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

Katia Pinheiro Zavadisk

A RELAÇÃO ENTRE O VOLUME DE METAS E A QUALIDADE DE VIDA DOS BANCÁRIOS

Porto Alegre
2012

Katia Pinheiro Zavadisk

A RELAÇÃO ENTRE O VOLUME DE METAS E A QUALIDADE DE VIDA DOS BANCÁRIOS

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

Orientador (a): Prof.ª Dra. Elaine Di Diego Antunes

Tutor-orientador: Anne Griza

Porto Alegre

2012

Katia Pinheiro Zavadisk

A RELAÇÃO ENTRE O VOLUME DE METAS E A QUALIDADE DE VIDA DOS BANCÁRIOS

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

Aprovado em 13 de Abril de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Clezio Saldanha dos Santos

_____

Prof. Rosinha S. M. Carrion

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar o dom da vida para concluir esta pesquisa, ao meu esposo que foi paciente e companheiro nos momentos mais difíceis e a minha filha querida, razão da minha vida.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar a relação entre o volume de metas e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), na percepção dos bancários pertencentes ao Banco Beta. A opção pelo tema da pesquisa justifica-se por ser essencial a qualquer organização que tenha por meta a satisfação, o desenvolvimento e a produtividade de seus trabalhadores, o conhecimento do impacto das estratégias organizacionais na saúde de seus colaboradores. A metodologia adotada é quantitativa e este estudo caracteriza-se por ser do tipo descritivo, privilegiando o método Survey como modo de investigação. Para responder a questão desta pesquisa, foram utilizadas as oito categorias de WALTON (1973), como norteadoras na caracterização do que é QVT. Os resultados demonstraram que predomina elevado nível de estresse na classe bancária, bem como a incidência de distúrbios como (insônia, alterações metabólicas, ansiedade, etc.), a pesquisa revela ainda que os bancários atribuem às metas excessivas o elevado nível de estresse entre os trabalhadores. Nesse sentindo, conclui-se que, um programa de QVT é vital para melhorar a satisfação no contexto do trabalho, humanizando as relações entre a instituição e o trabalhador.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Formulação de Indicadores. Competitividade Organizacional.

ABSTRACT

This research analyses the relationship between volume targets and Quality of Work Life (QWL), under the point of view of the Bank Beta employees. The choice of research is justified t due to any organization which has the goal satisfaction, development and productivity of their employees, who knows the impact of organizational strategies in the health of its employees. The methodology is quantitative, and this study is characterized by the descriptive type, Survey focusing on the method as investigative. To answer this research question, we used the eight categories of Walton (1973), as guiding the characterization of which is QWL. The results points that high stress levels are prevalent in the class bank, and the incidence of such disorders (insomnia, metabolic disorders, anxiety, etc.), the research also reveals that the bank attributed the causes of high level stress to the excessive targets to be accomplished among workers. In that sense, it is concluded that, a QWL program is vital to improving satisfaction in the workplace, humanizing the relations between the institution and the employee.

Keywords: Quality of Work Life. Formulation of Indicators. Organizational Competitiveness.

LISTA DE SIGLAS

APL	- Arranjos Produtivos Locais
ATB	- Acordo de Trabalho
DSR	- Desenvolvimento Regional Sustentável
GDP	- Gestão de Desempenho Profissional
NR	- Norma Regulamentadora
PCMSO	- Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PLR	- Participação nos Lucros
PPRA	- Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
QVT	- Qualidade de Vida no Trabalho

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Geração de Indicadores e Metas ---------- 17
Figura 02 - Relação entre o funcionamento do organismo, Distress e Eustress ---------- 48
Gráfico 01 – Distribuição do Sexo dos Participantes ---------- 61
Gráfico 02 – Distribuição da Faixa Etária ---------- 61
Gráfico 03 – Distribuição do Nível de Escolaridade ---------- 62
Gráfico 04 – Distribuição do Tempo de Trabalho na Instituição ---------- 68
Gráfico 05 – Distribuição dos Cargos Ocupados pelos Participantes ---------- 63
Gráfico 06 – Distribuição de Atividades Extrabanco ---------- 63
Gráfico 07 – Distribuição dos Motivos por Opção de um Banco Público ---------- 65
Gráfico 08 – Distribuição das Atividades de Lazer nos Finais de Semana por Faixa Etária 65
Gráfico 09 – Estado Emocional dos Participantes ---------- 66
Gráfico 10 – Fatores Atribuídos a Pressão pelo Cumprimento de Metas ---------- 71
Gráfico 11 – Distúrbios Gerados pela Ansiedade para o Cumprimento de Metas ---------- 79

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 01 – 1ª Categoria: Compensação Adequada e Justa ---------- 67
Tabela 02 – 2ª Categoria: Condições de Segurança e Saúde no Trabalho ---------- 69
Tabela 03 – 3ª Categoria: Uso e Desenvolvimento de Capacidades ---------- 72
Tabela 04 – 4ª Categoria: Chances de Crescimento e Segurança ---------- 74
Tabela 05 – 5ª Categoria: Integração Social na Organização ---------- 75
Tabela 06 – 6ª Categoria: Constitucionalismo ---------- 76
Tabela 07 – 7ª Categoria: Trabalho e Espaço Total na Vida do Trabalhador ---------- 77
Tabela 08 – 8ª Categoria: Relevância Social da Vida no Trabalho ---------- 81
Quadro 01 – Critérios para distribuição de Metas ---------- 21
Quadro 02 – Reações Orgânicas ao Estresse ---------- 48
Quadro 03 – Esquema para Atribuir Número numa Escala Likert ---------- 54
Quadro 04 – Modelo de Walton para Aferição da QVT ---------- 55
Quadro 05 – Composição da Rede de Agências 01-Banco Beta ---------- 57
Quadro 06 – Critérios de Distribuição da Amostragem ---------- 58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 OBJETIVO GERAL 13
1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS 14
2 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS 15
2.1 METAS E SEUS PRINCIPAIS INDICADORES 15
2.1.1 Critérios de fixação e distribuição das metas 16
2.1.2 Critérios de fixação e distribuição das metas no Banco Beta 18
3 QUALIDADE DE VIDA 23
4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 24
4.1 TRABALHO 25
4.1.1 Reestruturação Produtiva do Trabalho 26
4.1.2 Reestruturação Produtiva Bancária 27
4.2 TRABALHO IMATERIAL 30
4.2.1 Contextualização 30
4.2.2 Características do Trabalhador Imaterial 31
4.2.3 Impacto no Setor de Serviços 32
4.2.4 Mercado de Trabalho Bancário Atual 34
4.3 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA QVT 35
4.4 CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 36
4.4.1 Modelo de Richard Walton – Uma Proposta para a QVT 37
4.5 QUALIDADE DE VIDA E AUTO-REALIZAÇÃO HUMANA 42
4.6 VANTAGENS DE UM PROGRAMA DE QVT 43
4.6.1 Qualidade de Vida no Trabalho no Banco Beta 45
4.7 ESTRESSE OCUPACIONAL X QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 47
4.7.1 Conceito de Estresse 47
4.7.2 Estresse x Trabalho 49
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 53
5.1 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS 54
5.2 A AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA 56
5.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA 57

5.4 ANÁLISE DE DADOS 58
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 60
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO 60
6.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS BANCÁRIOS 60
6.3 ANÁLISE DE DADOS SEGUNDO O MODELO DE WALTON (1973)..... 67
6.3.1 Compensação Adequada e Justa 67
6.3.2 Condições de Segurança e Saúde no Trabalho 68
6.3.3 Uso e desenvolvimento de Capacidades 72
6.3.4 Chances de Crescimento e Segurança 73
6.3.5 Integração Social na Empresa 75
6.3.6 Constitucionalismo 76
6.3.7 Trabalho e Espaço Total na Vida 77
6.3.8 Relevância Social da Vida no Trabalho 81
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 86
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO BETA 91

1 INTRODUÇÃO

Qualidade de Vida, trabalho, formulação de indicadores e competitividade organizacional são as categorias que motivam a análise proposta nesta pesquisa a respeito da relação entre o volume de metas e a qualidade de vida no trabalho bancário. Essa discussão é composta por uma perspectiva teórica (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES; LAZZARATO; NEGRI, etc.) que pressupõe que qualidade de vida e trabalho estão relacionados à produtividade e competitividade organizacional, impactando diretamente a satisfação do funcionário e consequentemente a sua Qualidade de Vida no Trabalho.

Analisando a Qualidade de Vida como uma categoria da pesquisa que detém significativas e sucessivas abordagens, enfoca-se a aplicação desta, como reflexo da percepção a cerca da satisfação no trabalho demonstrada pelos funcionários da instituição bancária em estudo, que está inserida em um mercado de concorrência acirrada, que passou por diversas reestruturações ao longo do tempo. Essas reestruturações aliadas à nova analogia do trabalho que passa a focar a subjetividade do individuo como fator primordial de produtividade, despertam nas organizações a necessidade de implantação de ações que visem equilibrar as relações entre trabalho e qualidade de vida, amenizando a interferência de dificuldades emocionais pessoais dos trabalhadores, no exercício de suas atividades (BOM SUCESSO, 2002). Nesse sentido "a Qualidade de Vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa" (RODRIGUES, 1994, p. 76).

O termo trabalho tem sofrido diversas alterações ao longo do tempo, como pode-se depreender da leitura de Lazzarato e Negri (2002), tornando-se visível a evolução existente em seus conceitos e aplicações. Dentre as aplicações existentes enfatiza-se a que atribui sentido a vida do ser humano, elevando seu status, definindo sua identidade pessoal e impulsionando seu crescimento. Nesse sentido, busca-se enfocar as implicações sofridas pelos trabalhadores do setor bancário, em decorrência da informatização das rotinas, bem como das mudanças estruturais ocorridas no setor, que afetaram a forma de condução das atividades internas. Resultantes dessa reestruturação destacam-se as mudanças ocorridas no perfil do trabalhador, originando um novo profissional, com características intelectuais, imateriais e comunicativas, sendo exigido como um trabalhador multifuncional, fruto do surgimento do trabalho imaterial (LAZZARATO; NEGRI, 2002).

Conforme Rodrigues (2002), na competitividade organizacional abordam-se as reestruturações sofridas no processo produtivo do trabalho na primeira década do século XX, onde o foco passou a ser a racionalização do trabalho e o aumento da produtividade, ou seja, fazer mais com menos, para que os detentores do capital obtivessem maiores ganhos. Nesse momento histórico, ainda segundo o referido autor, os meios produtivos se automatizam e transformam o contexto em um ambiente dinâmico e instável, afetando as expectativas das pessoas com relação às instituições e ao próprio trabalho, tornando-se um desafio para as organizações o entendimento do comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional e o grau de satisfação exibido pelos mesmos, para que elas se mantenham competitivas no mercado e alcancem seus objetivos organizacionais.

A partir da década de 90, o setor bancário passou por um profundo processo de reestruturação com vias de elevação dos lucros frente a um mercado altamente competitivo, acarretando em avanços tecnológicos com automatização em larga escala, que desencadearam na classe bancária altíssimos níveis de insatisfação gerados pelo aumento expressivo de produtividade. Os bancários passaram a submeter-se à alta sobrecarga de trabalho, à tensão continuada pelo cumprimento de metas, a rígida disciplina e a jornadas extenuantes, o que tem um alto custo para a saúde física e mental desses trabalhadores (CAMPELLO, 2004).

Nesse sentido, Durand (2000) advoga que, evidenciadas as mudanças sofridas na natureza do trabalho, torna-se fundamental para a sobrevivência da instituição o conhecimento das diretrizes de um programa de QVT, sendo de extrema relevância a conscientização da importância das reais necessidades dos indivíduos, pois, através dele busca-se alcançar a satisfação no trabalho e menores índices de doenças emocionais relacionadas à classe bancária, proporcionando dessa forma uma vida saudável e equilibrada as pessoas envolvidas no processo produtivo.

Dessa forma, para que um programa de QVT seja efetivo em seus princípios, faz-se necessário o entendimento do trabalho como um todo, e o conhecimento das inúmeras transformações ocorridas no ambiente organizacional que são capazes de afetar direta ou indiretamente a satisfação dos funcionários (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Assim, para desenvolver a presente pesquisa pensou-se na realidade encontrada atualmente nas agências bancárias, onde cada vez mais as pessoas são submetidas a situações que podem contribuir negativamente para sua qualidade de vida, em prol de crescimento profissional e estabilidade financeira. Em entrevista a CONTRAF (Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro) o Psicólogo Vitor Barros Rego (2011) através da (publicação “A organização do Trabalho está doente”) declara: “A saúde dos bancários está

fortemente debilitada. A maioria só busca ajuda quando há um quadro clínico e mental muito avançado: não conseguem dormir, concentrar, raciocinar, alguns não lembram fatos corriqueiros". Para o psicólogo, os diagnósticos mais comuns são:

> [...]depressão; ansiedade generalizada; reações ao estresse; síndrome do pânico; as sinovites e tenossinovites e as repercussões destas na coluna vertebral (dorsalgias, lombalgias e hérnias). São diagnósticos que marcam a forte pressão diária por resultados, a cultura dos excessos de punições aos erros, da alta competitividade e do enxugamento de funcionários nos setores (ARTIGO – A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESTÁ DOENTE, 2011).

A escolha da Instituição Financeira para a presente pesquisa nasceu do interesse em analisar o grau de profundidade em que está inserida a política de Qualidade de Vida no Trabalho de um banco público que a partir da década de 80, obrigou-se a entrar na acirrada concorrência do mercado financeiro para garantir sua sobrevivência, bem como os reflexos na saúde do trabalhador bancário, inerente a essa realidade.

A importância dessa pesquisa justifica-se pelo alto índice de bancários afastados de seus postos de trabalho conforme dados do SEEB-SP[1] que atribui os afastamentos, as pressões sofridas pelos trabalhadores para o alcance das metas institucionais.

> A afirmação é confirmada por recente estudo do INSS que atesta que os bancos afastam muitos trabalhadores [...] A alta gravidade dos afastamentos pode ser comprovada pela quantidade de dias de licença em média: 442 dias, contra uma média nacional de 269 dias de afastamento (ARTIGO – BANCOS ESTÃO ENTRE CAMPEÕES DE AFASTAMENTO POR DOENÇA, 28/11/2007).

Esta pesquisa buscou demonstrar dentro da perspectiva de extração máxima do lucro humano, a problemática do desgaste/adoecimento relacionado ao trabalho, decorrente das formas de laborar, examinando a percepção de sofrimento dos trabalhadores bancários frente às atuais formas de gestão da organização. Procurou-se ainda, apontar os principais impactos e doenças ocupacionais a que estão sujeitos os trabalhadores que desenvolvem suas atividades em um ambiente considerado insalubre com relação às condições de saúde mental e psicológica do trabalho (HELOANI; CAPITÃO, 2003). Possibilitando identificar nos programas de QVT que detém vital importância frente às realizações pessoais e profissionais do individuo, um meio de alcance da satisfação, autoestima e auto-realização que terão reflexos diretos em sua vida pessoal e na produtividade da empresa.

A partir disso, a presente pesquisa tem como finalidade responder à seguinte questão: Qual o impacto do volume de metas impostas pelo Banco Beta na qualidade de vida dos funcionários das agências localizadas na região metropolitana de Curitiba?

---

[1] Dados encontrados no site - http://www.observatoriosocial.org.br/portal/noticia/131, intitulado como: "Bancos estão entre campeões de afastamento por doença" - Saúde e Segurança | 28/11/2007.

1.1 OBJETIVO GERAL

Determinar qual o impacto do volume de metas impostas pelo Banco Beta na qualidade de vida dos funcionários das agências localizadas na região metropolitana de Curitiba.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compor os indicadores envolvidos na formulação/distribuição dos objetivos organizacionais;
- Descrever as principais metas a serem alcançadas pelos funcionários do Banco Beta;
- Apontar a percepção dos funcionários em relação ao volume de metas, implicando na compreensão da interferência destas em sua Qualidade de Vida no Trabalho;
- Verificar a importância da Qualidade de Vida no Trabalho para os funcionários do Banco Beta lotados nas agências da região metropolitana de Curitiba.

2 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Nesse capítulo serão abordados os parâmetros necessários à concepção do planejamento organizacional, que influenciarão a definição e distribuição das metas, buscando identificar os principais indicadores componentes dos objetivos organizacionais.

Toda instituição é norteada por uma estratégia para atingimento de seus objetivos. Ao determinar suas diretrizes, a empresa determina seus direcionamentos para que as metas propostas sejam atingidas. Todo ser, independente de seu objetivo, necessita da imposição de metas, que funcionam como sinais indicativos, para tornar seu planejamento mais eficiente e atingível (WILSON, 1996).

> Metas são sinais direcionais para quase tudo aquilo que fazemos. Nossas responsabilidades, muitas vezes, incluem atingir metas pessoais, trabalhar com outras pessoas para atingir metas especificas, e procurar atingir metas fixadas em nossas vidas profissionais (WILSON, 1996).

Dentre as funções dos objetivos organizacionais, pode-se citar a indicação de orientação para o rumo que a organização precisa seguir, estabelecendo linhas mestras para a atividade. Os objetivos constituem, também, fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e até a sua existência. Os objetivos servem também, como padrão para se avaliar o êxito e o nível de produtividade da organização (ETZIONI, 1964).

2.1 METAS E SEUS PRINCIPAIS INDICADORES

Etzioni (1964, p. 13) define que as organizações "são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos; sua *razão de ser* é servir a esses objetivos" (grifos no original).

A aplicação do conceito de metas à gestão empresarial visa o atingimento dos objetivos preestabelecidos no planejamento estratégico da instituição. Para Takashima; Flores (1997, p.32), "meta é o valor pretendido para o indicador de um produto ou processo, a ser atingido em determinadas condições, estabelecidas no planejamento".

A estratégia organizacional envolve as decisões que precisam ser tomadas para que a empresa possa competir com sucesso, ou seja, envolve a identificação de metas da organização, a alocação de recursos para atingi-las e a determinação das tarefas específicas a desempenhar. Segundo Nadler *et al*. (1983, p. 226) "destas decisões flui um conjunto de

objetivos, metas e planos que representam como a organização irá tentar implementar sua estratégia" ainda o autor completa que "por consequência, esses objetivos, metas e planos definem o conjunto de tarefas que devem ser executadas".

Os indicadores são considerados instrumentos de decisão gerencial e tem papel fundamental no estabelecimento e desdobramento de metas da organização. Os processos de planejamento e controle necessitam de indicadores, pois eles auxiliam na quantificação das metas e na prática das mesmas, além de apresentarem uma possibilidade de análise do desempenho da organização, o que leva a decisões e planejamentos para o futuro, melhorando a qualidade e o desempenho dos produtos e serviços prestados (TAKASHINA; FLORES, 1997).

A alteração do perfil do consumidor, que se tornou mais exigente e conhecedor de seus direitos com o passar dos anos, determinou a necessidade de adaptação por parte das empresas, no momento de formulação de suas diretrizes empresariais, onde, os indicadores utilizados na formulação das metas, passaram a levar em consideração as expectativas dos consumidores internos e externos, além da avaliação do ambiente interno e externo da organização (TAKASHINA; FLORES, 1997).

Nesse contexto, os indicadores passaram a desempenhar papel fundamental, pois, ao possibilitarem o desdobramento das metas do negócio, na estrutura organizacional, asseguram que as melhorias obtidas em cada unidade contribuirão para o alcance do propósito global da organização (TAKASHINA; FLORES, 1997).

2.1.1 Critérios de Fixação e Distribuição das Metas

O capitalismo contemporâneo remete a uma nova realidade de consumo, invertendo as relações entre oferta e demanda, priorizando a necessidade dos clientes, como fonte de estratégia empresarial (LAZZARATO, 2006). Essa nova relação direciona as organizações a traçarem suas estratégias de acordo com a forma de pensar e fazer impostas pela sociedade. De acordo com Etzioni (1964, p. 9), "as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente constituídas e reconstituídas, a fim de atingir objetivos específicos".

Para Bom Sucesso (2002, p.61) "as estratégias adotadas pelas organizações visando à sobrevivência, à competitividade e à melhoria da qualidade de produtos e serviços, têm fortes

consequências nas relações interpessoais no trabalho, afetando, portanto a qualidade de vida das pessoas".

Na determinação dos objetivos de uma organização, muitos fatores entram em jogo, onde os departamentos ou divisões desempenham papel predominante no processo (ETZIONI, 1964).

> Na prática, os objetivos são frequentemente estabelecidos num complicado jogo de poder, que inclui diversos indivíduos e grupos, dentro e fora da organização, através da referência aos valores que dirigem o comportamento em geral e ao comportamento específico dos indivíduos e grupos importantes numa determinada sociedade" (ETZIONI, 1964, p. 17).

A fixação de metas, conforme ilustrado pelos autores Takashina e Flores (1997) no diagrama abaixo, nasce da interpretação das necessidades e expectativas dos clientes internos e externos, voltada para o alcance dos objetivos e estratégias da organização:

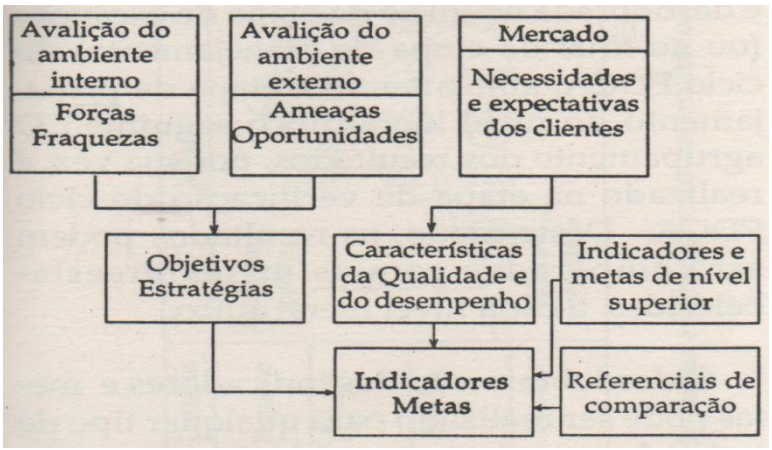


Figura 01 – Geração de Indicadores e Metas.
Fonte: TAKASHINA; FLORES (1997).

Para os autores, a organização quando estabelece suas metas, deve atentar à necessidade de propiciar aos clientes um valor crescente, aprimorando dessa forma seu desempenho no mercado competitivo. No entanto conforme menciona Etzioni (1964, p.26) "os interesses da organização podem, portanto, levá-la a substituir os objetivos originais por objetivos secundários ou por meios, bem como, depois de atingir os objetivos iniciais, a procurar ativamente novos objetivos, ou a aceitar objetivos adicionais".

Após a concepção dos objetivos organizacionais, as metas são distribuídas entre os diversos níveis hierárquicos da instituição, visando o alcance dos resultados, "deste modo, os resultados podem ser comparados com as metas preestabelecidas, a cada nível hierárquico" (TAKASHINA; FLORES, 1997, p. 34).

Um fator analisado por Etzioni (1964, p. 29) faz menção ao conflito entre as metas propostas, pois, para ele "diversos objetivos, apresentam, à organização, exigências

incompatíveis" ainda para o autor, essa diversidade pode gerar "conflitos quanto à distribuição de meios, tempo e energia para cada objetivo".

Uma organização utiliza um modelo de sistema que a norteia para alcance de seus objetivos, quando surgem problemas que demandam atenção extra da empresa para sua solução, existe um desvio do foco da organização, que deixa de objetivar as atividades essenciais para o alcance de sua estratégia (ETZIONI, 1964).

Um exemplo prático da situação descrita acima, inserido no contexto pesquisado, é descrito por Etzioni:

> Um banco pode concentrar toda a sua atenção em ganhar dinheiro e ignorar completamente o moral de seus empregados. Essa falta de atenção às atividades não dirigidas para o objetivo podem provocar a insatisfação do grupo dirigente, e esta pode exprimir-se através do mau trabalho dos empregados, o que, por sua vez, pode provocar a redução da competência, ou mesmo uma onda de desvios de dinheiro que, finalmente, reduzem a eficiência do banco (ETZIONI, 1964, p. 32).

Ao modelar a organização, de maneira a acentuar o trabalho direto para seus objetivos e não para seus meios, estruturando de acordo com essa premissa a divisão de trabalho e sua hierarquia de autoridade, os administradores podem reduzir a probabilidade de que a organização se desvie de seus propósitos originais (ETZIONI, 1964).

2.1.2 Critérios de fixação e distribuição das metas no Banco Beta[2]

O Banco Beta institui suas diretrizes por meio de um Acordo de Trabalho anual detalhado a seguir, entre os pilares existentes, que seguem a hierarquia da instituição.

O Acordo de Trabalho é um instrumento utilizado para avaliar o desempenho da gestão de cada dependência (unidades estratégicas, unidades táticas e unidades operacionais), sendo que em sua fase inicial são identificados os indicadores que farão sua composição e em seguida determinada a quantificação dos indicadores que devem ser atingidos através das metas estipuladas nas agências.

O objetivo do Acordo de Trabalho é promover e mensurar a eficiência e eficácia das atividades do Banco, em relação às metas e objetivos estabelecidos nos documentos estratégicos, com efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva.

[2] O Nome do banco inventado pelo aluno é um pseudônimo criado pelo autor deste trabalho para descaracterizar a instituição onde esta pesquisa foi realizada que, devido a questões de sigilo e concorrência, não divulga ao público em geral, as instruções normativas que permeiam seus processos de seleção de pessoas. As instruções estão disponíveis apenas para funcionários do Banco e em ambiente de intranet. Devido a esses fatores, as fontes de referências não poderão ser divulgadas.

O Acordo de Trabalho é composto pelas perspectivas do Plano Diretor distribuídas da seguinte forma: Resultado Econômico, Estratégia de Operações, Processos Internos, Sociedade, Comportamento Organizacional, Clientes. A pontuação de cada perspectiva é atribuída semestralmente e pode variar entre 100 e 600 pontos. Essa pontuação é obtida pela soma dos indicadores vinculados às perspectivas. Sendo a apuração da pontuação de um indicador envolve os seguintes elementos: meta, desvio, régua, nota, peso, pontuação mensal ou pontuação semestral.

A avaliação de desempenho é realizada por meio da comparação dos resultados realizados e dos padrões esperados. As perspectivas são consolidadas em um placar, que é um quadro resumo das pontuações apresentadas e está disponível no sistema ATB (Acordo de Trabalho). Essas pontuações são utilizadas para habilitação da dependência no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados – Módulo Bônus.

O processo relativo ao Acordo de trabalho, nas Perspectivas Resultado Econômico e Estratégia e Operações, de gestão da Diretoria de Controladoria, consiste em três fases:

a) Elaboração – após divulgação dos documentos estratégicos e antes da vigência do Acordo de Trabalho;
b) Acompanhamento – durante a vigência do Acordo de trabalho;
c) Fechamento – após a vigência do Acordo de Trabalho.

A etapa de elaboração compreende a construção e validação de pré-proposta de indicadores, composição, metodologia e réguas de pontuação. A confecção da pré-proposta do ATB segue um ritual de negociação com Diretorias/Unidades e Gestores das Redes de Agências e a proposta final é encaminhada ao Conselho Diretor para aprovação. Após aprovação ocorre o cadastramento no sistema ATB.

Os principais indicadores utilizados na composição do Acordo de Trabalho do Banco Beta se dividem em seis grupos:

1) Indicar cobertura de despesas administrativas, o qual visa a avaliar a relação entre receitas com prestação de serviços e despesas administrativas;
2) Indicador quantidade de cartões com função crédito ativa, uma vez que a entrega dos cartões tem sido direcionada para postagem via correio;
3) Indicador avaliação de carteiras de clientes total, que contempla as perspectivas de resultado, qualidade da carteira e fidelização;
4) Indicador gestão da força de vendas, referindo-se ao saldo de produtos vendidos;

5) Indicador DSR (Desenvolvimento Regional Sustentável) e APL (Arranjos Produtivos Locais).

Após a formulação dos indicadores que farão parte do Acordo de Trabalho, existe o calculo da necessidade em números a ser atingida para que possam ser alcançados os objetivos organizacionais, nesse momento as metas são formuladas e distribuídas à rede de agências para o seu cumprimento.

As metas são calculadas de acordo com a necessidade de crescimento da organização, quando esse crescimento é desordenado, as metas tendem a ser agressivas e inalcançáveis. Atualmente, a maioria dos indicadores tem por base de comparação o orçamento institucional do Banco, porém, o elemento "meta" também pode ser obtido de duas formas fundamentais: orçamento realizado de período anterior e meta de participação no mercado. Estes fatores serão analisados mais detalhadamente a seguir:

a) Orçamento Realizado no Período Anterior - O elemento orçado realizado representa o valor apurado ou atribuído para o indicador no período, e deve estar na mesma unidade de medida da meta. Essa unidade de medida pode apresentar variações tais como: valores mensais (resultado apurado mês a mês), valor acumulado no período (soma de valores mês a mês) e média dos valores mensais (a apuração do primeiro mês é o próprio valor mensal).

b) Meta de Participação no Mercado - O principal aspecto a ser destacado em relação à necessidade de participação e segmentação de mercado, refere-se à necessidade de crescimento constante das instituições gerando um grau maior de exigência quanto à fixação de diretrizes, levando-se muitas vezes como critério os números dos concorrentes, e não a real atualidade da instituição.

O orçamento pertinente ao Acordo de Trabalho contém os valores que visam atender aos objetivos e diretrizes organizacionais e são definidos pela alta administração quando da elaboração do Planejamento Estratégico. Uma vez estipuladas e distribuídas às metas, cabe ao Gestor de cada agência zelar pelo alcance dos resultados quantificados pela alta administração.

Com relação aos critérios de distribuição das metas, a instituição em estudo considera o grupamento das agências que são demonstrados no quadro 01:

GRUPAMENTO TIPO A	
Agrupamentos	Acesso Restrito Aeroporto Agência Estilo Metrópoles Desenvolvidas Shopping Center Universidade/Escolas Varejo Amplamente Estruturado
Características de Mercado	a) Cidades com infraestrutura completa, setores de atividades acima da média e alto PIB; b) Mercado sólido, com segurança e equilíbrio, sendo altamente disputado (concorrência de bancos), remetendo uma maior necessidade de fidelização; c) Varejo em praças com alto potencial de mercado, estrutura de grande porte socioeconômico.
GRUPAMENTO TIPO B	
Agrupamentos	Cadeia Produtiva familiar Cadeia Produtiva mista Varejo Estratégico Interior
Características de Mercado	a) Cidades do interior com alto desenvolvimento sócio econômico; b) Destaca-se a presença do setor de agronegócio na economia; c) Concentração de produtores rurais e seus negócios.
GRUPAMENTO TIPO C	
Agrupamentos	Polos Industriais Polos Turísticos Interior Polos Turísticos Litoral Varejo Amplo Potencial
Características de Mercado	a) Cidades onde se destacam setores de atividades voltadas a Indústria de Transformação, construção, fábricas, etc; b) Médias cidades com grau de desenvolvimento socioeconômico em crescimento; c) Mercados populares (dependente do emprego da indústria e do comércio) do RJ, DF e da região metropolitana de São Paulo.
GRUPAMENTO TIPO E	
Agrupamentos	Mercado Carente
Características de Mercado	a) Dependências localizadas em municípios de pequeno e médio porte, com quase a metade da população residente na área rural; b) PIB concentrado em serviços e agricultura; c) Mercado caracterizado pelo grande afluência das classes D e E, má distribuição de renda e condições sanitárias desfavoráveis.

GRUPAMENTO TIPO F	
Agrupamentos	Carente de Recursos - Atuação Compartilhada Carente de Recursos – Atuação Exclusiva Varejo Subdesenvolvido
Características de Mercado	a) Dependências localizadas em município de pequeno porte, com maioria da população residente da área rural; b) PIB concentrado em serviços e agricultura; c) Piores distribuições de renda e condições sanitárias e índice de analfabetismo do País; d) Concentração na região nordeste;

Quadro 01 – Critérios para distribuição de Metas
Fonte: Banco Beta (2011).

O ciclo para definição das diretrizes se inicia na determinação e divulgação dos indicadores que compõe o ATB, passando o processo para a fase de acompanhamento onde ocorrem as etapas de apuração e divulgação das pontuações.

As dependências que não atingem a pontuação mínima exigida pelo Acordo, são penalizadas pelo não pagamento da parte Bônus para aos funcionários quando do recebimento da PLR.

Os critérios acima fazem parte da estratégia organizacional do Banco Beta, sendo determinantes para a decisão do volume de metas a serem distribuídos entre os prefixos jurisdicionantes. Antes de verificar seu impacto na vida do trabalhador bancário, faz-se necessário o conhecimento dos conceitos de Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho, que são temas apresentados no próximo capitulo e que servirão de parâmetro para a validação desta pesquisa.

3 QUALIDADE DE VIDA

O século XXI caracteriza-se pela preocupação com o estudo do comportamento do individuo e sua satisfação em um contexto, sendo dividido em dois momentos distintos: de um lado uma concepção voltada à produtividade e de outro a preocupação com a satisfação do trabalhador. Somente após os anos 50 é que emergem as primeiras teorias de junção dos dois elementos (RODRIGUES, 1994).

Para Rodrigues (2011); Campos (2011); Valente (2011), a qualidade de vida de uma pessoa, por conseguinte, abrange a condição e o estilo de vida. Dessa forma os autores assinalam que as pessoas possuem uma boa qualidade de vida na medida em que suas condições de habitação, educação e saúde são adequadas, além de possuírem um trabalho que lhes assegure um nível de renda passível de uma alimentação saudável e oportunidade de lazer dentro e fora de casa.

Limongi-França (1994) apresenta alguns fatores considerados importantes para uma vida com qualidade, dentre os quais a escritora destaca as expectativas das pessoas, as necessidades clínicas de afeto, questões econômicas que interferem no padrão de consumo, a influência dos relacionamentos interpessoais.

Para Limongi-França (2004, p.11) "qualidade de vida é um assunto atraente e ao mesmo tempo carregado de contradições". Para a autora, de um lado encontra-se a era do conhecimento, onde nos deparamos com a pressa para o consumo e liberdade de escolha de hábitos e estilos de vida; de outro lado, a competição acirrada no mercado de trabalho, que exige pessoas cada vez mais qualificadas. Ainda para a referida autora, "trata-se de uma competência organizacional, cuja capacidade de solução pressupõe: vontade, legitimidade e qualificação dos diversos níveis de poder, interesses e impactos" (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 11).

O desafio é aprofundar a compreensão sobre a busca do melhor equilíbrio entre condições de vida e hábitos saudáveis, pois, conforme advoga Bom Sucesso (2002, p.33) "Viver com qualidade é ter consciência do próprio comportamento e autocrítica que permitam avaliar as consequências do estilo de vida na relação consigo e com o outro".

4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Nesse capítulo, serão abordadas a origem e a evolução dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, referenciando os processos de reestruturação produtiva do trabalho ocorridos ao longo do tempo, responsáveis pela nova forma de trabalho imaterial.

A preocupação com Qualidade de Vida no Trabalho emerge da busca de uma relação harmoniosa entre empresa e empregado, visando o bem estar e a satisfação no ambiente de trabalho. Nas palavras de Rodrigues (1994, p. 22), "qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com outros títulos e contextos, mas sempre voltadas para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa".

A literatura aponta autores como Limongi-França (2004), Rodrigues (1994) e Campos (2011) que definem a busca por qualidade de Vida no Trabalho como uma nova forma de se contextualizar o ambiente de trabalho, revendo as relações existentes entre o trabalhador e a organização, buscando elevar o nível de produtividade, sem esquecer a satisfação e motivação pessoal do indivíduo.

A compreensão dos fatores que interferem na QVT depende do conhecimento das características inerentes ao individuo. Limongi-França (2004, p.28) define que: "toda pessoa é um complexo biopsicossocial, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida". Essas características precisam ser levadas em consideração ao se falar em Qualidade de Vida no Trabalho, pois o ser humano, apesar de possuir potências tão distintas, deve ser tratado como um todo no momento de implantação de uma política organizacional de saúde no trabalho. Ainda para Limongi-França (2004, p. 29): "a saúde não seria apenas a ausência de doença, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social".

O processo de desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho envolve diversos fatores, dentre eles, o trabalho, que sofreu diversas transformações em curto espaço de tempo, dada sua importância e significado como "um dos elementos essenciais na constituição da nossa identidade" (JACQUES; AMAZARRAY, 2006), o conhecimento do contexto histórico ao qual está inserido, além de suas implicações na vida do trabalhador, são vitais para o desenvolvimento da pesquisa.

4.1 TRABALHO

A concepção do termo trabalho tem passado por diversas alterações ao longo do tempo, onde se percebe uma evolução em seus conceitos e aplicações. Para Dejours (1999, p. 43): "o trabalho é a atividade coordenada desenvolvida por homens e mulheres para enfrentar aquilo que, em uma tarefa utilitária, não se pode ser obtido pela execução estrita da organização prescrita".

Para Rodrigues (1994, p.11), "o trabalho é indesejado, justamente porque na atual sociedade, com muita frequência, ele se configura de uma forma totalmente fragmentada e sem sentido, burocratizada, cheia de normas e rotinas, ou então, cheio de exigências e conflitivo com a vida social ou familiar".

O trabalho desempenha papel vital na vida das pessoas e a forma como ele está estruturado e o organizado influenciam diretamente os sentimentos de satisfação e frustração dos indivíduos, pois, frequentemente ele é percebido como algo que dá sentido a vida, capaz de elevar o status, definindo a identidade pessoal e impulsionando o crescimento humano (RODRIGUES, 1994).

Bom Sucesso (2002, p.5), argumenta que:

> Sendo o trabalho parte integrante da vida, ocupando parcela tão significativa de tempo, o que se apresenta não é a simples adoção de novo termo, mas sim de nova perspectiva que marque o estabelecimento de uma relação diferente entre o indivíduo e a empresa, sustentada por novos paradigmas (BOM SUCESSO, 2002, p.5).

As pessoas passam a maior parte do seu tempo diário no ambiente organizacional, sendo o trabalho parte integrante de suas vidas, o convívio social e familiar acaba ocorrendo no fim do dia, onde se fazem presentes o cansaço e o estresse depois de uma jornada de trabalho (BOM SUCESSO, 2002).

Para o profissional da era pós-moderna torna-se um desafio viver com qualidade, pois a conciliação da vida pessoal e profissional depende da adaptação a um mundo com alto desenvolvimento tecnológico e com baixo desenvolvimento humano. Nesse contexto Bom Sucesso (2002, p.13), afirma que: "não se concede mais que o sucesso na carreira implique em fracasso no casamento, na vida afetiva, argumento utilizado por aqueles que aceitam como inevitável a divergência família-trabalho". Essa nova relação entre empregado e empregador pode ser observada, através da citação abaixo:

> O empregado pode buscar além de salário, estabilidade, desafio, possibilidades de crescimento e de aprendizagem, convivência, amizade, status. Por sua vez, a empresa procura manter aqueles que, além de assíduos e pontuais, mostrem

> lealdade, empenho na redução de custos, capacidade produtiva e compromisso com objetivos (BOM SUCESSO, 2002, p.16).

Segundo Etzioni (1964, p. 36) a Administração Cientifica exprime uma abordagem sobre o trabalho na qual: "os trabalhadores eram visto como motivados pelas recompensas econômicas e a organização se caracterizava por uma divisão de trabalho claramente definida, com um pessoal muito especializado e pronunciada hierarquia de autoridade".

Essa realidade ganha novos direcionamentos na reestruturação produtiva do trabalho, a partir do nascimento de uma nova classe de trabalhadores multifuncionais, onde as organizações passam a adotar medidas para equilibrar as relações entre trabalho e qualidade de vida, amenizando a interferência das dificuldades emocionais pessoais frente ao desempenho no trabalho (BOM SUCESSO, 2002). Corrobora com essa ideia Limongi-França (2004, p.35) quando afirma que "a crescente – e cada vez mais rápida – evolução da tecnologia vem tornando o trabalho mais complexo e exigindo pessoas com maior qualificação, em um movimento contrário ao que ocorreu no período taylorista-fordista".

Na sociedade moderna, o trabalho tornou-se fator imprescindível para a sobrevivência e condicionamento social do individuo. Rodrigues (1994) afirma que "o trabalho ocupa o vazio existencial e o social, na vida das pessoas, passando a ser uma forma de sublimar necessidades frustradas, derivando daí à sensação de que não se pode viver sem ele".

4.1.1 Reestruturação Produtiva do Trabalho

O processo de reestruturação industrial ocorrido na década de 70, fez com que surgissem novos modelos de gerenciamento da forma de trabalho, incentivada principalmente pelo sucesso industrial japonês, é nessa década que surgem os primeiros movimentos e aplicações estruturadas e sistematizadas no interior da organização, utilizando a Qualidade de Vida no Trabalho. Esse cenário se abre nos anos 80 devido aos avanços tecnológicos inerentes ao processo de modernização das organizações, que passam a conviver com um contexto dinâmico e instável (RODRIGUES, 1994).

Nesse momento histórico, começam a se inserir preocupações e questionamentos sobre a motivação econômica, melhoria do ambiente de trabalho e a monotonia com a especialização, que afetavam diretamente a vida do trabalhador no local de trabalho (RODRIGUES, 1994).

> Com o advento da industrialização, o homem tornou-se recurso nas organizações, isto é, tornou-se um elemento concreto, que deve produzir algo, e como tal, sua condição humana é ignorada, sendo apenas observado, controlado e avaliado seu comportamento produtivo, o que torna a relação organização e trabalhador meramente utilitário e gera insatisfação, descontentamento e apatia nos trabalhadores (BÚRIGO, 1997, p. 18).

A teoria do trabalho subjetivo, denominada por Lazzarato e Negri (2001) como "Trabalho Imaterial" emergem no contexto do trabalho, exigindo mudanças na postura das organizações, que deixam de lado a execução de tarefas de forma fabril, para vivenciar uma produtividade baseada no conhecimento e aptidões dos novos profissionais, tema abordado no capítulo 4.2.

4.1.2 Reestruturação Produtiva Bancária

Segundo a definição de Fortuna (1998, p. 22) os bancos "são intermediários financeiros que recebem recursos de quem tem e os distribui através do crédito seletivo a quem necessita de recursos, naturalmente criando moeda através do efeito multiplicador do crédito".

Os bancos são classificados por imposição de preceito legal específico (art. 17 da Lei n. 4.595, de 31-12-1964), a atividade bancária é reservada apenas às pessoas jurídicas públicas ou privadas. Por meio deste preceito, o setor financeiro brasileiro foi organizado com inspiração no sistema americano, com instituições especializadas, ou seja, bancos comerciais, de investimento, de desenvolvimento, sociedade de crédito, financiamento e investimento, etc. Para que possam funcionar, os bancos, pessoas jurídicas nacionais, necessitam de autorização do Banco Central; se estrangeiras, de decreto do Poder Executivo (art. 18 da Lei n.4.595/64), (ABRÃO, 2002; CAMPELLO, 2004).

A instituição em análise enquadra-se como Banco de Varejo Público, tendo participação do governo em sua constituição. Segundo Abrão (2002) os bancos públicos são assim denominados pela Lei 4595/64, mantidos pelo Governo Federal ou Estadual, sendo encarregados da execução da política creditícia dos respectivos Governos.

Segundo a definição de Compton (1925) "O setor bancário é o setor que está relacionado com todos os outros setores. Sem os serviços que os bancos fornecem, outros setores achariam difícil ou impossível continuar operando".

Foi neste segmento em que a reestruturação dos processos de trabalho, ocorreu de forma mais abrangente. No sistema financeiro brasileiro esse movimento pôde ser observado a partir da década de 80 e no início dos anos 90, estendendo-se até os dias atuais, marcado por um processo de enxugamento de quadro funcional, automação e terceirização de processos (SILVA *et al*., 2007).

Na primeira fase da reestruturação produtiva do setor, houve um enxugamento de pessoal, através de demissões ou de programas de demissão voluntária, ocorridas logo após a implantação do Plano Cruzado. Paralelamente a esse processo, os bancos passaram a investir maciçamente em automação e informática, visando reduzir custos operacionais, agilizando o atendimento (SILVA *et al*., 2007; JACQUES e AMAZARRAY, 2006).

A segunda fase, com nova onda de demissões, surgiu em meio ao Plano Collor I, acentuando-se o processo de automação, concentrado no autoatendimento, segundo Grisci; Bessi (2004) a "implantação dos terminais de consulta aos clientes, não somente intensificou o trabalho bancário, pois veio acompanhado de redução de pessoal nos trabalhos de retaguarda, como também serviu de suporte a um controle maior". Na fase atual, que corresponde à terceirização, o objetivo dos bancos passa a ser o enxugamento das estruturas operacionais e a redefinição do perfil negocial, onde surge a necessidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços, além da segmentação de mercados e clientes, para manutenção no mercado competitivo (SILVA *et al*., 2007).

As reestruturações ocorridas no sistema financeiro internacional e nos sistemas bancários nacionais alteraram as formas produtivas e aperfeiçoaram a exploração capitalista do trabalho. Silva *et al.* (2007) salientam que "os bancários vivem de modo singular a instabilidade do emprego e a intensificação do trabalho".

Para Grisci e Bessi (2004), no contexto do trabalho bancário, a instabilidade e imprevisibilidade resultantes das reestruturações produtivas do setor, aliadas às novas tecnologias, alteraram as características do trabalho, em especial nas instituições financeiras estatais que, antes tido como trabalho para a vida toda, adquirisse caráter de transitoriedade.

A imprevisibilidade resultante das reestruturações do trabalho acarretou na incerteza da manutenção do emprego, tornando o ambiente de trabalho um local de sofrimento psíquico para o trabalhador. "Muitas organizações tornaram-se ambientes propícios ao sofrimento do trabalhador, à sua apatia e ao seu descrédito, e o trabalho que se presume ser produtivo torna-se entediante" (BÚRIGO, 1997, p. 17). Para o bancário com vínculo formal, a exigência de uma maior qualificação implicou em instabilidade no emprego, que segundo Campello (2004, p.52) está "relacionada ao cumprimento de metas e exigências de produtividade".

Os bancos públicos apresentaram processos de reestruturação diversificados dos privados, compreendendo melhores condições de trabalho, decorrentes de condições e conquistas alcançadas por ingresso por concurso público, estabilidade, existência de quadros de carreira. O que não os eximiu das demissões em massa, através do fechamento de centrais de serviços e agências, corte de pessoal, divulgações de listas de bancários excedentes, transferências compulsórias, além de planos de demissão voluntários (CAMPELLO, 2004).

Outros impactos puderam ser sentidos, principalmente no aspecto tecnológico, onde o processo de informatização de procedimentos exigiu dos funcionários flexibilidade para adequação as novas rotinas de trabalho mais informatizadas e dinâmicas. Segundo Grisci (2003), "Novos conhecimentos e novos modos de ser deveriam ser incorporados num ritmo de trabalho caracterizado por uma velocidade até então inimaginável".

O trabalhador bancário se tornou polivalente para atender ao cliente em todas as suas necessidades, buscando fidelizá-lo para o banco. Desses profissionais, eram exigidas características de um exímio vendedor e amplo conhecimento referente ao mercado financeiro, capacidade permanente de aprendizado e atualização, além de adaptação rápida as mudanças. Com isso, houve elevação do nível de escolarização na categoria bancária, ascendendo o número de bancários com nível superior, fator esse atribuído a exigência de um profissional mais qualificado, para fazer frente ao longo processo de desemprego, ocasionados pela reestruturação (SILVA *et al.*, 2007; CAMPELLO, 2004).

Para Grisci; Bessi (2004), esse novo panorama de mudanças na forma de agir e ser do bancário, o torna um sujeito com habilidade de respostas rápidas as novas tecnologias e automações responsáveis pelas ameaças de desemprego sofridas pela classe. Ainda para os autores "novas respostas são exigidas aos bancários, em que a cobrança por produtividade passa a ocorrer de forma mais intensa".

A modernidade impõe um novo ritmo de produção para que as instituições sobrevivam neste novo cenário cada vez mais competitivo, tornando o ambiente de trabalho dos bancários em um local onde as cobranças por metas individuais e grupais, somadas às listas de excedentes, acarretam em sentimentos de ansiedade, medo, além da competição pela permanência no emprego, gerando conflitos nas relações entre colegas de trabalho (CAMPELLO, 2004).

Assim, o bancário passa a ser responsabilizado pela sua manutenção ou não no emprego, como consequência o desemprego passa a ser fator gerador de sentimentos de culpa, baixa autoestima e depressão, impactando diretamente na QVT do trabalhador (JACQUES; AMAZARRAY, 2006).

4.2 TRABALHO IMATERIAL

O trabalho imaterial é o responsável pela produção do conhecimento, ou seja, busca definir a subjetividade humana, encontrada nas novas práticas de gestão, exigindo do novo trabalhador habilidades multifuncionais para execução de suas tarefas. As transformações da natureza do trabalho alteraram o papel central da força operária do modelo fordista, demandando uma nova força produtiva com características intelectuais, imateriais e comunicativas. Essas mudanças emergem de uma teoria social baseada na subjetividade, onde o conhecimento e a comunicação são as novas características exigidas dos trabalhadores advindos do trabalho imaterial (LAZZARATO; NEGRI, 2001).

4.2.1 Contextualização

Em meio à decadência do modelo fordista e o surgimento de novas estruturas produtivas, nasce o conceito de trabalho imaterial, que busca um debate sobre as novas figuras do trabalho, como forma de contribuição crítica ao novo regime de acumulação capitalista, juntamente com esse novo conceito emergem conflitos com relação ao fundamentalismo do processo de trabalho, tendo como consequência a criação de novas formas de exploração deste, baseadas na informalidade e flexibilidade, exigindo um novo perfil de comportamento dos indivíduos (LAZZARATO; NEGRI, 2002). Para os autores,

> A reestruturação industrial, a emergência de um regime de acumulação globalizado, baseado na produção de conhecimentos e num trabalho vivo (cada vez mais intelectualizado e comunicativo), podem (e devem) ser pensadas como processos contraditórios, onde a contradição não é a que as opõem ao passado das homogeneidades fabris, mas a que se encontra no presente das novas formas de exploração e da composição técnica do trabalho, nas novas lutas do proletariado e, em particular, do proletariado urbano (LAZZARATO; NEGRI, 2002, p.12).

Em face dessas transformações Lazzarato; Negri (2002, p.26) procuraram definir o ciclo do trabalho imaterial como: “pré-constituído por uma força de trabalho social e autônoma, capaz de organizar o próprio trabalho e as próprias relações com a empresa”. Sendo a manifestação desta transformação data inicio na década de 1970, onde, numa reestruturação sucessiva, surge o reconhecimento e a valorização da nova qualidade do trabalho.

A sociedade pós-fordista vivencia o trabalho imaterial e define sua força de trabalho como “intelectualidade de massa”, podendo essa ser transformada em um sujeito social e politicamente hegemônico. Nesse momento a geração de riquezas depende menos da quantidade e tempo trabalhados e passa a se apropriar da capacidade produtiva do indivíduo, Lazzarato; Negri (2002, p.28) explica:

> Nessa transformação não é nem o trabalho imediato, executado pelo próprio homem, nem é o tempo que ele trabalha, mas a apropriação de sua produtividade geral, a sua compreensão da natureza e o domínio sobre esta através da sua existência enquanto corpo social - em uma palavra, é o desenvolvimento do indivíduo social que se apresenta como o grande pilar de sustentação da produção e da riqueza.

A subjetividade, então, incorpora as relações de trabalho, gerando certa independência progressiva da força produtiva com relação ao domínio capitalista existente na época, passando a existir uma “intelectualidade de massa” derivada da constituição de uma subjetividade autônoma que não necessita passar pela organização do trabalho para impor sua força (LAZZARATO; NEGRI, 2002). Dejours (1999, p. 58) conclui: “trabalhar, pois, não é somente executar os atos técnicos, é também fazer funcionar o tecido social e as dinâmicas intersubjetivas indispensáveis à psicodinâmica do reconhecimento”.

4.2.2 Características do Trabalhador Imaterial

Depois de superado os rígidos padrões espaço-tempo do modelo fordista, com a inserção de novas tecnologias da informação e de comunicação advindas da pós-modernidade, o novo processo produtivo intensifica o tempo de trabalho, que passa a contar com a subjetividade como matéria prima, visando não só maximizar a força física, como também a criatividade dos trabalhadores (LAZZARATO; NEGRI, 2002). A citação abaixo descreve quais a respeito das novas características exigidas dos trabalhadores:

> A criatividade, as capacidades de iniciativa e de decisão, bem como a mobilização pessoal na tarefa e nas relações, desvalorizadas no modo de produção fordista, são valorizadas e exigidas como um dos fatores de competitividade para as empresas na nova relação que se estabelece entre produção e consumo (GRISCI, 2008).

Cada trabalhador passa a ser empreendedor de si próprio, explorando sua capacidade de criação intelectual, pois, no trabalho imaterial ele é chamado a ser sujeito do trabalho. As transformações ocasionadas pela informatização alteraram a maneira do tornar-se humano, para Hardt; Negri (2003, p. 306): “Os processos para nos tornamos humanos, e a própria

natureza do humano, foram fundamentalmente transformados na passagem definida pela modernização".

As barreiras de espaço físico são quebradas nessa nova condição passando a existir uma demanda por diversidade e mobilidade, pois, agora, o trabalhador pode executar suas tarefas de dentro de sua casa ou em outro país, graças aos avanços tecnológicos e de comunicação (GRISCI, 2008).

Nesse momento, porém, as formas de controle enfrentam mudanças, que extrapolam as previsões das antigas formas de poder (GRISCI, 2008). Com o advento das redes de informação, tornou-se possível mudar o local das negociações comerciais, exigindo, porém, adaptações nos controles das organizações, Hardt; Negri (2003, p. 318) dissertam que: "a descentralização e dispersão global dos processos e lugares de produção, características da pós-modernização e da informatização da economia, provocam uma centralização correspondente do controle sobre a produção", exigindo mudanças na cultura organizacional, frente às novas flexibilidades do mercado.

Do novo trabalhador bancário, espera-se a competência para identificar e rentabilizar potenciais mercados, além de desenvolver e vender novos produtos e sistemas tecnológicos correspondentes, e a capacidade de atendimento as novas necessidades do consumidor, que agora passa a ser parte do processo produtivo, sendo seus hábitos de consumo cada vez mais exigentes (GRISCI, 2008).

4.2.3 Impacto no Setor de Serviços

A década de 70 ficou marcada pela mudança no perfil de emprego advinda do processo de pós-modernização e informatização do trabalho, gerando um declínio no número de postos de trabalho das indústrias, correspondente a uma elevação na quantidade de trabalhadores do setor de serviços, principalmente financeiros (LAZZARATO; NEGRI, 2002).

Com o surgimento de novas tecnologias, a informação torna-se a matéria prima do processo produtivo, alterando a natureza e a qualidade do trabalho, em uma fase de transição para uma economia informacional. Onde, para Hardt; Negri (2003, p. 310): "[...] nesse momento a informação e a comunicação tornam-se fundamentais para o setor de serviços, que apresenta um modelo diferenciado de comunicação produtiva".

A nova relação social inerente ao surgimento do trabalho imaterial implica em mudanças nos diversos setores econômicos, dentre eles o setor de serviços, objeto desta pesquisa, cujas transformações ao longo do tempo acontecem de forma acelerada, principalmente no âmbito tecnológico, que exige de seu corpo funcional habilidades e características diferenciadas para o desenvolvimento de suas atividades.

Nesse mesmo momento histórico, ocorrem às alterações no processo de criação de produtos e serviços, as relações de produção e de consumo se integram e o consumidor começa a ocupar papel importante na fabricação do produto. Conforme Lazzarato; Negri (2002, p. 44), "o produto 'serviço' torna-se uma construção e um processo social de 'concepção' e de inovação".

Em relação às alterações no segmento de serviços, em que os trabalhos clássicos de serviços diminuem dando espaço às novas relações com os clientes, Christian Du Tertre (*apud* LAZZARATO; NEGRI, 2002, p.45), afirma "que quanto mais o produto tratado pela empresa dos serviços se caracteriza como produto imaterial, mais se distancia do modelo industrial de organização da relação produção/consumo" e complementa "o trabalho imaterial produz acima de tudo uma relação social (uma relação de inovação, de produção, de consumo) e somente na presença desta reprodução a sua atividade tem um valor econômico".

Os serviços apresentam como característica a troca constante de informações e conhecimentos, não gerando como resultado de seu processo produtivo um bem material e durável, e sim imaterial e intangível, Grisci (2008), resume esse processo da seguinte forma:

> [...] o trabalho imaterial é assim considerado por produzir coisas imateriais como informação, antecipação das necessidades dos clientes, cuidado, conforto, tranquilidade, segurança e sentimento de bem-estar. O trabalho imaterial, nesse sentido, torna-se produtivo porque transforma o consumidor naquilo que diz respeito a seu modo de pensar e agir, ao seu estilo de vida (GRISCI, 2008).

A matéria prima do trabalho imaterial é a subjetividade, elemento principal na ativação da cooperação produtiva, responsável pelo sucesso das organizações. Sendo a cooperação totalmente inerente ao trabalho, Hardt; Negri (2003, p. 314), afirmam:

> O trabalho imaterial envolve de imediato a interação e a cooperação sociais. Em outras palavras, o aspecto cooperativo do trabalho imaterial não é imposto e organizado de fora, como ocorria nas formas anteriores de trabalho, mas (*a cooperação é totalmente imanente à própria atividade laboral*) (grifos no original).

Dadas as particularidades inerentes ao setor de serviços e a evolução do grau de exigência dos consumidores, torna-se de vital importância para o sucesso das instituições financeiras, entenderem as características desse novo trabalhador que surge com o trabalho imaterial (LAZZARATO; NEGRI, 2002).

4.2.4 Mercado de Trabalho Bancário Atual

Estudos realizados pelo DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico) em 2012, em convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego, apontam dados sobre a evolução do emprego no setor bancário.

Com relação às vagas ocupadas pelos bancários as pesquisas DIEESE (2012) demonstram que:

- As mulheres ocupam 50,18% do total de vagas criadas em 2011 no setor bancário, enquanto 49,82% remanescentes são ocupadas por homens;
- A movimentação de pessoal nos bancos por faixa etária revela que 72,84% têm até 29 anos, evidenciando para o DIEESE a preferência dos bancos pela contratação de jovens;
- No nível de escolaridade entre os admitidos em 2011, 43,78% dos bancários admitidos possuem Ensino superior completo;
- A saída do emprego a pedido, ou por iniciativa do próprio bancário, foi responsável por 50,96% do total de desligamentos nos bancos; Em relação aos bancários que foram desligados, foi observado que a maioria possuía ensino superior completo.
- Com relação à rotatividade dos trabalhadores, o DIEESE apontou que o setor de serviços figura em 4º lugar;

Esses dados visam inserir o contexto atual bancário na pesquisa, mensurando as movimentações funcionais ocorridas no setor.

4.3 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA QVT

A preocupação com a satisfação e o bem-estar do trabalhador esteve presente em pesquisas realizadas por diversos autores como MAYO, em Hawthorne; a hierarquia das necessidades de MASLOW, a teoria X – teoria Y de McGREGOR e a teoria de HERZBERG que apresenta uma rica metodologia voltada para pesquisas sobre o local de trabalho (RODRIGUES, 1994).

No século XX começam a surgir estudos sobre a satisfação do individuo no trabalho. Os primeiros estudos já com a denominação de qualidade de vida são apresentados por WALTON (1973) que é o primeiro autor norte-americano que fundamenta, explicitamente, um conjunto de critérios sob a óptica organizacional, iniciando importante linha de pesquisa de satisfação em qualidade de vida no trabalho. Dentre outros autores podemos citar RODRIGUES (1994), com informações altamente relevantes em relação ao comportamento humano, baseados na motivação dos indivíduos para a obtenção das metas organizacionais e da QVT e FERNANDES (1996) com pensamentos contemporâneos das questões organizacionais de qualidade de vida no trabalho; LIMONGI-FRANÇA (2004) com a análise da qualidade vida com foco no individuo biopsicossocial; LAZZARATO; NEGRI (2001) através de seus estudos sobre o trabalho imaterial.

Com o advento da Revolução Industrial, o trabalho ganhou nova denominação. Em 1950, quando surgiram os primeiros indícios de Qualidade de Vida no Trabalho, apenas levou-se em consideração embasamentos sócio-técnicos. Então na década de 60, surgem estudos que visam à saúde e o bem estar das pessoas nas organizações. Entretanto, a expressão Qualidade de Vida no Trabalho só foi introduzida, publicamente, no início da década de 70, devido à competitividade internacional e aos estilos e técnicas de gerenciamento aplicados aos programas japoneses, com foco nos empregados (RODRIGUES, 1994).

> Até o final da década de 70, tivemos uma paralisação no desenvolvimento e preocupações com a QVT. As organizações preocupavam-se e tinham suas atenções desviadas para a alta inflação e a substituição do petróleo, que até 1974 era uma fonte de energia de baixo custo. Em 1979, teve inicio uma nova fase no desenvolvimento das abordagens sobre a QVT. Este período foi induzido pelo fascínio das técnicas de administrar, usadas em um país que superou muito bem a crise: o Japão (RODRIGUES, 1994, p. 78).

De acordo com Durand (2000, p.11), “[...] o homem vinha do campo e de um trabalho artesanal, onde o tempo era o da natureza e, na casa do artesão, o tempo era o seu próprio: ele

trabalhava num ritmo que era seu". Com a Revolução Industrial, houve a necessidade de adaptação ao tempo da máquina, e Durand (2000, p. 11) complementa: "[...] o homem não ganha pelo objeto que produziu, mas pelo tempo que passou na fábrica". Tudo isso são mudanças sociais que têm uma profunda repercussão sobre as pessoas, suas vidas, sua mentalidade, seu corpo.

Em substituição ao trabalho meramente mecânico, surge a necessidade de trabalhadores mais qualificados, pois,

> A adaptação do trabalho ao ser humano tem sido vista pela Ergonomia com base nos meios físicos, cognitivos, ambientais e psicossociais. A crescente e cada vez mais rápida – evolução da tecnologia vem tornando o trabalho mais complexo e exigindo pessoas com maior qualificação, em um movimento contrário ao que ocorreu no período taylorista-fordista (FERRAZ *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 34).

As novas relações de trabalho impulsionadas pela globalização remetem a uma nova realidade social, identificada por fatores como: aumento na expectativa de vida, maior tempo de atividade produtiva, conscientização do direito a saúde, novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Tais situações têm refletido na segurança, saúde e expectativa dos trabalhadores, impactando diretamente na sua Qualidade de Vida no Trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

4.4 CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A década de 1970 ficou marcada pelo redirecionamento do enfoque gerencial organizacional, sendo o ápice histórico da Qualidade de Vida no Trabalho. Nesta mesma época surgem os primeiros movimentos e aplicações estruturadas dentro das organizações, que foram utilizados como foco na implantação da QVT (RODRIGUES, 1994).

McGregor (1973) admitia que o desgaste dos padrões de trabalho, manifestado pela indolência, passividade, resistência às mudanças, indisposição para aceitar responsabilidades e demandas por benefícios econômicos, acontecem porque as pessoas não conseguem satisfazer suas necessidades primordiais. As características atribuídas aos trabalhadores pela Teoria X, na verdade caracterizavam a forma como eles reagiam às reações adversas do trabalho, não só no que diz respeito ao ambiente físico, mas as restrições à sua autonomia, autocontrole, crescimento e auto-realização.

A análise da QVT com enfoque nas pessoas se estende a estudos e levantamentos que abrangem os riscos ocupacionais do trabalho, ergonomia, questões de saúde e segurança do

trabalho, carga mental, esforços repetitivos, comunicação tecnológica, psicologia do trabalho, psicopatologia, significado do trabalho, processos comportamentais, expectativas, contrato psicológico de trabalho, motivação, liderança, fidelidade e empregabilidade. Para Limongi-França (2004, p. 29) "o homem não pode ser repartido, ele deve ser entendido como uma obra-prima que se desenvolve de maneira harmônica".

Existem outras visões associadas ao conceito de QVT que caracterizam a necessidade de ampliação dos estudos existentes, com o intuito de retratar a efetiva função do programa de qualidade em uma organização. Para Fernandes:

> Qualidade de vida no trabalho pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho (FERNANDES, 1996, p.11).

Limongi-França (2004, p.30) insere um conceito mais gerencial no que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho, quando argumenta que:

> Os vários tipos de esforços denominados de Qualidade de Vida no Trabalho podem ser identificados em vários níveis de análise, entre eles os modelos de gestão, expressos na evolução das teorias de administração, as práticas organizacionais com resultados positivos dos pontos de vista empresarial e pessoal e os elementos que caracterizam a missão QVT nas empresas.

Qualidade de Vida no Trabalho é conceituada por Búrigo (1997) como sendo a necessidade de preocupação com o bem-estar geral dos trabalhadores e com sua saúde e segurança no desempenho de suas atividades, que busca humanizar as relações de trabalho nas organizações mantendo uma relação estreita com a produtividade e com a satisfação do trabalhador. Para a autora (1997, p.18) "a Qualidade de Vida no Trabalho deve ser construída com o atendimento as necessidades dos indivíduos e das organizações".

A Qualidade de Vida no Trabalho pode ser analisada como sendo a resultante direta da combinação de diversas dimensões, não dependentes inteiramente da tarefa, capazes de produzir motivações e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

4.4.1 O Modelo de Richard Walton (1973) - Uma proposta para a QVT

Para Walton (1973, p.11), a "expressão Qualidade de vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados

pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico".

O autor introduziu questionamentos que foram fundamentais no processo de implantação da QVT, que serviram de base para a determinação dos oito "critérios para a QVT", conforme Walton (1973, p.11) são eles: "Como deveria a Qualidade de Vida no Trabalho ser conceituada e como ela pode ser medida?; Quais são os critérios apropriados e como eles são inter-relacionados?; Como cada um é relacionado à produtividade?; São estes critérios uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho?".

Desta forma, são propostas oito categorias conceituais, com o intuito de fornecer uma estrutura para avaliação das características da Qualidade de Vida no Trabalho das organizações (WALTON, 1973). São elas:

1º Compensação Justa e Adequada:

Walton (1973, p. 12) enxerga o trabalho, como meio do indivíduo ganhar a vida. Para ele a compensação recebida pelo trabalho executado "é um conceito relativo, não um simples consenso sobre os padrões objetivos e subjetivos para julgar a adequação da compensação".

Para Rodrigues (1994, p. 82) "a honestidade da compensação pode ser focalizada por vários prismas, por exemplo: pelas relações entre salário e fatores como experiência e responsabilidade; pelas relações entre salário e talento ou habilidade; pela demanda de mão-de-obra ou pela média de compensação da comunidade em questão".

A afirmação de que "a adequação e a honestidade do salário e/ou compensações são questões parcialmente ideológicas" (WALTON, 1973, p. 13), sendo que a renda adequada e a compensação justa podem ser definidas com a resposta aos seguintes questionamentos: "Renda adequada: a venda de um trabalho de horário integral encontra padrões determinados de suficiência ou o padrão subjetivo do recebedor?" e "Compensação justa: o salário recebido por certo trabalho leva uma relação apropriada com o salário recebido por outro trabalho?"

Para Búrigo (1997, p.97), "o ímpeto típico para o emprego é "ganhar a vida". Se este objetivo é alcançado afeta fundamentalmente a QVT". Para a autora, a resposta aos questionamentos de Walton se contempla da seguinte forma:

> a) justiça na compensação: é a remuneração necessária para o trabalhador viver dignamente diante das suas necessidades pessoais, sociais e econômicas e como contrapartida pelo trabalho desenvolvido; e
> b) proporcionalidade entre os salários: equidade na remuneração entre os membros de uma mesma organização e em relação a outros profissionais do mercado de trabalho (BÚRIGO, 1997, p.97).

2º Condições de Segurança e Saúde do Trabalho:

Para essa dimensão o autor propõe algumas sugestões de melhoria, dentre elas: "horários razoáveis reforçados por um período normal de trabalho padronizado; condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos; limite de idade imposto quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de certa idade" (WALTON, 1973, p.3). Em resumo, essas condições reportam-se à preservação da saúde e ao bem estar do trabalhador. Esta categoria apresenta os seguintes indicadores:

> a) jornada de trabalho: número de horas trabalhadas e sua relação com as tarefas desempenhadas;
> b) saúde ocupacional: é a saúde no trabalho. Refere-se ao bem-estar físico e mental do trabalhador;
> c) salubridade: condições ambientais propícias à saúde; e
> d) recursos materiais: quantidade e qualidade de materiais disponíveis para a execução do trabalho (BÚRIGO, 1997, p.97).

3º Uso e desenvolvimento das capacidades:

Para WALTON (1973, p.13) o trabalho "tem tendido a ser fracionado, inábil e firmemente controlado". Entre o planejamento e a implementação há caminhos distintos a serem percorridos. O autor estabelece ainda, cinco requisitos básicos para o atendimento aceitável deste item: autonomia no trabalho; múltiplas habilidades; informação e perspectivas; tarefas completas e planejamento, detalhados a seguir:

> a) autonomia: medida permitida ao trabalhador, de liberdade substancial, independência e discrição no planejamento, e execução de seu trabalho;
> b) autocontrole relativo: autodomínio e equilíbrio das ações das pessoas;
> c) qualidades múltiplas: múltiplas habilidades e a chance de utilização de uma larga escala de capacidades e habilidades da pessoa e habilitações pessoais; e
> d) informação sobre o procedimento total do trabalho: ter informações e conhecimentos plenos sobre o processo de trabalho (BÚRIGO, 1997, p.97).

4º Oportunidade Futura para Crescimento contínuo e Segurança:

A atenção de Walton (1973) a este item volta-se para a oportunidade de carreira. Segundo Rodrigues (1994, p.83) é neste item "que surge uma barreira muitas vezes intransponível: a educação formal, que geralmente é pré-requisito para posições mais elevadas dentro da organização". Para viabilidade desta questão, Walton sugere que se trabalho com:

> a) aplicação respectiva: a expectativa de usar o conhecimento e as habilidades expandidas e recém-adquiridas em atribuições de trabalho futuro;
> b) desenvolvimento: a extensão em que as atividades atuais de alguém contribuam para manter e expandir sua capacidade antes de levá-lo à obsolescência;
> c) oportunidade de progresso: a avaliação das oportunidades de progredir em termos organizacionais ou de carreiras reconhecidas pelos semelhantes membros de família ou associados;
> d) segurança: a segurança de emprego ou de renda associada ao trabalho do trabalhador (WALTON, 1973, p. 14).

5º Integração Social na Organização de Trabalho:

Walton percebe a necessidade de estabelecimento de alguns pontos fundamentais para uma boa integração social no trabalho. Inicialmente, prega a ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física. A ausência de estratificação e a modalidade social facilitariam ou induziriam um senso de comunidade nas organizações (RODRIGUES, 1994).

Para Búrigo (1997, p.98) a integração social "é a ausência de diferenças hierárquicas altamente marcantes". Isso ocorre quando o trabalhador tem autoestima no ambiente de trabalho. Segue a interpretação da autora com relação aos indicadores:

> a) ausência de preconceitos: inexistência de conceitos ou opiniões formadas precipitadamente no ambiente de trabalho;
> b) igualdade: ausência de estratificação em termos de símbolos de status, tais como religião, sexo, raça, origens, estilos de vida ou aparência;
> c) mobilidade: oportunidade de circulação ou movimento de ideias e de valores sociais no ambiente de trabalho;
> d) relacionamento: auxílio recíproco marcado pelo apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades;
> e) senso comunitário: companheirismo e espírito coletivo que se estendem além das ações do trabalho (BÚRIGO, 1997, p.98).

6º O constitucionalismo na Organização do Trabalho:

Para elevar o nível da Qualidade de Vida no Trabalho, Walton (1973) entende que as normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores são elementos chaves. Os aspectos com destaque para o autor são: o direito à privacidade, direito de posicionamento (o diálogo livre) e o direito a tratamento justo em todos os assuntos (RODRIGUES, 1994). Entre outros,

> a) direitos trabalhistas: normas que regem as relações de trabalho entre trabalhadores e organização, bem como os direitos resultantes da condição jurídica dos trabalhadores e o cumprimento dessas normas;
> b) privacidade pessoal: respeito à individualidade do trabalhador dentro da organização;
> c) liberdade de expressão: direito de o trabalhador poder se manifestar, discordar abertamente de visões que os supervisores têm da organização sem medo de represália (BÚRIGO, 1997, p.98).

7º O trabalho e o espaço total da Vida:

Walton (1973, p. 16) afirma que a "experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como suas relações com sua família". Esta relação entre o trabalho e o espaço total da vida é analisada sob o aspecto do equilíbrio. Sendo que para o autor, o equilíbrio tem origem nos esquemas de trabalho expectativa de carreira, progresso e promoção. Outro questionamento levantado pelo autor, inerente a esse aspecto seria a relação do tempo e energia extras que o trabalhador dedica ao trabalho e as deficiências na situação familiar. Considera-se os seguintes indicadores:

> a) tempo para lazer e para a família: equilíbrio do trabalho com o espaço total de vida do trabalhador;
> b) papel balanceado do trabalho: distribuição racional dos horários de trabalho com as outras atividades pessoais; e
> c) significado do trabalho: representatividade do trabalho na vida do trabalhador (BÚRIGO, 1997, p.99).

8º A Relevância Social da Vida no Trabalho:

O autor denuncia a forma com a qual algumas organizações agem, fazendo com que "um número crescente de empregados depreciem o valor de seus trabalhos e carreiras, afetando, assim, a auto-estima do trabalhador" (WALTON, 1973, p. 16). A relevância social da Vida no trabalho, reveste-se dos seguintes indicadores:

> a) valorização do trabalho: percepção do sentimento de valor e relevância do seu trabalho pela organização e pela comunidade; e
> b) imagem e responsabilidade social da organização: preocupação do trabalhador quanto à imagem e responsabilidade do seu trabalho e da sua organização diante da comunidade (BÚRIGO, 1997, p.99).

Para Walton (1973, p.17) a "produtividade também parece ter uma relação curvilínea para a maioria das dimensões de vida no trabalho". O autor ainda afirma que:

> Considerando os níveis potenciais da produtividade para qualquer classe determinada de trabalho e grupo de empregados, é provável que há algum nível muito bom de oportunidade para se utilizar e desenvolver capacidades. Este nível de oportunidade é criado pela autonomia, multiplicidade das habilidades exigidas, informações de trabalho e planejamento da responsabilidade existente na situação de trabalho (WALTON, 1973, p.17).

A autonomia crescente, o funcionário multi função não são diretamente proporcionais à Qualidade de Vida no Trabalho. Mas segundo Walton (1973, p.17) "a satisfação do empregado e a auto-estima são derivativas destes aspectos do trabalho".

Walton (1973, p.21) prevê que as mudanças das condições organizacionais "ocorrerão num passo mais lento do que a do aumento das expectativas do empregado". Ainda para o autor, esta situação trará uma maior alienação para o trabalhador e somente com uma reestruturação do trabalho, "a Qualidade de Vida poderá ser exaltada e as expectativas dos trabalhadores de todos os níveis poderão ser entendidas e satisfeitas".

A Qualidade de Vida no Trabalho proporciona uma maior participação por parte dos funcionários, criando um ambiente de integração com superiores, com colegas de trabalho, com o próprio ambiente de trabalho, visando sempre à compreensão das necessidades dos funcionários e a auto-realização humana, que será abordada no próximo tópico.

4.5 QUALIDADE DE VIDA E AUTO-REALIZAÇÃO HUMANA

O foco principal de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho é a preocupação com o bem estar do colaborador e com a eficácia organizacional. Bom Sucesso (2002, p.16) entende que "o empregado pode buscar além de salário, estabilidade, desafio, possibilidade de crescimento e de aprendizagem, convivência, amizade, status". Segundo Rodrigues (1994, p.93) "a QVT influencia ou é influenciada por vários aspectos da vida fora do trabalho. Logo se faz necessário uma análise da vida do trabalhador fora do meio organizacional, para que possa ser medida a importância e interligação destas duas vidas".

Para Matos (1997), a QVT é entendida através da valorização do ser humano através de quatro polos existenciais: fé, amor, trabalho e lazer, compreendendo as funções clássicas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento gerencial, benefícios, cargos e salários, avaliação de desempenho, promoção sucessão e comunicação interna.

Segundo Dutra (2002, p.16) as alterações nas condições de vida têm afetado profundamente o conjunto de expectativas das pessoas em sua relação com as organizações e com seu trabalho, algumas alterações citadas por ele são:

> - Pessoas cada vez mais conscientes de si mesmas e, por conseqüência, mais mobilizadas pela autonomia e liberdade em suas escolhas de carreira e de desenvolvimento profissionais;
> - pessoas mais atentas a si mesmas em termos de sua integridade física, psíquica e social, que cultivam a cidadania organizacional e exercem maior pressão por transparência na relação da empresa com elas e por processos de comunicação mais eficientes;
> -pessoas com expectativa de vida maior, ampliando seu tempo de vida profissional ativa; como decorrência disso, há maior exigência de condições concretas para o contínuo desenvolvimento (DUTRA, 2002, p.16).

Com relação às consequências geradas por processos de trabalho mal interpretados na vida das pessoas, Lunardi Filho e Mazzilli (1996), afirmam, em pesquisa sobre interpretações do processo de trabalho, que "[...] o sofrimento no trabalho emerge principalmente do medo de não haver tempo ou condições para concluir as tarefas a seu encargo, na medida em que as atividades devem ser compartilhadas e redistribuídas entre os empregados que permanecem".

Neto (2004, p.1), analisa a motivação como resultado da busca pela satisfação das necessidades e desejos naturais do ser humano. "Tal fato mobiliza a pessoa a agir, com determinado empenho, na busca de atingir os objetivos pessoais". Rodrigues (1994, p.92) complementa que "a motivação e a capacidade do trabalhador são pré-requisitos para uma maior produtividade", e Búrigo (1997, p. 18) finaliza: "[...] a Qualidade de Vida no Trabalho deve ser construída com o atendimento das necessidades dos indivíduos e das organizações".

Em se tratando de QVT e auto-realização humana, o processo de observação do ambiente de trabalho, gera grande leque de informações relacionadas ao assunto. Dentre os diversos fatores a serem visualizados neste ambiente destacamos: a inquietude individual e coletiva, as pressões, a conciliação de expectativas entre trabalho, família e consumo, sinais de *stress*, hábitos alimentares e cuidados físicos, estilos de vida, impactos tecnológicos. Tudo desperta para a vontade de bem-estar no trabalho. O conhecimento desses fatores leva a uma busca continua de qualidade de vida dentro e fora do trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

É no trabalho que o homem passa a maior parte de seu tempo, criando expectativas de uma vida melhor com qualidade. Alguns autores citados por (BÚRIGO, 1997, p.31) associam as experiências de trabalho e a qualidade perceptível de vida, sugerindo que "a insatisfação com o trabalho influência a alienação e insatisfação com os outros domínios da vida".

A insatisfação no trabalho e a desmotivação são problemas que afetam muitos trabalhadores, independente da posição ou status que possuam na organização.

> [...] essa insatisfação é penosa tanto para o trabalhador quanto para a organização. As organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. Não se concebem organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores estrategicamente vencedores, e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas, em conseqüência, não há qualidade, sem Qualidade de Vida no Trabalho (BÚRIGO, 1997 – p.17).

Uma atenção cada vez maior tem sido dada às necessidades de renda das pessoas, cuidados médicos e outros serviços. Entretanto a Qualidade de Vida no Trabalho é definida não só pelo que é feito para as pessoas, mas também pelo que eles fazem por si próprios e pelos outros (RODRIGUES, 1994, p.101). Para Limongi-França (2004, p.45) "o bem-estar considera, referente à Qualidade de Vida no Trabalho, as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional de cada pessoa e não, simplesmente, o atendimento a doenças e outros sintomas de *stress* que emergem ou potencializam-se no trabalho".

4.6 VANTAGENS DE UM PROGRAMA DE QVT

A QVT é, sem dúvida, um elemento essencial para o sucesso empresarial "o século XXI aponta para a importância da construção da qualidade de vida, que certamente não virá de graça" (BOM SUCESSO, 2004, p.2).

O ser humano possui necessidades fisiológicas que quando satisfeitas atendem ao seu bem-estar físico, gerando as necessidades sociais, que são importantes fontes motivadoras de

seu comportamento, pois através dessas, ele vai conseguir relacionar-se, ser benquisto por seus companheiros, dar e receber amizade e amor. Quando as necessidades pessoais e de proteção não são atendidas, o individuo tende a apresentar comportamentos prejudiciais aos objetivos da organização (MCGREGOR, 1973, p.9).

Araújo (2004, p.4) relata que para manter o grupo motivado fazem-se necessários alguns aspectos específicos como "oferecer boas condições de trabalho – máquinas e equipamentos - criar um bom ambiente, já que se passa muito tempo naquele local, e procedimentos como a remuneração variável, que faz o funcionário se sentir útil". Se ele agrega valor à empresa, por que não transmitir parte disso de volta para ele?

Sob a perspectiva humana, Matos (1997) afirma que não há dúvida de que, sendo o trabalho vital para a vida das pessoas, a satisfação em realizá-lo contribui para que tenhamos uma sociedade melhor. Para o autor,

> A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa – empregado. O ser humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias (MATOS, 1997, p. 40).

Limongi-França e Rodrigues (2007) apontam a Qualidade de Vida, antes de tudo, como uma nova atitude diante da necessidade de trabalhar competitivamente com bem estar. Para os autores, ao se construir uma cultura de competitividade na organização, a Qualidade de vida no trabalho deve estar vinculada a programas de qualidade, compromissos com a inovação, resgate de talentos e do conhecimento dos limites e das necessidades humanas.

Kart, (*apud* LIMONGI – FRANÇA, 2008, p. 85) afirma que:

> Programas de promoção de saúde e qualidade de vida vêm sendo cada vez mais adotados pelas organizações, mobilizando os profissionais de recursos humanos, para tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e saudável. No ambiente atual de alta competição, os dirigentes das empresas preocupam-se cada vez mais com os maus hábitos de alguns profissionais, como fumo, álcool, dietas inadequadas, entre outros. Esses hábitos resultam para a empresa, em elevação do absenteísmo e redução da produtividade e chegam a provocar stress e até mesmo doenças mais graves (KART, apud LIMONGI – FRANÇA, 2008, p. 85).

Qualidade de Vida no Trabalho deve corresponder objetivamente à obtenção do bem-estar no trabalho, ou seja, tornar o trabalho saudável e humano. Pois, segundo McGregor (1973, p.36) se a relação entre a produtividade e o bem-estar não for alcançada "o trabalho transforma-se numa espécie de castigo ao qual os trabalhadores têm de se submeter a fim de obter aquilo que necessitam para a satisfação de suas necessidades depois que deixam o serviço".

Ainda Segundo McGregor (1973, p.34), "todo o comportamento humano é voltado para a satisfação das necessidades humanas". A satisfação dessas necessidades envolve a preocupação com a saúde do trabalhador e com doenças ocupacionais ocasionadas pela falta de QVT, temas abordados no próximo tópico (BOM SUCESSO, 2002).

4.6.1 Qualidade de Vida no Trabalho no Banco Beta[3]

Com relação à saúde de seus funcionários visando a Qualidade de Vida no Trabalho, o banco desenvolve o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), esse programa tem por base legal a Portaria 3.214/78, Norma Regulamentadora (NR) n.º 7 do Ministério do Trabalho e por objetivo a prevenção do adoecimento, a promoção e a preservação da saúde dos funcionários do Banco, mediante rastreamento e diagnóstico precoce dos problemas de saúde relacionados ao trabalho.

Todos os funcionários são submetidos aos exames médicos e exames complementares previstos no PCMSO, constituindo ato passível de análise sob o aspecto disciplinar recusa injustificada a sua realização. Com relação a primeiros socorros, é obrigatória a manutenção de estojo de primeiros socorros em todas as dependências do Banco.

O relatório do PCMSO é elaborado a partir dos exames médicos periódicos exigidos dos funcionários em função dos riscos a que os mesmos estejam submetidos ou expostos e a critério do médico coordenador do PCMSO, conforme Norma Reguladora n.º 7 do Ministério do Trabalho:

a) a cada seis meses – empregados que exerçam atividades insalubres ou perigosas;

b) a cada ano – para os demais funcionários.

São corresponsáveis pela eficácia do Programa o médico, o empregado e o empregador, cabendo a este custeá-lo e garantir sua elaboração e efetiva implementação.

Entre as diretrizes do PCMSO está o compromisso de fundamentar-se nos possíveis riscos à saúde dos trabalhadores. Outra diretriz do PCMSO é considerar questões incidentes sobre o indivíduo e o conjunto dos trabalhadores do banco, privilegiando o instrumental

[3] O Nome do banco inventado pelo aluno é um pseudônimo criado pelo autor deste trabalho para descaracterizar a instituição onde esta pesquisa foi realizada que, devido a questões de sigilo e concorrência, não divulga ao público em geral, as instruções normativas que permeiam seus processos de seleção de pessoas. As instruções estão disponíveis apenas para funcionários do Banco e em ambiente de intranet. Devido a esses fatores, as fontes de referências não poderão ser divulgadas.

clínico-epidemiológico na abordagem da relação entre a saúde e o tipo de atividade, assegurando o caráter de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde por causas relacionadas ao trabalho.

Vinculado ao PCMSO, existe o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), que registra e analisa as ocorrências relacionadas à segurança ocupacional e aos riscos ambientais nas dependências, elaborando análises ergonômicas dos postos de trabalho previamente à posse de pessoas com deficiência ou limitações laborativas.

O PPRA é um programa que orienta as dependências na redução ou eliminação dos riscos à saúde dos trabalhadores e no cumprimento dos dispositivos legais.

Além desses programas, o banco visa a Qualidade de Vida no Trabalho através de ações preventivas e orientações:

a) implementação do programa de Qualidade de Vida no Trabalho bancário, como por exemplo, as ginásticas laborais desenvolvidas no ambiente de trabalho;

b) avaliação ergonômica dos postos de trabalho dos funcionários que apresentam sinais e sintomas de patologias relacionadas ao trabalho;

c) realização de exames médicos específicos nos trabalhadores em funções que envolvam riscos ocupacionais identificados e suspeitos.

Outro aspecto a ser considerado como indicador de QVT é a Avaliação de Desempenho por Competências. No Banco Beta a GDP (Gestão de Desempenho Profissional), foi instituída em 1998, o objetivo do sistema era direcionar e aprimorar o desempenho dos funcionários do Banco para o cumprimento de metas e atingimento de resultados, a partir de uma estratégia corporativa definida.

O modelo teórico que embasou a criação da GDP foi o Balanced Scorecard (BSC), instrumento de gestão desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (EUA – 1992), que visa estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e não financeiros, a orientação estratégica da organização.

A GDP, além ser instrumento usado para avaliar o comportamento do funcionário, incorpora a avaliação da contribuição do mesmo para o atingimento dos resultados da sua unidade e da Empresa. O objetivo principal da avaliação deve ser o de direcionar as ações de capacitação dos funcionários para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados do Banco, e para o crescimento profissional dos funcionários, não devendo figurar como ferramenta punitiva.

4.7 ESTRESSE OCUPACIONAL X QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

"No corpo de cada ser humano, estão às marcas de sua história, de seu esforço, de suas perdas e de suas vitórias. Todo processo biopsicossocial desencadeia-se a partir de impactos internos e externos ao corpo" (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 2007, p.23). Um dos mais conhecidos desses processos é o estresse.

4.7.1 Conceito de Estresse

Os primeiros estudos com relação ao assunto são de Hans Selye, que apurou o conjunto de respostas específicas dadas pelo organismo humano, quando exposto a estímulos que ameacem sua homeostase (seu equilíbrio orgânico), constituindo uma síndrome a qual ele denominou estresse, que se desencadeia independente da natureza do estimulo (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 2007, p.32).

Existem outras definições para o estresse como sendo "**uma relação particular entre uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias as quais está submetida, que é avaliada pela pessoa como uma ameaça ou algo que exige dela mais que suas próprias habilidades ou recursos e que põe em perigo seu bem-estar ou sobrevivência"** (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2007, p.36) grifos no original.

Lipp; Novaes (2000, p. 14) definem que "stress é o que a pessoa sente, no corpo e na mente, quando a tensão do momento é muito grande". Para o autor o ser humano possui um limite para a tensão que consegue aguentar. Segundo interpretação mais completa apresentada por Lipp (1996),

> Stress é definido como uma reação do organismo, com componentes físicos e/ou psicológicos, causadas pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a irrite, amedronte, excite, confunda ou mesmo a faça imensamente feliz (LIPP, 1996, p.279).

O estresse, para Limongi-França (1996) pode ser classificado como positivo e negativo. Essa denominação sugerida por Selye um dos grandes pioneiros nesses estudos, indica que o estresse positivo "eustress" ocorre quando participamos de atividades prazerosas que geram um cansaço e depois a recuperação, já o estresse negativo "distress" ocorre quando as situações de estresse são recorrentes, geralmente provocados por reações prolongadas

demais, inadequadas o que resultam em doenças. O distress pode ser agudo, quando é intenso, mas por breve período, como a notícia da morte de um ente querido ou crônico, quando não é tão intenso, mas ocorreu repetidamente ou constantemente como às situações intensas no ambiente de trabalho, a preocupação com dívidas, etc. (LIMONGI-FRANÇA, 1996).

Abaixo, segue Figura 02 representativa das reações do organismo ao estresse:

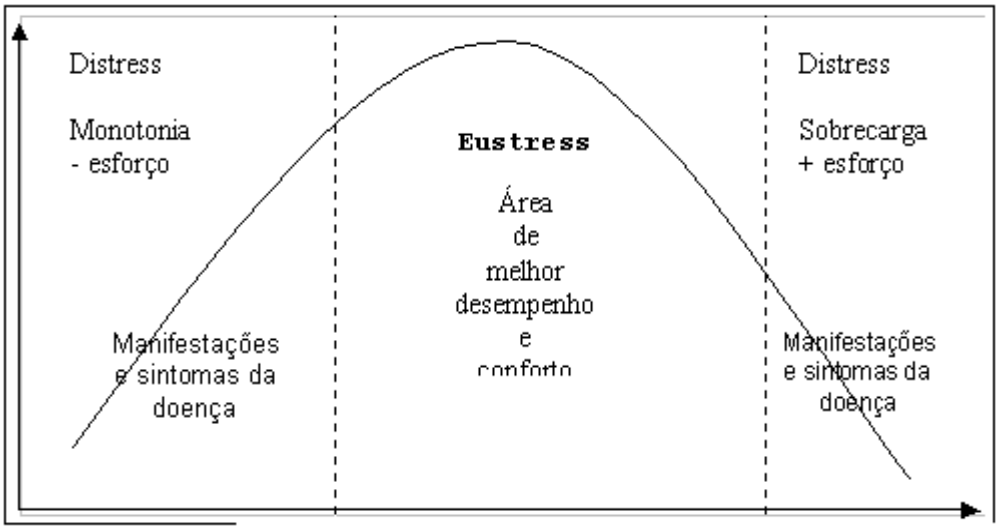


Figura 02 - Relação entre o funcionamento do organismo, Distress e Eustress.
Fonte: Limongi-França (1996).

Segundo Lipp e Novaes (2000, p.12 e 13) a síndrome do estresse se divide em três fazes distintas: fase de alarme, fase de reação de resistência e fase de exaustão.

As reações do estresse resultam dos esforços de adaptação do organismo a situações diversas. Porém, se a reação ao estímulo agressor ocorrer de forma intensificada ou prolongada, poderá acarretar em doenças ou predisposição ao desenvolvimento destas (LIMONGI-FRANÇA, 2007). As três fases citadas por Lipp e Novaes (2000) representam "Síndrome de Adaptação de Selye", demonstrados no Quadro 02.

Fases	**Reações do Organismo**
1ª Fase – Reação de Alarme	Aumento da Freqüência cardíaca Aumento da pressão arterial Aumento da concentração de glóbulos vermelhos Aumento da concentração de açúcar no sangue Redistribuição do sangue Aumento da freqüência respiratória Dilatação dos brônquios Dilatação da pupila Aumento da concentração de glóbulos brancos Ansiedade

2ª Fase –Reação de Resistência	Ulceração no aparelho digestivo Irritabilidade Insônia Mudanças no humor Diminuição do desejo sexual Atrofia de algumas estruturas relacionadas à produção de células do sangue
3º Fase – Exaustão	Retorno parcial e breve à Reação de Alarme Falha dos mecanismos de adaptação Esgotamento por sobrecarga fisiológica Morte do organismo

Quadro 02: Reações Orgânicas ao Estresse
Fonte: Adaptação do modelo de LIMONGI-FRANÇA (2007)

Na área emocional as consequências mais comuns relacionadas ao estresse são: a alteração de pressão, diversos tipos de distúrbios cardiovasculares, manifestações gastrointestinais das mais variadas formas, erupções cutâneas, incidência maior de gripes e resfriados, aumento de peso, fadiga, irritação, ansiedade, distúrbios de sono, baixa motivação, depressão, diminuição da concentração, diminuição do desempenho e sensação de pressão (LIPP; NOVAES, 2000); (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 2007).

"Os próprios sintomas do stress levam o indivíduo a experimentar fragilidade, dúvidas quanto a si próprio, mal-estar generalizado, o que faz com ele se sinta menos capaz de enfrentar os problemas que antes não pareciam tão difíceis" (LIPP; NOVAES, 2000, p.23).

Torna-se importante o autoconhecimento como ferramenta de auxilio para o individuo aprender a diferenciar o estresse de tensão ou ansiedade, que são reações do organismo ao estresse. Caso ele não encontre uma forma de reagir ao estresse provavelmente acabara elevando o seu nível de ansiedade, na tentativa de criar barreiras de proteção, que o defendam de situações adversas e que fujam ao seu controle (LIPP; NOVAES, 2000).

4.7.2 Estresse x Trabalho

O estresse relacionados à esfera do trabalho, nasce da interpretação que as pessoas fazem do seu ambiente de trabalho, ao consideraram esse ambiente como ameaçador, entendem que suas necessidades de realização pessoal e profissional estão prejudicadas frente a interação com o trabalho e com o ambiente de trabalho, principalmente quando esse ambiente possui demandas excessivas ou recursos inadequados para o enfrentamento de tais situações (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 2007).

O estresse surge quando a quantidades de tensões e exigências são excessivas para a resistência do individuo. Nesse sentido o ambiente de trabalho pode causar estresse. Para Lipp e Novaes (2000, p.31) "há ocupações que, comprovadamente, são mais estressantes do que outras, como por exemplo, a de policial, aviador, motorista de caminhão, executivo e **bancário**" (grifo do autor).

"O desgaste a que as pessoas são submetidas, nos ambientes e nas relações com o trabalho, é um dos fatores na determinação das doenças dos mais significativos" (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 2007, p.41) grifos no original. Para Durand (2000), o ambiente de trabalho tem sido analisado como grande causador das mais diversas doenças, devido às tensões originadas da pressão do trabalho, impactando em prejuízos para a capacidade produtiva do trabalhador.

> Podemos ver no indivíduo que adoece a particularidade do seu local de trabalho, da sua função, as exigências de sua chefia, enfim sua vida tanto no trabalho como fora dele e analisar a doença em função de tudo isso. Mas também podemos ver neste indivíduo, ou através dele, uma resposta do ser humano às formas de vida que degradam sua condição humana. É como se através de cada indivíduo que adoece, a consciência humana se utilizasse da doença para expressar seu desacordo com um modo de trabalho que anula o que de melhor o ser humano tem a oferecer (DURAND, 2000, p.12).

Para Limongi-França; Rodrigues (2007, p.35) "ao realizar um trabalho, o indivíduo está inserido em um contexto social mais amplo. A representação que esse trabalho tem socialmente causa impacto na vida e no bem-estar desse indivíduo, podendo levar a situações de maior ou menor desgaste".

A competitividade acirrada do mercado financeiro exige que os indivíduos trabalhem no seu limite, ou seja, no extremo de sua capacidade produtiva, quando esse fator tornar-se rotina na vida do trabalhador, as consequências com relação a sua saúde tendem a ser desastrosas. Para Durand (2000, p.27) "Uma atividade executada dentro de uma atmosfera de relações hierárquicas ameaçadoras torna-se um fator ansiógeno que compromete o que de melhor as pessoas teriam a dar de si".

Quando o trabalho deixa ser motivo de prazer e auto-realização, tornando-se um lugar ameaçador ao bem estar do trabalhador, gerando sensações de dor, sofrimento e cansaço, pode-se deduzir que o individuo está passando pelo sofrimento psíquico (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 2007).

> Na situação particular, do *stress relacionado ao trabalho*, ele é definido como as situações em que a pessoa percebe seu ambiente de trabalho como *ameaçador* a suas necessidades de realização pessoal e profissional e/ou a sua saúde física ou mental, prejudicando a interação desta com o trabalho e com o ambiente de trabalho, à medida que esse ambiente contém demandas excessivas a ela, ou que ela não contém recursos adequados para enfrentar tais situações LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES (2007, p.36, grifos no original).

Para Silva *et al*. (2007) "agravaram-se os problemas de saúde dos trabalhadores, sendo observado nas últimas décadas um aumento sem precedentes de doenças como os distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) e os transtornos mentais e comportamentais".

Ao estresse relacionado ao trabalho conceitua-se como burnout, que é "considerado um dos desdobramentos mais importantes do stress profissional, o que impõe sua apresentação em qualquer texto que se dispõe a falar sobre stress relacionado ao trabalho" (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 2007, p.52).

> O burnout seria a resposta emocional a situações de estresse crônico em função de relações intensas – em situações de trabalho – com outras pessoas ou de profissionais que apresentam grandes expectativas em relação a seus desenvolvimentos profissionais e dedicação à profissão; no entanto, em função de diferentes obstáculos, não alcançaram o retorno esperado (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 2007, p.52).

Com relação à síndrome de burnout, existem dois fatores no ambiente bancário que contribuem para sua ocorrência: as transformações ocorridas no ambiente organizacional e o atendimento ao público, que expõe os bancários diariamente às problemáticas e dificuldades das pessoas atendidas (JACQUES; AMAZARRAY, 2006).

O estresse diferentemente de outros riscos ocupacionais, prejudica não só a saúde do trabalhador, mas também o seu desempenho. Para Limongi-França; Rodrigues (2007) o trabalhador utiliza sua capacidade física e mental como garantia de retorno financeiro para sua sobrevivência e de seus familiares, quando o individuo adoece "a doença ou até mesmo a dor, geralmente, significa fragilidade, limitação e preocupação quanto a sua capacidade, além de condições de trabalho inadequadas, queda de desempenho, despesas a mais".

No ambiente organizacional as pressões são constantes, as pessoas nas empresas precisam estar mais fortes, porque as pressões também são muito fortes. Muitas empresas estatais com total estabilidade financeira, sem ameaça de clientes ou mercado, saem de sua monotonia de repetição de rotinas e tarefas para se tornarem enxutas, flexíveis e profissionais (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 2007).

> Quando surge o stress e suas consequências, as queixas psicossomáticas, eles não são unicamente expressão de doenças, como se acredita normalmente, mas sinalizam pressões externas que precisam ser compreendidas e gerenciadas para se atingir bem-estar e desempenho adequado no trabalho (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 2007, p.169).

Nesse sentido, Jacques; Amazarray (2006) constatam "que as características organização do trabalho bancário no contexto contemporâneo contribuem significativamente para gerar sofrimento e transtornos psíquicos" ao trabalhador.

A execução do trabalho necessita também de esforços pessoais da parte de cada

trabalhador, um engajamento subjetivo, uma mobilização e uma aceitação de riscos relacionados à saúde física e mental; de expectativas em relação à auto-realização, à construção da saúde a ao reconhecimento; e de defesas contra o sofrimento (DEJOURS, 1999, p.69).

Um estudo que chamou a atenção com relação ao estresse na classe bancária, foi o realizado por Campello (2004) que entrevistou 1.518 bancários de quatro instituições financeiras na Base do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região demonstrando através do Inventário de Sintomas de Stress para adultos de Lipp (1998), que o estresse entre os respondentes apresenta números muito elevados. Os percentuais de bancários estressados, somando-se todas as fases (alerta, resistência, quase exaustão e exaustão) somam a média de 53,2%, observando-se o número elevado de bancários em fase de exaustão:36% no banco privado C, 30% banco público A, 17% no banco privado D e 14,5% no banco público regional. Os dados demonstram que um grande número de bancários (em média 21,2%) vem sendo submetidos a condições de estresse, de forma intensa e prolongada, os tornando vulneráveis para o adoecimento físico e mental (CAMPELLO, 2004).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos da pesquisa, além dos respectivos respaldos teóricos e o desenvolvimento da pesquisa com suas peculiaridades e adaptações necessárias.

Quanto a metodologia utilizada, a pesquisa caracterizou-se como quantitativa, pois, segundo Reis (2008, p. 58) "a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação na coleta e no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas". Ou seja, ela visa evitar distorções de análise e interpretação, traduzindo em números as informações analisadas e os dados coletados. Sua empregabilidade nesta pesquisa justifica-se porque segundo Zanella (2009, p. 77) "a pesquisa quantitativa [...] tem como finalidade medir relações entre as variáveis".

A técnica utilizada para o levantamento estatístico de dados foi o método "Survey", definido por Money *et al.* (2003, p.157) como "um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos. Os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, tais como gênero, idade, educação e renda, bem como as características de uma empresa, como lucro e número de funcionários", ainda o autor (2003, p.157) argumenta que, com a aplicação do método survey "o participante sabe claramente que estão sendo coletadas informações sobre o seu comportamento e/ ou atitudes".

Para o trabalho adotou-se o método descritivo, que segundo Hyman (1967, p.110) é o método que "focaliza principalmente a medida precisa de uma ou mais variáveis dependentes numa população definida ou amostra daquela população". Kerlinger (1980, p. 171), amplia a conceituação do levantamento descritivo ao citar que o método "procura determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando as características e opiniões de amostras pequenas e presumivelmente representativas de tais populações".

Para Phillips (1974, p.161) a utilização do método de levantamento descritivo "constitui uma ferramenta eficiente para se chegar às relações de causa-efeito", que é o objetivo maior desta pesquisa. Gil (2006, p. 44) ainda complementa que este tipo de pesquisa busca, "o estabelecimento de relações entre variáveis".

5.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. Para Money *et al.* (2003, p.159): "um questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos". Este tipo de instrumento torna-se "eficiente quando se pode supor que os participantes conheçam seus interesses e estão dispostos a divulgá-los" (ACKOFF, 1972, p.30).

Trata-se de um questionário autoaplicável, estruturado com questões mistas e escala do tipo Likert. A escala utilizada é do tipo contínua que "além de mensurar concordo/discordo, uma escala contínua pode medir tanto a intensidade com que a pessoa concorda ou não, como concorda totalmente ou concorda até certo ponto. Mais ainda, a intensidade da escala pode variar de três pontos, medindo com pouca intensidade, até 10 pontos, oferecendo a oportunidade de mensurar grande parte da variação em intensidade de sentimentos evidencia pelo respondente" (MONEY *et al.*, 2003, p.180).

A escolha da escala de Likert deve-se ao fato de que nas perguntas fechadas com respostas que formam escalas, os respondentes são solicitados a responder qual o ponto da escala que melhor corresponde a sua opinião a respeito do que está sendo perguntado. Nesse método os respondentes são solicitados a responder o grau de concordância ou discordância de cada afirmativa. "A cada resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada informação" (MATTAR, 1996, p.214).

As associações com respostas a afirmações positivas e negativas com os números adotados foram feitas conforme mostra o Quadro 03:

TIPO DE AFIRMAÇÃO	GRAU CONCORDÂNCIA / DISCORDÂNCIA	VALOR DA PONTUAÇÃO (1 A 5)
Afirmação Favorável (ou positiva)	Concorda totalmente Concorda em parte Não sabe responder Discorda em parte Discorda totalmente	5 4 3 2 1
Afirmação desfavorável (ou negativa)	Concorda totalmente Concorda em parte Não sabe responder Discorda em parte Discorda totalmente	1 2 3 4 5

Quadro 03 – Esquema para Atribuir Números numa Escala Likert
Fonte: MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**, São Paulo: Atlas, 1996, p.215.

O critério acima foi selecionado porque parte do princípio de que os indivíduos que têm atitude favorável o objeto em estudo, tendem a concordar com a maioria das afirmativas e a descorada da maioria das negativas (MATTAR, 1996, p.215).

A escala final para colocação dos respondentes foi constituída a partir do número de afirmações que constam do instrumento de coleta de dados e da escala de números que foram atribuídos a cada categoria de intensidade de resposta. Supondo que o instrumento utilizado tenha 20 afirmações e que as escalas de números atribuídos tenha sido 1, 2, 3, 4 e 5, o valor máximo da escala será de 20x5= 100, e o valor mínimo será de 20x1= 20. Se o resultado obtido para determinado respondente for 60, podemos concluir que sua atitude em relação ao objeto pesquisado é favorável em 60/100= 60%.

A elaboração do questionário, apresentado na Apêndice 01, pautou-se de duas partes distintas. A primeira teve por finalidade caracterizar os dados sociodemográficos dos pesquisados, constituindo as variáveis moderadoras do estudo.

Na segunda parte além de avaliar a percepção sobre os fatores que contribuem para uma boa QVT, segundo o modelo de Walton (1973), houve o objetivo de se coletar informações sobre a incidência do estresse entre os trabalhadores do setor bancário relacionado ao volume de metas atribuídas. No Quadro 04, são apresentadas todas as variáveis do modelo com as respectivas questões destinadas a suas mensurações.

CRITÉRIOS E DIMENSÕES	**QUESTÕES**
1) ***Compensação Justa e Adequada*** - Renda adequada - Eqüidade interna - Eqüidade externa	01 – 02
2) ***Condições de Trabalho*** - Jornada de Trabalho - Ambiente físico seguro e saudável a) salubridade b) recursos materiais - Saúde ocupacional (bem estar físico e mental do trabalhador)	03 – 04 – 05 – 06 – 07 – 08 – 09 – 10 – 11 – 12 – 13 – 14 – 15 – 16 – 17 – 18
3) ***Uso e desenvolvimento de capacidades*** - Autonomia - Significado da tarefa - Identidade da tarefa - Variedade da habilidade - Retroinformação	19 – 20 – 21 – 22
4) ***Chances de crescimento e segurança*** - Possibilidade de Carreira - Crescimento profissional - Segurança de emprego	23 – 24 – 25 – 26 – 27

CRITÉRIOS E DIMENSÕES	QUESTÕES
5) ***Integração social na empresa*** - Igualdade de oportunidades - Relacionamento - Senso comunitário	28
6) ***Constitucionalismo*** - Respeito às leis e direitos trabalhistas - Privacidade pessoal - Liberdade de Expressão - Normas e rotinas	29 – 30 – 31
7) ***Trabalho e espaço total na vida*** - Papel balanceado do trabalho - Tempo para lazer e para a família - Significado do trabalho (representatividade do trabalho na vida do trabalhador)	32 – 33 – 34 – 35 – 36 – 37 – 38 – 39 – 40 – 41 – 42 – 43 – 44
8) ***Relevância social da vida no trabalho*** - Valorização do trabalho - Imagem da empresa - Responsabilidade social pelos serviços - Responsabilidade social pelos produtos - Responsabilidade social pelos empregados	45– 46 – 47– 48 – 49 – 50 – 51

Quadro 04 – Modelo de Walton para aferição da QVT
Fonte: Walton, 1973

5.2 A AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A determinação da amostragem foi realizada a partir das seguintes conceituações básicas. “A amostragem é um processo de seleção de uma parcela de indivíduos que preserva as mesmas características ou atributos relevantes para a pesquisa” (PINHEIRO e*t al*., 2006, p. 95). Já Kerlinger (1980, p. 90) estabelece uma definição genérica para população e amostra. O autor define que população “é um conjunto de todos os objetos ou elementos sob consideração” e que uma amostra “é uma população geralmente aceita como representativa desta população”.

A população deste estudo foi composta pelos funcionários das agências bancarias da região metropolitana de Curitiba que constituem a Rede 01, do Banco Beta, conforme representado no Quadro 05 abaixo, pela facilidade de acesso para a aplicação dos questionários:

AGÊNCIA	NÚMERO FUNCIONÁRIOS
A	13
B	32
C	06
D	16
E	15
F	16
G	46
H	10

Quadro 05 – Composição da Rede de Agências 01- Banco Beta
Fonte: Banco Beta (2011).

Com relação à seleção da amostra, utilizou-se a amostragem probabilística que é um "processo de seleção no qual cada unidade amostral na população tem uma probabilidade conhecida e diferente de zero de pertencer à amostra" (PINHEIRO, 2006, p. 95).

Para amostra dos respondentes foi utilizado o tipo de amostragem probabilística aleatória simples que segundo Pinheiro (2006, p.96) é o "conjunto de dados extraídos ao acaso de uma população finita, previamente definida, de modo que em cada extração todos os elementos tenham a mesma probabilidade de serem escolhidos". Sendo o número de igual a 30% (trinta por cento) do total de funcionários das Agências A, B, C, D, E, F, G e H da Rede 01, do Banco Beta, selecionados de forma aleatória, sem critério de distribuição. A população total era de 154 (cento e cinquenta e quatro pessoas) e fizeram parte da amostra 46 (quarenta e seis) bancários de diversos cargos.

5.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para materializar os objetivos pré-definidos, estruturou-se a aplicação do instrumento de pesquisa da seguinte forma:

Durante a primeira fase, os questionários foram remetidos via malote para as agências que compõe a rede em estudo no período de Agosto/Setembro 2011, em quantias equivalentes a 30% (cinquenta por cento) dos funcionários lotados nas Agências A, B, C, D, E, F, G e H da Rede 01, do Banco Beta. Quanto à aplicação do questionário, dos 154 (cento e cinquenta e quatro) funcionários que fizeram parte do universo em estudo, foram escolhidos aleatoriamente pelo Gerente Geral da unidade.

O questionário foi aplicado no ambiente de trabalhado dos envolvidos, sem a interferência do pesquisador, sendo a devolução via malote institucional.

Em um segundo momento, houve a devolução dos instrumentos conforme Quadro 06 abaixo, onde, dos 46 (quarenta e seis) questionários, remetidos via malote para as agências foram devolvidos 36 (trinta e seis), obtendo-se uma porcentagem de retorno de 78% (setenta e oito por cento).

FUNCIONÁRIOS AGÊNCIA:	QUESTIONÁRIOS ENTREGUES	*QUESTIONÁRIOS DEVOLVIDOS*
A	04	02
B	09	07
C	02	01
D	04	04
E	04	02
F	04	02
G	16	13
H	07	05
TOTAL	**46 – 100%**	**36 – 78%**

Quadro 06 – Critérios de Distribuição da Amostragem
Fonte: Elaboração da autora

O processo de devolução dos questionários não extrapolou o prazo previsto, havendo colaboração por parte dos funcionários quanto ao preenchimento, o que é confirmado pelo índice de retorno de 78% dos questionários.

Uma coleta de dados secundários ocorreu por meio de documentos internos relativos à instituição bancária, como publicações referentes à história, material de treinamento, e documentos disponibilizados na Internet e na Intranet. Além disso, contou-se com documentos publicados na Internet, pelo sindicato da classe.

5.4 ANÁLISE DE DADOS

Para Yin (2005, p.137): "a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo".

A exposição e discussão dos dados foram delineados a partir do software de apoio à estatística, SPSS (Statistical Pacage for Social Sciences). A análise estatística incidiu concretamente na elaboração dos quadros de frequências, médias e no cruzamento de variáveis, que foram representados por gráficos e tabelas permitindo a inferência sobre as hipóteses e no modelo do estudo.

Para operacionalizar a interpretação dos dados, foi adotada a escala de valores de Likert, que pode variar de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), onde o valor médio 2,5 significa uma posição de neutralidade por parte do trabalhador com o critério ou dimensão considerada. Assim, pode-se obter a média das respostas quanto às dimensões e a partir disso também a média em relação ao critério considerado.

Os dados foram analisados à luz do referencial teórico existente, articulando as particularidades do universo de estudo por meio da categorização dos conteúdos orientados no modelo de Walton (1973), sendo eles: compensação adequada e justa; condições de segurança e saúde no trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e o espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os dados obtidos com a realização da pesquisa de campo, em relação às práticas da Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvidos pelo Banco Beta frente ao volume excessivo de metas. Em primeiro lugar buscou-se caracterizar a instituição em estudo e o perfil sócio-demográfico dos bancários que compuseram a amostra para propiciar uma melhor compreensão da realidade pesquisada e em seguida buscou-se responder ao problema da pesquisado, utilizando o Modelo desenhado por Walton (1973) como referencial teórico devido à amplitude de seus oito critérios para o estudo da QVT, entre os quais se incluem: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento da capacidade, chances de crescimento e segurança, integração social na empresa, constitucionalismo, trabalho e espaço total na vida e relevância social da vida no trabalho.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO

A empresa escolhida para análise foi o Banco Beta, que é uma instituição financeira pública de grande porte, que atua no segmento bancário há mais de 100 (cem) anos no mercado, oferecendo soluções para atendimento as necessidades de serviços, englobando desde grandes operações de engenharia financeira até o crédito pessoal, com destaque no cenário nacional e internacional. Possui mais de 4.000 Agências e mais de 40.000 caixas eletrônicos em todo território nacional, além de mais de 40 pontos de atendimento no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiária. Como estratégia negocial a instituição utiliza o modelo de segmentação de clientes em carteiras de acordo com o perfil socioeconômicos para instituir suas diretrizes.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS BANCÁRIOS

A Instituição financeira em estudo possui dotação funcional de aproximadamente

100.000 (cem mil) funcionários, distribuídos entre as diversas agências e demais órgãos internos que se localizam em todo território nacional. Para constituição da amostra da pesquisa, foi selecionada uma das Redes de Agências do Banco Beta, localizada na Região Metropolitana de Curitiba. O levantamento dos dados sócio-demográficos dos colaboradores foi efetivado através das questões de múltipla escolha (01 a 10) pertencentes ao questionário aplicado na instituição, permitindo conhecer as particularidades do conjunto de variáveis apresentadas nos Gráficos - 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09 e 10.

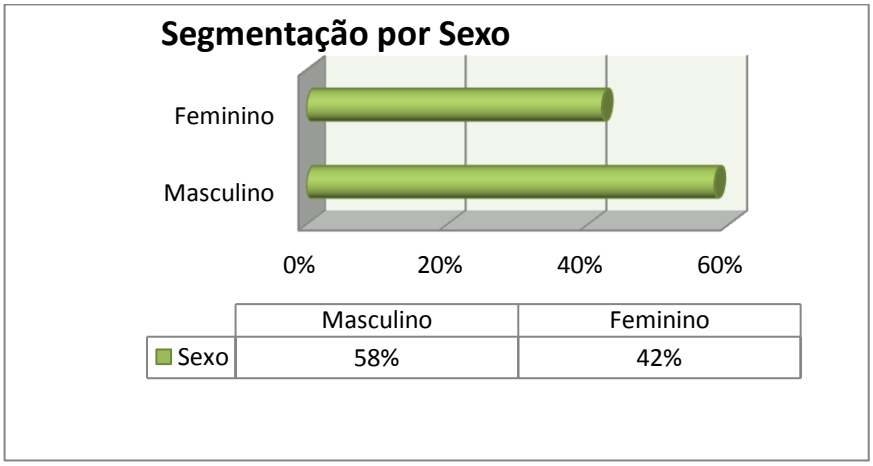


Gráfico 01 – Distribuição do Sexo dos Participantes

Fonte: Elaboração autora

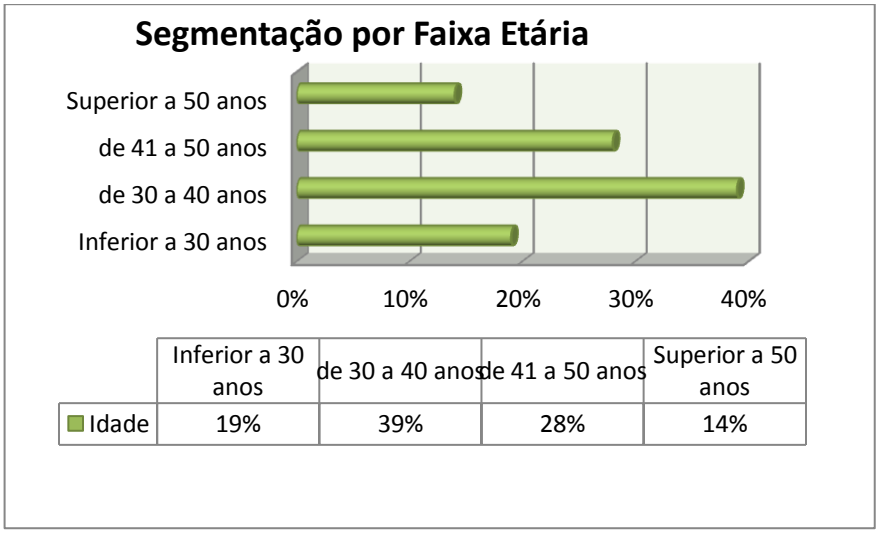


Gráfico 02 – Distribuição da Faixa Etária

Fonte: Elaboração autora

O retrato demográfico da população inquirida, demonstrado nos gráficos, permitiu fazer a seguinte análise:

Em termos de gênero, o sexo masculino é predominante com 58% sendo os 42%

remanescentes do sexo feminino. Porém, estudos do DIEESE (2012) apontam que 50,18% das vagas em 2011 do setor bancário, foram ocupadas por mulheres.

Os estudos acima revelam ainda, sobre a faixa etária dos respondentes, sendo que 19% do público pesquisado têm menos de trinta anos, 39% encontram-se entre os 30 e 40 anos, 28% situam-se entre os 41 e 50 anos e 14% acima dos 50 anos, apresentando uma realidade oposta aos estudos efetuados pelo DIEESE (2012) onde predomina número de contratações de funcionários na faixa etária de até 29 anos, o que para a instituição evidencia a preferência dos bancos pela contratação de jovens.

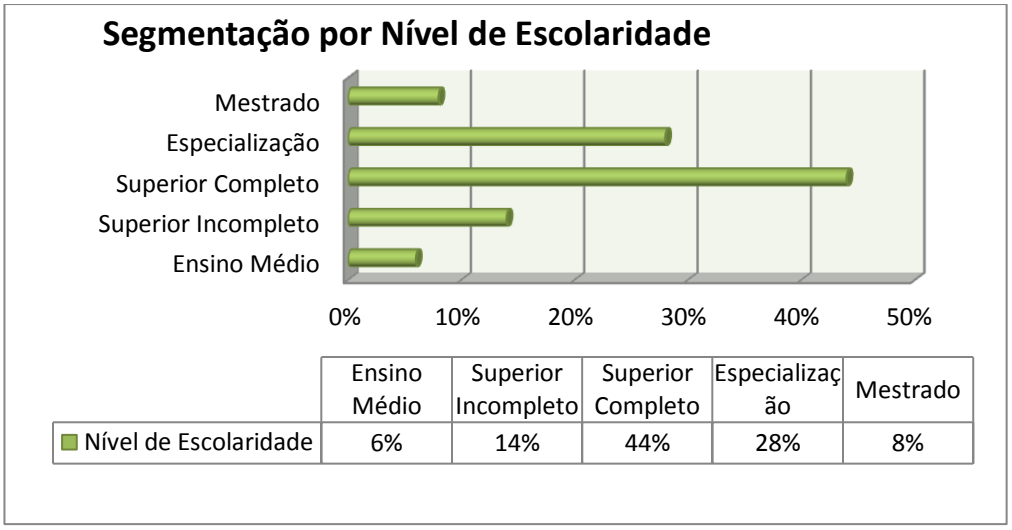


Gráfico 03 – Distribuição do Nível de Escolaridade

Fonte: Elaboração autora

A questão número três relacionava-se ao grau de escolaridade dos funcionários pesquisados. Levantou-se que 44% deles possuem curso superior completo, 28% possuem especialização, 14% possuem curso superior incompleto, 8% cursaram mestrado e apenas 6% possuem somente o ensino médio. Esse corpo funcional, altamente qualificado, vai ao encontro da realidade observada no setor, onde existe distinção entre o grau de escolarização da categoria bancária em relação às demais categorias. Atribui-se este fator as reestruturações ocorridas no setor, que exigiram maior qualificação dos trabalhadores para manutenção do emprego (SILVA *et al*.,2007). As pesquisas do DIEESE (2012) ratificam que os bancários têm escolaridade acima da média observada na força de trabalho brasileira, predominando os trabalhadores com nível superior (incompleto e completo).

Quanto ao tempo de atuação profissional na instituição (Gráfico 04), 36% estão entre 1 a 4 anos, 44% de 5 a 10 anos, 17% a mais de 15 anos e 3% de 10 a 15 anos. Essa realidade é confirmada no setor bancário, do total de 8.947 trabalhadores desligados dos bancos

brasileiros em 2011, 29,38%, ou 2.629, estavam no emprego há 10 anos ou mais e recebiam remuneração média de R$ 5.345,81 (DIEESE, 2012).

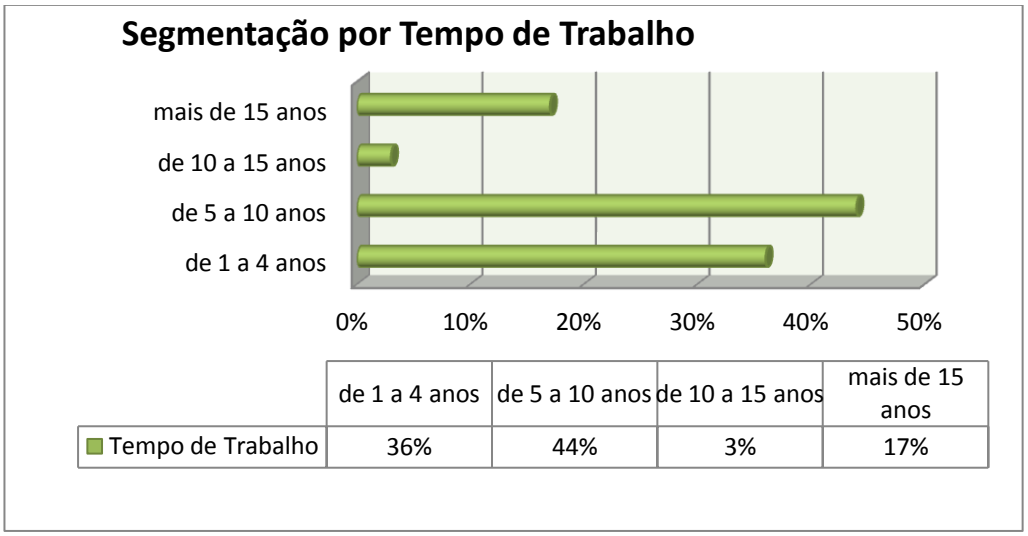


Gráfico 04 – Distribuição do Tempo de Trabalho na Instituição

Fonte: Elaboração autora

Com relação ao cargo ocupado pelos participantes dentro da instituição (Gráfico 05), constata-se que 28% dos respondentes são escriturários, 33% fazem parte da gerência média, 25% são caixas executivos, 11 % são assistentes de negócio e 3% são Supervisores de atendimento, proporcionando a diversidade de resposta por diferentes níveis hierárquicos, enriquecendo os dados fornecidos para a pesquisa.

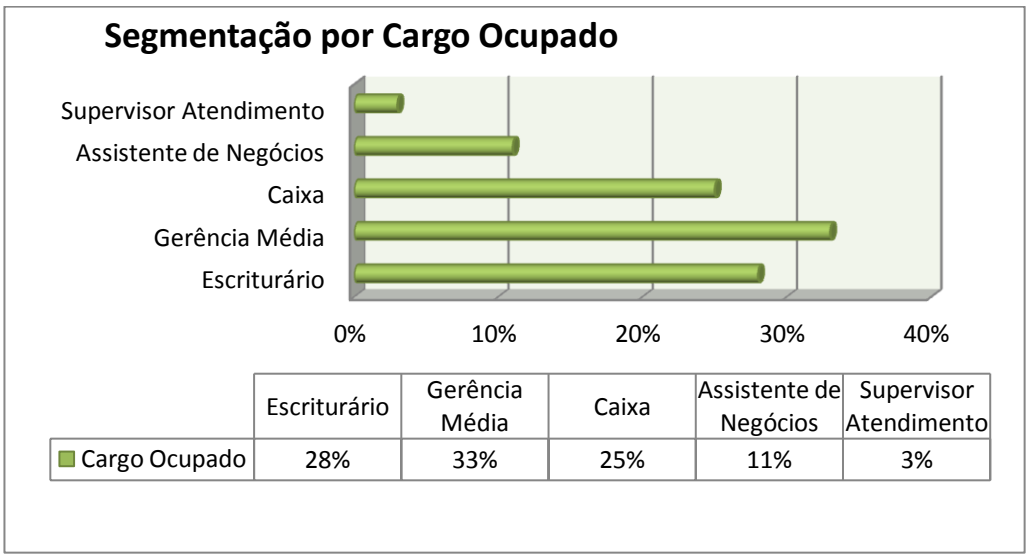


Gráfico 05 – Distribuição dos Cargos Ocupados pelos Participantes

Fonte: Elaboração autora

Para 83% dos pesquisados conforme demonstra o Gráfico 06, o trabalho na instituição pesquisada configura como única fonte de renda. Sendo que, 8% desenvolvem atividade autônoma não específica, 3% possuem outra atividade com vínculo empregatício, 3% são empresários e 3% desenvolvem trabalho voluntário.

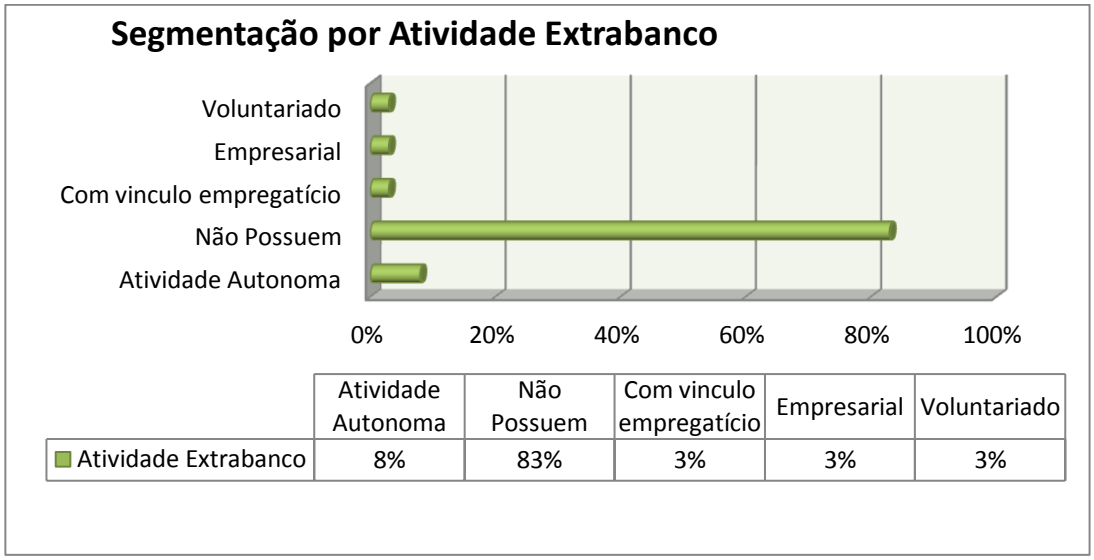


Gráfico 06 – Distribuição de Atividades Extrabanco

Fonte: Elaboração autora

Os achados da pesquisa demonstrados no Gráfico 07, onde 50% dos respondentes se manifestam pela escolha de um banco público para trabalhar pelo benefício da estabilidade oferecida, entram em contradição ao contexto bancário desenhado por Grisci e Bessi (2004) que apontam a instabilidade e a imprevisibilidade como características do setor, onde os postos de trabalho passaram a adquirir caráter de transitoriedade.

Outros motivos de ingresso são apresentados pelos profissionais, como o direcionamento pela busca de crescimento profissional na instituição, demonstrado por 39% dos pesquisados, outros 6% são motivados pelos benefícios salariais oferecidos e os demais 6% alegam outros motivos.

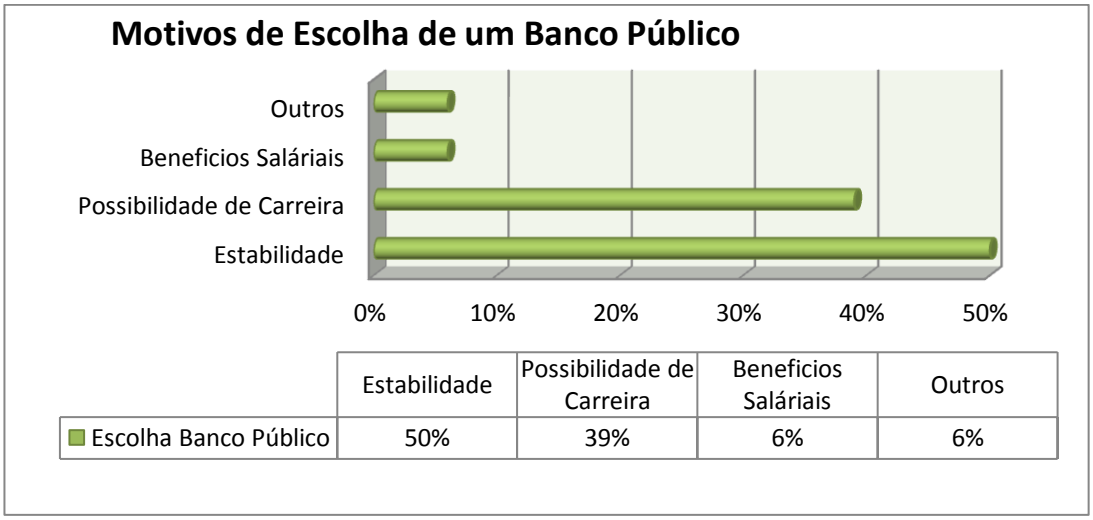


Gráfico 07 – Distribuição dos Motivos para Opção por um Banco Público

Fonte: Elaboração autora

Com relação à questão sobre a preferência de atividade de lazer dos funcionários nos finais de semana: 58% dos respondentes preferem ficar em casa nos finais de semana, 17% preferem passear em parques, 22% gostam de viajar e 3% gostam de praticar outras atividades.

Fazendo uma relação entre a faixa etária e as preferências de atividade no final de semana são os funcionários que se encontram entre a faixa etária dos 41 a 50 anos os que mais preferem ficar em casa e os que se encontram entre os 30 a 40 anos são os que mais viajam, conforme demonstra o gráfico 08.

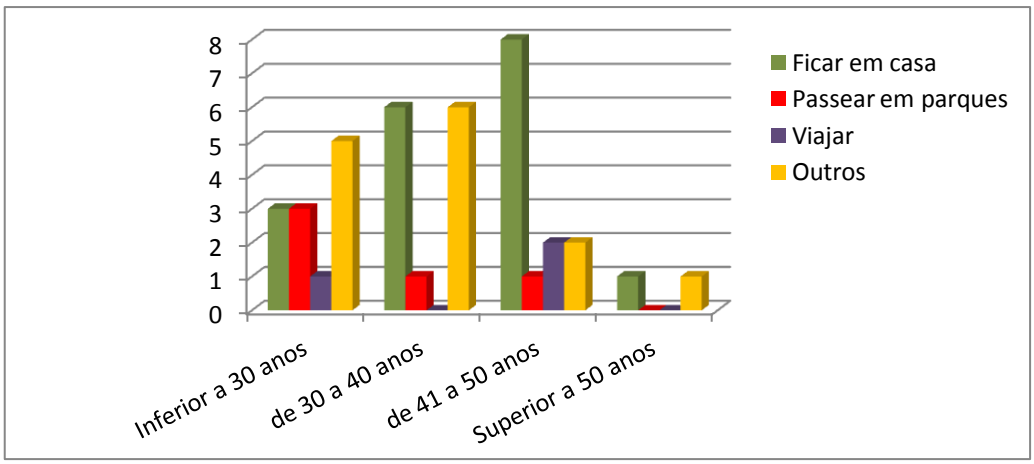


Gráfico 08 – Distribuição das Atividades de Lazer nos Finais de Semana por Faixa Etária

Fonte: Elaboração autora

As questões 09 e 10 do questionário buscaram levantar informações que caracterizem a busca de qualidade vida pelos funcionários através das práticas de atividades físicas, bem como entender o estado emocional dos participantes, fator que faz inferência às respostas prestadas as demais questões no momento de caracterização da QVT.

Em se tratando de qualidade de vida, um fator essencial é a prática de exercícios físicos, constata-se que apenas 44% dos funcionários entrevistados são praticantes de atividades físicas com alguma frequência, em contrapartida 56% dos funcionários não praticam atividades físicas. Dentro dessa perspectiva, a prática diária de atividade é indicada por Limongi-França (2007) como sendo uma forma de tratamento ao estresse, capaz de proporcionar ao indivíduo a sensação de bem estar.

Ainda sobre os praticantes de atividades físicas 87% são do sexo masculino, e dos não praticantes 55% também são do sexo masculino.

O estado emocional (gráfico 09) predominante entre os funcionários respondentes é o de alegre, com atenção a percentual de pessoas predominantemente cansadas.

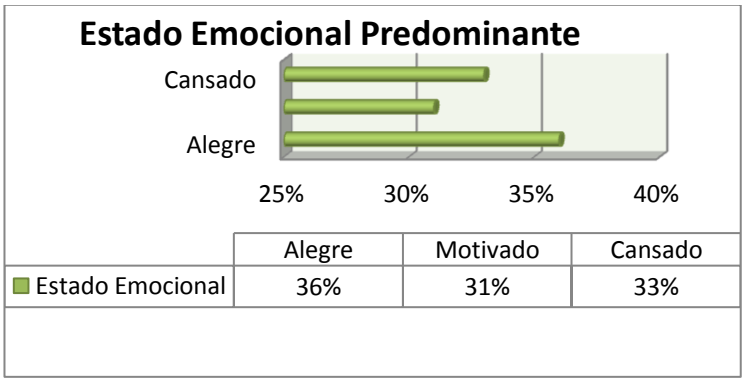


Gráfico 09 – Estado Emocional dos Participantes
Fonte: Elaboração autora

6.3 ANÁLISE DE DADOS SEGUNDO O MODELO DE WALTON (1973)

Com ênfase nas necessidades e aspirações humanas e na responsabilidade do empregador, Walton (1973) propôs oito critérios conceituais para caracterização da Qualidade de Vida no Trabalho, que servirão de parâmetro para desenvolver a análise a seguir, com intuito de atingir o objetivo proposto no inicio desta pesquisa, que visa determinar qual o impacto do volume de metas impostas pelo Banco Beta na qualidade de vida dos funcionários das agências localizadas na a região metropolitana de Curitiba.

6.3.1 Compensação Justa e Adequada

Walton (1973) considera o trabalho como fonte de garantia de vida para os indivíduos. A adequação da compensação recebida é um conceito relativo, seus critérios podem estar relacionados ao salário percebido com esforço físico ou mental, com as habilidades requeridas para atividade, experiência do trabalhador, com a responsabilidade do cargo, ou ainda comparação salarial existente no mercado setorial. O autor sugere que a honestidade das compensações pode ser aferida em termos subjetivos de quem está vendo sua jornada de trabalho e na relação dos salários estipulados para diferentes tarefas.

Na tabela 1, estão explicitadas as afirmações dos profissionais referentes à primeira categoria do instrumento: Compensação justa e adequada.

Tabela 01
Avaliação da QVT (Walton)
1ª Categoria: Compensação Justa e Adequada.

N°	CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA QVT DE WALTON (1973)	Síntese	Tendência	
			+	-
CRITÉRIO COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA				
01	Entende-se que o Homem não Trabalha somente para a obtenção de Salário, existem Sentimentos de Aborrecimento e Frustração com a falta de Comprometimento das Organizações;	Concordância	100%	
02	As agências que não cumprem o Acordo de Trabalho não recebem a parte bônus do PLR;	Discordância	36%	50%

Fonte: Elaboração da Autora

Os indicadores constantes das questões 01 e 02, sobre compensação justa e adequada em termos subjetivos são avaliados da seguinte forma pelos respondentes:

De um lado existe a unanimidade dos participantes, de que as pessoas não desempenham seu trabalho apenas por incentivos financeiros, existem outros fatores motivacionais de valor inestimável para elas, tais como incentivos a novas conquistas e comprometimento da organização para com elas, tema abordado por Bom Sucesso (2000) que afirma que o empregado pode buscar na organização além do salário, estabilidade, desafio, possibilidade de carreira, convivência, amizade, entre outros.

A visão apresentada pelos bancários sobre recompensas subjetivas demonstra a evolução do pensamento cientifico apresentado por Etzioni (1964) quando se atribuía a motivação da produtividade funcional apenas as recompensas econômicas percebidas. Para os respondentes a atual conjuntura remete a satisfação do empregado, há valorização dos anseios e aspirações profissionais, não figurando o salário como único retorno esperado, pois, como contemplado na obra de Rodrigues (1994) as preocupações e questionamentos sobre motivação, afetam diretamente a vida do trabalhador no ambiente organizacional.

Com relação à questão 02, que teve como objetivo identificar possíveis punições financeiras ao não cumprimento do Acordo de Trabalho, que é o instrumento utilizado pelo Banco Beta para mensurar a eficiência e a eficácia das atividades em relação às metas e objetivos estabelecidos, houve discordância em 50% dos respondentes com relação a essa prática e concordância em 36% , sendo que os demais não souberam responder.

Esse posicionamento demonstra desconhecimento por parte dos participantes dos regulamentos internos da instituição, que prevê o não pagamento da parte Bônus na PLR para as agências que não atingem a pontuação mínima estipulada no ATB.

6.3.2 Condições de Segurança e Saúde no Trabalho

Neste critério Walton (1973) menciona alguns aspectos inerentes às condições de trabalho (físicas e psicológicas): criação de um período de trabalho padrão; criar condições físicas mínimas para a execução da tarefa, de forma a minimizar os riscos de lesões e imposição de limite de idade para determinadas funções. Nesse item, considera-se a satisfação do trabalhador quanto às exigências físicas e mentais, de um ambiente de trabalho seguro e saudável que preserve a saúde e a vida, com ausência de insalubridade.

Na sequência a Tabela 02 refere-se à segunda categoria – Condições de Trabalho:

Tabela 02
Avaliação da QVT (Walton)
2ª Categoria: Condições de Trabalho

N°	CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA QVT DE WALTON (1973)	Síntese	Tendência	
			+	-
CRITÉRIO CONDIÇÕES FÍSICAS E MENTAIS DE TRABALHO				
03	As pessoas são levadas a reproduzir as estruturas assumindo multifunções com jornadas de trabalho prolongadas;	Concordância	73%	27%
04	As metas são muitas vezes inalcançáveis.	Concordância	83%	6%
05	Quando há qualidade de vida no ambiente de trabalho, os funcionários se sentem mobilizados a agir com determinado empenho, na busca para atingir os objetivos da organização;	Concordância	100%	
06	A QVT está voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas;	Concordância	94%	6%
07	A qualidade de vida no trabalho é uma preocupação que deveria ser prioridade dos bancos;	Concordância	100%	
08	O não cumprimento de metas gera cobranças de órgãos superiores e pressões psicológicas;	Concordância	75%	16%
09	A mobilização para o alcance de metas pode ser resultado de um fator gerador de estresse;	Concordância	94%	6%
10	A pressão exercida sobre os trabalhadores pode gerar mudanças comportamentais como: Desempenho Irregular;	Concordância	94%	
11	Sob pressão você têm sentimentos de Insatisfação;	Concordância	94%	3%
12	A pressão no ambiente de trabalho faz você ter vontade de mudar de emprego;	Concordância	95%	3%
13	Sob pressão para o cumprimento de metas você fica Impaciente com os clientes;	Concordância	95%	3%
14	A pressão pelo alcance das metas provoca Instabilidade emocional;	Concordância	86%	6%
15	Trabalhar sob pressão gera Dificuldade de concentração;	Concordância	92%	
16	O elevado nível de metas gera pessoas desmotivadas;	Concordância	86%	8%
17	Pessoas desmotivadas produzem menos;	Concordância	100%	
18	Programas de QVT auxiliam na redução do estresse	Concordância	89%	11%

Fonte: Elaboração da Autora

Quanto à jornada de trabalho, tema abordado na questão 03, verifica-se a concordância de 73% dos respondentes, com relação à afirmativa de que as pessoas são levadas a reproduzir estruturas assumindo múltiplas funções, com jornadas de trabalho prolongadas. Esse posicionamento reflete a necessidade de adequação das decisões estratégicas da empresa, pois, segundo Nadler *et al*. (1983), estas decisões definem os objetivos e planos que serão atingidos através de tarefas a serem executadas.

Na visão dos bancários essa necessidade de crescimento constante, tende a levar o trabalhador a exceder seus limites, o que para a escritora Bom Sucesso (2002) acarreta em fortes consequências nas relações interpessoais no trabalho, afetando, portanto, a Qualidade de Vida das Pessoas.

Nas questões 05, 06, 07 e 18, buscou-se caracterizar os elementos inerentes a Qualidade de Vida no Trabalho percebida pelos bancários, verificando o grau de concordância em seus aspectos, quando tratados no âmbito do critério condições de trabalho, sejam físicos ou psicológicos.

Para 100% dos entrevistados, a QVT mobiliza os funcionários a agir com empenho, para o atingimento dos objetivos organizacionais, tal fato respalda-se na literatura de Rodrigues (1994) que define a QVT como uma nova forma de contextualizar o ambiente de trabalho, onde busca-se elevar o nível de produtividade sem esquecer-se da satisfação e motivação pessoal do individuo. A afirmativa encontra-se com a manifestação favorável de 94% dos bancários na questão 06, quando percebem que a Qualidade de Vida no Trabalho está voltada, em sua essência, para a satisfação do trabalhador.

A visão apresentada pelos respondentes demonstra o conhecimento sobre as vantagens de um programa de QVT para a organização, apontadas por Limongi-França e Rodrigues como uma nova atitude diante da necessidade de trabalhar competitivamente com bem estar.

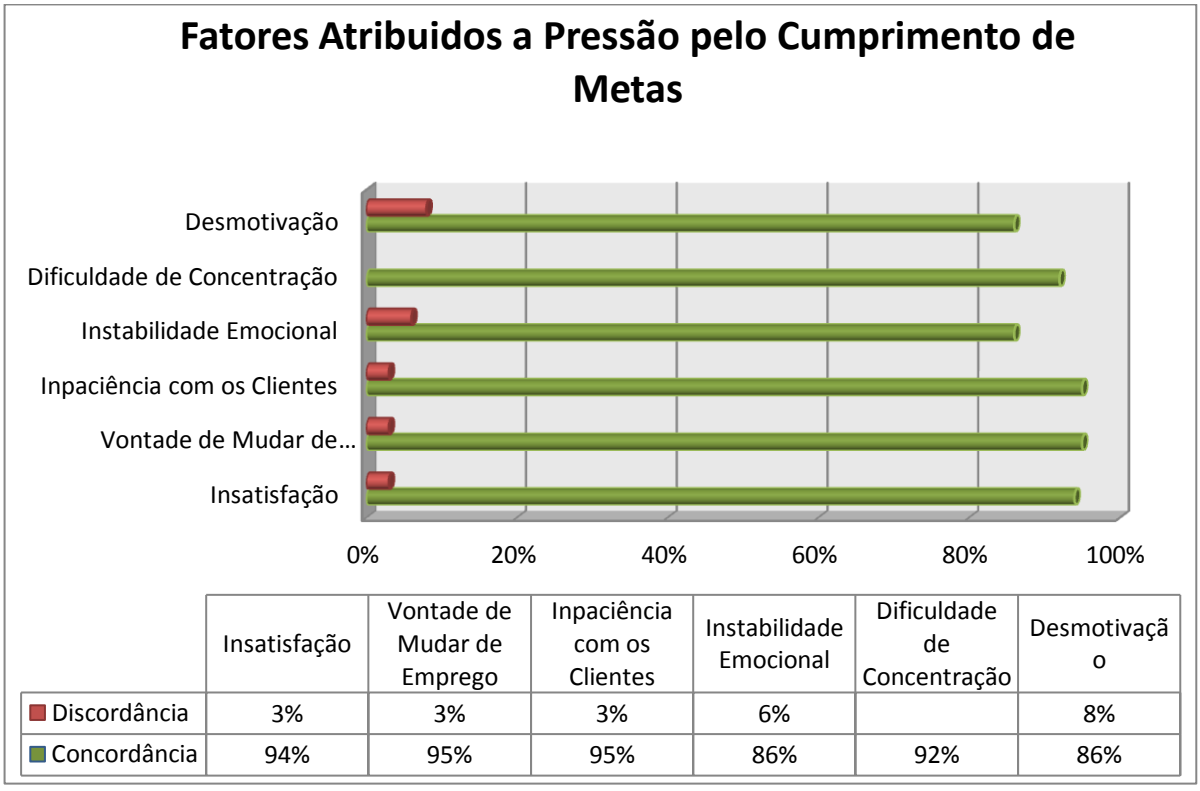
Nas questões 07 e 18, a manifestação de concordância absoluta dos funcionários sobre a necessidade da QVT ser uma questão prioritária nos bancos, ao ponto que 89% demonstram-se favoráveis de que um programa de Qualidade de Vida no Trabalho auxilia na redução do estresse. Essa preocupação, demonstrada pelos bancários, reflete a realidade da classe na conjuntura atual, onde os níveis de estresse elevados se fazem presentes no dia a dia de trabalho. Esse fator foi analisado por Grisci e Bessi (2004) quando relatam que a instabilidade e imprevisibilidade, resultantes das reestruturações produtivas do setor, tornaram o ambiente de trabalho um local de sofrimento psíquico do trabalhador.

As questões 04, 08 e 09, buscaram pesquisar se as diretrizes organizacionais são compatíveis com a realidade apresentada pelos respondentes.

Com relação às metas serem inalcançáveis, 83% dos entrevistados concordam com essa afirmativa, o que sugere uma sobrecarga de objetivos a serem alcançados, gerando saldos de metas incompatíveis com a realidade, o que para Etzioni (1964) podem acarretar em conflitos quanto a distribuição de meios, tempo e energia dos trabalhadores. Outro fator indicado pelos respondentes é o volume de cobranças dos órgãos superiores, bem como as pressões psicológicas exercidas para que a agência alcance as metas impostas.

Toda instituição é norteada por uma estratégia para o atingimento de seus objetivos, a empresa determina seus direcionamentos para que as metas propostas sejam alcançadas (Wilson, 1996). Para 94% dos entrevistados, a mobilização para o alcance de metas pode ser resultado de um fator gerador de estresse. Nesse sentido, Limongi-França e Rodrigues (2007) avaliam que o estresse na esfera do trabalho nasce da interpretação que as pessoas fazem do seu ambiente de trabalho e é agravado se esse ambiente possui demandas excessivas ou recursos inadequados, conforme apresentados nos dados coletados.

Se o desgaste a que as pessoas são submetidas, nos ambientes e nas relações com o trabalho, é um fator determinante de doenças relacionadas ao estresse (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2007), pode-se constatar que a concordância em mais de 85% dos itens apresentados no Gráfico 10, no que diz respeito ao impacto psicológico das pressões sofridas diariamente pelos bancários, bem como suas consequências que vão desde: desempenho irregular, insatisfação, vontade de mudar de emprego, impaciência com os clientes, instabilidade emocional, dificuldade de concentração até pessoas desmotivadas, são indicadores potenciais dessas doenças. Para Durand (2000) é como se a consciência humana se utilizasse da doença para expressar seu desacordo com um modo de trabalho que anula o que de melhor o ser humano tem a oferecer.



	Insatisfação	Vontade de Mudar de Emprego	Inpaciência com os Clientes	Instabilidade Emocional	Dificuldade de Concentração	Desmotivação
Discordância	3%	3%	3%	6%		8%
Concordância	94%	95%	95%	86%	92%	86%

Gráfico 10 – Fatores atribuídos a Pressão pelo Cumprimento de Metas
Fonte: Elaboração autora

Encontram-se no dia a dia do bancário situações estressoras geradas pelas pressões constantes para o cumprimento de metas, excesso de trabalho, jornadas prolongadas, com o passar do tempo essas situações provocam no individuo sobrecargas que comprometem sua saúde física e mental. Existe a necessidade de mudança desse clima de tensão permanente, vivido pela categoria bancária, para que isso ocorra são de vital importância às práticas de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho dentro da instituição em estudo.

6.3.3 Uso e Desenvolvimento de Capacidades

Walton (1973) estabelece para esse critério cinco dimensões básicas: autonomia no trabalho, habilidades múltiplas, informações e perspectivas, complexidade de tarefas e planejamento.

Com o fracionamento cada vez mais presente nas atividades de trabalho, percebe-se um aumento no nível de controle das atividades, que acabam por limitar o colaborador no uso de suas capacidades, diminuindo sua autonomia e o seu conhecimento sobre o processo total.

A Tabela 03 apresenta os resultados referentes à terceira categoria: Uso e desenvolvimento de capacidades:

Tabela 03
Avaliação da QVT (Walton)
3ª Categoria: Uso e Desenvolvimento de Capacidades

N°	CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA QVT DE WALTON (1973)	Síntese	Tendência	
			+	-
CRITÉRIO USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES				
19	Existe um padrão no estabelecimento/distribuição de metas definidas;	Discordância	39%	45%
20	Há distribuição adequada de tarefas;	Concordância	53%	42%
21	A forma como o trabalho está estruturado apresenta impacto direto sobre o trabalhador, podendo levá-lo à satisfação;	Concordância	97%	
22	O estresse pode ser responsável pelo desenvolvimento da criatividade e comprometimento para com a empresa;	Concordância	56%	39%

Fonte: Elaboração da Autora

Existe discordância da maioria dos entrevistados com relação à existência de um padrão para o estabelecimento de metas e concordância de apenas 50% com relação à distribuição adequada de tarefas. Esse cenário descrito pelos funcionários encontra embasamento na literatura de Etzioni (1964) concluindo que a falta de atenção às atividades

não dirigidas para o objetivo, podem provocar a insatisfação do grupo dirigente, e esta pode exprimir-se através do mau trabalho dos empregados, o que, por sua vez, pode provocar a redução da competência ou mesmo uma onda de desvios de dinheiro que, finalmente, reduzem a eficiência do banco.

A falta de um padrão para estabelecimento de metas e a distribuição inadequada de metas, remetem os funcionários a concordar em 97% na questão 21, onde para eles, a forma como o trabalho está estruturado apresenta impacto direto sobre o trabalhador, podendo levá-lo a satisfação. Para Etzioni, quando a instituição busca modelar o trabalho para atingimento de seus objetivos e não para seus meios, estruturando a divisão do trabalho e sua hierarquia de autoridade, evita-se o desvio de seus objetivos originais.

Os itens apresentados acima tangem a realidade dos bancários entrevistados, que apresentam insatisfação quando o critério está relacionado à autonomia no trabalho, habilidades múltiplas e complexidade de tarefas e planejamento.

Neste caso, um Programa de Qualidade de vida no trabalho, pode ser utilizado para que as instituições renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleva o nível de satisfação do pessoal, eleve-se também a produtividade.

6.3.4 Chances de Crescimento e Segurança

Neste critério o autor dá enfoque a possibilidade de carreira, desenvolvimento pessoal, perspectivas de avanços salariais e estabilidade de emprego. Walton (1973) propõe uma avaliação da expectativa do trabalhador quanto ao uso de conhecimentos e habilidade, com relação ao nível de contribuição das atividades atuais para o seu aprendizado, avaliação das oportunidades de carreira, melhorando dessa forma o desempenho e diminuindo o risco de demissões.

A Tabela 04 apresenta os resultados referentes à quarta categoria: Chances de crescimento e segurança:

Tabela 04
Avaliação da QVT (Walton)
4ª Categoria: Chances de Crescimento e Segurança

N°	CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA QVT DE WALTON (1973)	Síntese	Tendência	
			+	-
CRITÉRIO CHANCES DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA				
23	A subjetividade encontrada no serviço bancário exige maior preparo do corpo funcional;	Concordância	83%	8%
24	O conhecimento e a flexibilidade são competências indispensáveis ao trabalhador bancário;	Concordância	92%	7%
25	Um banco preocupado com a QVT dos funcionários é aquele que tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal;	Concordância	92%	3%
26	Os funcionários que não cumprem as metas têm avaliação negativa na GDP;	Concordância	41%	51%
27	A ascensão profissional é mais difícil quando não são alcançadas as metas impostas;	Concordância	70%	22%

Fonte: Elaboração da autora

Há concordância de 100% dos bancários respondentes com relação à afirmativa de que um banco preocupado com a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários é aquele que tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, de forma que eles se sintam motivados a produzir mais e de novas formas.

Para Grisci e Bessi (2004), no contexto do trabalho bancário, a instabilidade e imprevisibilidade resultantes das reestruturações produtivas do setor, aliadas às novas tecnologias, alteraram as características do trabalho, em especial nas instituições financeiras estatais, esta situação entre em concordância com a realidade apresentada por 83% dos funcionários que acreditam que a subjetividade do trabalho bancário exige maior preparo do corpo funcional.

A pesquisa revela ainda, que o conhecimento e a flexibilidade são competências indispensáveis ao trabalhador, pois, o trabalhador bancário se tornou polivalente, tendo que exercer características de um exímio vendedor. (SILVA *et al*., 2007). Nesse, contexto a literatura de Grisci; Bessi (2004) ressaltam um novo panorama de mudanças na forma de agir e ser do bancário que o torna um sujeito com habilidade de respostas rápidas as novas tecnologias e automações responsáveis pelas ameaças de desemprego sofridas. Ainda para os autores "novas respostas são exigidas aos bancários, em que a cobrança por produtividade passa a ocorrer de forma mais intensa".

Os dados apresentados na questão 26 demonstram que a avaliação de desempenho (GDP), considerada prática habitual nas organizações como ferramenta de desenvolvimento de competências, tem sido usada como instrumento de política punitiva para os que não alcançam as metas, desvirtuando do seu papel de instrumento de aprimoramento e não de

punição. Para ajustar-se às mudanças estratégicas demandadas pelo mercado, o Banco necessita de competências diversas, sendo que essas competências devem ser desenvolvidas nos funcionários e aprimoradas para que os mesmos estejam aptos a concorrer e disputar novos cargos dentro da instituição.

A ascensão profissional é considerada por Walton (1973) um critério utilizado para mensuração da Qualidade de vida no Trabalho, para 70% dos respondentes, a ascensão profissional é mais difícil quando não são alcançadas as metas impostas, refletindo deficiência com relação a esse fator, na instituição analisada e contrapondo um dos motivos mais assinalados pelos respondentes, para justificar o ingresso em um banco público que foi a oportunidade de crescimento profissional, além da possibilidade de carreira dentro da instituição.

Contribui para essa análise o Funcionário Y quando comenta:

"para os funcionários que não cumprem as metas, torna-se mais difícil à elevação do nível da agência e a ascensão profissional".

6.3.5 Integração Social na Empresa

Os indicadores integração, quando favoráveis, tendem a diminuir a sensação de exclusão dentre das empresas, criando um ambiente diplomático e educado, onde as tarefas são valorizadas. Para Walton (1973) são fatores considerados fundamentais para a qualidade de vida no trabalho: ausência de preconceitos na organização, igualdade de tratamento entre os colaboradores, um bom relacionamento entre chefes e subordinados e entre colegas do mesmo nível, além do sendo de valor comunitário.

Na Tabela 05 apresenta-se os resultados referentes à quinta categoria: Integração Social na organização.

Tabela 05
Avaliação da QVT (Walton)
5ª Categoria: Integração Social na organização

N°	CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA QVT DE WALTON (1973)	Síntese	Tendência	
			+	-
CRITÉRIOINTEGRAÇÃO SOCIAL NA EMPRESA				
28	Um clima organizacional favorável é um indicador de Qualidade de Vida no Trabalho;	Concordância	100%	

Fonte: Elaboração da autora.

Criar um ambiente onde às pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo é um grande desafio para os programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Pode aferir-se neste item que a cultura organizacional é considerada Fator de Qualidade de Vida no Trabalho para 100% dos entrevistados, como visto nas obras de Bom Sucesso (2002), neste sentido as múltiplas interações humanas que ocorrem na convivência dos membros de uma instituição consolidam os valores e crenças, que por sua vez determinam comportamentos individuais e coletivos.

6.3.6 Constitucionalismo

Walton (1973) considera a existência de normas estabelecendo os direitos e deveres dos trabalhadores como elemento vital na situação do trabalho. Dentre os indicadores componentes deste critério ele destaca: o direito de proteção ao trabalhador; a privacidade pessoal preservada dentro do ambiente de trabalho; garantia de liberdade de expressão; tratamento imparcial entre todos os colaboradores e direitos trabalhistas garantidos.

Na Tabela 06 serão apresentados os resultados referentes à sexta categoria: Constitucionalismo

Tabela 06
Avaliação da QVT (Walton)
6ª Categoria: Constitucionalismo

N°	CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA QVT DE WALTON (1973)	Síntese	Tendência	
			+	-
CRITÉRIO CONSTITUCIONALISMO				
29	As pessoas que detêm o poder definem as diretrizes da empresa;	Concordância	75%	6%
30	A comunicação entre funcionários e superiores hierárquicos é satisfatória;	Concordância	72%	25%
31	Existem Políticas punitivas para os que não alcançam as metas impostas;	Discordância	39%	53%

Fonte: Elaboração da Autora.

Para os funcionários, as pessoas que detêm o poder são aquelas que lançam as diretrizes e que tendem a vir em cascatas, o que contribui para o nível de metas excessivas percebidas no Acordo de Trabalho das agências. Para os trabalhares, poder participar da

formulação das metas, podendo levar em considerações o perfil do cliente e o tempo real para a execução das diretrizes propostas, seria vital para alinhar o ATB a realidade vivenciada nas agências, contribuindo dessa forma positivamente na Qualidade de Vida no Trabalho percebida pelos bancários e evitando possíveis políticas punitivas pelo não cumprimento das diretrizes. Percebe-se ainda, que para 72% a comunicação com superiores hierárquicos é satisfatória, o que assegura segundo os critérios de Walton (1973) a liberdade de expressão.

A existência de políticas punitivas para o não cumprimento de metas é identificada por 39% dos bancários, demonstrando deficiência no critério analisado, do ponto de vista de proteção aos direitos do trabalhador.

6.3.7 Trabalho e Espaço Total na Vida

O autor considera que a experiência profissional de um trabalhador pode ter impactos positivos ou negativos em outras esferas da vida, incluindo a relações familiares. Nesse critério Walton (1973) propõe o equilíbrio através de esquemas de trabalho, horários de trabalho estáveis, poucas mudanças geográficas e ter tempo disponível para lazer com a família.

Na Tabela 07 serão apresentados os resultados referentes à sétima categoria: Trabalho e Espaço Total na Vida do Trabalhador.

Tabela 07
Avaliação da QVT (Walton)
7ª Categoria: Trabalho e Espaço Total na Vida do Trabalhador

N°	CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA QVT DE WALTON (1973)	Síntese	Tendência	
			+	-
CRITÉRIO TRABALHO E ESPAÇO TOTAL NA VIDA				
32	A falta de tempo para lazer com a família gera estresse no ambiente de trabalho;	Concordância	86%	8%
33	O nível de estresse aumenta quando as metas entram em conflito umas com as outras;	Concordância	97%	3%
34	As metas passam a competir pelo seu tempo;	Concordância	92%	8%
35	O estresse é ocasionado pela Sobrecarga profissional;	Concordância	97%	3%
36	A Sobrecarga pessoal ocasiona estresse;	Concordância	89%	11%
37	A ansiedade decorrente das preocupações com o cumprimento de metas pode gerar insônia;	Concordância	94%	3%
38	A ansiedade decorrente das preocupações com o cumprimento de metas pode gerar vontade de comer demasiadamente;	Concordância	81%	8%
39	A ansiedade decorrente das preocupações com o cumprimento de metas pode gerar falta de apetite;	Concordância	55%	28%

40	Como é no trabalho que as pessoas passam a maior parte de seu tempo, admite-se que a insatisfação no trabalho influência a insatisfação com os outros domínios da vida;	Concordância	84%	11%
41	A QVT faz com que os bancos envolvam seus funcionários nas decisões que afetam suas vidas no trabalho;	Concordância	81%	11%
42	A má distribuição de metas é responsável pelo alto nível de estresse dos bancários;	Concordância	86%	6%
43	Há acumulo de tarefas pela falta de funcionários;	Concordância	97%	
44	Existe excesso de trabalho nas agências bancárias;	Concordância	92%	3%

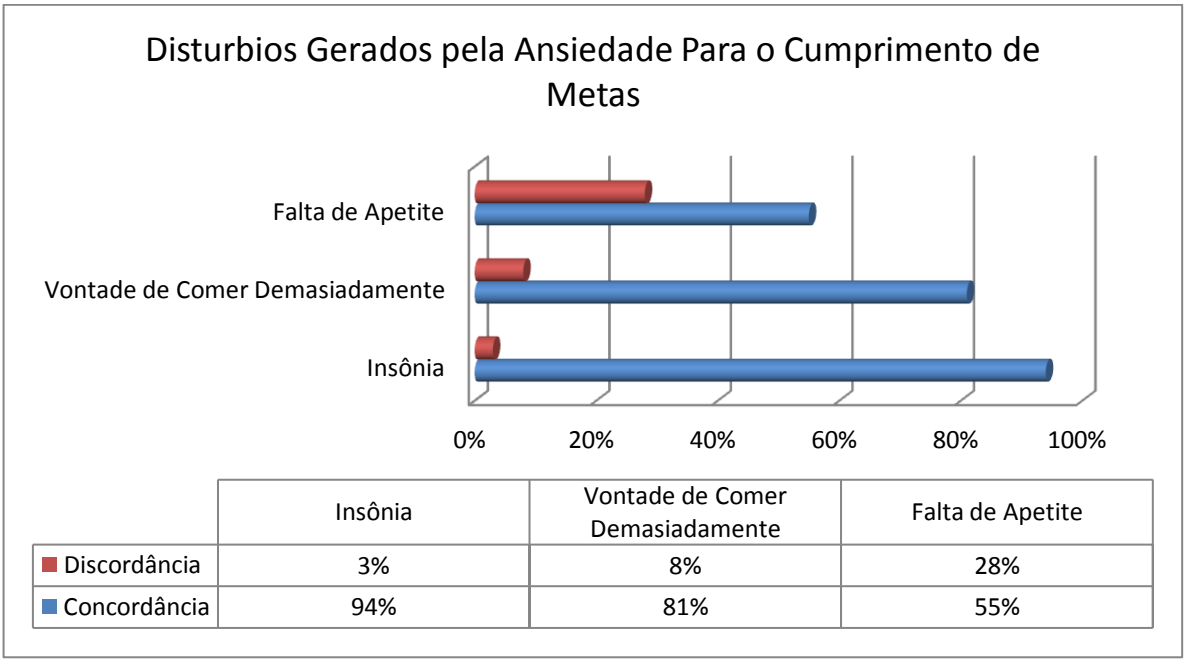
Fonte: Elaboração da autora.

As pessoas passam a maior parte do seu tempo diário no ambiente organizacional, sendo o trabalho parte integrante de suas vidas, nesse sentido, a pesquisa demonstrou que para 88% dos entrevistados a falta de tempo para lazer com a família, gera estresse no ambiente de trabalho, pois, Dejours (2000) disserta que o trabalho configura como uma forma cheia de normas e rotinas, além de ser cheio de exigências que conflitam com a vida social ou familiar, podendo desta forma ocasionar o estresse.

A insatisfação no trabalho é vista como fator que influencia em outros domínios da vida, por 84% dos participantes, pois, conforme encontrado na obra de Rodrigues (1994) o alerta de que viver com qualidade nos dias de hoje é um grande desafio, uma vez que o ser humano tende a transferir suas frustrações do trabalho, para outros domínios da vida.

Um programa de Qualidade de Vida no Trabalho visa o envolvimento de seus funcionários no processo produtivo, fator esse confirmado por 81% dos entrevistados, esta afirmativa, apoia-se nos estudos de Búrigo (1997), porque não se concebem organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores estrategicamente vencedores, e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas, em consequência, não há qualidade, sem Qualidade de Vida no Trabalho.

Quando o trabalho deixa ser motivo de prazer e auto-realização, tornando-se um lugar ameaçador ao bem estar do trabalhador, gerando sensações de dor, sofrimento e cansaço, pode-se deduzir que o individuo está passando pelo sofrimento psíquico (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 2007), as causas desse sofrimento, foram relatados pelos respondentes conforme representado no Gráfico 11, e indicam a existência de doenças ocupacionais relacionadas à pressão para o cumprimento de metas, que interferem em diversos aspectos na vida do trabalhador, além da diminuição de sua produtividade na organização.



	Insônia	Vontade de Comer Demasiadamente	Falta de Apetite
Discordância	3%	8%	28%
Concordância	94%	81%	55%

Gráfico 11 - Distúrbios Gerados pela Ansiedade para o Cumprimento de Metas
Fonte: Elaboração da autora.

Ainda segundo dados coletados, outros fatores que interferem no critério trabalho e espaço total na vida do trabalhador, são: o acumulo de tarefas geradas pela falta de funcionários e o excesso de trabalho vivenciado por mais de 90% dos respondentes, como indicadores de baixa QVT, o que acaba por acarretar em acumulo de funções e tarefas, durante a jornada de trabalho. Outros fatores apontados pelos entrevistados que são classificados por Lipp; Novaes (2000) como potencializados do estresse são a sobrecarga profissional e pessoal. Para 97% dos bancários, a sobrecarga profissional é motivo gerador de estresse, pois, entende-se por sobrecarga algo além do suportável, além do normal, fato esse, que pode estar associado aos itens anteriores citados, tais como acumulo de tarefas, falta de funcionários e pressões para o cumprimento de metas. Por outro lado existe a sobrecarga pessoal que é considerada um fator de difícil análise, pois, as pessoas tendem a se envolver em inúmeras atividades extrabanco, além de se preocuparem com aspectos familiares, formação acadêmica, etc. Dos respondentes, 89% concordam que a sobrecarga pessoal é fator gerador de estresse, sendo cumulativo ao estresse profissional.

A satisfação das necessidades humanas envolve segundo McGregor (1973) a preocupação com a saúde do trabalhador e com as doenças ocupacionais ocasionadas pela falta de Qualidade de Vida no Trabalho, neste sentido foram apontados acima os fatores vivenciados pelos bancários entrevistados, que influencia em sua satisfação com a organização em estudo. Prosseguindo a análise as questões 33, 34 e 42 visam responder ao

problema pesquisado: Qual o impacto do volume de metas impostas pelo Banco Beta na qualidade de vida dos funcionários das agências localizadas na região metropolitana de Curitiba?

Reflexo da reestruturação produtiva do trabalho bancário, a informatização e a redução de quadro funcional são fatores que exerceram influências sobre os trabalhadores, exigindo a apresentação de resultados em tempo hábil atingindo metas e objetivos que aumentam a todo o momento. Nesse sentido, 97% dos respondentes, afirmam que o nível de estresse aumenta quando as metas entram em conflito umas com as outras, identificando possível falha no planejamento estratégico da organização. Para 92% dos entrevistados, esse conflito leva a uma competição pelo seu tempo, que exige do profissional jogo de cintura para lidar com as pressões e tensões do ambiente do trabalho, fatores encontrados na obra de Durand (2000), que refletem em diversas doenças ocupacionais ocasionadas pelo estresse.

No âmbito de validação da pesquisa e resposta ao problema apresentado, a questão 42 buscou verificar se a *má distribuição de metas é responsável pelo alto nível de estresse dos bancários*, obtendo como resposta a concordância de 86% dos entrevistados. O critério proposto por Walton (1973) busca identificar a existência da Qualidade de Vida no Trabalho aferida com o espaço total da vida, a realidade apresentada pelos bancários, demonstra um desequilíbrio emocional gerado por diversos fatores estressores vivenciados no trabalho, essa afirmativa, fundamenta-se nos achados de Lipp; Novaes (2000), quando afirmam que o estresse surge quando a quantidade de tensões e exigências são excessivas para a resistência dos indivíduos. Nesse contexto o ambiente de trabalho e volume de metas podem causar o estresse.

O entrevistado X contribui dizendo:

- *"Quando o valume de metas é compatível, a relação é positiva, pois gera um desafio, porém, quando as metas são intangíveis, geram consequências negativas na Qualidade de Vida no Trabalho".*

Havendo concordância da grande maioria de que a má distribuição de metas é a grande responsável pelos altos níveis de estresse entre os bancários, conclui-se que o nível de satisfação e motivação dentro da instituição é baixo, e que funcionários desmotivados produzem menos resultados para instituição.

Fazendo menção aos estudos de Campello (2004) onde o percentual de bancários estressados estava dentro da medida dos 53,2%, percebe-se que a média encontrada de 86% dos respondentes que atribuem o elevado volume de metas o estresse entre a classe bancária, pode-se verificar um aumento no nível de estresse, que pode ser verificado em estudos futuros através do Inventário de Sintomas de Stress para adultos de Lipp.

6.3.8 Relevância Social da Vida no Trabalho

Neste critério o autor propõe a inclusão de dimensões relativas a importância da empresa para o trabalhador, que podem ser mensurada através de sua imagem, de sua responsabilidade social, de sua preocupação com requisitos de qualidade dos produtos, com o cumprimento de prazos, com o ambiente, assim como com práticas predatórias. Pois, a forma de agir nesses critérios, pode levar o empregado a depreciar o valor de seu trabalho e carreira, afetando sua autoestima e consequentemente sua produtividade.

Na Tabela 08 serão apresentados os resultados referentes à oitava categoria: Relevância Social da Vida no Trabalho

Tabela 08
Avaliação da QVT (Walton)
8ª Categoria: Relevância Social da Vida no Trabalho

N°	CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA QVT DE WALTON (1973)	Síntese	Tendência	
			+	-
CRITÉRIO RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO				
45	A determinação das metas deveria levar em conta a praça de localização da Agência;	Concordância	100%	
46	O público alvo de cada Agência é fator importante para o cumprimento das metas;	Concordância	95%	3%
47	O trabalho detém fundamental importância na vida das pessoas;	Concordância	100%	
48	Observa-se que os bancos cada vez mais tratam seus funcionários como números a serem alcançados;	Concordância	94%	3%
49	A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com freqüência para descrever certos valores humanos, negligenciados pelas empresas em favor do crescimento econômico;	Concordância	78%	14%
50	As agências são arrastadas para diferentes direcionamentos em um mesmo espaço de tempo;	Concordância	75%	8%
51	Esses direcionamentos acabam sendo prejudiciais para o estabelecimento das metas;	Concordância	72%	3%

Fonte: Elaboração Autora

A última categoria de Walton (1973), relevância social do trabalho na vida, buscou evidenciar a importância e interferência da instituição em estudo na Qualidade de Vida dos funcionários pesquisados. Para que haja efetividade no alcance de metas, pressupõem que algumas questões foram observadas. A pesquisa levantou junto aos funcionários quais os critérios deveriam fazer parte dos indicadores utilizados para definição das metas, dentre eles, foi citado por 100% dos respondentes a praça de localização da Agência e 95% dos participantes consideram importante à avaliação do público alvo de cada Agência. Esses critérios, na opinião dos bancários, seriam fundamentais para a composição do Acordo de

Trabalho quando da formulação dos objetivos organizacionais, visando tornar a distribuição de metas mais justa.

A questão 50 buscou identificar a percepção dos funcionários com relação ao posicionamento dos bancos frente ao crescimento econômico, para 78% dos entrevistados, os interesses do banco estão acima das necessidades de Qualidade de Vida dos funcionários, situação preocupante, segundo Walton (1973) do ponto de vista funcional, a Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Prosseguindo a análise, conforme apontado nas questões 51 e 52, mais de 70% dos participantes concordam que as instituições se submetem a tendências, sendo arrastadas para diferentes direcionamentos em um mesmo espaço de tempo, e esse ciclo acaba tornando-se prejudicial ao estabelecimento de metas, exigindo dos funcionários diferentes posicionamentos, em um mesmo dia de trabalho.

A observância com relação à questão 48, onde 94% dos funcionários se manifestaram concordantes com a prerrogativa de que os bancos cada vez mais tratam seus funcionários como números a serem alcançados é fator preocupante, o que reflete a baixa autoestima do corpo funcional, devendo despertar atenção por parte da instituição.

O último fator analisado diz respeito ao critério avaliado, onde os bancários são questionados da importância que o trabalho detém em suas vidas, em unanimidade existe a concordância sobre a afirmativa proposta que vai ao encontro da teoria proposta por Rodrigues (1994) quando salienta que o trabalho desempenha papel vital na vida das pessoas e a forma como ele está estruturado e organizado influenciam diretamente os sentimentos de satisfação e frustração dos indivíduos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho, devem levar em conta as necessidades e expectativas individuais dos indivíduos e os objetivos estratégicos da empresa. Em relação a análise da Qualidade de Vida dos trabalhadores do Banco Beta e tendo em conta os resultados encontrados e discutidos nesta investigação, podemos concluir que:

A influência do volume de metas na Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da instituição tende a ser sentida pelos mesmos em diversos aspectos de suas vidas.

Como foi identificada na pesquisa, a necessidade de crescimento constante das instituições financeiras, demonstrou exigir esforços extras por parte dos envolvidos, que precisam utilizar várias habilidades para cumprirem o Acordo de Trabalho e ainda executarem tarefas corriqueiras diárias. Esses fatores propiciam que os bancários que trabalham na Instituição se tornem especialistas no desempenho de suas atividades e excelentes vendedores para que sejam atendidas as exigências da mesma.

A Qualidade de Vida no Trabalho proporciona uma maior participação por parte dos funcionários, criando um ambiente de integração com superiores, com colegas, com o próprio ambiente trabalho, visando sempre a compreensão das necessidades dos funcionários.

Um programa de Qualidade de Vida no Trabalho pode ser utilizado para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleva o nível de satisfação do pessoal, eleve-se também, a produtividade da instituição, ou seja, a meta principal de um programa de QVT é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, visando através da satisfação do trabalhador o aumento da produtividade da empresa. A forma como as metas são distribuídas pode transmitir a ideia de novos desafios, aumentando a motivação, ou ser causa geradora de estados de estresse e ansiedade, exigindo um esforço além do normal para o alcance das mesmas.

Os resultados da pesquisa são pertinentes no sentido de considerar o alto volume de metas impostas um fator gerador de estresse entre os bancários.

Conclui-se que a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser abalada pelo volume de metas impostas. Sendo que esse abalo pode ser mais, ou menos intenso, de acordo com os critérios de distribuição de diretrizes adotados. Além desse fator, o volume de metas pressupõe acumulo de trabalho, o qual pode gerar desgaste entre os funcionários, acarretando em estresse.

Para que o cumprimento de metas não seja fator de desequilíbrio na Qualidade de Vida no Trabalho, torna-se necessário à incorporação de decisões mais adequadas às reais possibilidades de crescimento institucional, devendo se levar em conta à capacidade funcional e estrutural, essa decisão pode minimizar o estresse gerado pela necessidade de superação dos próprios limites, que tende a ocorrer constantemente quando se trata do cumprimento de metas.

Com relação às limitações do método escolhido para estudo, podemos citar:

a) A limitação da abrangência da pesquisa à região metropolitana de Curitiba, deixando à parte outras agências localizadas no centro da cidade de Curitiba, em função do tempo disponível o que não permitira generalização das conclusões extraídas do estudo.
b) É possível que os grupos selecionados para responder o questionário de pesquisa não tenham sido os mais representativos do universo estudado, mas esse é um risco de qualquer processo de pesquisa.
c) Os questionários podem fornecer respostas falsas, que não traduzam a opinião real do questionado, por razões conscientes (medo, por exemplo) ou inconscientes. Busca-se com tudo neutralizar esse aspecto.
d) Quando do tratamento de dados coletados, uma limitação diz respeito à própria história de vida do pesquisador, influindo em sua interpretação. Contudo, procura-se certo distanciamento, embora se admita a inexistência da neutralidade científica.

Tendo-se em vista as conclusões inferidas com base nos dados coletados nesta pesquisa, seguem algumas recomendações.

a) Incentivar e desenvolver programas antiestresse tais como (ginástica laborais, palestras motivadoras, patrocínio de campeonatos entre as agências de diversas modalidades de esporte, psicoterapia em grupo, etc.), buscando-se a melhoria da saúde emocional dos funcionários;

b) Avaliar as políticas e critérios de formulação e distribuição de metas, a fim de minimizar o impacto do volume de metas Qualidade de Vida no Trabalho;

c) Proporcionar maior participação e envolvimento dos bancários nos direcionamentos optados pela instituição, intensificando o relacionamento entre funcionário e organização;

d) Trabalhar mais a fundo os programas já existentes de Qualidade de Vida no Trabalho, tais como PCMSO, PPRA, conscientizando os funcionários da importância de participar e observar o prescrito por esses programas, a fim de priorizar a saúde dos mesmos;

e) Desvincular o recebimento de benefícios, tais como Participação nos Lucros, do cumprimento de metas, de forma a buscar o envolvimento do funcionário no cumprimento de

diretrizes por motivos intrínsecos e não apenas por retornos financeiros. Esta desvinculação pode auxiliar as pessoas a lidarem com estresse de uma melhor forma, consequentemente aumentando Qualidade de Vida no Trabalho.

Para finalizar, como toda transformação começa em casa, qualquer movimento de mudança em direção à sustentabilidade e responsabilidade corporativa pode se iniciar na relação entre os bancos e o seu público interno. Ao estarem diretamente envolvidos com as atividades e com o cotidiano bancário, os colaboradores são partes fundamentais de qualquer política estratégica sustentável. Portanto, estas ações devem pautar-se, não só pelo envolvimento, mas também pelo conhecimento dos bancos sobre as características deste público em especial: suas peculiaridades setoriais, suas diferenças e diversidades. Este conhecimento é o primeiro passo no sentido da valorização da diversidade interna, fundamental para uma gestão afinada com a sociedade e com seus movimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRÃO, Nelson. **Direito Bancário**, São Paulo: Saraiva, 2002.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento de pesquisa social**. São Paulo, Herder, 1972.

ARAÚJO, Paulo. **Motivação em grupo**. Artigo UNIBB (Universidade Corporativa do Banco do Brasil). Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/index.jsp>. Acesso em: 08 maio 2011.

BANCOS estão entre campeões de afastamento por doença. In: **Instituto Observatório Social**. Seeb-SP, 28 de Novembro de 2007. Disponível em: <http://www.observatoriosocial.org.br/portal/noticia/131>. Acesso em 16 nov. 2011.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalhado**. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed., 2002.

_____. **Qualidade de vida**: Sonho ou Possibilidade? Artigo UNIBB (Universidade Corporativa do Banco do Brasil) Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/index.jsp>. Aceso em: 08 maio 2011.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Florianópolis: Insular, 1997.

CAMPELLO, J. C. **Cargas de Trabalho e Evidências de seu impacto sobre a saúde de trabalhadores em bancos:** estudo de caso em quatro instituições Financeiras em Porto Alegre. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia – ênfase em Ergonomia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

COMPTON, Eric N. **Princípios das Atividades Bancárias**, São Paulo: IBCB, 1925.

DEJOURS, Christophe. **O fator humano.** Tradução Maria Irene Stocco Betiol, Maria José Tonelli – 2ª edição – Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico. **Pesquisa de emprego Bancário**. Ano 3, n.9, julho de 2011. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/esp/empregoBancario072011.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2012.

DURAND, Marina. **Doença Ocupacional**: Psicanálise e relações de trabalho. São Paulo: Escuta, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas:** Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

ETZIONI, A**. Organizações Modernas.** São Paulo: Pioneira, 1964.

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

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro**: Produtos e Serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Trabalho Imaterial, Controle Rizomático e Subjetividade no Novo Paradigma Tecnológico. São Paulo: **Fundação Getulio Vargas**, 2008. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4200&Secao=ARTIGO&Volume=7&Numero=1&Ano=2008>. Acesso em: 12 fev. 2012.

_____. **Dos corpos em rede às máquinas em rede**: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. Revista de Administração Contemporânea, v.7, n.1.p. 9-35. 2003.

_____.; BESSI, Vania Gisele. Artigo Eletrônico: **Modo de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. Porto Alegre: Sociologias, 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4200&Secao=ARTIGO&Volume=7&Numero=1&Ano=2004>. Acesso em: 12 fev. 2012.

HARDT, Michel; NEGRI, Antonio. **Império**, tradução de Berilo Vargas. 5.ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio Garcia. **Saúde mental e psicologia do trabalho.** Revista São Paulo em Perspectiva. São Paulo, v. 17, n. 2, p.102-108, 2003.

HYMAN, Herbert. **Pesquisas**: princípios, casos e processos. Rio de Janeiro: Lidador, 1967.

JACQUES, M. G. C.; AMAZARRAY, M. R. (2006). **Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência**. Boletim da Saúde, 20(1), 93-105. Porto Alegre.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

LAZZARATO, Maurizio. **As revoluções do capitalismo**; tradução de Leonora Corsini. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

_____.; NEGRI, Antonio. **Trabalho Imaterial**: formas de vida e produção de subjetividade. introdução de Giuseppe Cocco. tradução de Mônica Jesus. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LIMONFI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004 e 2008.

_____. **Qualidade de vida**: da teoria à prática. São Paulo: Insight, 1994.

_____. RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 4. Ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LIPP, Maria Novaes. **Pesquisas Sobre o Stress no Brasil**. São Paulo: Papirus, 1996.

_____. NOVAES, Lucia. **Stress**. São Paulo: Contexto, 2000.

LUNARDI FILHO, Wilson D.; MAZZILI, Cláudio. **O Processo de trabalho na área de enfermagem**: uma abordagem psicanalítica. Revista de Administração da USP (RAUSP), v.31, nº 3, p.63-71, jul,/set. 1996. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=192>. Acesso em: 26 fev. 2012.

MATOS, F. G. **Fator QF**: Ciclo de felicidade no trabalho. São Paulo: Makron Books, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1996.

McGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. tradução de Alzira Machado Kawall. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MONEY, Arthur; BABIN, Barry; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2003.

NETO, Armando Correa de Siqueira. **A motivação na gestão da qualidade total.** Artigo UNIBB (Universidade Corporativa do Banco do Brasil) Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/index.jsp>. Acesso em: 08 out. 2011.

PHILLIPS, Bernard S. **Pesquisa social**: estratégias e táticas. Rio de Janeiro, Agir, 1974.

PINHEIRO, Roberto Meireles et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

REGO, Psicólogo Vitor Barros. **A organização do trabalho está doente**. Contraf-CUT. 18 de agosto de 2011. Disponível em: <http://www.contrafcut.org.br/noticias.asp?CodNoticia=27664>. Acesso em: 11 mar. 2012.

REIS, L.G. **Produção de monografia**: da teoria à prática. 2. Ed. Brasília: Senac-DF, 2008.

RODRIGUES, Avelino Luiz; CAMPOS, Elisa Maria Parahyba; VALENTE, Guilherme Borges. Qualidade de vida e burnout em médicos. In: ROSSI, A.M.; PERREWÉ, P.L.; MEURS, J.A. (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: stress social – enfrentamento o prevenção. São Paulo, Atlas, 2011.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SILVA, L. S.; PINHEIRO, T. M. M.; SAKURAI, E. (2007). **Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental**: o caso de um banco estatal em Minas Gerais, Brasil. Cadernos de Saúde Pública, 23(12), 2949-2958. Disponível em: <http:// http://www.scielosp.org/pdf/csp/v23n12/15.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2012.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario César Xavier. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

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

WILSON, Susan B**. Fixação de Metas**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES :UAB, 2009.164p. : Il

APÊNDICE 01

Questionário entregue aos Funcionários do Banco Beta

1. Sexo
( ) Masculino ( ) Feminino

2. Idade:
( ) inferior a 30 anos ( ) de 30 a 40 anos
( ) de 41 a 50 anos ( ) superior a 50 anos

3. Escolaridade
( ) Ensino Médio ( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo
( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

4. Há quanto tempo você é bancário?
( ) de 1 a 4 anos ( ) de 5 a 10 anos
( ) de 10 a 15 anos ( ) mais de 15 anos

5. Qual o cargo que você ocupa?
( ) Escriturário ( ) Gerência Média ( ) Gerência Geral
( ) Outros _____.

6. Você possui outra atividade profissional fora do banco?
( ) Sim ( ) Não
No caso afirmativo, qual(is)?
( ) Atividade autônoma
( ) Com vínculo empregatício
( ) Outra _____.

7. Qual o fator que mais o influenciou na sua escolha para trabalhar em um banco público?

( ) Estabilidade ( ) Possibilidade de Carreira ( ) Benefícios Salariais
( ) Status ( ) Outros _____.

8. Nos finais de semana você prefere:
( ) Ficar em casa ( ) Sair para dançar ( ) Passear em parques
( ) Viajar ( ) Praticar Esportes ( ) Outros_____.

9. Você pratica atividades físicas?
( ) Sim ( ) Não

10. Quanto a seu estado emocional, você passa a maior parte do tempo:
( ) Alegre ( ) Motivado ( ) Cansado ( ) Estressado

Com relação, ao impacto do volume de metas definidas pelo Banco, na qualidade de vida dos funcionários das agências, posicione-se a respeito das afirmações abaixo:

DIMENSÕES DA QVT	1 Discordo Totalmente	2 Discordo em parte	3 Não sei responder	4 Concordo em parte	5 Concordo Totalmente
COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA					
(01) Entende-se que o homem não trabalha somente para a obtenção de salário, existem sentimentos de aborrecimento e frustração com a falta de comprometimento das organizações;					
(02) As agências que não cumprem o Acordo de Trabalho não recebem a parte bônus do PLR;					
CONDIÇÕES DE TRABALHO					
(03) As pessoas são levadas a reproduzir as estruturas assumindo multifunções com jornadas de trabalho prolongadas;					
(04) As metas são muitas vezes inalcançáveis;					
(05) Quando há qualidade de vida no ambiente de trabalho, os funcionários se sentem mobilizados a agir com determinado empenho, na busca para atingir os objetivos da organização;					
(06) A QVT está voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas;					
(07) A qualidade de vida no trabalho é uma preocupação que deveria ser prioridade dos bancos;					
(08) O não cumprimento de metas gera cobranças de órgãos superiores e pressões psicológicas;					
(09) A mobilização para o alcance de metas pode ser resultado de um fator gerador de estresse;					
(10) A pressão exercida sobre os trabalhadores pode gerar mudanças comportamentais como: Desempenho Irregular;					
(11) Sob pressão você têm sentimentos de Insatisfação;					
(12) A pressão no ambiente de trabalho faz você ter vontade de mudar de emprego;					
(13) Sob pressão para o cumprimento de metas você fica Impaciente com os clientes;					
(14) A pressão pelo alcance das metas provoca Instabilidade emocional;					
(15) Trabalhar sob pressão gera Dificuldade de concentração;					
(16) O elevado nível de metas gera pessoas desmotivadas;					
(17) Pessoas desmotivadas produzem menos;					
(18) Programas de QVT auxiliam na redução do estresse;					
USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES					
(19) Existe um padrão no estabelecimento/distribuição de metas definidas;					
(20) Há distribuição adequada de tarefas;					

DIMENSÕES DA QVT	1 Discordo Totalmente	2 Discordo em parte	3 Não sei responder	4 Concordo em parte	5 Concordo Totalmente
(21) A forma como o trabalho está estruturado apresenta impacto direto sobre o trabalhador, podendo levá-lo à satisfação;					
(22) O estresse pode ser responsável pelo desenvolvimento da criatividade e comprometimento para com a empresa;					
CHANCES DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA					
(23) A subjetividade encontrada no serviço bancário exige maior preparo do corpo funcional;					
(24) O conhecimento e a flexibilidade são competências indispensáveis ao trabalhador bancário;					
(25) Um banco preocupado com a QVT dos funcionários é aquele que tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal;					
(26) Os funcionários que não cumprem as metas têm avaliação negativa na GDP;					
(27) A ascensão profissional é mais difícil quando não são alcançadas as metas impostas;					
INTEGRAÇÃO SOCIAL NA EMPRESA					
(28) Um clima organizacional favorável é um indicador de Qualidade de Vida no Trabalho;					
CONSTITUCIONALISMO					
(29) As pessoas que detêm o poder definem as diretrizes da empresa;					
(30) A comunicação entre funcionários e superiores hierárquicos é satisfatória;					
(31) Existem Políticas punitivas para os que não alcançam as metas impostas;					
TRABALHO E ESPAÇO TOTAL NA VIDA					
(32) A falta de tempo para lazer com a família gera estresse no ambiente de trabalho;					
(33) O nível de estresse aumenta quando as metas entram em conflito umas com as outras;					
(34) As metas passam a competir pelo seu tempo;					
(35) O estresse é ocasionado pela Sobrecarga profissional;					
(36) A Sobrecarga pessoal ocasiona estresse;					
(37) A ansiedade decorrente das preocupações com o cumprimento de metas pode gerar insônia;					
(38) A ansiedade decorrente das preocupações com o cumprimento de metas pode gerar vontade de comer demasiadamente;					
(39) A ansiedade decorrente das preocupações com o cumprimento de metas pode gerar falta de apetite;					
(40) Como é no trabalho que as pessoas passam a maior parte de seu tempo, admite-se que a insatisfação no trabalho influência a insatisfação com os outros domínios da vida;					

DIMENSÕES DA QVT	1 Discordo Totalmente	2 Discordo em parte	3 Não sei responder	4 Concordo em parte	5 Concordo Totalmente
(41) A QVT faz com que os bancos envolvam seus funcionários nas decisões que afetam suas vidas no trabalho;					
(42) A má distribuição de metas é responsável pelo alto nível de estresse dos bancários;					
(43) Há acumulo de tarefas pela falta de funcionários;					
(44) Existe excesso de trabalho nas agências bancárias;					
RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO					
(45) A determinação das metas deveria levar em conta a praça de localização da Agência;					
(46) O público alvo de cada Agência é fator importante para o cumprimento das metas;					
(47) O trabalho detém fundamental importância na vida das pessoas;					
(48) Observa-se que os bancos cada vez mais tratam seus funcionários como números a serem alcançados;					
(49) A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com freqüência para descrever certos valores humanos, negligenciados pelas empresas em favor do crescimento econômico;					
(50) As agências são arrastadas para diferentes direcionamentos em um mesmo espaço de tempo;					
(51) Esses direcionamentos acabam sendo prejudiciais para o estabelecimento das metas;					

Deixe aqui sugestões de melhoria para a QVT em seu ambiente de trabalho

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____