

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

Karien Saccomori de Paiva Barbosa

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO GAMA**

Porto Alegre

2012

Karien Saccomori de Paiva Barbosa

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO GAMA**

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.

Orientador: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Tutor-orientador: Anne Griza

**PORTO ALEGRE
2012**

Karien Saccomori de Paiva Barbosa

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO GAMA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada 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 de de 2012

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

RESUMO

O presente trabalho cujo objetivo geral foi pesquisar a percepção dos funcionários de um setor de crédito do Banco Gama quanto à sua qualidade de vida no trabalho e seus objetivos específicos foram: identificar as ações tomadas pelo Banco Gama em termos de Qualidade de Vida de seus funcionários e identificar o grau de satisfação dos funcionários do setor de crédito do banco Gama em relação às ações de QVT tomadas pela instituição. Optou-se pela realização de um levantamento de dados por meio de pesquisa quantitativa, utilizando-se do método Survey, aplicado por meio de questionário. Este questionário baseou-se no modelo de Qualidade de Vida no Trabalho proposto por Walton (1973). Participaram desta pesquisa 20 bancários de um determinado setor de crédito do banco Gama, os quais responderam perguntas relativas à própria satisfação quanto à qualidade de vida no trabalho. Após essa etapa, realizou-se a tabulação e análise dos dados coletados entre os funcionários. Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que a maioria dos indicadores apresenta elevado grau de satisfação, na amostra entrevistada. Há, entretanto, alguns indicadores cujos resultados indicam níveis de insatisfação que merecem especial atenção por parte da empresa. Esta pesquisa justifica-se pela contribuição que pode trazer ao Banco Gama, por meio da verificação da opinião dos funcionários em relação à própria qualidade de vida no trabalho.

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

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho	14
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –Demonstração dos resultados obtidos na pesquisa – Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.....	25
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – EM RELAÇÃO À REMUNERAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	27
Gráfico 2 – EM RELAÇÃO À EQUIPARAÇÃO SALARIAL COM OUTRAS EMPRESAS DO MERCADO EXTERNO.....	28
Gráfico 3 - Em relação à equiparação salarial entre cargos da própria empresa.....	28
Gráfico 4 – Compilação da categoria compensação justa e adequada	29
Gráfico 5 - Em relação à jornada de trabalho condizente com a função desempenhada	30
Gráfico 6 - Quanto às condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos	31
Gráfico 7 - Quanto ao limitador de idade, quando se trata de trabalho que coloque em risco a saúde e o bem estar das pessoas abaixo ou acima de certa idade.....	31
Gráfico 8 – Compilação da categoria condições de trabalho	32
Gráfico 9 – Quanto à liberdade e independência para programar e executar suas atividades..	33
Gráfico 10 – Quanto à possibilidade de utilização de sua capacidade e habilidade na execução do seu trabalho.....	34
Gráfico 11 - Em relação às informações recebidas sobre o seu trabalho e seu desempenho na realização das atividades	35
Gráfico 12 – Quanto à execução das tarefas completas, possibilidade de realização do trabalho do começo ao fim do processo	35
Gráfico 13 - Em relação ao planejamento de sua atividade	36
Gráfico 14 – Compilação do indicador uso e desenvolvimento de capacidades.....	37
Gráfico 15 - Quanto à possibilidade de utilização de seus conhecimentos e habilidades expandidas e recém adquiridas no seu trabalho.....	38
Gráfico 16 - Quanto à capacitação oferecida pela empresa, de forma a evitar que seus conhecimentos se tornem obsoletos	38
Gráfico 17 - Quanto à oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa.....	39
Gráfico 18 - Quanto à estabilidade no seu emprego.....	40
Gráfico 19 – Compilação da categoria oportunidade de crescimento e segurança	41
Gráfico 20 - Quanto à ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física	42
Gráfico 21 - Compilação da categoria integração social na organização.....	42
Gráfico 22 - Quanto à privacidade, a individualidade dentro da organização	43
Gráfico 23 - Quanto à liberdade de expressão, a oportunidade de manifestar suas idéias e dar sugestões, sem medo de ser repreendido	44
Gráfico 24 – Quanto ao tratamento justo em todas as situações	45
Gráfico 25 – Compilação da categoria constitucionalismo	45
Gráfico 26 - Em relação ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal...	46
Gráfico 27 – Compilação da categoria o trabalho e o espaço total de vida.....	47
Gráfico 28 - Em relação à valorização do seu trabalho, a importância que a empresa e a comunidade atribuem a ele	48
Gráfico 29 - Quanto à credibilidade que a empresa possui junto à comunidade.....	49
Gráfico 30 – Compilação da categoria relevância social da vida no trabalho.....	49
Gráfico 31 – Análise geral dos resultados	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 QUALIDADE DE VIDA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	11
2.1 MODELOS DE DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	13
2.1.1 Modelo de Walton para qualidade de vida no trabalho.....	14
2.2 TRABALHO IMATERIAL.....	16
2.3 REESTRUTURAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL.....	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.1 ETAPAS DA PESQUISA.....	21
3.2 O BANCO GAMA.....	23
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
4.1 COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA.....	26
4.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	30
4.3 USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES.....	33
4.4 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA.....	37
4.5 INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO.....	41
4.6 CONSTITUCIONALISMO.....	43
4.7 O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA.....	46
4.8 RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO.....	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	54
ANEXO 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS	57

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas têm se caracterizado por expressivas e rápidas mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais, com reflexos diretos nas empresas, influenciadas pela globalização da economia, criando, assim, um mercado bastante competitivo. (DÓCOLAS, 2004)

Atualmente, as empresas percebem um ganho no potencial competitivo ao investirem na melhoria da qualidade de vida de seus funcionários, pois a motivação e a satisfação destes podem ser fatores relevantes para o sucesso das instituições. No contexto bancário, essas mudanças também são evidentes. Na era da informação, o setor foi fortemente transformado, sobretudo pelas tecnologias advindas das novas ferramentas da informática.

Na década de 1990, com a reestruturação do processo laboral no setor bancário, problemas como a diminuição dos postos de trabalho, devido à substituição pela tecnologia, geraram muita insegurança entre os trabalhadores da área. A intelectualização do trabalho, ou seja, a exigência de um novo perfil de trabalhadores, que precisam estar cada vez mais qualificados, atualizados e informados para exercer suas funções, bem como a incerteza quanto à estabilidade no emprego, são exemplos de causas de tamanha insegurança. (NETTO; SILVA, 2011)

Nessa conjuntura, as organizações tentam minimizar os possíveis efeitos negativos de tantas mudanças. Para tanto, investem em ações que possam melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, o que, em contrapartida, pode refletir em ganho competitivo para a organização, uma vez que um indivíduo motivado tende a dedicar-se mais e melhor ao trabalho, trazendo, conseqüentemente, maiores e melhores resultados à instituição.

No Banco Gama, instituição financeira objeto desta pesquisa, compromissos como promover o aperfeiçoamento profissional dos funcionários, principalmente por meio da Universidade Corporativa Banco Gama, ações de valorização da diversidade e de busca pela equidade de gênero, assim como o Programa Qualidade de Vida no Trabalho, que visa diminuição do estresse no ambiente corporativo (com atividades como ginástica laboral, quick massage, entre outras), são exemplos de iniciativas da instituição no intuito de promover a qualidade de vida de seus funcionários.

Em relação às propostas de aperfeiçoamento do corpo funcional, destaca-se o incentivo dado aos funcionários para complementarem sua formação através de cursos auto-instrucionais (com material e organização pedagógica feitas pela instituição, porém o

indivíduo é que planeja e busca seu aprendizado). Ainda há os cursos e treinamentos em grupos presenciais, com orientação e acompanhamento de profissionais selecionados para desempenhar tal função – os educadores. Estas ações além de contribuir para a formação dos profissionais, os qualificam para competir pela ascensão profissional dentro da instituição.

Considerando-se que, atualmente, o Banco Gama possui programas para a promoção e melhoria da qualidade de vida de seus funcionários, a mensuração dos resultados obtidos a partir desses programas poderá contribuir para a manutenção e/ou aperfeiçoamento das ações existentes, bem como para a implantação de novas estratégias.

Pelo exposto, justifica-se o presente estudo pela contribuição que pode dar ao meio acadêmico no sentido de fomentar a discussão acerca do tema. Servindo também como subsidio a outros pesquisadores. Justifica-se, ainda, por proporcionar à organização mais um elemento de medida de satisfação dos colaboradores internos com relação a política de crescimento pessoal e profissional adotadas pelo Banco Gama.

Segundo Haddad (2000), os programas de qualidade de vida no trabalho são importantes, pois promovem a melhoria das condições laborais das mais variadas categorias de trabalhadores. No caso dos bancários, a relevância dessas ações torna-se ainda mais evidente quando se observa as constantes pressões a que eles se submetem para adaptarem-se à nova ordem estabelecida por um ambiente crescentemente competitivo, pois é notória a busca cada vez mais acirrada das instituições financeiras por maior lucratividade.

Para alcançar seus objetivos, estas instituições traçam metas de difícil alcance, o que, em geral, sobrecarrega os profissionais. Exemplo desta sobrecarga é o fato de que, anualmente, o sindicato da categoria tenta negociar com os bancos metas mais fáceis de serem cumpridas.

Nesse sentido, Haddad (2000) ainda afirma que os programas de qualidade de vida no trabalho tornam-se ainda mais relevantes, pois podem otimizar o tempo vivido pelos indivíduos dentro das instituições, como atividades de dança, ginástica laboral e quick massage, bem como as ações promovidas para integração do quadro funcional (confraternizações, dinâmicas, cafés e etc). Estas ações reduzem as tensões causadas pelo estresse decorrente da sobrecarga de tarefas.

A partir desta conjuntura, pensou-se a questão para esta pesquisa: Qual a percepção dos funcionários de um setor de crédito do Banco Gama em relação à sua Qualidade de Vida no Trabalho?

Para alcançar a resposta a esta pergunta, traçou-se como objetivo geral verificar o nível de satisfação dos funcionários de um setor de análise de operações de crédito do Banco Gama, em relação à própria qualidade de vida no trabalho. E como objetivos específicos:

- Identificar as ações tomadas pelo Banco Gama em termos de Qualidade de Vida de seus funcionários;

- Identificar o grau de satisfação dos funcionários do setor de crédito do banco Gama em relação às ações de QVT tomadas pela instituição.

Para tanto, o presente trabalho está organizado da seguinte maneira: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico – capítulo 2 - abordando os temas qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho, modelo de diagnóstico de qualidade de vida no trabalho, trabalho imaterial e reestruturação bancária no Brasil. Após segue os procedimentos metodológicos – capítulo 3 - e na sequência a análise dos resultados – capítulo 4 – e por fim as considerações finais, o referencial bibliográfico e o anexo 1 (que ilustra o modelo de questionário utilizado neste estudo).

2 QUALIDADE DE VIDA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A preocupação do homem com a qualidade de vida não é algo recente, ela data dos primórdios da existência humana, conforme aponta Rodrigues (2002), e os estudos científicos em torno da qualidade de vida iniciaram-se na área das Ciências Sociais, da Filosofia e da Política e hoje estão presentes nas mais variadas áreas do conhecimento que se preocupam em compreender o homem na sua relação consigo, com os outros e com o mundo.

No entanto, conforme Rodrigues (2002), conceituar qualidade de vida não é tarefa das mais simples, pois essa concepção sofreu modificações com o passar dos anos e de acordo com as circunstâncias e experiências vivenciadas pelas pessoas em sociedade, além de contar com um significativo grau de subjetividade.

Conforme Wood-Dauphinee (1999), o surgimento do termo qualidade de vida se deu no início dos anos 1920, e, em meados da década de 1940, nos Estados Unidos, o conceito de qualidade de vida estava diretamente relacionado à posse de bens materiais, como esclarecem Seidl e Zannon (2004). Com o tempo, somaram-se a isso as questões de saúde, segurança, educação, moradia, lazer, trabalho e etc. Seidl e Zannon (2004) ainda afirmam que, na década de 1970, já se teorizava a respeito da dificuldade de se conceituar e compreender o termo qualidade de vida e o definia como algo que muitos indivíduos verbalizam, mas não sabem exatamente o que é.

No final da década de 70, surge de fato o interesse das empresas pela Qualidade de Vida no Trabalho, em especial nos Estados Unidos. Esse interesse foi fortemente influenciado pela constatação do aumento da competitividade internacional, principalmente do Japão, cujas práticas gerenciais e programas de produtividade, centrados nos empregados, estavam tendo grande sucesso. A partir daí, o interesse pelo tema tornou-se algo crescente e a qualidade de vida dos trabalhadores adquiriu significativa importância, passando a ser objeto de estudo de diversos pesquisadores. Porém, ainda existem incertezas e divergências quanto ao significado do termo e é necessário compreendê-lo para que essa abordagem não seja entendida como apenas mais um modismo passageiro proposto no campo da Administração, mas como uma linha de pesquisa internacional, dedicada a buscar uma vida mais saudável e feliz para os trabalhadores, almejando, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais, como explica Medeiros (2002).

Diante disso, o conceito de qualidade de vida proposto pela Organização Mundial de Saúde ajuda a compreender a amplitude e a complexidade desta questão, visto que o considera como "a percepção do indivíduo sobre a sua posição na vida, no contexto da cultura e dos sistemas de valores nos quais ele vive, e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações" (THE WHOQOL GROUP, 1995, p. 1405). Esse conceito retrata o caráter subjetivo e multidimensional da ideia de qualidade de vida.

Já Limongi-França (2003) definiu qualidade de vida no trabalho como "o conjunto das ações de uma empresa, no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho visando o bem-estar dos colaboradores".

Para Walton (1973), a Qualidade de Vida no Trabalho, está vinculada a um plano organizacional estratégico e

deve ter como meta a geração de uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolva relativo grau de responsabilidade e de autonomia no que se refere a cargo, recebimento de recursos de feedback, o desempenho de tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo (WALTON, 1973).

Ou seja, não adianta oferecer massagem, se a empresa não respeita direitos trabalhistas, nem tampouco organizar atividade de ginástica laboral e manter jornadas exaustivas, que impedem o trabalhador de desfrutar, em seu dia-a-dia, um tempo com a família.

Vroom (1997), corrobora que a satisfação é resultado de um grupo de recompensas e não de apenas uma. Os indícios sugerem que tanto as intrínsecas quanto as extrínsecas são importantes e que uma não pode ser substituída pela outra. Funcionários bem remunerados que executam tarefas repetitivas e estafantes ficarão insatisfeitos com a falta de recompensa intrínsecas. Partindo desse pressuposto podemos dizer que os trabalhadores mal remunerados, mas que exercem um tarefas importantes também podem estar insatisfeitos com as recompensas extrínsecas.

Atualmente, muitos gestores têm percebido reflexos positivos nos resultados para as organizações com a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários e respectivos familiares. Tornar a empresa mais saudável, competitiva e produtiva é a principal função da Qualidade de Vida no Trabalho, que está baseada em dois aspectos importantes: o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional, portanto, destaca-se que a qualidade de vida no trabalho está ligada à motivação dos funcionários. Para isso, é necessário criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas

de trabalho, além de estarem confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. (MACIEL; SÁ, 2007)

[...] para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Para atender o cliente externo, não se deve esquecer o cliente interno. Para conseguir satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer seus funcionários, responsáveis pelo produto ou serviço oferecido (CHIAVENATO, 2000, p. 295).

Na concepção de Limongi-França (2002), as pessoas podem ser motivadas tanto para o bem quanto para o mal, deixando transparecer o melhor ou o pior de si e, dessa forma, embora as pessoas possam ser convencidas a fazer algo ou a atingir uma meta para a qual não estejam motivadas, seus comportamentos não serão permanentes, caso elas não estejam prontas para assumir as atitudes e os valores do motivador.

Segundo Silva e De Marchi (1997), programas de qualidade de vida no trabalho proporcionam ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e melhor relacionamento. Os benefícios para a organização, por sua vez, podem ser percebidos na saúde da força de trabalho, menor rotatividade e número de acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e melhor ambiente de trabalho.

A seguir, apresenta-se dentre vários outros modelos de diagnóstico de qualidade de vida no trabalho, apenas um, proposto por um importante teórico da área, declinando-se de outros modelos por concisão.

2.1 MODELO DE DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Diversos métodos foram desenvolvidos por estudiosos, visando oferecer referenciais para a avaliação da motivação e satisfação no trabalho. Entretanto, dar-se-á ênfase, neste estudo, ao modelo de Walton (1973), pelo qual se optou.

2.1.1 Modelo de Walton para qualidade de vida no trabalho

O modelo de Walton sugere oito categorias conceituais para avaliar qualidade de vida no trabalho nas organizações, conforme se observa na tabela 1:

Tabela 1 – Modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
1- COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Equidade interna e externa, justiça na compensação partilha dos ganhos de produtividade e proporcionalidade entre salários.
2- CONDIÇÕES DE TRABALHO	Jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável
3- USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Autonomia, autocontrole relativo, qualidades múltiplas e informações sobre o processo total do trabalho
4- OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Possibilidade de carreira, crescimento pessoal perspectiva de avanço salarial e segurança de emprego
5- INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Ausência de preconceitos, igualdade, mobilidade, relacionamento e senso comunitário
6- CONSTITUCIONALISMO	Direitos de proteção do trabalhador, privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento imparcial e direitos trabalhistas
7- O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Papel balanceado no trabalho, estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas e tempo para lazer da família
8- RELEVÂNCIA DA VIDA NO TRABALHO	Imagem da empresa, responsabilidade social da empresa, responsabilidade pelos produtos e práticas de emprego

Fonte: Walton (1973)

Segundo Walton (1973), Em relação à categoria compensação justa e adequada, a remuneração pelo trabalho é primordial, pois é uma forma de sobrevivência do trabalhador.

Pelos indicadores da categoria condições de trabalho, o autor acredita que é possível levantar a percepção dos funcionários quanto às condições físicas do ambiente de trabalho, sobretudo no que se refere à manutenção da saúde e ao bem-estar.

A categoria uso e desenvolvimento de capacidades, por sua vez, é apresentada por Walton como uma forma de se verificar a percepção dos indivíduos quanto às oportunidades

oferecidas pela empresa para que eles possam aplicar suas habilidades, aptidões e conhecimentos. Trata-se de um indicador focado na utilização e desenvolvimento da capacidade humana no e pelo trabalho.

A respeito da categoria oportunidade de crescimento e segurança, Walton sugere como forma de avaliar a percepção dos funcionários em relação à oportunidade de crescimento profissional contínuo e à manutenção do emprego. Dessa forma, é composta por indicadores que focam na investigação da perspectiva dos funcionários quanto à possibilidade de carreira na empresa.

Já os aspectos avaliados por meio da categoria integração social na organização são considerados essenciais por Walton, para que se obtenha e, principalmente, se mantenha um ambiente integrador no trabalho. O indicador dessa categoria foca no respeito ao outro e às diversidades de qualquer natureza.

Por meio dos indicadores que compõem a categoria constitucionalismo, o pesquisador acredita ser possível averiguar a satisfação das pessoas quanto às normas que determinam deveres e direitos dos profissionais. Nesses indicadores, consideram-se aspectos como privacidade, individualidade, liberdade de expressão e tratamento justo.

A categoria o trabalho e o espaço total de vida contribui para se avaliar o quanto, na visão do indivíduo, o trabalho interfere na sua vida pessoal. Nesse aspecto, o autor coloca a importância do equilíbrio entre o tempo dedicado às atividades profissionais e às pessoais.

Quanto à percepção do indivíduo sobre a relevância da vida no trabalho, Walton defende ser resultado da imagem da empresa junto à comunidade em geral, assim como a importância atribuída pela sociedade e pela empresa ao trabalho do indivíduo. Esse pensamento de Walton refere-se ao fato de tais aspectos estarem diretamente relacionados à auto-estima do funcionário, visto que envolvem sentimentos de credibilidade, importância e valorização.

Walton (1973) leva em conta aspectos cognoscitivos e afetivos, fatores individuais, apoio dos pares e superiores, variáveis constantes do grupo social e fatores integrantes da estrutura organizacional.

Observa-se, no modelo apresentado, uma visão holística do indivíduo, visto que a satisfação e a motivação das pessoas não ocorrem por meio de fatos isolados, mas sempre por um conjunto de fatores interdependentes, conforme ilustra Chiavenato:

Dessa forma, os indicadores acima, quando bem aplicados e interpretados, garantem à empresa condições para que conheça melhor seus funcionários, obtendo a percepção desses quanto à própria instituição e quanto ao trabalho nela desenvolvido.

Diante disso, considera-se relevante, ainda, abordar significativas mudanças ocorridas no processo de trabalho nas últimas décadas. Modificações essas que trouxeram uma nova relação do homem com o trabalho e consigo mesmo, a qual precisa ser reconhecida e compreendida pelos empregadores.

Assim, segue um breve referencial sobre o conceito de trabalho imaterial.

2.2 TRABALHO IMATERIAL

Com as transformações advindas da tecnologia nas últimas décadas, o modo de trabalho também sofreu grande impacto, passando do trabalho material, que produz um bem tangível, ao chamado trabalho imaterial, que produz um bem intangível e que pode ser definido:

Como a produção de serviços não resulta em bem material e durável, definimos o trabalho envolvido nessa produção como trabalho imaterial – ou seja, trabalho que produz um bem imaterial, como serviço, produto cultural, conhecimento ou comunicação (HARDT e NEGRI, 2006, p. 311).

Para Lazzarato e Negri (2001), é o trabalho imaterial que ativa e organiza a relação produção/consumo. A ativação da relação social com o consumidor é materializada dentro e através do processo comunicativo. O trabalho imaterial inova continuamente os moldes e as condições da comunicação, dá forma e materializa as necessidades, o imaginário e os gostos do consumidor. A particularidade da mercadoria produzida pelo trabalho imaterial está no fato de que ela se desfaz no ato do consumo. No entanto, ela alarga, transforma e cria o ambiente cultural do consumidor, transformando também o próprio utilizador de tal mercadoria.

O conceito de trabalho imaterial é desenvolvido por Lazzarato e Negri (2001), a partir da década de 1990, nas suas análises do desenvolvimento da sociedade pós-industrial. Os autores afirmam que as condições do desenvolvimento dessa sociedade são: o trabalho se transforma integralmente em trabalho imaterial e a força de trabalho, em intelectualidade de massa e a intelectualidade de massa pode se transformar em sujeito social e politicamente hegemônico.

Ainda segundo os autores, a categoria clássica do trabalho se demonstra absolutamente insuficiente para dar conta da atividade do trabalho imaterial. Nessa, é sempre mais difícil distinguir o tempo de trabalho do tempo da produção ou do tempo livre, ou seja, em um tempo de vida global, é quase impossível distinguir trabalho e lazer.

As pessoas cada vez mais sentem que o trabalho está eliminando sua vida pessoal. E não são poucas que começam a questionar esse estilo de vida. O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal deverá ser um dos principais assuntos em discussão nesta década (ROBBINS, 2004, P. 577).

Quando o trabalho se transforma em trabalho imaterial, e este é reconhecido como base fundamental do processo produtivo, esse processo não investe somente a produção, mas a forma inteira do ciclo reprodução-consumo: o trabalho imaterial não se reproduz na forma de exploração, mas na forma de reprodução da subjetividade.

Nesse contexto, surge a valorização do pensar, imaginar e criar. O trabalhador é valorizado, também, por aquilo que ele pensa e por tudo que esse pensamento pode representar de benéfico para a instituição. Pode-se destacar a figura da tecnologia biológica, que hoje se concerne à mente e que anteriormente estava relacionada ao capitalismo.

Para Hardt e Negri (2006), nas formas de trabalho imaterial, a cooperação é totalmente inerente ao trabalho. O aspecto cooperativo do trabalho imaterial não é imposto e organizado de fora, como em formas anteriores de trabalho. O trabalho imaterial envolve de imediato a interação e a cooperação social. No capitalismo “tradicional”, o que estava em foco era a fabricação do objeto. Atualmente, antes de fabricá-lo, é preciso criar o desejo e crença nele.

Assim, o paradigma do trabalho imaterial pode ser observado como inegável influenciador das atividades e relações sociais produtivas, não sendo diferente no setor bancário, objeto de análise desta pesquisa.

A seguir, discorre-se a respeito do processo de reestruturação bancária, no Brasil, ocorrido nas últimas décadas.

2.3 REESTRUTURAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL

Conforme Grisci (2003), ainda que a reestruturação não seja exclusividade do setor bancário, este setor, inscrito no atual movimento de reestruturação do trabalho, indica a

criação de uma nova ordem do processo do trabalho bancário, relacionada às inovações tecnológicas voltadas ao aumento da produtividade humana e à maximização dos recursos disponíveis.

Jinkings (1995) relata que, na década de 1980, o setor bancário brasileiro apresentava problemas estruturais: dependência da rentabilidade dos títulos financeiros, devedores nem sempre com condições de cumprir contratos e custos operacionais altos. A dívida externa se elevava de US\$ 53,8 bilhões em 1980 para US\$ 95,9 bilhões em 1985. Em 1985, a inflação atinge 234%. No ano de 1986, o Plano Cruzado promove o congelamento de preços e salários e elimina a correção monetária.

Quanto a isso, Siqueira (2007) esclarece que o comportamento dos bancos acompanhou a evolução da economia. No período de 1981 a 1983, os bancos comerciais reduziram o crédito ao setor privado, devido ao fato de o Governo ter estabelecido um contingenciamento do crédito. Porém, aumentou-se o crédito ao setor público, considerado mais seguro. Outra modificação ocorrida na economia, com reflexo nos bancos, foi a redução na captação de depósitos à vista, que caiu de 30,5% em 1980 para 16% em 1985, ao mesmo tempo em que os depósitos a prazo elevaram de 10,3% para 21,9%, respectivamente. Essa mudança aumentou o custo médio de captação dos bancos.

No ano de 1986, o lucro dos bancos apresentou queda acentuada, voltando a crescer no ano seguinte. Mesmo assim, segundo um estudo do Banco Mundial, os bancos brasileiros, naquele período, foram os que obtiveram as mais elevadas taxas de lucro na América Latina.

Em meados de 1980, quando o governo estreou a implantação de políticas econômico-financeiras (Plano Cruzado) para estabilizar a economia, contendo a inflação e os lucros financeiros, iniciou-se uma intensa reestruturação operacional dos bancos, de modo a conseguir manter o lucro, conforme afirmam Merlo e Barbarini (2002).

Segundo os mesmos autores, essa reestruturação compreendeu a redução de custos operacionais, e, em especial, a necessidade de buscar economia de escala. Para tanto, intensificaram-se as seguintes decisões: racionalização e otimização do uso da informática; fechamento de agências e de contas pequenas consideradas não-rentáveis; terceirização de diversos serviços considerados não-bancários, como transporte, segurança, limpeza, engenharia, manutenção e desenvolvimento de *software*.

Os autores destacam, ainda, que posteriormente os serviços bancários, como análise de crédito, compensação de cheques, cobrança e centrais de atendimento, também passaram a ser terceirizados. Dessa forma, houve demissões progressivas de funcionários, enquanto os

bancos passaram a assumir o papel de líderes de grandes conglomerados, onde atuam coordenadamente todas as modalidades de instituições financeiras.

Os efeitos do Plano Real, política que proporcionou estabilidade duradoura dos preços, bem como os resultados das muitas medidas relativas ao setor financeiro, transformaram radicalmente o setor bancário brasileiro. Em resposta ao que então era entendido por muitos como apenas mais um plano de estabilização, a reação dos bancos foi previsível e repetiu o observado nos planos anteriores: forte aumento dos empréstimos para compensar a perda dos ganhos inflacionários que, a partir de então, foram praticamente nulos.

Nesse contexto, os bancos também passaram a se preocupar com a cobrança pelos serviços prestados, que até então eram praticamente gratuitos, afirma Siqueira (2007)

Conforme Rodrigues (*apud* MOLINA 2004), o principal impacto do Plano Real sobre o sistema financeiro se deu através da perda de receita inflacionária. Essas receitas que, historicamente, situavam-se em torno de 2% do PIB, no período de 1990-1993 chegavam a 4%, sendo reduzidas a 2% em 1994 e a 0,1% em 1995.

Devido à estabilização da economia, a parcela do PIB representada pelo setor financeiro caiu de 12% para 6,3%, entre 1994 e 1997. Com isso, os bancos viram seus fantásticos ganhos desaparecerem, o que levou a uma mudança de estratégia operacional em todo o setor, na qual os ganhos gerados pela inflação deveriam ser rapidamente substituídos por receitas advindas de serviços prestados pelos bancos, colocando os clientes como fator decisivo para a garantia da rentabilidade das instituições financeiras.

Neste processo, os bancos que detinham uma boa carteira de clientes puderam superar a fase pós-estabilização sem maiores dificuldades. Porém, Molina (2004) esclarece que nem todos os bancos contaram com essa possibilidade, por possuírem uma clientela pouco diversificada. Outro problema enfrentado pelos bancos na época, segundo o autor, foi a dificuldade na recuperação de créditos concedidos, pois, em virtude de um longo período em que a inflação garantia a rentabilidade do setor bancário, a avaliação de riscos inerentes à concessão de empréstimos pelos bancos foi, em muitos casos, colocada em segundo plano.

Rodrigues (1994), afirma, ainda, que, antes do Plano Real, apenas os pequenos e médios bancos “quebravam”. A partir da nova política, a saúde financeira de algumas grandes instituições foi abalada, levando bancos importantes como o Nacional, o Econômico e o Bamerindus à ruína. O autor destaca que o problema foi mais grave no caso dos bancos oficiais, sendo que muitos desses simplesmente faliram, em um processo evidenciado pela necessidade de intervenção no Banespa, ainda em 1994.

Com a quebra de grandes bancos privados, somada aos problemas enfrentados pelos bancos oficiais, instaurou-se um risco sistêmico que colocou todo o setor bancário nacional em alerta.

Siqueira (2007) explica que, para resolver essa “crise de confiança”, foram criados pelo Banco Central programas de reestruturação bancária: o PROER (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento Financeiro), criado em 1995 e encerrado em 2001, foi apresentado como propiciador de estabilidade financeira, sobretudo no que tange os grandes bancos privados nacionais, cabendo ao Banco Central absorver a “parte ruim” dos bancos, ou seja, as dívidas; em 1996 o Governo criou o PROES (Programa de Estímulo à Redução do Setor Público na atividade Bancária) e o PROEF (Programa de Reestruturação de Bancos Federais), com o objetivo de financiar o saneamento desses bancos, preparando-os para sua posterior privatização, extinção ou transformação em agência de fomento. Nesse período, muitos bancos foram privatizados.

Conforme relata Molina (2004), ao longo dos últimos anos, um processo de modernização tecnológica e racionalização administrativa tornou o setor bancário brasileiro mais competitivo e ao mesmo tempo mais concentrado. Nota-se que os grandes bancos nacionais se concentraram significativamente e adotaram estratégias que incluíam a aquisição de concorrentes, no intuito de se posicionarem melhor no mercado e obter ganhos de escala.

Grisci (2000) destaca que o trabalho bancário passou a experimentar mudanças significativas, cada vez mais intensas. Segundo a autora, tais mudanças afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser e até mesmo os funcionários de bancos públicos passaram a ver essas mudanças de forma real. O que antes era um emprego perpétuo pode-se tornar algo transitório.

A revisão teórica apresentada neste capítulo, além de favorecer o desenvolvimento e a compreensão desta pesquisa fundamentada nos autores, revela a pertinência do tema qualidade de vida no trabalho, indissociável da qualidade de vida global dos indivíduos. É certo que a preocupação com essa temática não é algo novo. No entanto, as constantes modificações pelas quais passam a sociedade e, por consequência, o homem na relação com ela e consigo mesmo, a exemplo dos contextos expostos acima, levam a crer que as discussões em torno da qualidade de vida sempre terão seu espaço garantido.

A seguir, apresentam-se, detalhadamente, os procedimentos metodológicos por meio dos quais se desenvolveu esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ETAPAS DA PESQUISA

O método escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa foi o quantitativo (Gil, 1999), do tipo Survey. Esse método, segundo o autor, caracteriza-se como a obtenção de dados sobre características ou opiniões de certo grupo de pessoas, que representam uma população ou público-alvo, por meio de um determinado instrumento de pesquisa, geralmente um questionário. Ainda segundo Gil (1991), quanto ao procedimento técnico, esta pesquisa se classifica como levantamento, pois interroga diretamente as pessoas envolvidas.

A escolha do método Survey justifica-se por ele apresentar, dentre suas principais características, o interesse em produzir descrições quantitativas de determinados grupos, por meio do uso de um instrumento de pesquisa predefinido, conforme exposto acima, indo ao encontro dos objetivos desta pesquisa. Além disso, é um dos procedimentos mais utilizados para se obter informações, visto que se trata de uma técnica de baixo custo e que garante o anonimato dos respondentes. (FREITAS *et al.*, 2000)

Ainda segundo Freitas *et al.* (2000) a opção por esse tipo de estudo permite a elaboração clara e rigorosa de um modelo lógico, possibilitando ao pesquisador documentar processos causais mais complexos. Adicionalmente, o autor destaca a possibilidade da generalização, permitindo entender a população da qual a amostra foi retirada. Ele esclarece, ainda, que no método de pesquisa do tipo Survey, os estudiosos possuem, à sua disposição, um vasto número de variáveis, estando em situação bastante favorável para uma análise criteriosa da importância de cada uma delas, podendo quantificá-las e processá-las em computador.

Com base na concepção de SAMPIERI *et al.*(1991), para definição do momento de coleta dos dados, optou-se pelo corte-transversal, pois a pretensão da pesquisa era levantar e descrever a percepção dos funcionários do setor de crédito da dependência objeto de estudo em um determinado momento. Não houve, portanto, nesta pesquisa, intenção de estudar a evolução dos dados ao longo do tempo.

Dessa forma, todos os dados foram coletados, pela própria pesquisadora, no período de 13 a 15 de outubro de 2011.

Participaram desta pesquisa 20 bancários de um total de 98 funcionários do setor objeto deste levantamento, perfazendo cerca de 20% do universo da pesquisa. Conforme Freitas Et. al.(2000), trata-se de uma amostra não probabilística do tipo mais similares, pois os respondentes foram selecionados entre os bancários do setor que preenchiam os critérios considerados pela autora desta pesquisa como necessários para se obter uma análise que retratasse a realidade da qualidade de vida dos funcionários, a saber:

a) Possuir, no mínimo, 3 anos de atuação no Banco, sendo pelo menos 1 deles no setor de análise de crédito; e

b) Possuir curso superior completo.

Os funcionários responderam a um questionário, adaptado pela autora, a partir do modelo de indicadores de qualidade de vida no trabalho proposto por Walton (1973). O instrumento de pesquisa aplicado foi composto por questões pré-elaboradas, fechadas, de múltiplas escolhas, cujas respostas eram constituídas por escala numérica entre um (1) e quatro (4), referentes aos níveis de satisfação (desde muito insatisfeito a muito satisfeito), havendo, ainda, a escala cinco (5), referente a itens porventura não observados pelo funcionário. Todas as perguntas eram relativas à própria satisfação quanto à qualidade de vida no trabalho, conforme modelo constante no anexo 1.

O questionário foi enviado aos funcionários via email e os respondidos foram devolvidos à pesquisadora pela mesma via de envio. Como dificultador, nessa fase, destaca-se a pouca disposição ou a resistência dos funcionários a responder a pesquisa, visto que apenas 40% dos 50 questionários enviados foram respondidos. Esse fato acarretou maior demora no processo de coleta dos dados.

Dos 50 questionários enviados, foram validados apenas 20 pelo não retorno de 30 deles, os quais foram desconsiderados.

Concluída a etapa de coleta de dados, efetuou-se a tabulação dos resultados, a qual se deu com o auxílio do programa Microsoft Excel. Essa forma de tabulação facilitou a visualização e interpretação dos dados coletados, bem como a posterior análise e descrição dos resultados. Estes foram ilustrados através de gráficos, a serem apresentados no capítulo seguinte, os quais, também, foram produzidos com o auxílio do programa Microsoft Excel.

A seguir, apresenta-se a instituição objeto desta pesquisa, o Banco Gama, e também os programas de qualidade de vida oferecidos pela mesma.

3.2 O BANCO GAMA

Atualmente, já centenário, o Banco Gama conta com mais de quatro mil agências no território brasileiro, mais de 30 mil pontos de autoatendimento, mais de 20 pontos de atendimento no exterior, dezenas de milhares de funcionários e é considerado o maior Banco de sua classe, no Brasil.

Responsável pela Compensação de Cheques – Compe, regulamentada pelo Banco Central do Brasil, o Banco Gama desempenha esse importante papel na economia do país, onde todos os demais bancos brasileiros utilizam este serviço.

Ao longo de sua história, o Banco Gama passou por diversas mudanças, como em 2001, quando se tornou um banco múltiplo, atuando negocialmente em 3 áreas: varejo, atacado e governo.

O Setor de Crédito do Banco Gama, órgão onde esta pesquisa foi realizada, localiza-se na cidade de Curitiba. Atende toda a região Sul do Brasil e, em algumas áreas específicas, todo o país. Sua estrutura está dividida entre os setores de: operações, serviços e fiscalização.

O Setor Comercial, de análise de operações de crédito, inscrito no setor de operações, será objeto de estudo desta pesquisa. Esse setor, conta com 98 funcionários que trabalham 40 horas semanais e é responsável pela análise de operações de crédito de pessoas jurídicas, tais como: análise de investimento (linhas de crédito financiadas com recursos do BNDES e/ou recursos próprios), capital de giro, dentre outras.

Quanto às práticas de gestão de pessoas com foco na qualidade de vida, o Banco Gama oferece aos funcionários, por exemplo, plano de saúde, previdência privada complementar, ginástica laboral, *quick massage* e verbas para confraternizações. Além disso, o Banco desenvolve programas e ações voltadas ao respeito pela diversidade de qualquer natureza, à busca pela equidade de gênero nas oportunidades de ascensão profissional, reconhecimento de casais homoafetivos como dependentes, dentre outras.

Como mencionado anteriormente o programa de Qualidade de Vida no Trabalho representa o grau em que os funcionários da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio do seu trabalho na empresa, sendo resultante de diversos fatores, tais como remuneração, condições de saúde e segurança, oportunidades de ascensão profissional e de crescimento pessoal, e outros. O Banco Gama desenvolve esses fatores através de diretrizes e programas de gestão de pessoas e responsabilidade socioambiental, dentre as quais, podemos destacar: remuneração equilibrada com o mercado, programa de

cargos e salários, participação nos lucros e resultados (PLR), universidade corporativa e bolsas de estudos em universidades conveniadas, plano de saúde, previdência privada, linhas de crédito com condições especiais e programas sociais que contribuem para a sociedade como um todo, o que gera orgulho de se trabalhar na instituição.

O programa de qualidade de vida, do Banco Gama, conforme dados obtidos na intranet da instituição, almeja promover qualidade de vida no trabalho dos funcionários e colaboradores, com foco no estímulo aos cuidados com a saúde e na adoção de hábitos saudáveis. Tem por base os aspectos: é uma ação institucional, respeita a diversidade do público em suas variações culturais, regionais e interesses coletivos, considera a educação continuada como caminho para adoção de estilo de vida saudável, pressupõe que a adesão às ações do programa é voluntária, co-responsabiliza os funcionários e colaboradores pelos cuidados com sua saúde e a segurança no trabalho.

O programa que mobiliza milhares de pessoas, entre funcionários, adolescentes trabalhadores e estagiários, e está norteado em ações de comunicação interna, educação, experimentação e suporte.

A comunicação tem por objetivo dar visibilidade às políticas, programas e benefícios existentes na empresa. Já as iniciativas relacionadas à educação possuem o objetivo de instruir o funcionário para os cuidados com a saúde e segurança no trabalho. O fator experimentação refere-se a iniciativas realizadas no ambiente do banco e que estimulam a adoção de hábitos saudáveis. Já o suporte, quarta linha de ação do programa, traz iniciativas que proporcionam acesso a cuidados com a saúde fora do horário de expediente, a preços diferenciados, tais como convênio com academia de ginástica, corridas de rua e outros.

No capítulo a seguir, apresenta-se os resultados obtidos nesta pesquisa, podendo ser analisados com base na literatura norteadora deste estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a análise dos resultados obtidos nesta pesquisa, o que se dará da seguinte forma:

- a) através do Quadro 1, abaixo apresentado, que traz os dados coletados já agrupados;
- b) através de gráficos que demonstram a avaliação da qualidade de vida no trabalho, em um setor de análise de operações de crédito do Banco Gama, segundo a percepção dos funcionários.

Em seguida, apresenta-se a interpretação dos gráficos demonstrados.

O Quadro 1, no qual estão tabulados os dados que se apresentarão em gráficos, mostra, numericamente, a compilação das respostas obtidas através dos questionários enviados aos entrevistados. Para a avaliação foi utilizada a seguinte escala numérica:

- (1) muito insatisfeito
- (2) insatisfeito
- (3) satisfeito
- (4) muito satisfeito
- (5) não observado

INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	SATISFAÇÃO					
	1	2	3	4	5	TOTAL
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA:						
a) em relação à remuneração justa e adequada recebida pelo seu trabalho frente as suas necessidades pessoais e sócio-econômicas;	3	10	7			20
b) em relação à equiparação salarial com outras empresas do mercado externo;		13	7			20
c) em relação à equiparação salarial entre cargos da própria empresa;		15	5			20
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO:						
a) em relação à jornada de trabalho condizente com a função desempenhada;	2	8	10			20
b) quanto às condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos;	2	6	12			20
c) quanto ao limitador de idade, quando se tratar de trabalho que coloque em risco a saúde e o bem estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade;			15		5	20
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES:						
a) quanto à liberdade e independência para programar e executar suas atividades;		4	14	2		20
b) quanto à possibilidade de utilização de sua capacidade e habilidade na execução do seu trabalho;		4	12	4		20

c) em relação às informações recebidas sobre o seu trabalho e seu desempenho na realização das atividades;	1	7	8	4		20
d) quanto à execução das tarefas completas, possibilidade de realização do trabalho do começo ao fim do processo;		3	15	2		20
e) em relação ao planejamento de sua atividade;		1	15	4		20
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA:						
a) quanto à possibilidade de utilização de seus conhecimentos e habilidades expandidas e recém adquiridas no seu trabalho;	2	4	12	2		20
b) quanto à capacitação oferecida pela empresa, de forma a evitar que seus conhecimentos se tornem obsoletos;	1	3	11	5		20
c) quanto à oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa;	3	4	12	1		20
d) quanto à estabilidade no seu emprego;		4	4	12		20
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO:						
a) quanto à ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física;	1	1	14	4		20
6. CONSTITUCIONALISMO:						
a) quanto à privacidade, a individualidade dentro da organização;	3	5	8	4		20
b) quanto à liberdade de expressão, a oportunidade de manifestar suas idéias e dar sugestões, sem medo de ser repreendido;		12	5	3		20
c) quanto ao tratamento justo em todas as situações;	5	6	9			20
7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA:						
a) em relação ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal;	12	4	3	1		20
8. RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO:						
a) em relação à valorização do seu trabalho, a importância que a empresa e a comunidade atribuem a ele;	6	7	7			20
b) quanto à credibilidade que a empresa possui junto a comunidade;		3	10	7		20
Total	42	124	215	55	5	

Quadro 1 – Demonstração dos resultados obtidos na pesquisa – Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

4.1 COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

Como se pode verificar pela análise da primeira categoria de indicadores propostos no modelo de Walton (1973) – compensação justa e adequada -, a remuneração pelo trabalho é primordial, pois é uma forma de sobrevivência do trabalhador.

Nessa categoria, foram pesquisados os indicadores: a) renda adequada; b) compensação justa e c) em relação à equiparação salarial entre cargos da própria empresa.

Em relação ao indicador **1- a) remuneração justa e adequada**, 7 pessoas responderam estar satisfeitas, 10 insatisfeitas e 3 muito insatisfeitas, o que é demonstrado pelo gráfico abaixo.

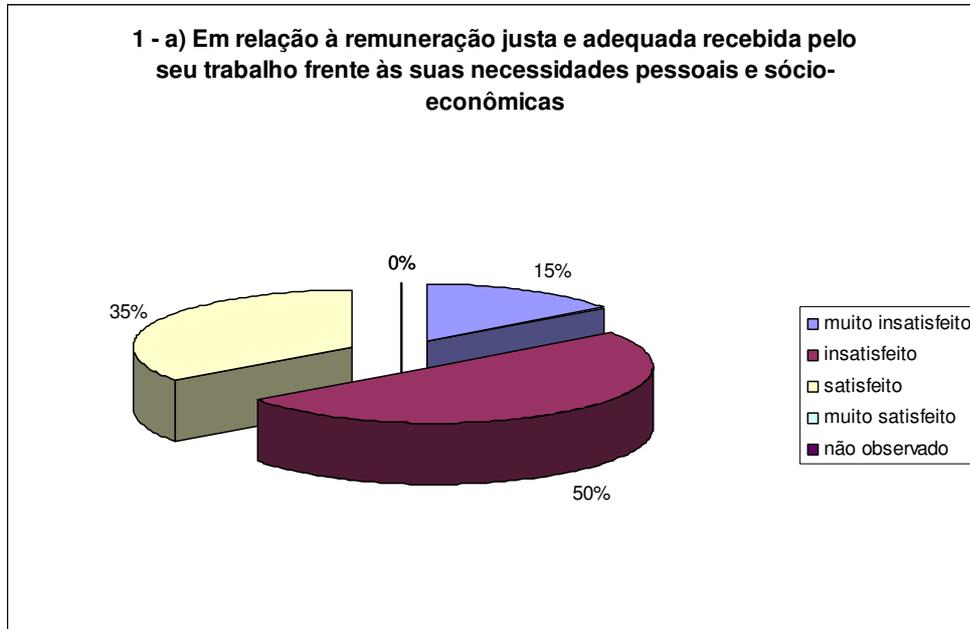


Gráfico 1 – EM RELAÇÃO À REMUNERAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 50% dos entrevistados estão insatisfeitos e 15% muito insatisfeitos, frente a 35% de pesquisados satisfeitos com sua remuneração.

Pode-se inferir que tal índice de insatisfação esteja relacionado à grande qualificação dos profissionais, que, devido à competitividade do mercado, são constante e crescentemente pressionados a buscar aperfeiçoamento e atualização em suas áreas de atuação.

Tal realidade é evidenciada por Grisci (2003), quando afirma que com a reestruturação do trabalho os profissionais precisam adaptar-se às novas tecnologias e ao consequente aumento da produtividade humana e à maximização dos recursos disponíveis.

Quanto ao **indicador 1 – b) em relação à equiparação salarial com outras empresas do mercado externo**, observa-se que 13 pessoas estão insatisfeitas e 7 estão satisfeitas, retratando uma predominância de insatisfação em relação a esse indicador, conforme reflete o gráfico 2.

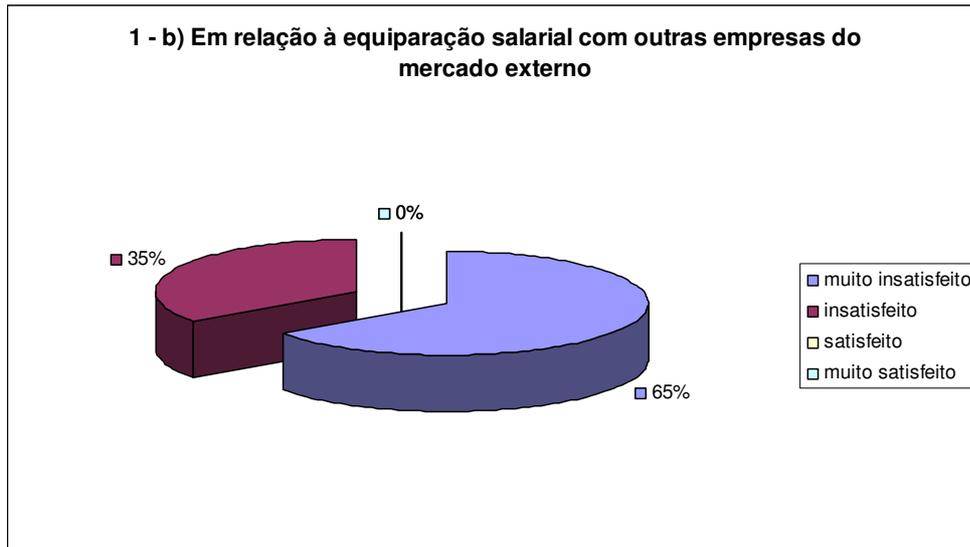


Gráfico 2 – EM RELAÇÃO À EQUIPARAÇÃO SALARIAL COM OUTRAS EMPRESAS DO MERCADO EXTERNO
 Fonte: Dados da pesquisa.

A partir desses dados, pode-se supor que os funcionários procuram informações a respeito dos salários oferecidos por outras empresas e consideram que a remuneração oferecida pelo Banco Gama deveria ser maior, quando comparada às outras empresas do mercado.

Quanto ao indicador 1 – c) **equiparação salarial entre cargos da própria empresa**, 15 entrevistados responderam que estão insatisfeitos e 5 satisfeitos com a equiparação salarial na organização, conforme observa-se no gráfico 3.

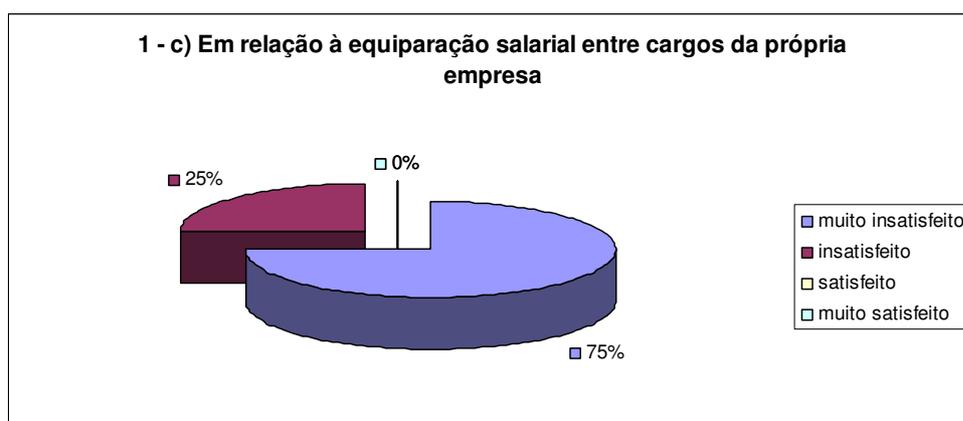


Gráfico 3 - Em relação à equiparação salarial entre cargos da própria empresa
 Fonte: Dados da pesquisa.

Com esses números, pode-se perceber que o grau de insatisfação é elevado (65%). Infere-se que essa insatisfação se deve ao fato de a empresa possuir grande variedade de

cargos e funções, distribuídos em diversas áreas e setores, com significativa diferenciação salarial entre os funcionários admitidos anteriormente ao ano de 1998 e após esse período, no qual houve alterações no sistema de contratações da empresa.

Pela compilação dos dados da categoria 1, percebe-se que a compensação justa e adequada é uma das maiores insatisfações demonstradas pelo corpo funcional (68% da amostra), sendo insatisfeita (63%) ou muito insatisfeita (5%), conforme verifica-se no gráfico 4 abaixo.

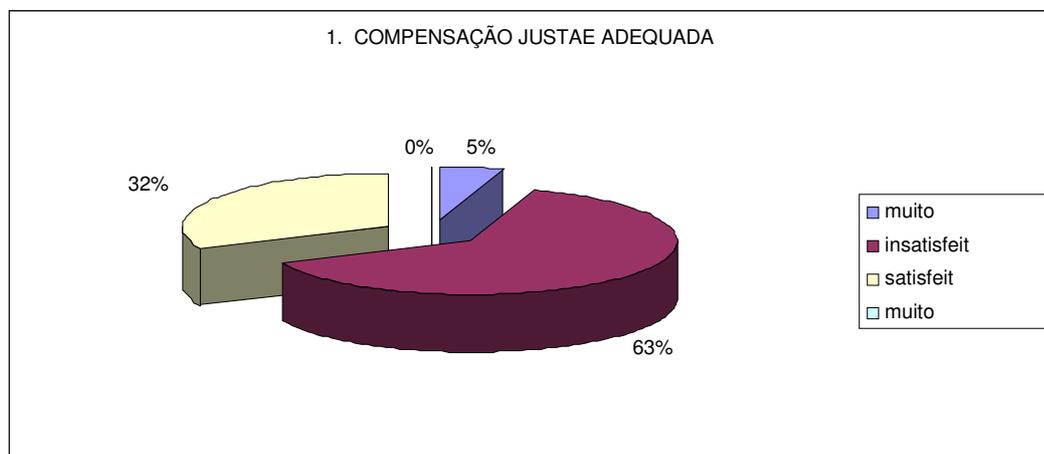


Gráfico 4 – Compilação da categoria compensação justa e adequada

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se que, como já exposto anteriormente, na concepção de Walton (1973), o trabalho é algo considerado como prioridade para a qualidade de vida, pois é um meio de sobrevivência do trabalhador.

Assim, tamanha insatisfação nos indicadores da categoria compensação justa e adequada merece ser objeto de uma análise mais aprofundada, visto que exige melhor compreensão das causas e, se possível, precisa ser alvo de estratégias futuras do Banco, a fim de se evitar desmotivação e conseqüente queda na produtividade dos funcionários.

4.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO

Reitera-se que, segundo Walton (1973), a categoria **condições de trabalho** permite levantar a percepção dos funcionários quanto às condições físicas do ambiente de trabalho, sobretudo no que se refere à manutenção da saúde e ao bem-estar.

Em relação ao indicador **2 – a) jornada de trabalho condizente com a função desempenhada**, obteve-se que 2 pessoas estão muito insatisfeitas, 8 insatisfeitas e 10 satisfeitas.

Observa-se um equilíbrio entre as repostas satisfação/insatisfação, o que reflete que as opiniões sobre este assunto são muito divididas no setor pesquisado, fato evidenciado pelo gráfico 5.

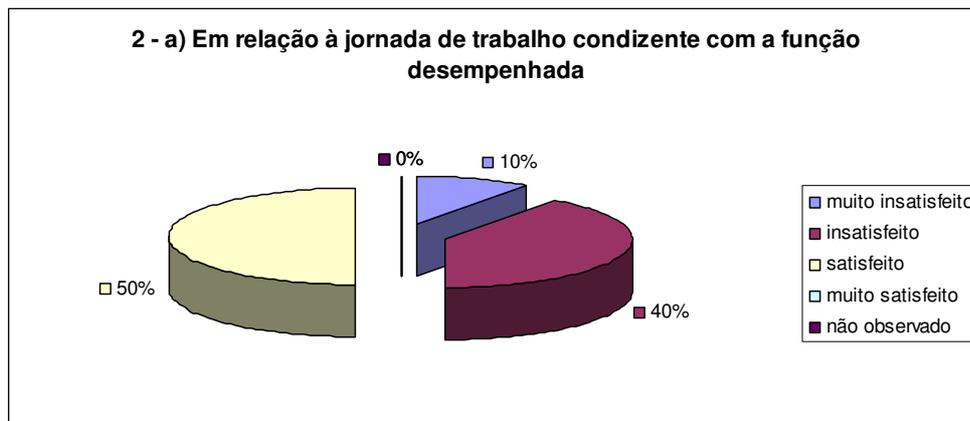


Gráfico 5 - Em relação à jornada de trabalho condizente com a função desempenhada

Fonte: Dados da pesquisa.

Devido ao equilíbrio das respostas, pode-se afirmar que existem diferentes percepções dos funcionários quanto ao que consideram sobrecarga de trabalho, em relação à jornada executada. A parcela de funcionários insatisfeitos enquadram-se com a situação descrita por Robbins (2004), quando menciona que o funcionário sente que o trabalho está eliminando sua vida pessoal em virtude da sobrecarga de trabalho.

Referente ao indicador **2 - b) Quanto às condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos**, verifica-se que 2 funcionários estão muito insatisfeitos, 2 insatisfeitos e 12 satisfeitos.

Conforme demonstra o gráfico 6, nota-se que há um grande número de pessoas satisfeitas com relação a esse indicador.

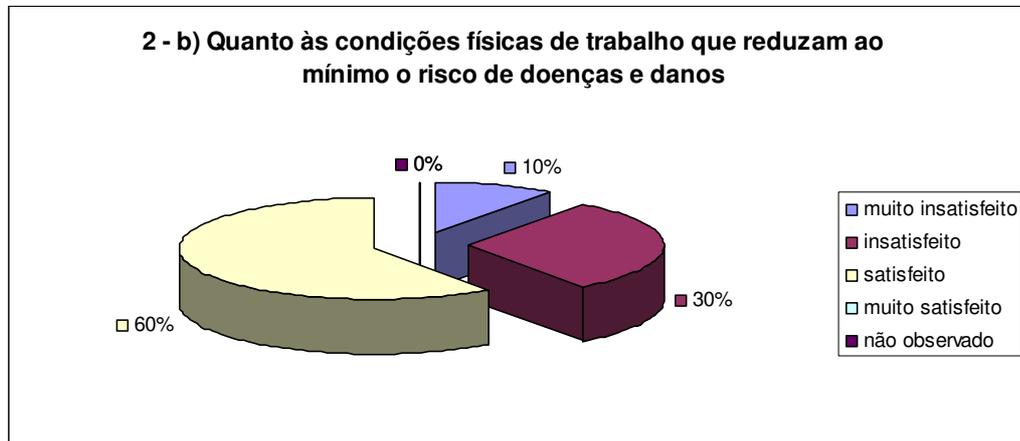


Gráfico 6 - Quanto às condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos
Fonte: Dados da pesquisa.

Tal resultado pode ser reflexo das ações e preocupações constantes da empresa com a ergonomia nos locais de trabalho, o que parece ser percebido positivamente pelos funcionários.

Em relação ao indicador **2 - c) Quanto ao limitador de idade, quando se trata de trabalho que coloque em risco a saúde e o bem estar das pessoas abaixo ou acima de uma determinada idade**, verifica-se que 15 pessoas estão satisfeitas e 5 não observaram tal fato. Vide gráfico 7, abaixo.

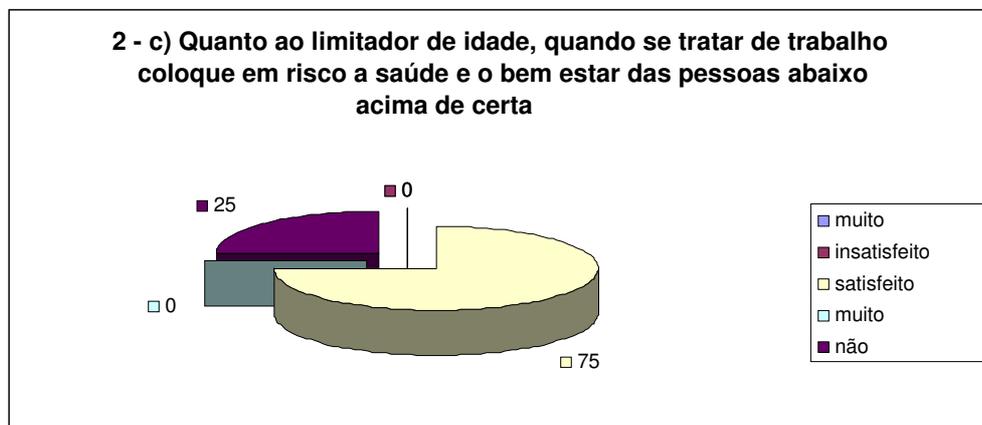


Gráfico 7 - Quanto ao limitador de idade, quando se trata de trabalho que coloque em risco a saúde e o bem estar das pessoas abaixo ou acima de certa idade
Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados demonstram que, no Banco Gama, há preocupação em designar cargos condizentes com a idade dos colaboradores, além de existirem na empresa vários cargos para os quais a idade não chega a ser um limitador.

Pela compilação dessa categoria, 62% dos entrevistados estão satisfeitos com as condições de trabalho, evidenciando que há preocupação da organização quanto aos fatores saúde e bem-estar.

O gráfico 8, abaixo, ilustra o resultado geral obtido na categoria condições de trabalho.

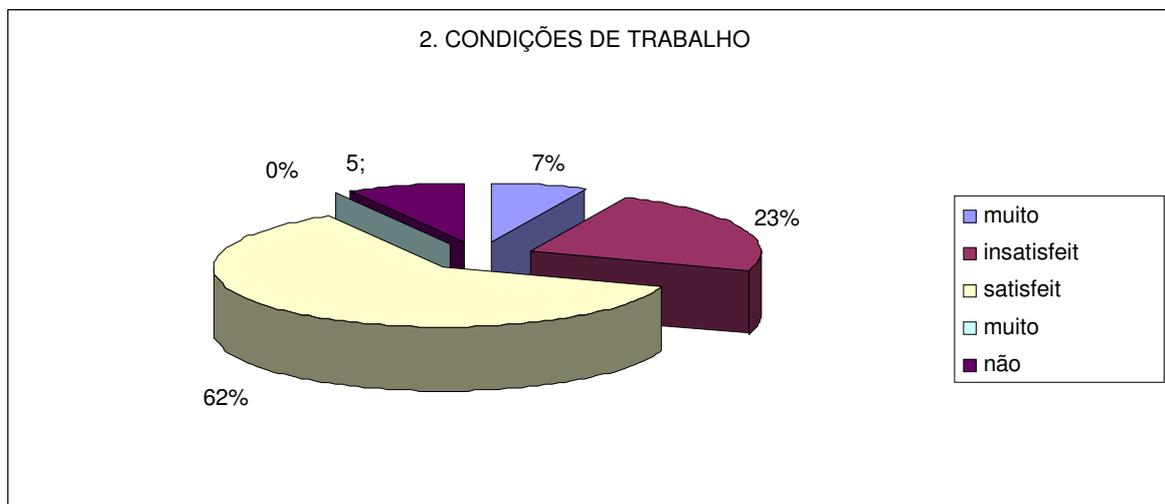


Gráfico 8 – Compilação da categoria condições de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

A percepção dos funcionários, possivelmente, reflete que há sucesso na estratégia organizacional de preservação da saúde: garantia de mobiliário adequado, equipamentos modernos à execução das tarefas, atividades de ginástica laboral, adequação das tarefas, bem como dos locais de trabalho, para que todos os colaboradores, independentemente de idade, sintam-se protegidos para a execução das atividades etc.

Porém, verifica-se, ainda, que as opiniões revelaram-se divididas, quanto à carga horária exercida. Tal fato pode ser explicado pela diferença entre os indivíduos quanto ao que consideram como sobrecarga de trabalho sobre o profissional.

Além disso, no setor bancário, há uma discussão latente (e, algumas vezes, polêmica) quanto à jornada de trabalho prevista legalmente (30 horas semanais) *versus* a jornada executada pela maioria dos cargos (40 horas semanais).

Essa situação pode ter influenciado as respostas dos funcionários quanto ao fator referente à carga horária. O resultado obtido indica necessidade de um levantamento mais detalhado, para que se possa verificar qualitativamente suas causas.

4.3 USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

Na visão de Walton (1973), a categoria indicador **uso e desenvolvimento de capacidades** possibilita ao pesquisador verificar a percepção dos indivíduos quanto as oportunidades oferecidas pela empresa para que eles possam aplicar suas habilidades, aptidões e conhecimentos. Trata-se de indicadores focados na utilização e desenvolvimento da capacidade humana no e pelo trabalho.

A respeito do indicador **3 - a) Quanto à liberdade e independência para programar e executar suas atividades**, 4 dos respondentes estão insatisfeitos, 14 satisfeitos e 2 muito satisfeitos, conforme demonstra o gráfico 9, abaixo.

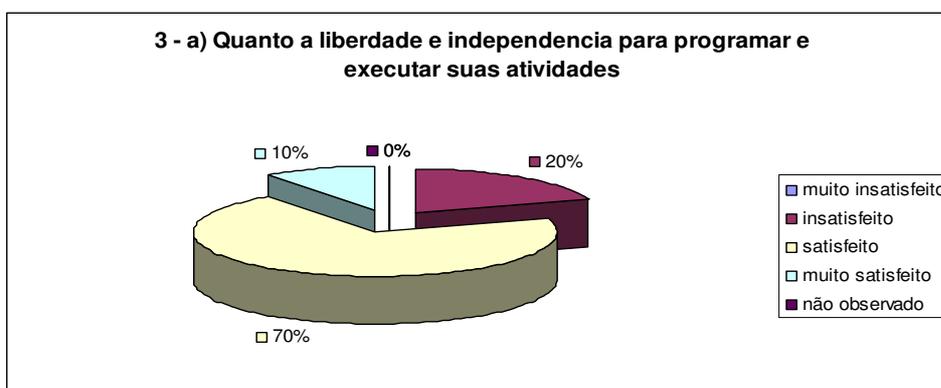


Gráfico 9 – Quanto à liberdade e independência para programar e executar suas atividades
Fonte: Dados da pesquisa.

Esse resultado é uma forte evidência de que os funcionários do setor pesquisado sentem-se livres para executar suas atividades da maneira que julgam mais apropriada para o alcance dos resultados. Essa percepção demonstra, também, que o trabalho desempenhado pelo grupo não é de caráter excessivamente mecanicista, o que contribui para a satisfação do indivíduo, visto que lhe garante autonomia.

Referente ao indicador **3 - b) Quanto à possibilidade de utilização de sua capacidade e habilidade na execução do seu trabalho**, 4 pessoas estão insatisfeitas, 12 satisfeitas e 4 muito satisfeitas, conforme ilustra o gráfico 10.

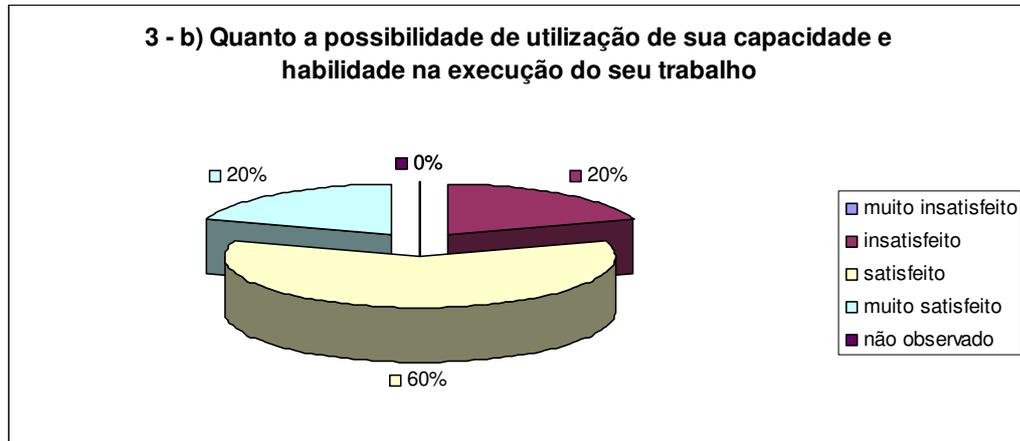


Gráfico 10 – Quanto à possibilidade de utilização de sua capacidade e habilidade na execução do seu trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, assim, que é quase consenso entre os trabalhadores a percepção de que a atividade desempenhada exige bastante das capacidades e habilidades desenvolvidas por esses trabalhadores, fazendo-os sentirem-se realizados com o trabalho desenvolvido.

Acerca do indicador **3 - c) Em relação às informações recebidas sobre o seu trabalho e seu desempenho na realização das atividades**, obteve-se que 1 pessoa está muito insatisfeita, 7 pessoas insatisfeitas, 8 satisfeitas e 4 muito satisfeitas, situação evidenciada pelo gráfico 11.

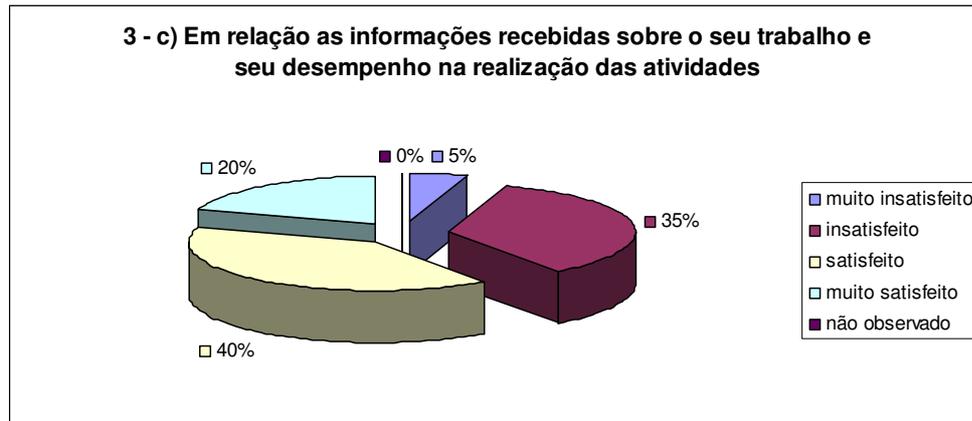


Gráfico 11 - Em relação às informações recebidas sobre o seu trabalho e seu desempenho na realização das atividades
 Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse quesito, embora se identifique uma maioria satisfeita (60%), percebe-se que o percentual de insatisfação também é bastante significativo (40%).

Esse resultado sugere a necessidade de um levantamento mais detalhado, de modo a se verificar qualitativamente as causas da dicotomia apresentada. Trata-se de um dos indicadores mais subjetivos dentre os pesquisados, por se referir à prática de *feedback* aos funcionários quanto às ações executadas e ao desempenho no trabalho. Essa prática baseia-se em perspectivas e exige preparo e maturidade emocional e profissional tanto do emissor quanto do receptor das informações.

Sobre o indicador **3 - d) Quanto à execução das tarefas completas, possibilidade de realização do trabalho do começo ao fim do processo**, verifica-se que 3 pessoas estão insatisfeitas, 15 satisfeitas e 2 muito satisfeitas, conforme representado pelo gráfico 12.

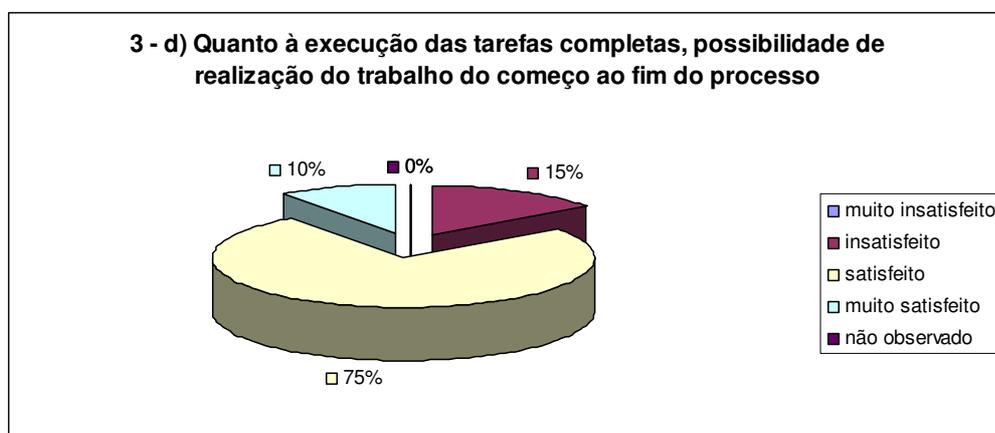


Gráfico 12 – Quanto à execução das tarefas completas, possibilidade de realização do trabalho do começo ao fim do processo
 Fonte: Dados da pesquisa.

O elevado índice de satisfação dos funcionários nesse aspecto é um possível reflexo da organização administrativa do Banco Gama, em cujo modelo operacional o indivíduo, na maioria das vezes, participa da maioria das fases do processo de trabalho, quando não dele todo. Essa completude na realização das tarefas reduz a alienação do funcionário em relação ao trabalho, visto que o indivíduo visualiza o resultado daquilo que desenvolve, aumentando a sua satisfação.

A partir da análise do indicador **3 - e) Em relação ao planejamento de sua atividade**, obteve-se que 1 pessoa está insatisfeita, 15 satisfeitas e 4 muito satisfeitas, conforme gráfico 13, abaixo.

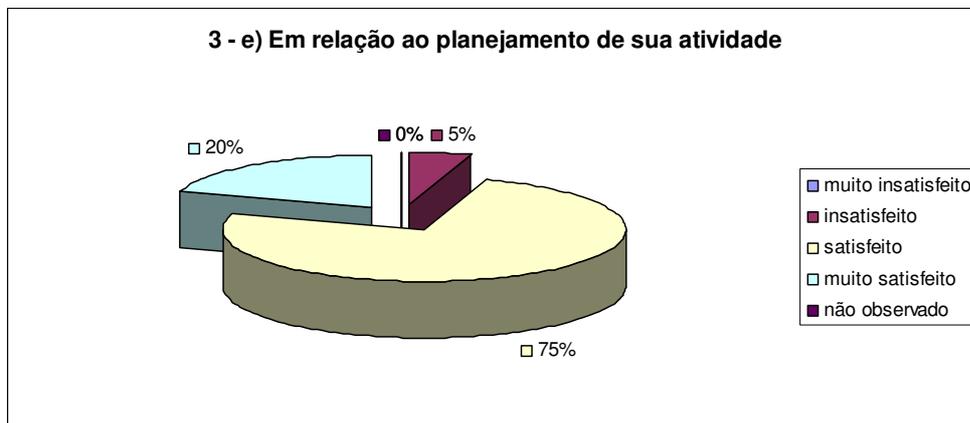


Gráfico 13 - Em relação ao planejamento de sua atividade

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo resultado obtido, em que o índice de insatisfação se mostrou mínimo, infere-se, mais uma vez, que o Banco Gama tem garantido a satisfação dos funcionários do setor pesquisado, quanto à autonomia na realização das tarefas.

Pela compilação dos dados da categoria 3, uso e desenvolvimento de capacidades, identifica-se o segundo maior índice de satisfação (80%) dentre os pesquisados, o que se observa no gráfico 14.

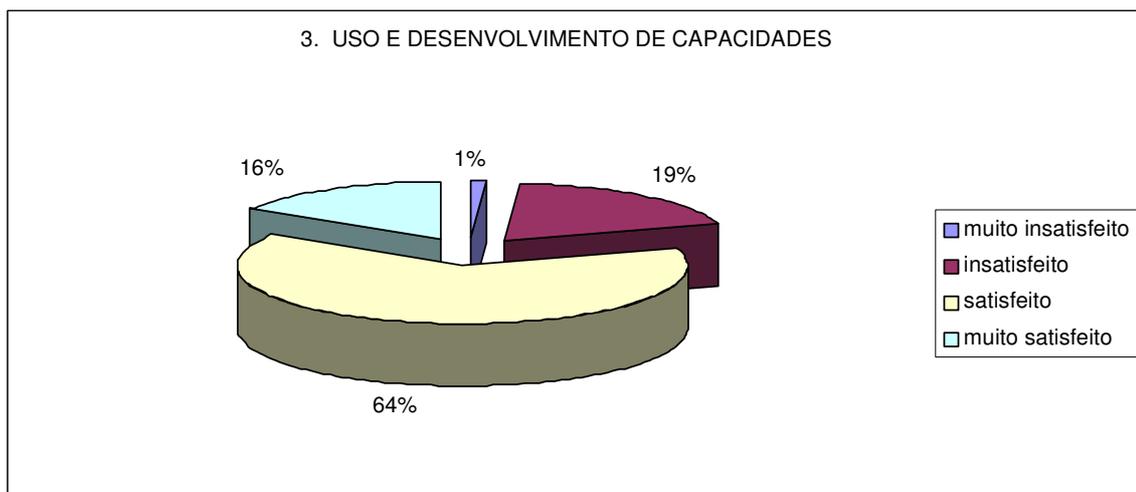


Gráfico 14 – Compilação do indicador uso e desenvolvimento de capacidades
Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se uma percepção bastante satisfatória dos profissionais do setor quanto à autonomia, ao nível de complexidade das atividades em relação às suas capacidades pessoais e também quanto ao perfil desafiador do trabalho executado por eles.

Ressalta-se que, como na maioria das áreas atualmente, no setor bancário, há necessidade de atualização e treinamento constantes para que se possa acompanhar as inovações e o mercado cada vez mais competitivo. Tal circunstância parece ser bem aceita pelo grupo pesquisado.

4.4 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

Ressalta-se que, quanto à categoria **oportunidade de crescimento e segurança**, Walton (1973) a sugere como forma de avaliar a percepção dos funcionários em relação à oportunidade de crescimento profissional contínuo e à manutenção do emprego.

Dessa forma, são indicadores que buscam investigar a perspectiva dos funcionários quanto à possibilidade de carreira na empresa.

Pela análise do indicador 4 - **a) Quanto a possibilidade de utilização de seus conhecimentos e habilidades expandidas e recém adquiridas no seu trabalho**, verifica-se que 2 pessoas estão muito insatisfeitas, 4 insatisfeitas, 12 satisfeitas e 2 muito satisfeitas, conforme demonstra o gráfico 15, abaixo.

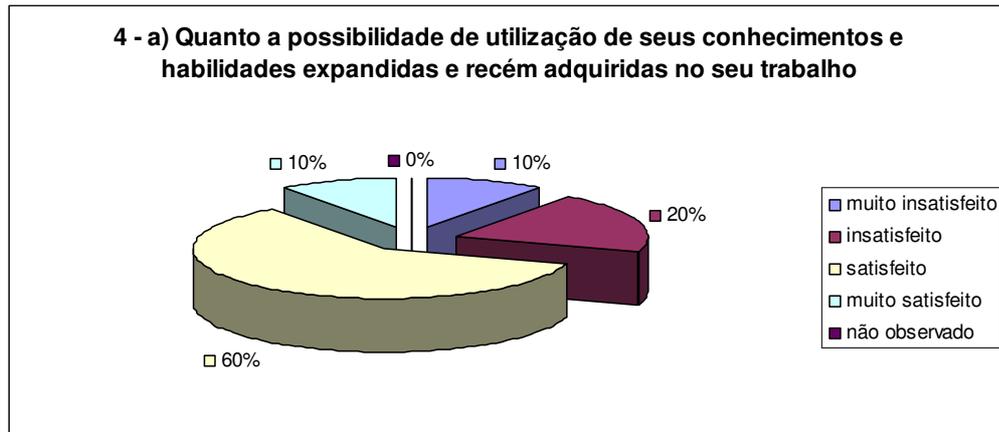


Gráfico 15 - Quanto à possibilidade de utilização de seus conhecimentos e habilidades expandidas e recém adquiridas no seu trabalho
Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, nota-se que a maior parte dos respondentes demonstra uma percepção positiva quanto à possibilidade de utilização do conhecimento e das habilidades expandidas, por meio do trabalho presente, em situações de trabalho futuro. Tal perspectiva pode ser considerada como um aspecto motivador para que esse grupo se mantenha em desenvolvimento, focando na perspectiva de carreira.

A respeito do indicador **4 - b) Quanto a capacitação oferecida pela empresa, de forma a evitar que seus conhecimentos se tornem obsoletos**, temos 1 entrevistado muito insatisfeito, 3 insatisfeitos, 11 satisfeitos e 5 muito satisfeitos, conforme gráfico 16.

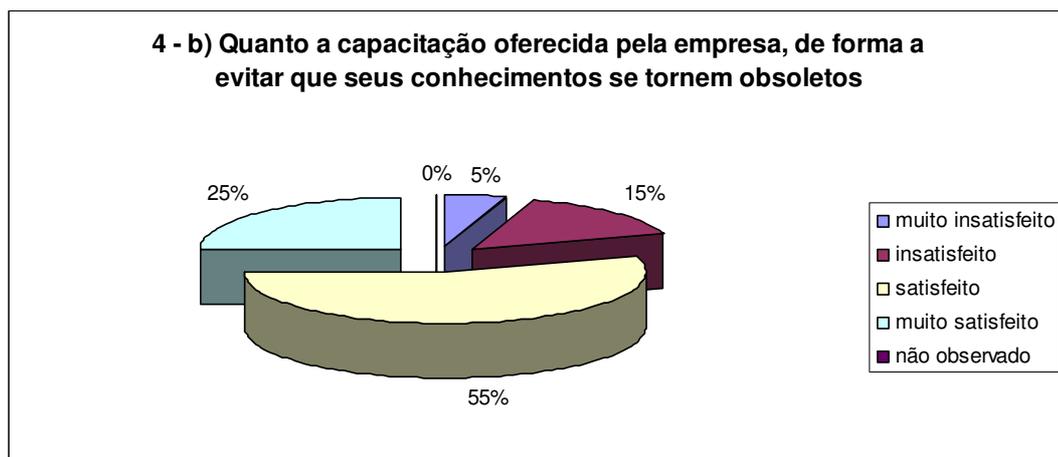


Gráfico 16 - Quanto à capacitação oferecida pela empresa, de forma a evitar que seus conhecimentos se tornem obsoletos
Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado demonstra satisfação da maioria dos funcionários quanto às constantes oportunidades de capacitação oferecidas pela empresa pesquisada, dentre as quais se pode citar: certificações, cursos, treinamentos à distância, presenciais e auto-instrucionais.

A satisfação dos funcionários pode estar relacionada ao sentimento de valorização e reconhecimento, visto que se trata de oportunidades de desenvolvimento profissional por meio de capacitações de qualidade e, em geral, de aplicabilidade imediata à realidade de trabalho. Além disso, essas ações são desenvolvidas com incentivo financeiro total ou parcial do Banco aos funcionários.

No entanto, identifica-se que 20% dos respondentes estão insatisfeitos. Um levantamento das causas de insatisfação quanto a esse indicador é relevante, visto que há possibilidade de que parte dos funcionários desconheça os programas de capacitação da empresa ou, ainda, de que algumas áreas de interesse dos funcionários e, talvez, da própria empresa não estejam contempladas dentre as ações desenvolvidas.

A identificação dos aspectos geradores da insatisfação evidenciada podem contribuir para o aprimoramento das estratégias de comunicação e/ou educação corporativas.

Referente ao indicador 4 - c) **Quanto a oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa**, tem-se: 3 entrevistados muito insatisfeitos, 4 insatisfeitos, 12 satisfeitos e 1 muito satisfeito, vide gráfico 17.

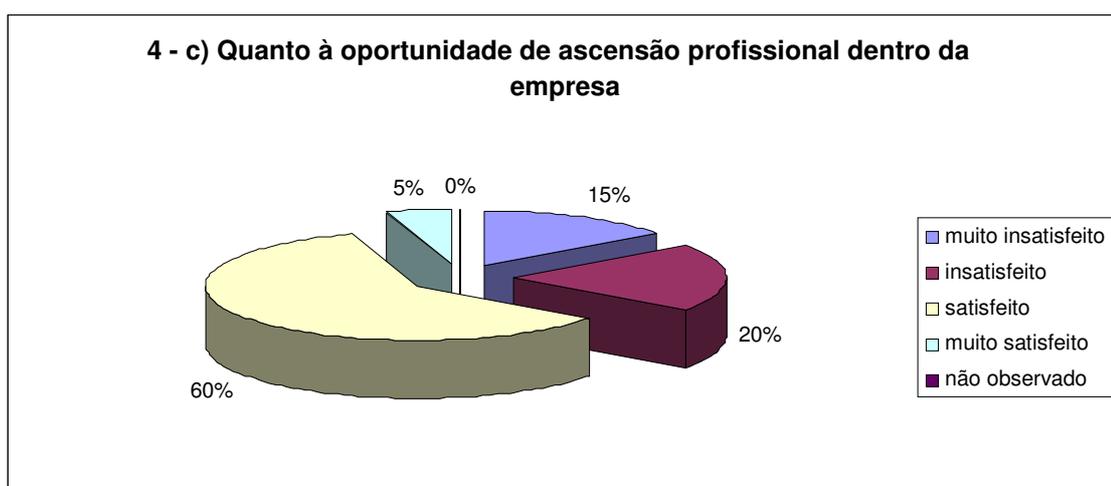


Gráfico 17 - Quanto à oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo resultado desse indicador, observa-se que mais da metade dos participantes (60%) demonstram boa perspectiva quanto à oportunidade de progresso na empresa.

Trata-se de um resultado satisfatório para os funcionários e para a organização, visto que a possibilidade de ascensão é um fator motivador que pode elevar a produtividade, o comprometimento e a qualidade, dentre outros aspectos otimizadores do processo de trabalho. Ressalta-se, porém, a necessidade de investigação dos motivos que levaram 40% dos respondentes a demonstrarem-se insatisfeitos.

Uma possibilidade pra esse resultado é que, na percepção de uma parcela dos funcionários, a oferta de oportunidades na empresa é restrita ou injusta. Nesse caso, seriam necessárias ações de melhoria na divulgação de critérios e na realização dos processos seletivos.

Quanto ao indicador **4 - d) Quanto a estabilidade no seu emprego**, obteve-se que: 4 entrevistados estão insatisfeitos, 4 satisfeitos e 12 muito satisfeitos, conforme gráfico 18, abaixo.

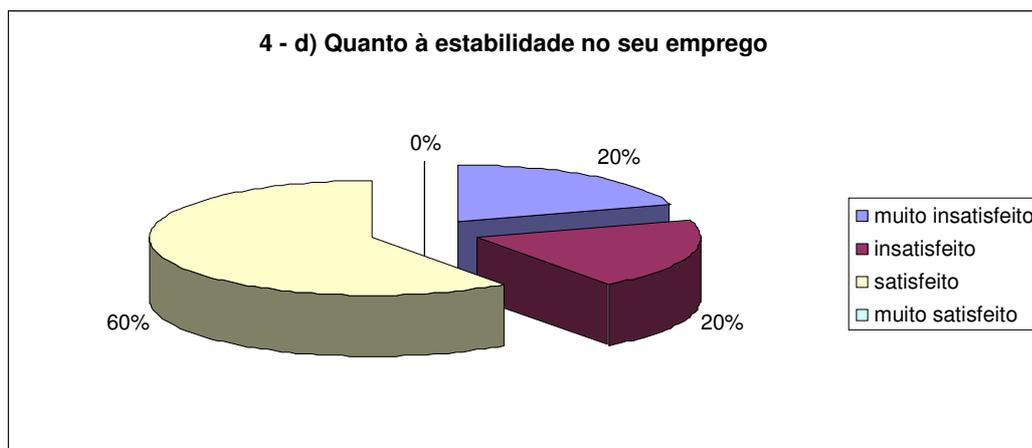


Gráfico 18 - Quanto à estabilidade no seu emprego

Fonte: Dados da pesquisa.

Desse modo, nota-se que 20% dos participantes demonstram alguma insegurança quanto à manutenção do emprego e da renda, enquanto 80% daqueles sentem-se seguros quanto a esse fator.

Inferre-se que o elevado percentual de funcionários satisfeitos com a segurança no emprego se deve ao fato de se tratar de uma empresa em que a prática de demissões é incomum.

O gráfico 19 abaixo, demonstra o resultado geral da categoria oportunidade de crescimento e segurança.

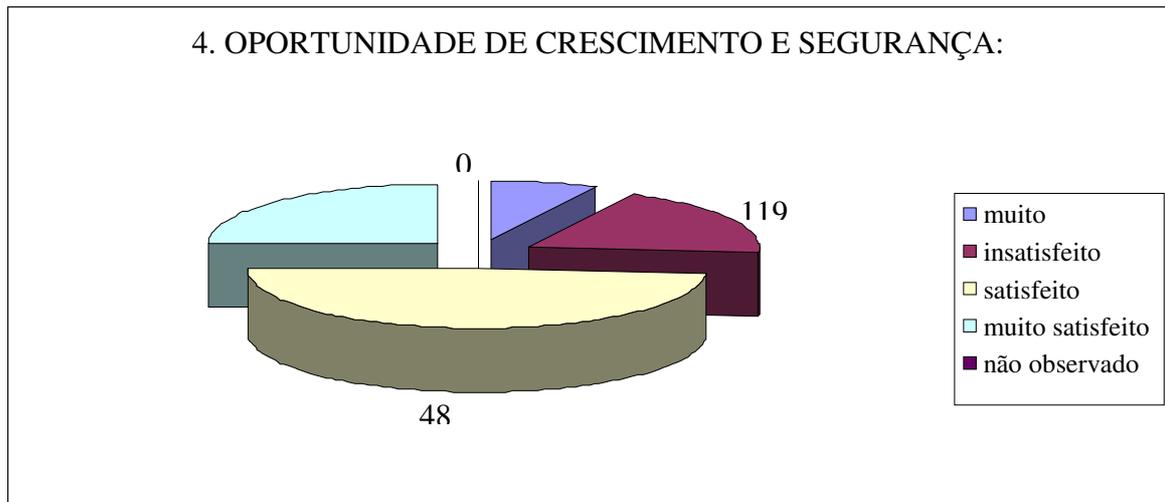


Gráfico 19 – Compilação da categoria oportunidade de crescimento e segurança

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela compilação da categoria **oportunidade de crescimento e segurança**, demonstrada pelo gráfico 19, bem como pelas análises expostas acima, observa-se um índice bastante favorável quanto à satisfação dos funcionários em relação às oportunidades profissionais e à segurança no emprego oferecidas pela empresa.

4.5 INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

Os aspectos avaliados por meio da categoria **integração social na organização** são considerados essenciais por Walton (1973), para que se obtenha e, principalmente, se mantenha um ambiente integrador no trabalho. Trata-se de um indicador focado no respeito ao outro e às diversidades de qualquer natureza.

Quanto ao indicador **5 - a) Quanto a ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física**, os entrevistados em sua maioria, 14 pessoas, disseram estar satisfeitos, 4 muito satisfeitos, 1 insatisfeito e 1 muito insatisfeito, conforme demonstram os gráficos 20 e 21.

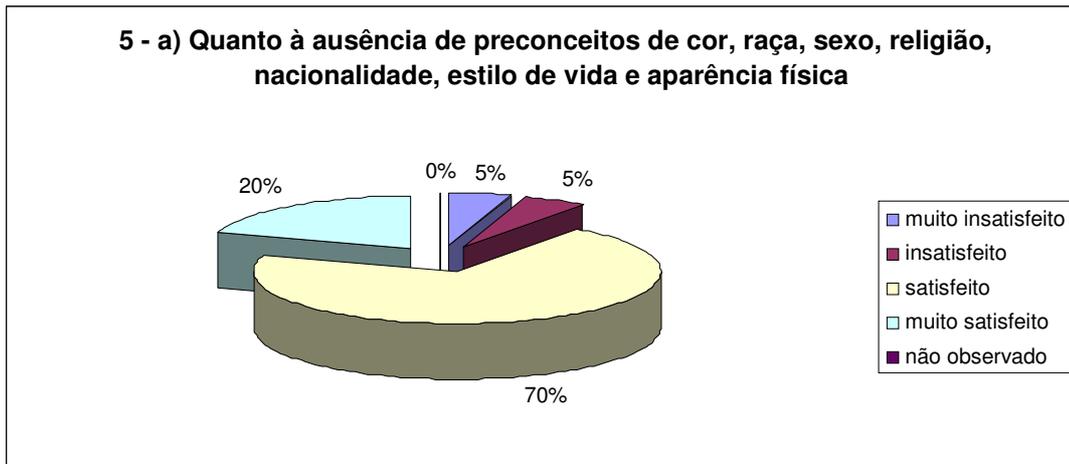


Gráfico 20 - Quanto à ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física

Fonte: Dados da pesquisa.

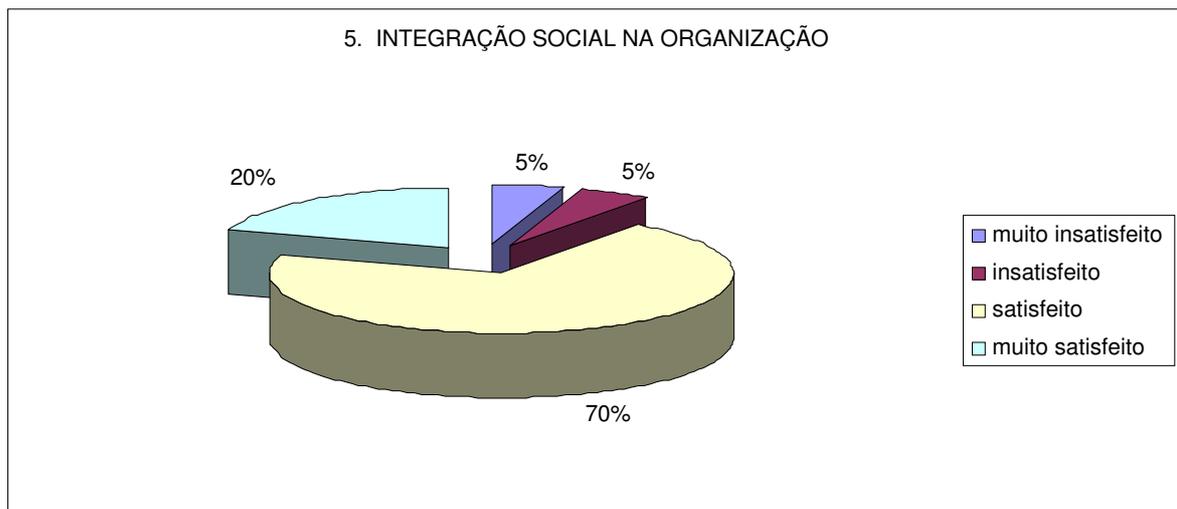


Gráfico 21 - Compilação da categoria integração social na organização

Fonte: Dados da pesquisa.

A satisfação de 90% dos pesquisados evidencia que os indivíduos do setor objeto deste estudo sentem-se aceitos e respeitados pelo grupo. Tal situação pode ser resultado de campanhas publicitárias e de marketing interno desenvolvidas pelo Banco Gama, nas quais destaca a importância e a beleza das diversidades e do respeito a elas.

Outro fator a se considerar é o de que a empresa reconhece os casais homoafetivos, garantindo-lhes direitos como, por exemplo, de inclusão do parceiro do mesmo sexo como

dependente. Além disso, o Banco Gama possui programas que buscam a equidade de gênero nas oportunidades de ascensão profissional.

4.6 CONSTITUCIONALISMO

Como exposto anteriormente, por meio da categoria **constitucionalismo**, Walton (1973) acredita ser possível averiguar a satisfação das pessoas quanto às normas que determinam deveres e direitos dos profissionais. Nessa categoria, o autor considera aspectos como privacidade, individualidade, liberdade de expressão e tratamento justo.

Em relação ao indicador **6 - a) Quanto a privacidade, a individualidade dentro da organização** obteve-se que: 3 pessoas estão muito insatisfeitas, 5 pessoas insatisfeitas, 8 satisfeitas e 4 muito satisfeitas, conforme demonstra o gráfico 22.

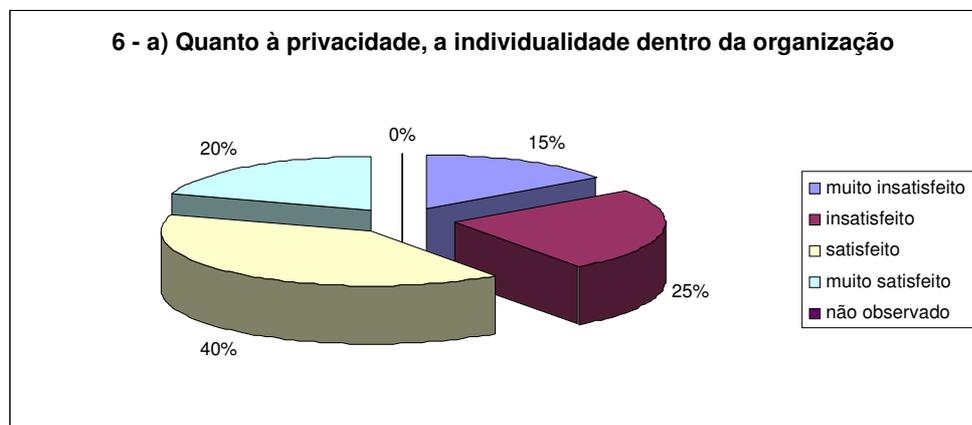


Gráfico 22 - Quanto à privacidade, a individualidade dentro da organização
Fonte: Dados da pesquisa.

Esse resultado evidencia que, embora seja alto o percentual de funcionários satisfeitos (60%), o número de indivíduos que demonstraram insatisfação é bastante relevante, visto que corresponde a 40% da amostra.

Nesse contexto, seria pertinente a realização de um levantamento mais detalhado das práticas ou situações que possam estar levando os funcionários à percepção de que a empresa não lhes proporciona a privacidade que considera devida.

Referente ao indicador **6 - b) Quanto a liberdade de expressão, a oportunidade de manifestar suas idéias e dar sugestões, sem medo de ser repreendido**, os resultados indicam que 12 entrevistados estão insatisfeitos, 5 satisfeitos e 3 muito satisfeitos, conforme análise do gráfico 23.

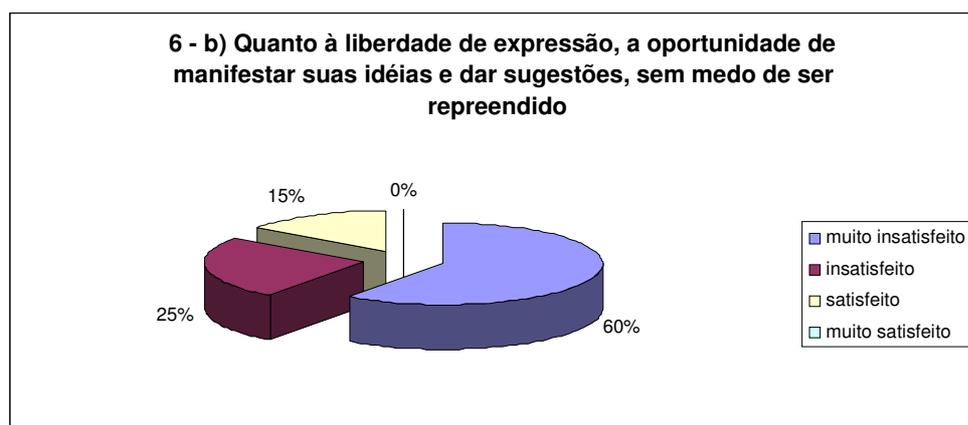


Gráfico 23 - Quanto à liberdade de expressão, a oportunidade de manifestar suas idéias e dar sugestões, sem medo de ser repreendido
Fonte: Dados da pesquisa.

A predominância de funcionários insatisfeitos quanto ao fator liberdade de expressão vai de encontro ao resultado do indicador integração social na organização. Tal situação reflete que, embora se sintam respeitados quanto à cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física, mais da metade dos participantes (60%) temem expressar seus posicionamentos, ideias e sugestões no ambiente de trabalho.

É possível que esse cenário seja resultado de atitudes desrespeitosas de alguns colegas quanto à opinião de outros. Esse indicador demonstra a existência de um conflito que merece atenção do Banco Gama, para que o respeito entre os funcionários ocorra de forma integral e igualitária.

Quanto ao indicador **6 - c) Quanto ao tratamento justo em todas as situações**, temos que 5 entrevistados estão muito insatisfeitos, 6 insatisfeitos e 9 satisfeitos, ver gráfico 24.

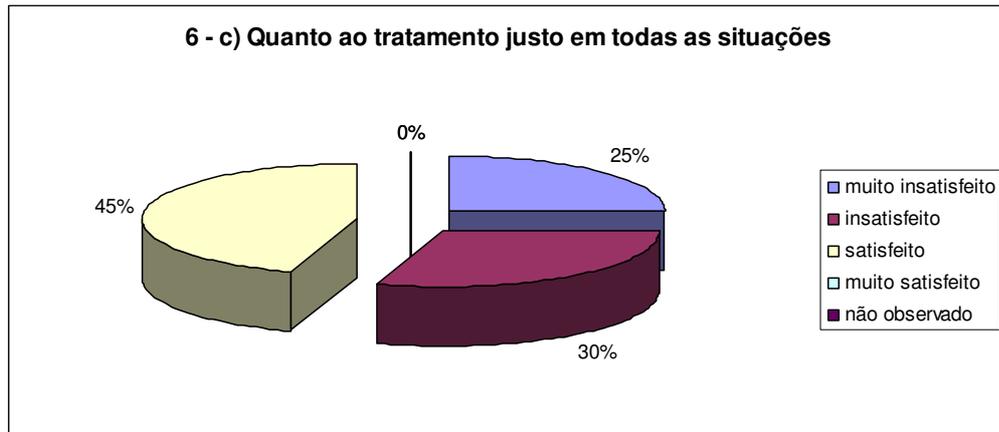


Gráfico 24 – Quanto ao tratamento justo em todas as situações

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o resultado dessa categoria corrobora a análise do item acima, visto que a maior parte dos respondentes demonstrou a percepção de que nem sempre são tratados com a justiça esperada.

O gráfico 25, a seguir, reflete a percepção geral dos entrevistados quanto à categoria constitucionalismo.

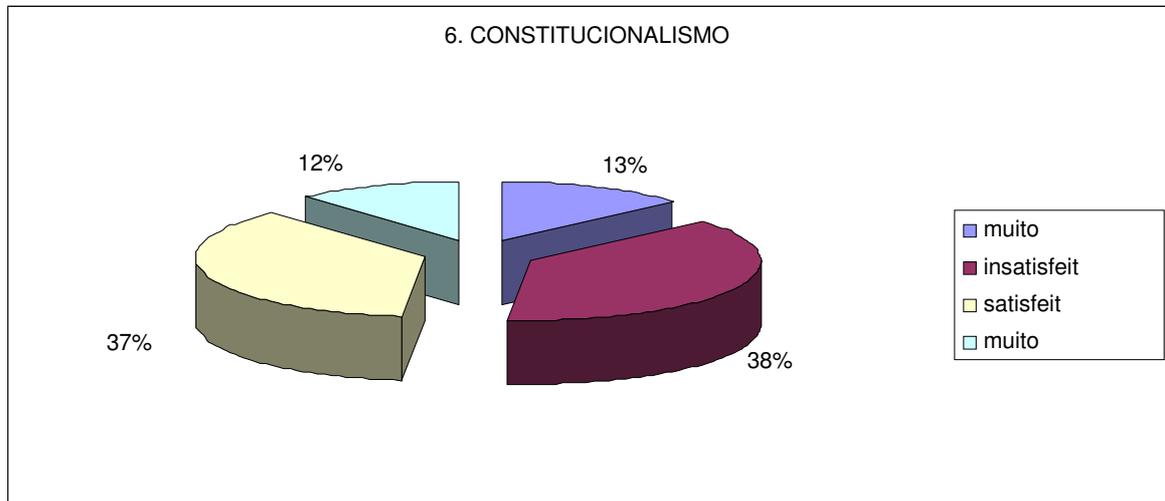


Gráfico 25 – Compilação da categoria constitucionalismo

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que as opiniões quanto ao respeito aos direitos e deveres dos funcionários, no que se refere à privacidade, liberdade de expressão e tratamento justo em todas as situações, são divididas.

Esse resultado sugere a necessidade de uma avaliação mais aprofundada, com posteriores ações da empresa, no intuito de melhorar a satisfação dos funcionários em um indicador de tamanha relevância para motivação e bem estar dos indivíduos.

4.7 O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA

Destaca-se que a categoria **o trabalho e o espaço total de vida**, na teoria de Walton (1973), avalia o quanto, na visão do indivíduo, o trabalho tem interferido, positiva ou negativamente, na sua vida pessoal.

Nesse sentido, o autor enfatiza a importância do equilíbrio entre o tempo dedicado às atividades profissionais e às pessoais.

Nesta pesquisa, quanto ao indicador **7 - a) Em relação ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e à vida pessoal**, verifica-se que 12 entrevistados estão muito insatisfeitos, 4 insatisfeitos, 3 satisfeitos e 1 muito satisfeito, conforme demonstram os gráficos 26 e 27, que seguem.

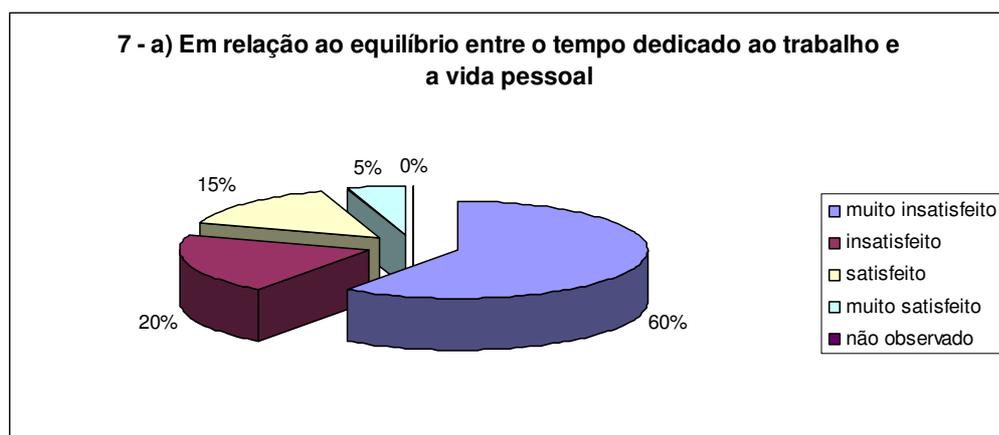


Gráfico 26 - Em relação ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal
Fonte: Dados da pesquisa.

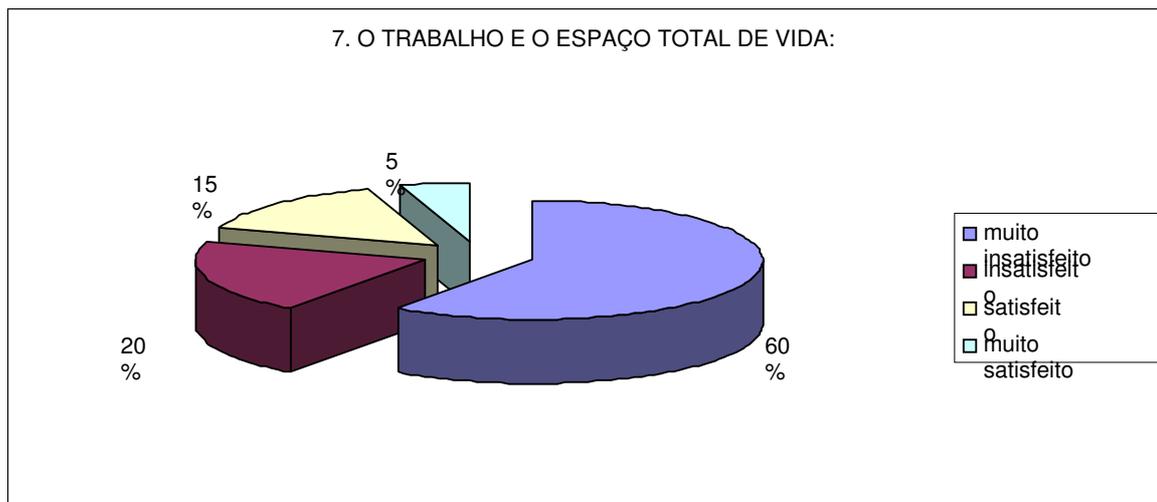


Gráfico 27 – Compilação da categoria o trabalho e o espaço total de vida

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da análise desse indicador, comparando-o com as demais categorias, evidencia-se que a maior insatisfação dos funcionários do setor pesquisado é quanto ao desequilíbrio entre o tempo dispensado ao trabalho e à vida pessoal.

Considerando-se o resultado equilibrado entre satisfeitos/insatisfeitos quanto ao indicador jornada de trabalho (gráfico 5), pode-se deduzir que outros aspectos, além da carga horária cumprida pelos funcionários (40 horas semanais), contribuem para a insatisfação desses quanto ao quesito equilíbrio de tempo.

Possivelmente, a predominância de funcionários insatisfeitos se deva às próprias características do serviço bancário, o qual exige, por exemplo, amplo conhecimento de produtos e serviços, leituras e aperfeiçoamentos constantes e muita concentração na execução das tarefas.

Esses fatores interferem direta ou indiretamente na vida pessoal dos bancários, seja pelo desgaste físico e mental, seja pela necessidade de utilização do tempo que seria destinado às atividades pessoais para fins de trabalho e/ou aperfeiçoamento profissional.

4.8 RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO

Ao propor a categoria **relevância social da vida no trabalho**, Walton (1973) acredita que a imagem da empresa junto à comunidade em geral, assim como a importância atribuída pela sociedade e pela empresa ao trabalho do indivíduo, são aspectos relevantes quando se pensa em qualidade de vida no trabalho.

Esse pensamento de Walton refere-se ao fato de tais aspectos estarem diretamente relacionados à auto-estima do funcionário, visto que envolvem sentimentos de credibilidade, importância e valorização.

Nesta pesquisa, quanto ao indicador **8 - a) Em relação a valorização do seu trabalho, a importância que a empresa e a comunidade atribuem a ele**, os resultados demonstram que 6 entrevistados estão muito insatisfeitos, 7 insatisfeitos e 7 satisfeitos, como se pode observar no gráfico 28, abaixo.

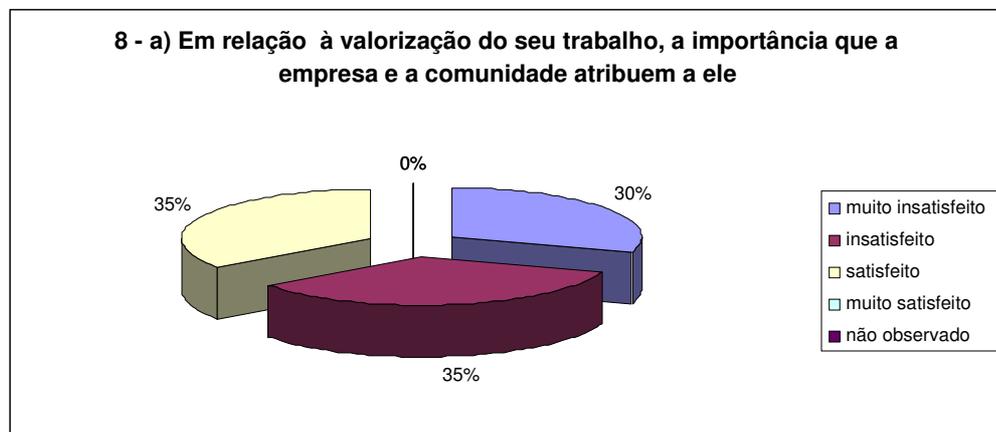


Gráfico 28 - Em relação à valorização do seu trabalho, a importância que a empresa e a comunidade atribuem a ele

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, entende-se que, na percepção dos funcionários, o trabalho desenvolvido por eles não alcança o *status* social almejado, visto que não é valorizado pela empresa e pela comunidade.

Por fim, o indicador **8 - b) Quanto à credibilidade que a empresa possui junto a comunidade**, retrata que 3 entrevistados estão insatisfeitos, 10 satisfeitos e 7 muito satisfeitos, conforme indica o gráfico 29, abaixo.

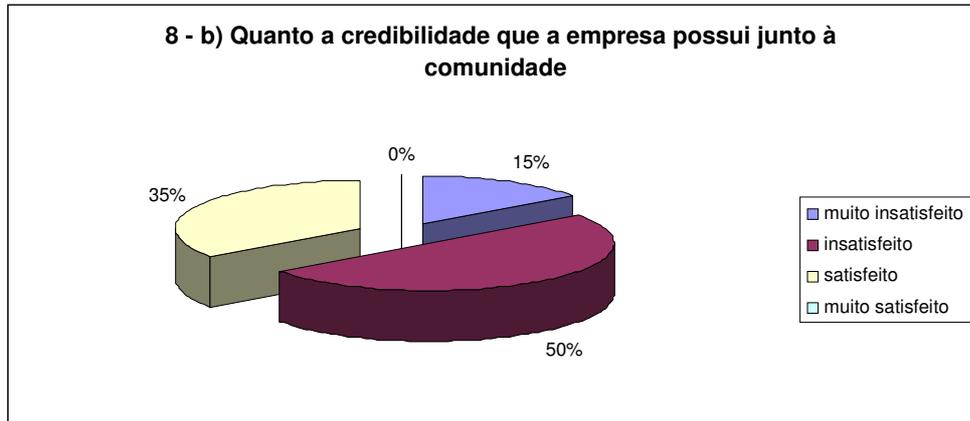


Gráfico 29 - Quanto à credibilidade que a empresa possui junto à comunidade
Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado satisfatório quanto a esse item pode ser atribuído à longa história do Banco Gama, o qual mantém uma imagem bastante positiva, sendo uma marca consolidada e respeitada no mercado.

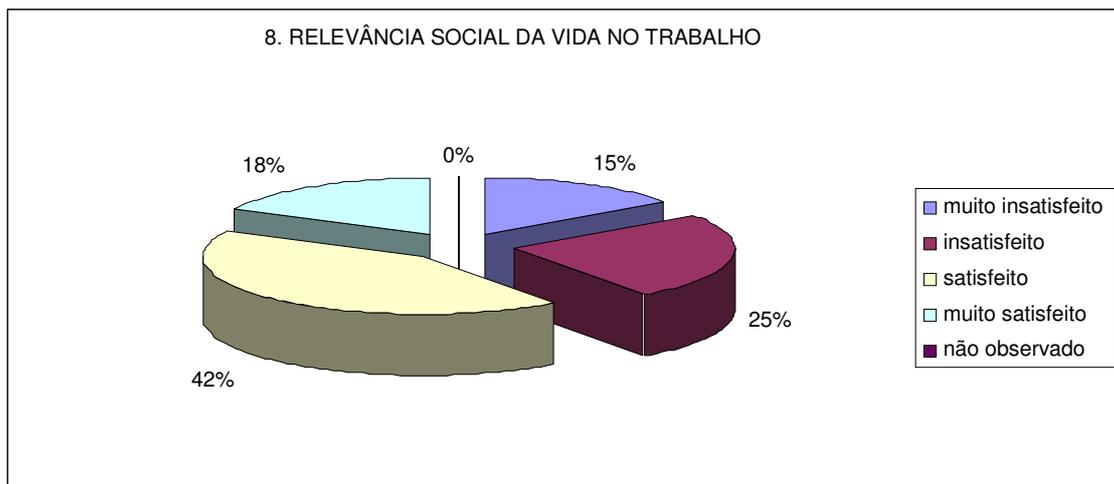


Gráfico 30 – Compilação da categoria relevância social da vida no trabalho
Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, pela compilação da categoria relevância social da vida no trabalho, que a amostra pesquisada sente-se satisfeita ou muito satisfeita no que diz respeito à imagem, bem

como à credibilidade da empresa, visto que imagens positivas da organização influenciam na imagem que a sociedade constrói dos próprios indivíduos.

Analisando-se, de um modo geral, o total de respostas, excluindo-se aqueles que não observaram, verifica-se que a maior parte dos funcionários, 62% da amostra analisada, está satisfeita ou muito satisfeita com o trabalho, de acordo com os indicadores investigados. Os outros 38% declararam estar insatisfeitos ou muito insatisfeitos, conforme demonstra o gráfico 31.

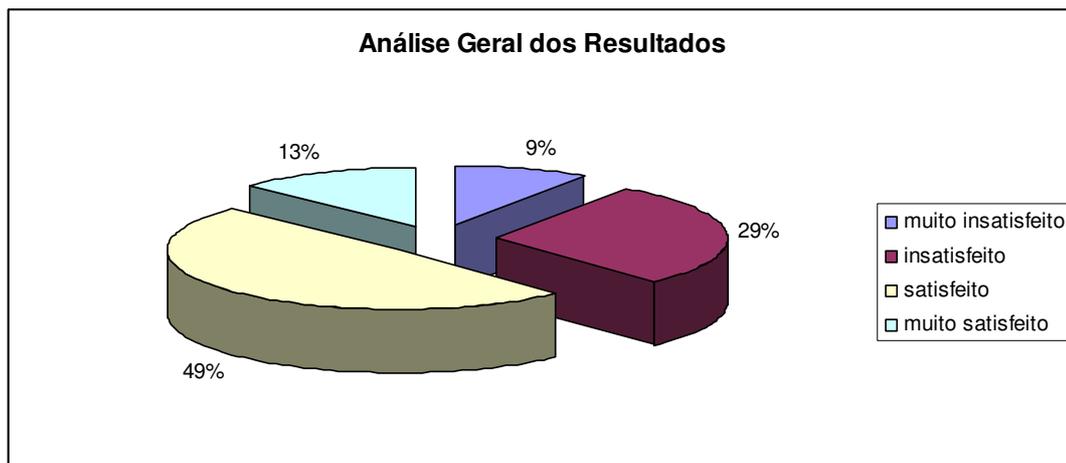


Gráfico 31 – Análise geral dos resultados

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as categorias pesquisadas, a que apresentou maior grau de satisfação foi a de número 5 (integração social), que aborda temas como preconceito e discriminação. Com 90% dos entrevistados satisfeitos ou muito satisfeitos, esse indicador revela que há na organização grande integração social, em um espaço em que as diferenças são respeitadas.

Ressalta-se, mais uma vez, que o elevado índice de satisfação identificado na categoria integração social pode ser resultado de campanhas publicitárias e de marketing interno desenvolvidas pelo Banco Gama, as quais procuram sempre destacar a importância e a beleza das diversidades e do respeito a elas.

Soma-se a isso os programas desenvolvidos pelo Banco com foco na equidade de gênero nas oportunidades de ascensão profissional e o fato de a empresa reconhecer os casais homoafetivos como dependentes.

Como essas ações são constantes e, em geral, bem aceitas pelo público interno, pode-se supor que o respeito às diversidades vem incorporando-se, de certa forma, à cultura organizacional.

O segundo índice com maior grau de satisfação refere-se à categoria de número 3 (uso e desenvolvimento de capacidades), com 80% dos pesquisados satisfeitos ou muito satisfeitos quanto aos fatores ligados mais diretamente à execução de suas atividades de trabalho.

Pela análise dos dados, nota-se que os profissionais do setor demonstram-se bastante satisfeitos com indicadores que envolvem liberdade, independência e aplicabilidade de capacidades pessoais; fatores esses que, quando satisfatórios, podem elevar a auto-estima do indivíduo, com conseqüente motivação para o trabalho.

Já a avaliação das categorias de indicadores em que se obteve menor índice de satisfação, por parte dos funcionários respondentes desta pesquisa, demonstra que a insatisfação no trabalho está relacionada, primeiramente, ao indicador 7 (o trabalho e o espaço total de vida), com 80% da amostra insatisfeita ou muito insatisfeita.

Como já exposto nesta pesquisa, pela comparação dos resultados do indicador o trabalho e o espaço total da vida com o equilibrado resultado satisfeitos/insatisfeitos quanto ao indicador jornada de trabalho (gráfico 5), pode-se supor que outros aspectos, além da carga horária cumprida pelos funcionários (40 horas semanais), contribuem para a insatisfação desses quanto à interferência do trabalho na vida pessoal.

As próprias características do serviço bancário, o qual exige, por exemplo, amplo conhecimento de produtos e serviços, leituras e aperfeiçoamentos constantes e muita concentração na execução das tarefas, podem ser as causas da insatisfação observada, pois são fatores que interferem direta ou indiretamente na vida pessoal dos bancários, seja pelo desgaste físico e mental, seja pela necessidade de utilização do tempo que seria destinado às atividades pessoais para fins de trabalho e/ou aperfeiçoamento profissional.

O segundo índice com maior percentual de insatisfação refere-se à categoria 1 (compensação justa e adequada), com 68% dos entrevistados insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

Pela análise dos indicadores dessa categoria, acredita-se que o resultado acima se deve à grande qualificação dos profissionais, os quais consideram que a remuneração oferecida pelo Banco diverge da oferecida em outras empresas e que há significativa diferenciação salarial na própria empresa.

Esse contexto costuma levar o indivíduo à percepção de que é injustiçado, de que seu trabalho não recebe a devida valorização, o que pode gerar desmotivação e queda na produtividade e/ou na qualidade das tarefas executadas.

Resgatando-se as teorias motivacionais e de qualidade de vida que serviram de referencial para o desenvolvimento deste trabalho, ressalta-se que, nos modelos apresentados,

observa-se a recorrência de uma visão holística do indivíduo, visto que a satisfação e a motivação das pessoas não ocorrem por meio de fatos isolados, mas sempre por um conjunto de fatores interdependentes.

Diante disso e dos resultados obtidos nesta pesquisa, julga-se imprescindível que, para o aperfeiçoamento de suas estratégias organizacionais, o Banco Gama administre os fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho de uma maneira global e interligada, considerando uma de suas prioridades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo pesquisar informações quanto à satisfação dos funcionários de um setor de análise de operações de crédito do Banco Gama, em relação à própria qualidade de vida no trabalho.

Para coleta dos dados, utilizou-se o método Survey, com aplicação de questionário embasado no modelo proposto por Walton para qualidade de vida no trabalho, com adaptações da autora.

A partir dos dados coletados, levantou-se os indicadores, dentre os apresentados, em que os funcionários estavam satisfeitos e/ou insatisfeitos, analisando-os à luz do referencial teórico.

Os resultados obtidos nesta pesquisa mostram que a maioria dos indicadores apresenta elevado grau de satisfação da amostra entrevistada. Entretanto, é necessário observar que alguns importantes indicadores, como descrito no corpo deste trabalho, apresentam alto índice de insatisfação, o que poderia ser melhor averiguado pela empresa.

Os objetivos propostos foram alcançados, tendo em vista que foi possível estudar a percepção dos funcionários, analisando-se os indicadores apresentados, conforme explicitado no capítulo 3 - análise dos resultados.

Salienta-se que a temática qualidade de vida no trabalho envolve assuntos complexos e, muitas vezes, difíceis de mensuração exata e precisa, pois abarca, fundamentalmente, sentimentos e percepções dos envolvidos.

Há intenção de expandir o estudo ora realizado, para que se abranja uma parcela maior ou, se possível, a totalidade de funcionários da instituição. Considera-se apropriado, também, realizar uma pesquisa qualitativa a fim de aprofundar o estudo e compreender as motivações para tal avaliação.

Embora a própria autora anseie dar continuidade a este estudo, considera-se que esta pesquisa pode instigar outros pesquisadores a desenvolverem um trabalho mais aprofundado no próprio Banco Gama ou em outras empresas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DÓCOLAS, E. N. **Satisfação do clientes de terceira idade com o auto-atendimento em uma agência do Banco do Brasil**. (Dissertação). UFRGS, Porto Alegre: 2004. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4755/000459556.pdf?sequence=1>>. Acesso em 04 mar 2012.

FREITAS, H. et. al. **O método de pesquisa Survey** (Tese), Revista de Administração, São Paulo, v 35, no. 3, p. 105-112, jul/set 2000. Disponível em <www.rausp.usp.br/download.asp?file=3503105.pdf > Acesso em 6 mar 2012.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRISCI, C. L.I. **Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário**. 2000. 314 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

_____. **Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 7, n. 1, mar. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em 05 set. 2011.

HADDAD, M. do C. L. **Qualidade de vida dos profissionais de enfermagem**. UEL, Londrina, 2000. Disponível em <<http://www.ccs.uel.br/espacoparasaude/v1n2/doc/artigos2/QUALIDADE.htm>> Acesso em 4 mar 2012.

HARDT, M.; NEGRI, A. **Império**. Rio de Janeiro: Record, 2006. 8 ed.

JINKINGS, N. **O mister de fazer dinheiro: Automatização e Subjetividade no Trabalho Bancário**. São Paulo: Bomtempo Editorial, 1995.

LAZZARATO, M.; NEGRI, T. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. In: FLEURY, M.T. L. org. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial**, Ed. Atlas, 2003.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. In: Studia Diversa, CCAE-UFPB, vol. 1, no. 1 - outubro 2007. Disponível em <http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf > Acesso em 03 mar 2012.

MEDEIROS, E. G. **Análise da Qualidade de Vida no Trabalho**: um Estudo de Caso na Área da Construção Civil. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000729.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2011.

MERLO, A. R. C e BARBARINI, N. **Reestruturação Produtiva do Setor Bancário Brasileiro e o Sofrimento dos Caixas Executivos**: um estudo de caso. *Psicologia & Sociedade*, v. 14, n.1, p. 103-122. Jan./Jun de 2002. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/psoc/v14n1/v14n1a07.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2011.

MOLINA, W. S. L. **A Reestruturação do Sistema Bancário Brasileiro nos anos 90**: menos concorrência e mais competitividade?. *Intellectus: Revista Acadêmica Digital das Faculdades UNOPEC*. Sumaré – SP ano 02, nº03, ago./dez. 2004. ISSN 1679 – 8902. Disponível em: <<http://www.unopec.com.br/>>. Acesso em: 16 fev. 2011.

NETTO, M. R.; SILVA; I. M. **Os reflexos da reestruturação produtiva entre os trabalhadores bancários em Mato Grosso**. Universidade Federal do Mato Grosso, Cuiabá, 2011. Disponível em <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2011/CdVjornada/JORNADA_EIXO_2011/TRANSFORMACOES_NO_MUNDO_DO_TRABALHO/OS_REFLEXOS_DA_REESTRUTURACAO_PRODUTIVA_ENTRE_OS_TRABALHADORES_BANCARIOS_EM_MATO_GROSSO.pdf>. Acesso em 02 Fev 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2004.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho** – Evolução e Análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

_____. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2002.

SAMPIERI, R.H. et al. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SEIDL E. M. F., ZANNON C. M. L. da C. **Qualidade de vida e saúde**: aspectos conceituais e metodológicos. *Caderno de Saúde Pública*. 2004; 20(2): 580-88.

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

SIQUEIRA, A. C. T **A história dos bancos no Brasil**: das casas bancárias aos conglomerados financeiros. Rio de Janeiro: COP Editora, 2007.

The WHOQOL Group. **The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL)**: position paper from the World Health Organization. *Soc Sci Méd*; 41:1403-10. 1995

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

WALTON, R. **Quality of working life**: What is it? *Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, dec., 1973.

WOOD-DAUPHINEE S. **Assessing quality of life in clinical research:** from where are we going. *J. Clin Epidemiol*, 1999.

ANEXO 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de uma aluna do curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O objetivo primordial do trabalho é avaliar a satisfação dos funcionários de um setor de análise de crédito do Banco Gama quanto a sua qualidade de vida no trabalho.

O sigilo e anonimato dos respondentes serão garantidos, pois a pesquisa tem como meta identificar a percepção do todo e não opiniões individuais.

Ao participar da pesquisa você responderá aos questionamentos relativos a sua Qualidade de Vida no Trabalho.

Utilize a escala numérica de 1 a 5 abaixo para indicar o seu grau de satisfação em relação às questões que são apresentadas, conforme segue:

- (1) muito insatisfeito
- (2) insatisfeito
- (3) satisfeito
- (4) muito satisfeito
- (5) não observado

CRITÉRIOS	SATISFAÇÃO
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA:	
a) em relação à remuneração justa e adequada recebida pelo seu trabalho frente as suas necessidades pessoais e sócio-econômicas;	
b) em relação à equiparação salarial com outras empresas do mercado externo;	
c) em relação à equiparação salarial entre cargos da própria empresa;	
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO:	
a) em relação à jornada de trabalho condizente com a função desempenhada;	
b) quanto às condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos;	
c) quanto ao limitador de idade, quando se tratar de trabalho que coloque em risco a saúde e o bem estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade;	
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES:	
a) quanto a liberdade e independência para programar e executar suas atividades;	
b) quanto a possibilidade de utilização de sua capacidade e habilidade na execução do seu trabalho;	
c) em relação as informações recebidas sobre o seu trabalho e seu desempenho na realização das atividades;	
d) quanto à execução das tarefas completas, possibilidade de realização do trabalho do começo ao fim do processo;	
e) em relação ao planejamento de sua atividade;	

4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA:	
a) quanto a possibilidade de utilização de seus conhecimentos e habilidades expandidas e recém adquiridas no seu trabalho;	
b) quanto a capacitação oferecida pela empresa, de forma a evitar que seus conhecimentos se tornem obsoletos;	
c) quanto a oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa;	
d) quanto a estabilidade no seu emprego;	
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO:	
a) quanto a ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física;	
6. CONSTITUCIONALISMO:	
a) quanto a privacidade, a individualidade dentro da organização;	
b) quanto a liberdade de expressão, a oportunidade de manifestar suas idéias e dar sugestões, sem medo de ser repreendido;	
c) quanto ao tratamento justo em todas as situações;	
7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA:	
a) em relação ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal;	
8. RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO:	
a) em relação a valorização do seu trabalho, a importância que a empresa e a comunidade atribuem a ele;	
b) quanto a credibilidade que a empresa possui junto a comunidade;	

Fonte: Questionário elaborado com base nos indicadores de qualidade de vida propostos por Walton (1973).