinguir quais programas estão ou não inseridos no programa de qualidade de vida da instituição.

Neste contexto, torna-se premente que estes funcionários busquem estas informações nos canais disponíveis publicados especificamente aos funcionários pela instituição financeira, ou que a instituição efetue uma campanha promovendo o assunto, direcionada ao seu corpo funcional, e/ou promova, a realização de um treinamento voltado à questão. Este é um fator de grande importância para a organização, e está diretamente relacionado ao nível de satisfação do funcionário com o seu trabalho.

Portanto, de acordo com as entrevistas realizadas, conclui-se que a instituição bancária reconhece a importância de desenvolver programas de Qualidade de Vida no Trabalho para o seu corpo funcional, e vem incorporando a suas normas e instruções, o investimento de programas voltados a esta questão para seus funcionários, bem como, considera um diferencial estratégico para a organização, os benefícios que a promoção destes programas representam na produtividade de seus funcionários, na sua motivação, no seu bem estar, no seu comprometimento com os valores da instituição, e conseqüentemente como importante ferramenta de gestão para a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, diversas mudanças vêm ocorrendo no mundo do trabalho e no contexto interno das organizações, devido as constantes inovações tecnológicas e alterações ocorridas nos parâmetros políticos, econômicos e sociais. Neste processo em constante mutação, o trabalho cada vez mais ocupa lugar de destaque no cotidiano das pessoas, as quais em contrapartida dedicam a ele grande parte do tempo de suas vidas.

Atualmente a Qualidade de Vida no Trabalho vem se tornando questão estratégica para as empresas, por apresentarem um diferencial na gestão de seu pessoal e nos resultados da organização. Este diferencial adquire importância e se torna premente a partir do objetivo de obter lucro, através da busca de melhorias da produtividade, da redução dos riscos da competitividade / concorrência, e da busca por resultado financeiro.

Diante desta constatação, Fernandes (1996) ressalta a importância da qualidade de vida no trabalho para empresas que buscam ser competitivas em mercados cada vez mais globalizados, e por este motivo as organizações vêm investindo cada vez mais nestas atividades para seus funcionários, cientes de que a promoção destes programas representam resultados importantes para a organização como um todo.

Com base nestas informações, o presente estudo teve como objetivo constatar quais as ações de qualidade de vida no trabalho desenvolvidas por uma instituição financeira a seus funcionários, como estes funcionários perceberam estas ações, qual a sua influência nos resultados da instituição e como estes programas de qualidade de vida influenciaram os funcionários no seu cotidiano de trabalho. De acordo com estas premissas e com as entrevistas realizadas, conclui-se que a maioria dos funcionários conhecem parcialmente os programas desenvolvidos, e sugere-se que a instituição financeira efetue um trabalho mais efetivo, cobrando de seus funcionários o conhecimento do programa através das informações divulgadas nos canais de comunicação interna disponíveis, bem como, através da realização de campanhas e palestras explicando a sua atuação e o investimento aplicado nas diversas atividades voltadas a este programa. Esta atitude se torna premente, pelo fato de poder resultar no comprometimento do nível de satisfação do funcionário em trabalhar na organização, prejudicando assim, a sua produtividade e o seu desempenho, pois apesar de todos os funcionários afirmarem conhecer o trabalho desenvolvido pela Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento (ECO) na Semana QVT, e no uso da verba em atividades semanais de *Quick Massage* e ginástica laboral, alguns funcionários desconhecem

os demais programas, e/ou confundem outros programas desenvolvidos pela instituição como sendo de qualidade de vida.

De acordo com as entrevistas realizadas, no que diz respeito ao objetivo que pretende elucidar como os funcionários percebem as ações de qualidade de vida aplicadas no cotidiano de seu trabalho, nos dias em que as atividades do programa são aplicadas, os funcionários afirmam, que percebem nitidamente uma mudança no ambiente de trabalho, e argumentam que o mesmo se torna mais agradável, o clima entre os funcionários se torna mais favorável/amigável, percebem uma redução significativa no nível de *stress*, contribuindo assim, positivamente para a efetivação do trabalho a ser realizado. Conclui-se portanto, que a promoção destas atividades resultam positivamente na motivação destes funcionários ao realizarem o seu trabalho, bem como no aumento da sua produtividade diária e consequentemente no resultado da instituição. Portanto, através destas constatações, pode ser comprovada a atuação significativa dos programas de qualidade de vida no trabalho do setor bancário, principalmente pelo fato deste setor ser reconhecidamente um ambiente estressante, onde as metas exigidas são abusivas. Desta forma, a execução destes programas vem aplacar e minimizar estes fatores, auxiliando os funcionários a realizarem o seu trabalho diário num ambiente com melhor qualidade.

Considerando estas constatações e as respostas as entrevistas realizadas com os funcionários, sugere-se a ampliação destes programas, com o aumento da verba para aumentar a frequência destas atividades, a inclusão de novas atividades para aumentar a qualidade de vida no trabalho, a ampliação dos programas executados em unidades específicas do banco para todos os funcionários, um maior controle da frequência dos funcionários nestas atividades, e a exigência de que estes programas sejam aplicados fora do horário de atendimento aos clientes, para que todos possam participar de forma efetiva. Assim, pretende-se obter com a ampliação dos programas desenvolvidos pela instituição bancária, resultados que reverterão positivamente no cotidiano de seus funcionários: melhorando cada vez mais a sua qualidade de vida no trabalho, sua motivação, a sua produtividade, e a sua satisfação em trabalhar na instituição; e para a instituição financeira bancária, na obtenção de resultados positivos na gestão de seu quadro funcional, no atendimento com qualidade a seus clientes, na busca pela fidelização destes clientes, e no seu maior objetivo: a obtenção de rentabilidade/lucratividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Vida e Carreira. Disponível em <<http://intranet.bb.com.br/portal/APPS/pageIntranet1,31030,31031,3,1,1,0.ibt?codigoSelecao=5117&codigoMenu=5116> > Acessado em: 20 de março de 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. **Manual da Pesquisa Qualitativa**. 2ª ed.. Thousand Oaks, Califórnia: Sábio Publicações, 2000.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 3ª ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São paulo: Ed. Atlas, 2002. 175p.

GIMENES, Cleber. **Multidão – O Projeto da Multidão**, 2010. Disponível em: <http://www.soartigos.com/artigo/7849/O-projeto-da-multidao/>. Acesso em: 02/02/2011.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins e BESSI, Vânia Gisele. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. *Sociologias* [online]. 2004, n.12 [citado 2011-03-20], pp. 160-200. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?>

HARDT, Michael e NEGRI, Antonio. **Império**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.

HARDT, Michael e NEGRI, Antonio. **Multidão – Guerra e democracia na era do Império**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

LARANGEIRA, Sônia M. G. **Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90.** Educação & Sociedade, v. 18, n.61, p. 110-138, dez.1997.

LAZZARATO, Maurizio e NEGRI, Antonio. **Trabalho Imaterial: formas de vida e produção de subjetividade.** Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – CONCEITOS E PRÁTICAS NAS EMPRESAS DA SOCIEDADE PÓS INDUSTRIAL.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, J. C. **A abordagem qualitativa e quantitativa no estudo de caso.** Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de tecnologia e Gestão de Felgueiras, Casa do Curral - 4610 Felgueira, 2002.

NEUTZLING, Inácio e KREIN, José Dari. **As Mudanças no Mundo do Trabalho: Características da Reestruturação Produtiva.** Curitiba: CEPAT, 1995.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho.** 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SEGNINI, Liliana R. P. **Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho.** Educação & Sociedade, v.20, n. 67, p.183-209, ago. 1999.

YIN, Robert (1994). **Estudo de Caso Investigação: Planejamento e Métodos.** (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: Sábio Publicações.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Escolaridade:

Graduado Pós Graduado Especialista Mestrado Doutorado

2. Há quanto tempo você trabalha na instituição bancária atual?

3. Qual o cargo que você está exercendo no momento?

4- Atualmente muitas empresas investem no desenvolvimento de programas voltados a qualidade de vida de seus funcionários. Você considera importante este investimento? Por que?

5 – A instituição financeira da qual faz parte, destina uma verba ao desenvolvimento de programas de qualidade de vida no trabalho a seus funcionários. Você conhece o programa de QVT desenvolvido pelo banco, o valor destinado a cada funcionário e quem pode movimentar estes valores? Comente a sua resposta.

6- Em sua opinião, a agência em que você trabalha utiliza de forma apropriada a verba destinada a programas de Qualidade de Vida de seus funcionários? De que maneira a Equipe de auto desenvolvimento da agência (Ecoa) decide o destino da verba?

7 - O que você acha dos programas de qualidade de vida no trabalho desenvolvidos pela instituição da qual faz parte? Na sua opinião, o que poderia ser alterado nestes programas?

8 - Quais atividades e ações voltadas à qualidade de vida no trabalho são aplicadas em sua agência? Com que frequência?

9 - Você participa de todas as ações de qualidade de vida no trabalho oferecidas pela sua agência e/ou pelo banco? Por que?

10- Entre as ações de qualidade de vida desenvolvidas pelo banco, qual você destacaria (positiva ou negativamente) e por qual motivo?

11 - As ações de qualidade de vida adotadas pela instituição financeira, influenciam no cotidiano em seu trabalho? De que maneira?

12- Você possui alguma sugestão de melhoria no programa de QVT a ser adotado por sua agência e/ou pelo banco?

ANEXO B - RESULTADO ENTREVISTA NA ÍNTEGRA

Após as entrevistas pessoais terem sido realizadas, por meio de um roteiro de perguntas abertas gravadas com a autorização dos entrevistados, as mesmas serão transcritas e após analisadas.

Foram entrevistados onze funcionários de diferentes níveis hierárquicos: 2 Gerentes de Contas, 3 Gerentes de Serviços, 2 Assistentes de Negócios, 2 Auxiliares Administrativos e 2 Caixas Executivos. Cada funcionário entrevistado será apresentado por uma letra do alfabeto, assim estabelecido: Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C, e assim sucessivamente, com objetivo de preservar a identidade dos participantes da pesquisa.

O primeiro participante, Entrevistado A, possui curso superior completo, está trabalhando no banco há 10 anos, porém atuou anteriormente em outra instituição bancária por quinze anos. Desde que começou a trabalhar na instituição bancária atual, o entrevistado tem acompanhado o programa de Qualidade de Vida desenvolvido, demonstrando conhecimento destes programas. Em resposta a importância dos programas de Qualidade de Vida, o entrevistado A destacou a promoção da integração entre os funcionários, a diminuição do *stress*, o aumento da produtividade do funcionário e consequente aumento do resultado do banco. Explicou sobre a verba que o banco destina a cada funcionário e que uma equipe da agência que representa os funcionários (ECO A – Equipe de Comunicação e Auto desenvolvimento) é quem gerencia a verba e contrata o serviço. O serviço contratado é uma massagem relaxante, *quick massage*, duas vezes por semana, e o entrevistado A confirmou: “participo frequentemente de todas as ações de QVT promovidas pelo banco, não só da *quick massage*, mas também da semana de saúde, das palestras aplicadas pela Cassi – Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil, entre outros, por considerar que o trabalho bancário é muito estressante, e estas atividades auxiliam no cotidiano de trabalho, promovendo o relaxamento, a diminuição do *stress* e, além disso, ajuda a aumentar a produtividade no trabalho”. O Entrevistado A, complementa que trabalha numa agência com atendimento ao público, e afirma que apesar de gostar de trabalhar na instituição pública diretamente com o público, as metas exigidas estão muito altas, a cobrança exagerada só aumenta o *stress*, e que procura através das ações de qualidade de vida, que realmente auxiliam no dia a dia, manter a qualidade no atendimento aos clientes. “...as metas são bem elevadas, no final os funcionários vestem a camisa, trabalham bastante e alcançam as metas, mas..., muitas vezes, elas tiram o sono dos funcionários.”(Entrevistado A) Como sugestão de

melhoria ao programa de Qualidade de Vida, o Entrevistado A destaca que além da *quick massage*, deveria ser incluída uma ginástica laboral, ou expandir e aumentar a verba para aumentar o número de vezes das atividades, pois a agência em que trabalha possui vários postos de atendimento bancário (PAB's), que são postos/salas da agência em outros locais, para atendimento de um público específico, ou de determinado órgão, além da matriz da agência, e em cada local os funcionários podem escolher entre as atividades oferecidas, duas vezes na semana *Quick massage*, ou uma vez a massagem e uma vez a ginástica laboral. Além desta sugestão, a Entrevistada A destaca a importância do banco incentivar mais os funcionários a participarem das palestras sobre a saúde, promovidas pela Cassi.

O segundo entrevistado, Entrevistado B, graduado, trabalha há 7 anos no banco, exerce atualmente a função de Assistente de Negócios e declara: “Considero importante o programa de qualidade de vida por melhorar o desempenho do próprio funcionário, elevando a qualidade de vida dele, no trabalho e fora do trabalho, e também por aumentar a produtividade do funcionário”. O Entrevistado B destaca o trabalho desenvolvido pelo comitê da agência, que é quem organiza e administra os valores destinados aos funcionários a programas de QVT, e confirma que sempre que é possível participa e usufrui das atividades aplicadas. Entre as atividades desenvolvidas por este comitê, o Entrevistado B destaca a massagem toda semana, a promoção de encontros entre os funcionários e alguns cafés da manhã, organizados para a integração entre os funcionários. Além do trabalho desenvolvido pela Ecoa, o Entrevistado B destaca a verba que o banco destina a funcionários de até determinado nível hierárquico para o seu aprimoramento, como a compra de livros técnicos e cursos de desenvolvimento. O Entrevistado B destaca que esta verba deveria ser ampliada a todos os funcionários, independente de seu cargo. Já a massagem oferecida pela agência, nem sempre o entrevistado pode participar, pois no caso específico do PAB – Posto de atendimento bancário em que trabalha, não há local adequado para se efetuar a massagem, pois o lugar é pequeno, não há espaço para a cadeira em que a *Quick massage* é aplicada, e possui público durante todo o expediente, que é de seis horas, então, para o funcionário poder participar tem que se deslocar até a sede da agência, e nem sempre é possível. O Entrevistado B destaca o trabalho da equipe de autodesenvolvimento (ECOIA), “acredito na importância do trabalho da ECOIA por ser uma equipe que vai gerenciar as necessidades dos grupos menores no banco, não é um grande projeto o qual há uma mesma situação para todas as unidades no banco, onde cada unidade pode direcionar a verba para aquilo que acha mais relevante.” E complementa: “As ações de qualidade de vida influenciam no bem estar do funcionário, e o funcionário que esteja mais feliz acaba produzindo melhor também, ele tem uma satisfação

maior com a própria instituição em que ele trabalha, e então ele acaba produzindo mais frutos”. Com relação a satisfação em trabalhar na instituição bancária, o Entrevistado B destaca que “é muito forte para quem trabalha em agência a questão do Assédio Moral, com relação a cobrança de metas e resultados, isso é bem complicado, e em relação a isso eu acho que deveria ter uma mudança em relação a cobrança que é feita. Muitas vezes ela é feita em um nível forte demais que acaba prejudicando o desempenho. Com relação ao cargo, a gente quer sempre crescer e melhorar, então eu gostaria de estar ascendendo profissionalmente, mas, a agência em que eu trabalho tem um clima bom, a gente tem conseguido bons resultados, o que tem ajudado bastante no clima”. Como sugestão de melhoria no programa de qualidade de vida desenvolvido, o Entrevistado B, sugere que, como a agência em que trabalha possui muitos PAB`s- Postos de Atendimento bancários, se a verba destinada a cada funcionário fosse disponibilizada a cada PAB-Posto de Atendimento Bancário, talvez conseguisse atingir um número maior de funcionários.

O terceiro entrevistado, Entrevistado C, pós graduado, trabalha na instituição publica há 12 anos, exerce a função de Gerente de Negócios e considera importante as instituições se preocuparem com a qualidade de vida de seus funcionários, e o trabalho desenvolvido pela equipe de auto desenvolvimento da agência é quem destina o emprego da verba, porém destaca que a verba é pequena, então a equipe não pode fazer tudo que planeja. Atualmente, a verba é destinada a contratação de uma massagista, que aplica a Quick Massage semanalmente nos funcionários. O Entrevistado C sugere que o banco promova uma ação mais efetiva, “pois em alguns órgãos internos do banco, como a Central de atendimento, possui atividades que não se encontra em outras unidades, como sessões de relaxamento, uma salinha de descanso, psicóloga, entre outros, e na agência, devida a correria, com o ponto eletrônico, ninguém pode estar fora do horário, é feita uma “massagenzinha” de quinze minutos que alguns fazem, nem todos fazem, por que não dá tempo de fazer. Então acho que não está revertendo realmente em qualidade. Fora isso, de vez em quando no banco, sinceramente..., é tudo em cima da hora, correndo, vem uma mensagem para a ECOA dizendo que é a Semana da Saúde, e todos saem correndo para fazer um lanchinho mais natural naquele dia, por que toda sexta feira tem um lanche, na sexta feira da Semana da Saúde fez-se um lanche mais natural, e é só isso.” Quando perguntado pela frequência na participação das massagens oferecidas na sua agência, o Entrevistado C respondeu que nem sempre pode fazer, por falta de tempo. O entrevistado está no atendimento direto, e quando é chamado não pode sair, por que está em horário de expediente, atendendo um cliente. Por este motivo, para esse funcionário, a atividade de qualidade de vida, atualmente, não faz diferença no seu cotidiano

de trabalho. Apesar disso, o Entrevistado C destaca que “gosto muito da instituição em que trabalho, acredito, sempre dei muito de mim, mas eu acho que assim, hoje em dia esquecem do funcionário, acho que o RH não é atuante, tratar o funcionário bem, tem muitos problemas, o clima na minha agência está muito ruim, as metas estão abusivas, muita gente doente, todo mundo estressado, nervoso, então..., está um ambiente bem pesado”. Para as sugestões de melhoria, o Entrevistado C destaca que a “mudança tem que vir lá de cima, que a impressão que a gente tem aqui na ponta, é que o pessoal de Brasília não tem noção do trabalho de uma agência, por que eu trabalho numa agência, não em setor interno, onde não se tem tempo, às vezes, nem de ir ao banheiro, nem de respirar, atender clientes, são dez focos ao mesmo tempo, o trabalho é muito sobrecarregado, a remuneração não é tão atrativa, e faltam pessoas comprometidas, do gerenciamento falta um pouco de tato para lidar com o funcionário, o RH do banco, quando fiz seis anos, para você ter uma idéia, me mandou um bilhetinho dizendo, Parabéns, no ano passado você completou 5 anos de banco, ou seja, é o total descaso com o funcionário, e isto não poderia acontecer”.

O quarto entrevistado, Entrevistado D, graduado, trabalha na instituição pública há 7 anos, exerce a função de Gerente de Serviços e confirma a importância do desenvolvimento de programas de qualidade de vida aos funcionários, pois “a gente passa mais tempo no trabalho do que em casa, acho importante esta integração que o banco dá na melhoria da qualidade hoje em dia, não só ver o funcionário como 2 braços. O valor destinado pelo banco é administrado pela ECOA-Equipe de Comunicação e Auto desenvolvimento, que é o nosso grupo que cuida da qualidade de vida, é uma verba destinada por funcionário, e na agência foi optado por juntar o valor e contratar uma empresa que fornece o serviço para a gente. A empresa fornece ginástica laboral e massagem, 1 vez por semana, e participo toda semana, por causa da qualidade de vida, e principalmente para a gente que faz movimentos repetitivos a laboral é ótima, para dar uma alongada, e para a atividade bancária que é um pouco estressante, a massagem é muito bem vinda. Estas ações no dia a dia influenciam, no dia que tem a laboral ou a massagem a gente fica muito mais leve para trabalhar, muito mais bem humorado, então dá uma relaxada boa. O Entrevistado D, quando perguntado sobre uma sugestão de melhoria no programa de QVT adotado pelo banco, e/ou agência, afirmou que a agência trocou a pouco tempo de empresa para poder estender a todos os postos de atendimento os serviços oferecidos, e que não tinha nenhuma outra sugestão.

O quinto entrevistado, Entrevistado E, graduado, trabalha na instituição pública há 8 anos, e para o mesmo, “é essencial as instituições terem um programa de qualidade de vida para os seus funcionários, porque é uma forma de reter estes funcionários, para que eles não

procurem outras empresas só por uma questão salarial, mas também por uma questão de qualidade de vida, pois a nossa vida não se resume só pelo trabalho, tem muito mais envolvido, e você ter um espaço no seu trabalho para você relaxar, para você aproveitar, ter um tempo vago, é muito válido”. O Entrevistado E, afirma já ter sido membro da equipe de auto desenvolvimento da agência, e que atualmente a mesma investiu o valor da verba na contratação de uma empresa que faz massoterapia uma vez por semana, e ginástica laboral, também uma vez por semana. “Além do programa da agência, o banco, uma vez por ano, dá uma verba de R\$250,00 para o aprimoramento do funcionário, e esta verba anteriormente já foi mais, e tem desembolsos que podem ser utilizados para pagamento de cursos, como o de inglês, pós graduação,..., inclusive, a pós graduação que concluí agora foi financiada pelo banco”. O entrevistado E afirma participar frequentemente das atividades de QVT, porque “a gente trabalha numa atividade altamente estressante, que é banco, a gente precisa de uma válvula de escape para poder relaxar e não criar uma tensão no dia-à-dia. Destaco positivamente estas ações da agência, como a massoterapia, porque a verba por funcionário, monetariamente é muito pouco, mas juntando dá uma verba boa. Quanto a verba do aprimoramento acho que se aumentar o valor e ter uma frequência maior assim, é..., ao mesmo tempo que a gente tem que procurar por nossa empregabilidade, uma das formas disso, é justamente adquirir mais conhecimento, e daí a gente consegue fazer isso, através de livros, conhecimentos, cursos. Outra sugestão é de que o banco deveria ter uma formação maior, já que cada vez mais entram no banco funcionários com nível universitário, ao invés de fazer uma seleção só de nível médio, já fazer uma seleção direcionada ao público universitário, assim adquirindo funcionários de maior qualidade, oferecendo um salário melhor, gerando mais resultado para o cliente e conseqüentemente para o banco.”

O sexto entrevistado, Entrevistado F, graduado, trabalha no banco há um ano e sete meses, e considera o desenvolvimento de programas de qualidade de vida importante, principalmente por falta de tempo de praticar exercícios fora do banco e por falta de motivação para praticar sozinho durante a semana, e fazendo em conjunto, no banco, tem mais motivação. O entrevistado sabe que existe na agência uma equipe denominada ECOA, mas como nunca fez parte e não procurou saber no que consiste, desconhece a sua finalidade, mas pretende fazer parte um dia para conhecer melhor. O funcionário possui carga horária de seis horas, e por isso, não consegue participar das duas atividades desenvolvidas pela agência, quick massage e laboral, pois a laboral é aplicada pela manhã, no horário que o funcionário não chegou ainda na agência, portanto, não tem a oportunidade de participar. Como o entrevistado F é caixa executivo, realiza muitos movimentos repetitivos, e a massagem auxilia

a relaxar e a diminuir a tensão causada pelo esforço repetitivo. Como sugestão de melhoria, o entrevistado sugere fazer massagens periodicamente após o término do expediente, porque durante o expediente com o esforço, você vai tensionando os músculos, e no final do dia, a massagem diminuiria as dores e a tensão.

O sétimo entrevistado, Entrevistado G, graduado, trabalha no banco há três anos, e confirma que programas de qualidade de vidas desenvolvidas para os funcionários geram motivação, os funcionários tem a oportunidade de conhecerem e terem maior participação na empresa, a empresa só tem a ganhar com isso e o funcionário também. Quanto a quem destina a verba de QVT, o entrevistado conhece pouco a área de atuação da equipe de auto desenvolvimento, mas considera que a verba é utilizada 100%, já que são disponibilizadas semanalmente uma massagem e uma ginástica laboral em cada local da agência, porém o entrevistado considera o valor disponibilizado a cada funcionário insuficiente e sugere o aumento do valor da verba para o aumento destas ações que trazem tantos benefícios a seus funcionários. Além destas atividades, o entrevistado destaca que a ECOA da sua agência organiza atividades ou encontros dos funcionários ao ar livre, para gerar a integração entre os funcionários. Entre as atividades desenvolvidas, o Entrevistado G, destaca positivamente a ginástica laboral, “devido ao fato de trabalhar o dia inteiro no computador, com movimentos repetitivos, o ideal é que esta atividade tivesse em maior frequência, pelo menos três vezes por semana no mínimo, seria o ideal. Estas atividades no cotidiano do trabalho influenciam principalmente na motivação, ficar mais motivado em exercer as suas atividades, mais solto talvez, com responsabilidade.” O entrevistado sugere que as atividades citadas anteriormente e desenvolvidas pela Equipe de autodesenvolvimento da agência ao ar livre, tivessem periodicidade mensal.

O oitavo entrevistado, Entrevistado H, pós graduado, trabalha na instituição bancária há um ano e nove meses, e exerce a função de caixa executivo, confirma a importância dos bancos desenvolverem programas de qualidade de vida a seus funcionários, porque em sua opinião, “o funcionário que não está satisfeito e que não tem um ambiente bom de trabalho, fica mais complicado, não interage com o mesmo rendimento”. Quanto ao uso da verba destinada pelo banco, a entrevistada afirma conhecer o programa, e sabe que quem destina e controla o uso desta verba é o comitê eleito em cada agência para as ECOAS. Em sua agência, a entrevistada confirma que a verba é utilizada de forma apropriada, e destinada aos funcionários de forma democrática, com palestras de qualidade de vida, ginástica laboral, massagens, eventos na agência, festas e confraternizações. “Participo dos programas sempre quando é possível, quando é atrativo e interessante. Não acho que alguma das ações sejam

negativas, todas são bem-vindas. Gostei muito de uma palestra que a Ecoa promoveu recentemente sobre a coleta seletiva de lixo, que é uma proposta nova do banco, além da massagem e da laboral que auxiliam a relaxar e a se ligar no que está fazendo, resultando em bem estar.” Já quando perguntada sobre as confraternizações e o clima da agência, a entrevistada disse que no geral, apesar de alguns momentos complicados, nas confraternizações o clima é bacana, mas dentro da agência nem sempre, devido ao *stress* do trabalho e a alguns problemas de relacionamento dentro da agência, mas nada assim que torne muito complicado o trabalho. Entre as melhorias sugeridas pela Entrevistada H aos programas desenvolvidos pelo banco, o aumento da verba destinada a cada funcionário para aumentar a frequência das atividades, ou implementar novas atividades para aumentar a qualidade de vida.

O nono entrevistado, Entrevistado I, pós graduado, trabalha há seis anos na instituição pública atual e exerce a função de auxiliar administrativo. O entrevistado considera importante os programas de qvt desenvolvidos, porque “o funcionário que está satisfeito no seu lugar de trabalho, na empresa em que trabalha, a sua produção é melhor e ele trabalha mais motivado. Eu conheço o programa, e na agência que eu trabalho a gente tem uma vez por semana a ginástica laboral e a massagem, mas desconheço a questão de valores, e sei que quem organiza e movimenta estes valores são as ECOAS das agências. Seria bom que estas atividades fossem ampliadas, pelo menos duas vezes por semana seria ideal. “Eu participo das atividades, acho importante e se a empresa oferece esse programa para os funcionários a gente tem que usufruir para que ele não acabe, porque se os próprios funcionários não estão se sentindo motivados a fazerem o que o banco está oferecendo, não teria porque continuar, então eu faco, acho importante e melhora muito o meu dia de trabalho quando tem alguma atividade do programa”. “A gente faz alongamento, e a massagem ajuda na tensão, geralmente no meu espaço a massagem é na parte da manhã e a gente já começa o dia bem tranquilo, relaxado e motiva também. As duas atividades são importantes, a ginástica laboral faz alongamento, e a gente não costuma fazer, e devido ao nosso ramo de atividade, a gente fica praticamente o dia todo sentado e na frente de um computador o dia inteiro, para evitar doenças como LER (Lesões por Esforços Repetitivos) ou DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho), o alongamento é muito importante, muito positivo sim.” Quando perguntada sobre outras ações, como confraternizações para integração, clima da agência, a entrevistada I disse haverem poucas ações de integração na agência, onde a ECOA promove mensalmente uma confraternização dos aniversariantes do mês, eu acho bacana, mas nem sempre os funcionários de todos os espaços podem participar, talvez mudar

a questão de horário, de localização dos eventos melhoraria esta participação. Outra sugestão de melhoria destacada pela entrevistada I é a pouca divulgação das palestras da CASSI. “Neste ano quando fui fazer meu exame periódico é que eu vi no mural da Cassi que eles fazem palestras nutricionais, que é importante, mas eu só vi porque eu fui lá, então, talvez se a gente recebesse alguma informação, algum boletim mensal, uma programação, alguma agenda das atividades que estão acontecendo, acho que teriam uma maior participação. Falta divulgação do que eles estão fazendo.

O décimo entrevistado, Entrevistado J, pós graduado, trabalha há vinte e três anos na instituição pública atual e exerce a função de Gerente de Módulo de Unidade de Apoio. O entrevistado considera importante os programas de QVT desenvolvidos, porque se o empregador não fala disso o funcionário acaba esquecendo, acaba não se preocupando com a qualidade de vida no trabalho, acaba se estressando mais, e aí aumenta esta história no nosso trabalho de LER - Lesões por Esforços Repetitivos, DORT - Distúrbio Osteo-muscular Relacionado ao Trabalho, que as vezes um simples alongamento que se faz durante o dia e que isso é cobrado, faz toda a diferença, inclusive na motivação do funcionário, e na preocupação pessoal de que não sou apenas um instrumento de lucro, eu sou um ser humano também. A entrevistada confirma conhecer os programa de QVT, onde cada agência possui um valor fixo, e esse valor é cobrado pelo banco aonde vai usar, é pontuação negativa se não utilizar esta verba e quem é responsável é o pessoal da ECOA de cada agência, e todas as agências que eu tenho contato tem investido o valor na finalidade, como na minha agência a massagem semanal. Eu participo sempre, e no meu caso particular, esta massagem é interessante devido ao meu braço direito que eu tenho sempre que me auto massagear, e se tem alguém profissional, é melhor ainda, devido ao fato de ter tido câncer de mama e não ter mais as glândulas linfáticas embaixo do braço, ao realizar esforço, ou movimentos repetitivos, sinto dores no braço, e a massagem auxilia a não ter problema de inchaço. Outras atividades desenvolvidas são a ginástica laboral, palestras da CASSI sobre nutrição, qualidade da alimentação, e estas atividades são importantes devido ao nosso forma de trabalho que é ficar sentada, esforço repetitivo, o alongamento e a massagem auxiliam, e as palestras que orientam bem o pessoa, as vezes as pessoas até sabem, mas quando ouve de um profissional, a forma de lidar é outra, puxa, eu sei disso, mas não tem ninguém ali te cobrando, orientando, acaba caindo no esquecimento. No meu caso, estas massagens influenciam muito no meu cotidiano de trabalho, dando melhores condições para efetuar um trabalho melhor, pois se não tivesse esta atividade, teria que pagar para fazer a massagem/drenagem no braço para evitar dores/inchaço. Entre as sugestões de melhorias a serem desenvolvidas, a Entrevistada J

destacou a necessidade do aumento da frequência das atividades, bem como uma maior cobrança na participação dos funcionários, que muitas vezes não participam por comodismo. Assim como o Banco cobra da agência a utilização desta verba, tinha que ser cobrado do funcionário a participação, ou a justificativa de porque não participa, pois muitos dizem na hora do alongamento que não tem tempo ou não vai, mas não vai ser dez minutos que irão prejudicar o trabalho, o funcionário vai até ganhar por conta disso. Então assim como o banco cobra da agência, deveria ter uma nota/pontuação por participação do funcionário do investimento que o banco nos disponibiliza.

O décimo primeiro entrevistado, Entrevistado K, pós-graduado, trabalha há 11 anos na instituição pública atual e exerce a função de Gerente de Serviços. O entrevistado considera importante às empresas investirem em programas de Qualidade de Vida no Trabalho, e conforme suas palavras “principalmente porque é um retorno, o principal ativo que uma empresa tem hoje são os seus funcionários, são as pessoas, então a partir do momento em que ela investe em Qualidade de Vida no Trabalho, ela está investindo na verdade no principal ativo que ela tem, que são os funcionários.” O entrevistado K demonstra conhecimento ao programa desenvolvido pelo banco, afirmando que o banco destina um determinado orçamento, uma determinada verba para cada dependência, e uma vez que este orçamento esteja na agência, o comitê de administração da agência, em conjunto com a ECOA – Equipe de Comunicação e Auto Desenvolvimento, são quem escolhem, fazem pesquisa entre os funcionários sobre a melhor forma de investir a verba destinada ao programa QVT do banco. Então é uma coisa bem divulgada, que todo mundo tem condições de ter conhecimento, se não tem, é porque não quer, não se interessa tanto pelo tema. A Ecoa decide de uma forma democrática em minha opinião, ela faz uma pesquisa junto aos funcionários, em que cada um possui uma preferência, obviamente não se consegue agradar todo mundo, mas acredito que a maioria é atendida no que requisita. De que forma ela determina isso, de uma forma que beneficie o maior número de funcionários, com uma ginástica laboral, um evento, convida todos os funcionários para um churrasco num final de semana, em algum lugar, portanto, da forma mais democrática possível. A agência tem permanentemente ginástica laboral, no nosso Posto de Atendimento Bancário – PAB, uma vez por semana ginástica laboral e uma vez por semana massagem, e eventualmente, quando sobra alguma verba, um evento na própria agência, um café da manhã, um churrasco e ou outro lugar que a ECOA acaba combinando com os funcionários. O Entrevistado K admite não participar das atividades desenvolvidas em sua agência, e diz não ser um exemplo de qualidade de vida, por ser fumante, estar sempre com muito trabalho, muito ocupado, inclusive com estudos (MBA do

Banco), mas sempre que possível, ele tenta participar, ainda que, impossibilitado por suas ocupações diárias. “Uma ação de QVT que destaco de forma positiva adotada pelo banco, apesar de não saber se está relacionada diretamente ao QVT ou não, é o Programa que a CASSI – Caixa de Assistência aos Funcionários do Banco do Brasil desenvolve de combate ao tabagismo, então, o funcionário que quer realmente deixar de fumar e tem uma turma fechada de 10 ou 15 pessoas, a Cassi desenvolve um programa de apoio e incentivo a estes funcionários pararem de fumar. Não sei realmente se tem relação, mas é uma ação importante de saúde, de qualidade de vida no trabalho, com certeza.” Quando questionado sobre a influência no cotidiano do trabalho destes programas, o entrevistado K responde que: “só o fato de alguém vir realizar uma massagem, ainda que eu não participe propriamente, mas as funcionárias que supervisiono participam, isso também influencia na minha qualidade de vida, por que as pessoas com quem trabalho acabam se sentindo melhor com isso, e se elas se sentem melhor, conseqüentemente eu, como gestor delas também vou me sentir melhor, cria um ambiente melhor de trabalho, influi no dia a dia, melhora o clima organizacional.” Entre as sugestões de melhoria no programa de Qualidade de Vida adotado pelo banco, o entrevistado K destaca que “estes programas deveriam ser mais amplos, não ficar apenas no fato de destinar um orçamento para a agência e a dependência escolhe alguma coisa para fazer com a verba QVT, é claro que a forma é democrática, mas acho que deve ser algo mais amplo, como integrar o programa QVT a algumas outras ações que o banco já tem, mas que estão relacionadas, por exemplo, o Programa de Aprimoramento dos funcionários, de repente, deveria ser englobado pelo programa QVT, porque? Porque o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho não é apenas um acupunturista, um massagista, alguém que faz ginástica laboral, uma campanha anti-tabagista, de repente o que é qualidade de vida para mim, é o banco me disponibilizar a ter acesso a assinatura de uma revista, me destinar um valor para adquirir livros, então unir os programas, integrar o programa de Aprimoramento ao QVT, por que isso também é Qualidade de Vida no Trabalho, quando o banco fala em ergonomia por exemplo, o *layout* das estações de trabalho, o *layout* das mesas, das agências, dos móveis, esta questão de ergonomia, isso também deve ter um conceito de QVT nisso, de qualidade de vida no trabalho, porque qualidade de vida no trabalho nosso, 80 % da qualidade no trabalho está relacionada a cadeira que a gente senta, a mesa que a gente usa o ambiente em que a gente está inserido, então QVT para mim tem que englobar estas coisas também, inserir isto no programa de qualidade de vida.”

