

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

Regina Inês de Oliveira Borba

A Verba de Aprimoramento Profissional como promotor de qualidade de vida e desenvolvimento no trabalho? Uma análise da percepção dos funcionários de uma agência bancária

Porto Alegre

2011

Regina Inês de Oliveira Borba

**A VERBA DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL COMO
PROMOTORA DA QUALIDADE DE VIDA E DESENVOLVIMENTO
NO TRABALHO? UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

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

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Maria Tereza Flores
Pereira

Tutora Orientadora: Nádia Brunetta

Porto Alegre

2011

Regina Inês de Oliveira Borba

**A VERBA DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL COMO
PROMOTORA DA QUALIDADE DE VIDA E DESENVOLVIMENTO
NO TRABALHO? UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

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 XX de (colocar mês) de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof

RESUMO

Nas últimas décadas as organizações têm dedicado atenção e esforços na tarefa de gerenciar o capital humano. Percebe-se que o sucesso profissional vai além da capacitação constante mas, acima de tudo, é preciso investir na formação de profissionais motivados e comprometidos com a organização. A presente pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos funcionários do Banco X acerca da interferência da Verba de Aprimoramento Profissional na qualidade de vida no trabalho. Os dados da pesquisa foram coletados junto a cinco funcionários de uma agência do Banco X que já fizeram uso da verba em questão. O Banco X disponibiliza aos seus funcionários de nível operacional, de carreira e serviços auxiliares a Verba de Aprimoramento Profissional, com o objetivo de estimular o desenvolvimento profissional e pessoal destes funcionários. O recurso destina-se basicamente a seminários, inscrições em certificações legais, pagamento de mensalidades em cursos, aquisição de livros, periódicos, assinatura de provedor de internet, dentre outros. De acordo com os funcionários entrevistados, a referida verba não atinge os objetivos ao qual ela foi criada, tendo em vista que estes não consideram a qualidade de vida como um setor da qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Verba de Aprimoramento Profissional, Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 OBJETIVO GERAL.....	7
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	10
2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	14
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
4 ANÁLISE DE DADOS	21
4.1 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A VERBA DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL.....	21
4.2 COMO OS FUNCIONÁRIOS FAZEM USO DA VERBA DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL.....	22
4.3 FATORES QUE ESTIMULAM O FUNCIONÁRIO A FAZER USO DA VERBA....	22
4.4 A COMPREENSÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.	23
4.5 O USO DA VERBA DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL E A INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	24
4.6 O USO DA VERBA DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL E A ASCENSÃO NA CARREIRA DENTRO DO BANCO.	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as organizações têm dedicado atenção e esforços na tarefa de gerenciamento do capital humano, a vida moderna impôs um intenso desgaste ao trabalhador e preocupar-se com o bem-estar dos colaboradores tem sido tarefa primordial para alcançar o sucesso no mundo empresarial. Percebe-se que o sucesso profissional vai além da capacitação constante, mas acima de tudo é preciso investir na formação de profissionais motivados e comprometidos com a organização.

O Banco X uma instituição financeira de economia mista que foi inaugurada em 12/10/1808. Em seus mais de 200 anos de história se acumulam experiências e pioneirismos. Através da capacitação de seu quadro de pessoal o Banco X se destaca tanto em qualidade quanto em capacidade de trabalho, tais atributos são reflexos do Programa de Orientação Profissional, dentre eles, o Programa de Aprimoramento Profissional.

A qualidade de vida e o desenvolvimento no trabalho compreendem uma série de fatores presentes na relação entre indivíduo e trabalho que remetem diretamente a satisfação dos trabalhadores, componente este indispensável para as organizações que desejam alcançar o sucesso. A Verba de Aprimoramento Profissional do Banco X foi criada em 2003 e tem por objetivo democratizar o acesso aos investimentos em educação oferecendo aos funcionários apoio financeiro, para que estes pudessem escolher alternativas de formação e informação. Alternativas de formação no sentido de que os funcionários podem comprar treinamentos presenciais ou à distância, assim como serem ressarcidos das mensalidades escolares. No que se refere às alternativas de informação tem-se a possibilidade destes funcionários adquirirem livros e materiais didáticos, revistas, jornais, assim como ressarcimento de assinatura de provedor de internet. O público alvo desse programa são os funcionários de nível operacional, de carreira e de serviços auxiliares, entre outros grupamentos específicos, basicamente o referido grupamento refere-se a educadores corporativos e funcionários cedidos a entidades sindicais.

Para o Banco X toda ação que se relacione à preparação para outros papéis dentro da empresa ou que tenha por objetivo a busca por qualidade de vida no trabalho ou a promoção da saúde é vista como desenvolvimento pessoal. Nesse sentido, estudar a

relação entre o programa da Verba de Aprimoramento Profissional e a qualidade de vida e o desenvolvimento no trabalho é a principal questão envolvida nesta pesquisa.

Este trabalho de pesquisa visa responder à seguinte pergunta: Como a Verba de Aprimoramento Profissional interfere na qualidade de vida e o desenvolvimento no trabalho de funcionários de uma agência do Banco X?

O presente trabalho se estruturará ao longo de cinco capítulos, sendo que o primeiro apresenta o objetivo da pesquisa e suas justificativas, no capítulo 2, será apresentado o referencial teórico, que abrange os temas de qualidade de vida no trabalho e treinamento e desenvolvimento, através da abordagem de suas origens e perspectivas. No capítulo 3, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, no capítulo 4 a compilação e análise dos dados coletados e no capítulo 5 é apresentada a conclusão da pesquisa.

1.1 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a percepção dos funcionários do Banco X acerca da interferência da Verba de Aprimoramento Profissional na qualidade de vida e no desenvolvimento no trabalho.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o funcionamento e aplicação da Verba de Aprimoramento Profissional;
- Analisar como o valor destinado à verba é utilizado na agência;
- Investigar o que os funcionários da agência bancária entendem por qualidade de vida no trabalho;
- Investigar a percepção dos funcionários acerca da Verba de Aprimoramento Profissional;
- Analisar a percepção dos funcionários em relação a eficácia da Verba no que tange a qualidade de vida e desenvolvimento no trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Programa de Aprimoramento Profissional do Banco do X abrange cerca de sessenta e cinco mil funcionários, cada um deles recebe anualmente uma parcela de R\$200,00 (duzentos reais) como incentivo financeiro para formação ou informação, conforme o interesse de cada funcionário.

O presente trabalho se justifica pela grande abrangência do público alvo a qual se destina a verba e tendo em vista esta amplitude é que a relação entre o Programa de Aprimoramento Profissional e a qualidade de vida e desenvolvimento no trabalho se faz necessária. O programa objeto deste trabalho de pesquisa movimenta uma verba anual de cerca de treze milhões de reais, disponibilizando anualmente para cada funcionário um valor que pode representar até treze por cento do salário mensal do público alvo a qual a verba se destina, não sendo objetivo de análise o valor da verba e sim o destino de sua utilização.

Os resultados pretendidos com o desenvolvimento deste trabalho a nível gerencial podem contribuir para elaborar ou mesmo aperfeiçoar futuros programas de aprimoramento profissional e pessoal que são lançados e disponibilizados pela empresa, objetivando a promoção da melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento no trabalho.

Entender como o Programa de Aprimoramento Profissional do Banco X reflete em resultados práticos os conceitos e objetivos pretendidos no campo da qualidade de vida e desenvolvimento no trabalho poderá ser importante para uma possível avaliação da eficácia e eficiência da verba, diante dos conceitos pesquisados pode-se entender melhor como este tema ainda recente na literatura da área, que começou a ser debatido no final do século passado está se materializando na vida dos trabalhadores através das ações, igualmente recentes, propostas pelas empresas.

Diante do exposto considera-se importante verificar a percepção dos funcionários em relação à eficácia da verba no que tange a qualidade de vida e desenvolvimento no trabalho, já que o programa tem como objetivo proporcionar o aprimoramento profissional e pessoal destes beneficiários, não havendo até o momento uma avaliação de como se traduz a aplicação desta verba em resultados práticos.

Considerando ainda que o trabalho está fundamentado em resultados coletados no próprio ambiente profissional, através de entrevistas, a pesquisa apresenta um

panorama exeqüível e viável. A presente pesquisa não tem a pretensão de generalizar os resultados obtidos, mas sim contribuir para conhecer a opinião dos beneficiados pela verba e, ainda, descrever quais os fatores da qualidade de vida no trabalho são atingidos pelo referido programa de aperfeiçoamento profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O prejuízo causado pelo baixo desempenho nas atividades de trabalho deu origem aos estudos sobre o tema da qualidade de vida no trabalho. Devido a isso, a qualidade de vida no trabalho se tornou uma ferramenta indispensável na gestão de pessoas. Com o passar dos tempos surgiram grandes transformações nas condições de trabalho e também novas exigências por parte dos trabalhadores.

Segundo Nadler e Lawler (1983 *apud* LIMONGI-FRAÇA; ARELLANO, 2002), a primeira fase do movimento da qualidade de vida no trabalho ocorreu entre 1969 e 1974, foi um período em que a sociedade estava preocupada com a forma como as atividades profissionais influenciariam a saúde e o bem estar das pessoas e sua satisfação no trabalho. No final da década de 1970, nos Estados Unidos, passam ao centro das atenções os problemas relacionados com a inflação e custos de energia e durante um período a qualidade de vida no trabalho é esquecida. A partir de 1979, o interesse pela qualidade de vida no trabalho ressurgiu, dessa vez estimulada pela competição internacional.

Na década de 1980 o avanço tecnológico e a modernização das empresas trouxeram mudanças significativas à realidade do trabalho, “a automatização dos meios produtivos e as constantes mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, tornam o contexto altamente dinâmico e instável” (RODRIGUES, 1991, p.18).

Donaire, Zacharias e Pinto (2005) apontam que nos anos noventa, a qualidade de vida no trabalho passou a ser discutida em programas de qualidade total, no meio acadêmico, nas empresas e na mídia em geral. Através desse grande movimento surgiram diversos discursos para qualidade de vida no trabalho, dentre eles, exigências de recursos, objetos e procedimentos que atendessem as demandas coletivas, compondo grandes programas de qualidade de vida no trabalho

Aguiar (2000 *apud* LIMONGI-FRAÇA; ARELLANO, 2002) explica que desde o início do século há estudos sobre os fatores que influenciam o aumento da produtividade na organização do trabalho, mas só na década de 1960 é que as necessidades e interesses pessoais ganharam importância. Nessa época houve uma mudança de postura das organizações, pois tão importante quanto a modernização

tecnológica a qualidade de vida no trabalho passou a integrar a responsabilidade social da empresa. Bergerom (1982 *apud* LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 299) afirma que

a QVT consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho a fim de criar uma situação favorável à satisfação dos empregados e à produtividade.

Assim, nota-se que a qualidade de vida no trabalho pode fornecer motivação aos funcionários, melhorando ainda a saúde e o bem estar destes, além da interação social.

Conforme Chiavenato, (2004, p. 448), a qualidade de vida no trabalho “[...] representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho nas organizações”. O autor aborda ainda os fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho, são eles: a possibilidade de ascensão na empresa, a satisfação no trabalho, os benefícios recebidos, o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, o ambiente psicológico e físico do trabalho, as relações interpessoais e a liberdade na tomada de decisões.

Segundo Fernandes (1996), os administradores de empresas esperam uma participação efetiva e engajada dos trabalhadores, mas acabam esquecendo-se que o ser humano tem outros interesses e necessidades e que se atendidas, acabam por trazer ganhos econômicos e comportamentais tanto para o trabalhador quanto para a empresa. Sabendo ainda que a vida de um funcionário não se resume ao tempo em que ele passa dentro da empresa, torna-se de grande importância a implantação de programas que promovam a melhora na qualidade de vida do trabalhador dentro e fora do trabalho.

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), o movimento de uma empresa em relação à implantação de melhorias tanto tecnológicas quanto estruturais no ambiente de trabalho e até mesmo as inovações gerenciais representam a qualidade de vida no trabalho. Isso se dá através do enfoque biopsicossocial que nada mais é do que a pessoa vista como um todo. Diferente da abordagem cartesiana que vê o ser humano em partes, o enfoque biopsicossocial propõe uma visão integrada do ser humano, ou seja, ele possui potencialidades psicológicas, sociais e biológicas.

Nadler & Lawler (1983 *apud* FERNANDES, 1996) elaboraram um quadro evolutivo com as diferentes concepções sobre qualidade de vida no trabalho que surgiram ao longo do tempo. Conforme citado a seguir:

- QVT como variável – 1950 a 1972 - Reação do indivíduo ao trabalho. Como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
- QVT como abordagem – 1969 a 1974 - Foco no indivíduo antes do resultado organizacional, mas junto a isso, havia a tendência de melhorias tanto para o empregado quanto a direção.
- QVT como método – 1972 a 1975 - Conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e torná-lo mais produtivo e satisfatório. A qualidade de vida no trabalho era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
- QVT como movimento – 1975 a 1980 - Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e a relação do trabalhador com a organização. Os termos- administração participativa e democracia industrial- eram freqüentemente citados como ideais do movimento de qualidade de vida no trabalho.
- QVT como tudo – 1979 a 1982 - Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade e problemas organizacionais.
- QVT como nada – (futuro) - Caso algum projeto de qualidade de vida no trabalho fracasse no futuro, não passará de um modismo passageiro.

Walton (1973 *apud* RODRIGUES, 1999) considera que a expressão qualidade de vida no trabalho tem sido usada para resgatar valores humanísticos e ambientais negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996) propõe um modelo sobre as influências da qualidade de vida no trabalho, no ambiente profissional e pessoal dos funcionários e esse modelo sugere categorias que se dividem em oito conceitos que são:

1. Compensação justa e adequada: esta categoria mensura a qualidade de vida no trabalho em relação à remuneração recebida pelo trabalhador e subdivide-se em remuneração adequada, equidade interna e externa; estas últimas tratam da remuneração entre os profissionais na organização e no mercado de trabalho.
2. Condições de trabalho: avalia a qualidade de vida no trabalho em relação às condições de trabalho e subdivide-se em jornada de trabalho, material e

equipamento, ambiente saudável e estresse, este último mede a quantidade de estresse do funcionário ao longo da jornada de trabalho.

3. Uso e desenvolvimento das capacidades: mensura a qualidade de vida no trabalho às oportunidades que o profissional tem de usar seu saber e aptidões e os critérios deste conceito são a autonomia, significado e identidade da tarefa, variedade das habilidades e retro informação.
4. Oportunidade de crescimento e segurança: mensura a qualidade de vida no trabalho às oportunidades que a organização oferece ao seu pessoal no que cerne o desenvolvimento e crescimento profissional. Trata sobre a ascensão da carreira e treinamento em relação ao crescimento pessoal e profissional do trabalhador.
5. Integração social na organização: mede o grau de integração social do funcionário na instituição e sua subdivisão trata da igualdade de oportunidades, relacionamento e senso comunitário.
6. Constitucionalismo: trata do cumprimento dos direitos do empregado pela organização e seus critérios são os direitos trabalhistas, a privacidade pessoal, a liberdade e expressão e normas e rotinas.
7. Trabalho e espaço total de vida: mede o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional do funcionário e encontra-se subdividida em equilíbrio entre a jornada de trabalho e os compromissos profissionais e o horário de entrada e saída.
8. Relevância social da vida no trabalho: mensura a qualidade de vida no trabalho em relação à maneira como o empregado vê a inserção social da empresa na comunidade e os critérios a se destacar são a imagem da instituição, responsabilidade social pelos serviços e pelos funcionários.

O modelo de Westley (1979 apud FERNANDES, 1996, p. 52) aponta que são quatro os indicadores que avaliam a qualidade de vida no trabalho, são eles:

- a. Indicador econômico: equidade tanto no tratamento recebido quanto no salário.
- b. Indicador político: pode ser representado por certa estabilidade no emprego, ou seja, a segurança de trabalhar e não ser abruptamente demitido
- c. Indicador psicológico: representado pelo conceito de auto-realização

- d. Indicador sociológico: é representado pela autonomia e participação do funcionário nas decisões relacionadas ao trabalho.

Segundo Fernandes (1996) embora haja diversos enfoques no conceito de qualidade de vida no trabalho, a principal abordagem volta-se a conciliação dos interesses dos indivíduos e organizações, o que significa que junto à melhora da satisfação do trabalhador, há a melhora da produtividade na empresa.

No mundo empresarial, é sabido que a empresa deve fazer mais do que tem feito nos dias de hoje, tanto nas questões ligadas a sociedade quanto as ações voltadas ao seu funcionalismo e sabendo que a qualidade de vida no trabalho remete-se diretamente a satisfação dos trabalhadores é que

as empresas procuram dar mais força a seus programas internos- área de saúde, higiene e segurança, treinamento e desenvolvimento de pessoal, comunicação, esportes e lazer, cultura e seguridade social, entre outros- oferecendo por seu intermédio, um salário indireto e assim disputando uma diferenciação no mercado (TORQUATO, 1986, p.172)

Diante da importância estratégica que a qualidade de vida no trabalho passou a ter e de sua importância como ferramenta de gestão, as empresas tem percebido que é possível que os funcionários tenham tempo para cuidar do corpo e da mente sem perder a produtividade, pelo contrário, através de tais movimentos de satisfação dos colaboradores é possível aumentar a produtividade.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A busca por produtividade tem criado no ambiente empresarial mudanças na organização produtiva e nas relações de trabalho, essa busca faz com que as empresas procurem melhorar seu posicionamento no mercado. Aliado a este contexto surge a necessidade de um funcionário mais capacitado para enfrentar os novos desafios presentes no mundo globalizado.

A área de treinamento e desenvolvimento surgiu para suprir a carência de funcionários capacitados. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) o desenvolvimento do quadro funcional tem por objetivo explorar a capacidade produtiva

e o potencial de aprendizagem do ser humano nas organizações, possibilitando novos conhecimentos e habilidades, modificando desta forma, comportamentos e atitudes.

Para as grandes empresas o desenvolvimento de pessoal já faz parte do plano estratégico, demonstrando interesse em investir em programas que resultem em um bom clima, garantindo assim a melhora na produtividade (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006).

O treinamento busca o aperfeiçoamento funcional, o aumento da produtividade e o aprimoramento interpessoal preparando e mantendo os funcionários atualizados para a realização de suas funções enquanto que no desenvolvimento pessoal as organizações identificam a possibilidade de maximizar seus resultados, tanto é que destinam verbas e programas específicos, garantindo assim a excelência no clima organizacional e um bom resultado financeiro, como citam Canabrava e Assunção (2006, p. 25) “o treinamento e desenvolvimento são instrumentos de alavancagem de desenvolvimento das competências, dos desempenhos e de resultados que as organizações precisam para se manter e obter sucesso no mercado”.

Investir no treinamento e desenvolvimento dos funcionários de uma organização significa investir na produtividade da empresa, tendo em vista que um quadro de funcionários capacitados torna-se um grande diferencial frente as demais empresas, possibilitando, assim, um resultado mais expressivo, é como cita Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 219) “o fator humano influi de maneira decisiva no desenvolvimento ou deterioração da organização”.

Para Carvalho e Nascimento (1997 *apud* CAMPOS *et al.*, 2004), o treinamento possibilita ao empregado adquirir eficiência em seu trabalho, através de hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Gill (1994) acredita que o treinamento nada mais é do que uma ferramenta que tem por objetivo suprir as carências de determinada tarefa, habilidade ou atitude, sendo assim o treinamento além de capacitar o trabalhador para determinada tarefa desenvolve também o relacionamento interpessoal.

Davis e Newstrom (1992 *apud* CAMPOS *et al.*, 2004) citam que sendo o indivíduo responsável pelas constantes mudanças sociais, o treinamento precisa ser um processo contínuo para assim preparar o sujeito em sua totalidade.

Magalhães e Borges-Andrade (2001) consideram que o treinamento está relacionado ao aumento da produtividade do trabalho, servindo também como instrumento de auto-satisfação.

Para Chiavenato (2004), o treinamento não pode ser confundido apenas como a realização de cursos ele vai muito além. Ele precisa atingir um determinado nível de desempenho através do desenvolvimento contínuo do trabalhador.

Diante dos diversos conceitos apresentados, existe um ponto em comum entre todos eles que é o papel dos programas de treinamento na melhoria da competência profissional no seu campo técnico, humano e político, buscando sempre o aumento da capacidade nas instituições de ensino. O crescimento do setor de treinamento é permanente e os investimentos nessa área são crescentes. Hoje algumas empresas realizam parcerias com instituições de ensino, visando aumentar o nível de formação de seus profissionais; outras até implantaram universidades corporativas para seu próprio negócio. (CHIAVENATO, 2003)

Diversos são os modelos que foram desenvolvidos para que se compreenda o impacto do treinamento no trabalho, e as variáveis que compõem estes modelos, segundo Abbad, Pilati e Pantoja (2003 *apud* PILATI; BORGES-ANDRADE, 2005) podem ser divididas em três categorias, são elas: instrucionais, contextuais e individuais.

- Instrucionais: relaciona-se ao planejamento e execução do treinamento
- Contextuais: conjunto de fatores externos ao treinamento que estão presentes no ambiente organizacional que influenciam o aprendizado do treinando.
- Individuais: influência que as características individuais do treinando irão influenciar na transferência do aprendizado para o trabalho.

As práticas de treinamento estão relacionadas, direta ou indiretamente a resultados. Os programas modernos buscam desenvolver e melhor capacitar os profissionais das empresas, porém a proposta de treinamento vem desde o tempo em que as fábricas buscavam agilizar sua linha de produção. Desde então, a atenção dedicada ao desenvolvimento profissional é crescente, devido a necessidade do trabalho especializado e para atender a demanda, o treinamento assumiu características de sistematização. (OLIVEIRA e VANALLE, 1999).

Oliveira e Vanalle (1999) ainda citam que na década de 30 o treinamento foi associado aos princípios da administração e desde então o estudo a respeito do treinamento empresarial foi aprofundado pelas ciências humanas e comportamentais. A partir da década de 70, devido ao novo cenário dos negócios, onde passaram a existir grandes concorrências; um perfil competitivo e mais especializado passou a ser exigido

dos empregados. Ressaltou-se a necessidade e a importância de um setor voltado ao treinamento e desenvolvimento nas empresas.

Segundo Frigotto (2008), as ações de ensino-aprendizagem ultrapassam o âmbito do formal e do estruturado. E Macian (1997), de acordo com este princípio, entende que o treinamento leva em conta considerações históricas, para então se contextualizar na realidade atual, na qual o conhecimento se multiplica continuamente. Conhecimento que se torna imprescindível à empresa, ao profissional e a interação no mundo globalizado.

Assim, mostra-se a necessidade tanto da capacitação e do desenvolvimento quanto da permanente atualização profissional e pessoal. Por isso, conforme cita Chiavenato (2005), as empresas apóiam-se nos programas de treinamento.

O treinamento é sempre uma função, um instrumento, um meio, mesmo que seja utilizado por conveniência ou interesse individual ele não se basta. Por isso devem existir objetivos claros e definidos. A modificação do comportamento das pessoas não deve ser aceita como uma meta isolada e definitiva.

Ao longo do tempo método e técnica de treinamento têm sido empregados como sinônimos tanto para autores quanto nos dicionários, porém de acordo com a ABTD (1980, p. 107) “método vem da palavra grega *methodos* significa caminho para chegar a um fim enquanto que *técnica* significa maneira, jeito ou habilidade de fazer algo. De acordo com Santos (1978) há três tipos de métodos os quais serão expostos abaixo:

→ Método Informativo ou Cognitivo: método tradicional onde um professor transmite as informações. Neste método o aluno pode ser incentivado a trabalhar por si quando houver distribuição de tarefas, trabalhos em grupo e demonstrações.

→ Método de análise do Comportamento: método utilizado principalmente no ensino industrial. Configura-se como um tipo de instrução programada onde os conhecimentos técnicos são desenvolvidos para promover hábitos e atitudes profissionais através da realização de trabalho real.

→ Método Não-diretivo ou Centrado no Aluno: neste método a escolha do que aprender parte do aluno, pois a teoria rogeriana diz que a pessoa conhece as suas necessidades melhor do que qualquer outro observador. O instrutor tem a função de ajudar o aluno a aproveitar suas experiências e as transformar em ações.

Autores como Holton III *et al.* (1997 *apud* PILATI e ANDRADE, 2005), consideram ainda a necessidade de avaliar se os recursos investidos estão, de fato,

surtindo o efeito desejado, pois desta forma será possível fazer com que os responsáveis possam intervir nos treinamentos tornando-os mais eficazes.

Autores como Abbad, Pilati e Pantoja (2003), afirmam que os treinamentos tendem a ser efetivos se o ambiente pós-treinamento oferecer condições de aplicação do treinando no trabalho. Sendo assim, será na apuração dos resultados da empresa a comprovação ou não da eficácia do treinamento, pois “treinamento eficaz é aquele que gera resultados concretos para a organização, possibilitando aos seus empregados a justa expectativa de satisfação e progresso” (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2006, p. 22).

Sendo assim, o treinamento deve gerar resultados para a empresa e avaliar se esses recursos estão surtindo o efeito desejado torna-se de grande importância, para dessa forma comprovar sua eficácia.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O principal intuito desta pesquisa foi analisar a percepção de funcionários do Banco X acerca da interferência da Verba de Aprimoramento Profissional na qualidade de vida e no desenvolvimento no trabalho, que é concedida anualmente aos funcionários de nível operacional como apoio financeiro para formação e informação; formação já que a verba pode ser utilizada para pagamento de cursos e informação porque a verba pode ser utilizada para ressarcimento de provedor de internet, assinatura de revistas ou aquisição de livros.

A presente pesquisa consistiu em coletar, organizar e analisar os dados de um número determinado de beneficiários da verba. Posteriormente, os resultados obtidos foram relacionados com os aspectos abordados na revisão de literatura.

Definido o problema e estabelecidos os objetivos da pesquisa, optou-se pelo método do estudo de caso através da abordagem qualitativa, pois através da referida abordagem foi possível “compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p. 58)

Como cita Yin (1989, p.23) “o estudo de caso investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas.”

A primeira etapa da investigação teve como objetivo proporcionar maior entendimento sobre as diversas categorias conceituais da qualidade de vida no trabalho, para poder identificar quais delas são afetadas, direta ou indiretamente, pela referida verba de aprimoramento profissional em questão.

A etapa de levantamento de dados se deu em uma agência bancária da Região Metropolitana de Porto Alegre onde há beneficiários da Verba de Aprimoramento Profissional, através da coleta de informações sobre percepções e opiniões relativas à utilização do referido benefício e seus efeitos no campo da qualidade de vida e no desenvolvimento no trabalho. A proximidade com o pesquisador, a facilidade de acesso e o pequeno porte da Agência foram os fatores determinantes para a escolha da agência bancária, pois tal escolha precisava proporcionar viabilidade ao projeto.

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos dentre o quadro de funcionários de nível operacional da agência bancária previamente escolhida e que já utilizaram a Verba de Aprimoramento Profissional, conforme apresentado no Quadro 1.

Sujeito	Idade	Sexo	Cargo	Tempo de Banco
1	39 anos	Masculino	Assistente de Negócios	7 anos
2	48 anos	Masculino	Caixa Executivo	24 anos
3	40 anos	Feminino	Assistente de Negócios	16 anos
4	28 anos	Masculino	Escriturário	1 ano
5	36 anos	Masculino	Caixa Executivo	8 anos

Quadro 1: Sujeitos da pesquisa

As entrevistas foram realizadas na agência Charqueadas no mês de agosto de 2011, com cinco funcionários de nível operacional que já haviam utilizado a verba.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista pessoal, e registradas em áudio com permissão dos entrevistados, possibilitando que os dados fossem analisados a partir das transcrições, pois a entrevista precisava cumprir a função de “técnica de coleta de dados [...], possibilitadora de intervenções para a resolução de problemas apontados e detectados”. (ROSA e ARNOLDI, 2006, p.7)

Após a transcrição das entrevistas os dados foram organizados e analisados de acordo com as propostas de Minayo (2007, p. 356) que sugere a ordenação e classificação de dados, onde a fase de ordenação inclui a "transcrição das entrevistas, a releitura do material e a organização dos relatos" e a classificação trata de uma leitura exaustiva dos textos anotando as impressões iniciais do pesquisador.

Mesmo a pesquisa tendo um problema e questões bem formulados, houve a necessidade de uma boa condução da entrevista para que ela cumprisse com sua função de instrumento de pesquisa. Pois, se a produção de novos conhecimentos e, portanto, sua contribuição científica dependeu da coleta e do nível de interpretação das informações geradas pelos procedimentos, é possível concluir que a qualidade da pesquisa depende do entrevistador (ALBARELE et al., 1997; SZYMANSKY, 2004; ROSA e ARNOLDI, 2006 apud MONTANDON)

Após o cumprimento das etapas descritas, foi possível emitir um relatório de como é a percepção dos funcionários do Banco X acerca da interferência da Verba de Aprimoramento Profissional na qualidade de vida no trabalho.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises das entrevistas que foram realizadas no período final de agosto com os cinco funcionários de nível operacional da agência, beneficiários da verba de aprimoramento profissional.

4.1 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A VERBA DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL

Os entrevistados foram questionados sobre a sua percepção em relação à verba de aprimoramento profissional, dos cinco entrevistados quatro a descrevem como compensação, tanto de oportunidades de aprimoramento quanto de incremento na remuneração as falas acabaram sendo muito parecidas, embora os funcionários tenham sido entrevistados individualmente, na sua maioria eles ficaram um pouco reticentes em descrever a verba.

“Acho que é uma boa iniciativa, porém eu acredito que deveria ser mais bem controlada para que o Banco pudesse colher melhor os frutos, porque da maneira como ela é disponibilizada. O que acontece? A pessoa muitas vezes utiliza como uma ajuda financeira para reduzir custos.” (Sujeito 1, assistente de negócios)”

“Uma verba oferecida para compensar a falta de oportunidade que muitas vezes a gente tem de fazer cursos e treinamentos. Pelo menos essa é a justificativa que o banco dá e eu também vejo assim” (Sujeito 3, assistente de negócios)

Percebe-se, portanto, tal como aponta Walton (1973 *apud* RODRIGUES, 1999) que ela é utilizada no uso do desenvolvimento das capacidades do trabalhador e tendo em vista que a verba visa compensar não só a qualidade de vida no trabalho como também supostas carências em treinamento associa-se a análise ao que diz Abbad, Pilati e Pantoja (2003) em seus modelos instrucionais, contextuais e individuais, pois a internet está associada ao contexto atual de novo modelo de busca de conhecimento, mas de qualquer forma tanto pelo uso da web como na leitura de livros e revistas busca-se a instrução, isto, de acordo com as características individuais de cada trabalhador.

4.2 COMO OS FUNCIONÁRIOS FAZEM USO DA VERBA DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL

Os funcionários foram questionados como fazem uso da verba. Dos cinco entrevistados quatro aplicam o valor da verba para pagamento de provedor de internet e a fala que se destaca e até complementa a questão anterior diz que utiliza a verba para reduzir custos, já que a verba está disponível e ele faz uso da internet para pesquisas na internet, então a utiliza como forma de auxílio no seu orçamento.

“utilizo para compra de revistas relacionadas a área de trabalho, a minha área de atuação. É uma maneira de eu me aprimorar não só como profissional dentro do Banco, mas fora dele também” (Sujeito 3, Assistente de Negócios)

“utilizo completa, porque é uma disponibilidade, como eu te falei, ela está disponível ali para a gente. O que acontece? Mesmo que eu utilize ela para reduzir custos que muitas vezes a gente tem em casa ela vai te ajudar de alguma maneira no teu orçamento, mesmo que eu não use para o fim que o banco deseja eu tenho como pegar ela” (Sujeito 1, Assistente de Negócios).

Assim percebe-se que tal qual a literatura abordada onde os diversos autores de certa forma também a segmentam entre diversos conceitos e concepções, a exemplo de Walton (1973 *apud* RODRIGUES, 1999) que cita em seu modelo sobre qualidade de vida no trabalho às oportunidades que o profissional tem de usar seu saber e aptidões; e os critérios deste conceito são a autonomia, significado e identidade da tarefa, variedade das habilidades e retro informação.

4.3 FATORES QUE ESTIMULAM O FUNCIONÁRIO A FAZER USO DA VERBA.

A partir das entrevistas com os funcionários da agência, um dos resultados observados foi o uso da verba como um apoio fator financeiro para pagamento de despesas, nesse caso o provedor de internet. A questão do fácil acesso à verba também é um fator que estimula seu uso. Percebe-se ainda que a maioria dos entrevistados sente-se estimulados a fazer uso da verba para a sua qualidade de vida, já que um deles relata que usa para

“internet, provedor de internet, para pesquisas e compras de produtos de pesca e fotografia. Eu uso para me atualizar, para as viagens que faço, para pescar e fotografar” (Sujeito 2, Caixa executivo)

Fernandes (1996) cita que os trabalhadores possuem interesses e necessidades dentro e fora da empresa e como seu tempo não se resume àquele que passa no ambiente profissional é que se torna de grande importância os programas que promovem a qualidade de vida do trabalhador dentro e fora da empresa.

4.4 A COMPREENSÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.

Os entrevistados foram questionados sobre o que compreendiam por qualidade de vida no trabalho e assim como Limongi-França e Arellano (2002) que conceituam a qualidade de vida no trabalho como o movimento de uma empresa em relação à implantação de melhorias tanto tecnológicas quanto estruturais no ambiente de trabalho, uma fala resume bem o que os entrevistados desejam quando falam do ambiente físico do trabalho.

“acho que tem que ter um ambiente bom, né? Que está nos faltando. Eu acho que se tivermos um ambiente físico bom ajuda muito a harmonizar as coisas e isso tudo vai acarretar em qualidade de vida, com certeza. Se tiver um ambiente bom tu vai trabalhar...mais contente não digo, mas menos estressado, mais confortável” (Sujeito 2, Caixa Executivo)

“ser oferecido um ambiente agradável para tu trabalhar, não ser uma questão só mecânica de exercer um serviço e pronto. Tu é um ser humano que tá ali para exercitar uma atividade, mas tu tem que ser reconhecida como uma pessoa que está fazendo aquilo ali. Então tu tem que ter um clima favorável, não pode ser tratado apenas questões relacionadas aquele trabalho, tem que ter um momento de lazer, de recompensa de motivação. qualidade de vida no trabalho é isso” (Sujeito 3, Assistente de Negócios)

Outros entrevistados compreendem a qualidade de vida no trabalho como relacionamento interpessoal, conforme pode ser observado nas falas a seguir.

“qualidade de vida no trabalho é fator primordial para a continuidade das empresas, porque hoje em dia com o crescimento da tecnologia, do fator tecnológico, dá diferença para as empresas se manterem no mercado, porém primordial ainda são as relações humanas, são as pessoas que vão fazer acontecer, vão dar resultado, vão agregar, seja no resultado, seja as imagem dessa empresa, então o que acontece hoje; se as empresas não zelarem, não

derem suporte, no lado financeiro, da saúde, a segurança, as pessoas vão começar a se preocuparem com isso e não vão dar tudo o que elas podem dar pela empresa, não vão se dedicar 100% na sua atividade, então qualidade de vida é fator chave para o sucesso da empresa” (Sujeito 1, Assistente de Negócios).

“ a qualidade de vida no trabalho, para mim é acordar de manhã e não achar ruim vir trabalhar, ficar trabalhando e achar bom, ir embora e estar feliz, ou seja, não achar ruim o teu ambiente de trabalho” (Sujeito 5, Caixa Executivo)

Há ainda aqueles que consideram a qualidade de vida no trabalho como um bom ambiente pessoal e esse conceito se resume na fala do Sujeito 4, escriturário, que diz “qualidade de vida no trabalho é ter um bom relacionamento com os colegas”.

4.5 O USO DA VERBA DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL E A INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para três dos entrevistados o uso da verba de aprimoramento não influencia na qualidade de vida no trabalho, pois os mesmos conceituam a qualidade de vida no trabalho como ações de melhoria dentro do ambiente profissional, seja no relacionamento interpessoal ou mesmo na melhoria do ambiente físico. Os profissionais entrevistados acreditam que a verba influencia na qualidade de vida, já que as utilizam para aquisição de provedor de internet, compra de livros, atividades essas que estão relacionadas a momentos de lazer, é o caso do funcionário que diz que o uso da verba influi na qualidade de vida, pois,

“vai facilitar em fazer uma atividade que eu gosto. Eu uso para me atualizar, para as viagens que faço, para pescar e fotografar” (Sujeito 2, Caixa Executivo)

e segundo ele isso não têm relação com qualidade de vida no trabalho.

Alguns ainda, não vêem a verba nem como um fator que melhore a qualidade de vida e tão pouco a qualidade de vida no trabalho, é o caso do funcionário que diz que não vê o oferecimento da verba para aprimorar a qualidade de vida no trabalho, para ele a verba é apenas uma questão compensatória e financeira.

“não, não vejo o oferecimento dessa verba para aprimorar a qualidade de vida no trabalho, é apenas uma questão compensatória e financeira” (Sujeito 3, Assistente de Negócios)

“não, porque é pouco e como eu te falei eu uso ela pra internet. Ela me proporciona um ou dois meses de internet. Isso não vai mexer na minha qualidade de vida, mas é boa a verba. Melhor do que nada” (Sujeito 5, Caixa Executivo)

4.6 O USO DA VERBA DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL E A ASCENSÃO NA CARREIRA DENTRO DO BANCO.

No público entrevistado três funcionários afirmam que a verba de aprimoramento não está ligada a questões de ascensão na carreira dentro do banco, pois em sua maioria utilizam a verba para qualidade de vida enquanto que dois dos entrevistados afirmam que o uso desta verba está ligado a questões de ascensão da carreira, embora apresentem certas críticas ao valor da verba é o caso de um entrevistado que diz que a verba está ligada a questões de ascensão

“mas não é fator preponderante porque o banco tem outras ferramentas que direcionam para o crescimento profissional do funcionário. Isso até pode agregar alguma coisa, porém não é o principal. (...)até porque o valor, olha o valor R\$ 200,00 hoje em dia. É o que representa o conhecimento e o treinamento das pessoas?(...)” (Sujeito 1, Assistente de Negócios)

No modelo desenvolvido por Walton (1973 *apud* RODRIGUES, 1999) uma das categorias por ele sugerida se refere a “oportunidade de crescimento e segurança” que mensura as oportunidades que a organização oferece ao seu pessoal em relação ao desenvolvimento aliado ao crescimento profissional.

Quando questionados sobre se o conhecimento proporcionado pelo uso da verba contribuiria para a ascensão na carreira a maioria dos entrevistados disseram que não, pois como citado anteriormente os funcionários, público alvo desta verba, utilizam-na basicamente para a sua qualidade de vida.

A utilização da Verba de Aprimoramento Profissional, de acordo com os entrevistados, não influi na qualidade de vida no trabalho, pois sua utilização é feita basicamente para a qualidade de vida, mas de acordo com Fernandes (1996) indiretamente a qualidade de vida no trabalho é atingida, já que os trabalhadores possuem interesses e necessidades dentro e fora da empresa e como o seu tempo não se resume àquele que passam dentro da empresa é que se torna de grande importância os programas que promovam a qualidade de vida no trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante este trabalho procurou-se analisar a percepção dos funcionários do Banco X acerca da interferência da Verba de Aprimoramento Profissional, e para tanto foi feito um levantamento de referencial teórico baseado na literatura sobre qualidade de vida no trabalho e treinamento e desenvolvimento, sendo estes os focos principais da verba de aprimoramento profissional.

Através da descrição, da análise e investigação do funcionamento da Verba de Aprimoramento Profissional foi possível analisar a percepção dos funcionários do Banco X acerca da interferência do referido programa na qualidade de vida e do desenvolvimento no trabalho. Os objetivos deste trabalho foram alcançados, pois através da pesquisa realizada por meio de entrevistas gravadas e posteriormente transcritas pôde-se perceber que a Verba de Aprimoramento Profissional não atinge, diretamente, seu objetivo principal já que para os funcionários entrevistados a sua utilização não contribui para a qualidade de vida e desenvolvimento no trabalho.

Ao iniciar a pesquisa acreditava-se que a verba atendia o seu objetivo principal que era estimular o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, afinal para o Banco X toda a ação que se relacione a preparação de outros papéis dentro da empresa ou que tenha por objetivo a busca por qualidade de vida no trabalho ou a promoção da saúde é vista como desenvolvimento pessoal, porém o que pôde-se perceber é que esta verba tem sido utilizada em sua maioria para provedor de internet que é uma das opções de aplicação dessa verba, mas os entrevistados entendem que esta opção não influencia na qualidade de vida no trabalho e tão pouco proporciona o desenvolvimento profissional.

Embora o objetivo do Banco X não esteja sendo atingido diretamente, indiretamente a utilização da verba na qualidade de vida tem influência na qualidade de vida no trabalho, como cita Fernandes (1996), os trabalhadores possuem interesses e necessidades dentro e fora da empresa e como seu tempo não se resume àquele que passam dentro do trabalho é que se torna de grande importância os programas que promovam a qualidade de vida no trabalho.

Foi observado, ainda, que o recurso do programa de aprimoramento tem sido utilizado pelos funcionários para a sua qualidade de vida e, em poucos casos é que destinam algum valor da verba para treinamento e como cita Chiavenato (1999), o treinamento não pode ser confundido com realização de cursos, ele vai muito além. Ele

precisa atingir um determinado nível de desempenho através do desenvolvimento contínuo do trabalhador.

É importante salientar que a amostra utilizada é pequena e que seria interessante um estudo mais abrangente sobre este tema a fim de ampliar o debate sobre a Verba de Aprimoramento Profissional e sua influência na qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G., PILATI, R. & PANTOJA, M. J.(2003). Avaliação de treinamento: Análise da literatura e agenda de pesquisa. Revista de Administração Contemporânea, 4, 25-45.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraww-Hill do Brasil, 1980.

AGUIAR, M. E. Lazer e produtividade no trabalho. Florianópolis. Enanpad 2000

CANABRAVA, Tomasina; ASSUNÇÃO, Onizia de Fátima Vieira. Treinamento & Desenvolvimento para Empresas que Aprendem. Editora SENAC-DF, 2006.

CHIAVENATO. Idalberto. Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos. São Paulo: Atlas, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações, 2 ed. Rio de Janeiro: Elseveir, 2004

CHIAVENATO. Idalberto. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2005

CAMPOS, K.C. L.; BARDUCHI, A. L. J.; MARQUES, D.G.; RAMOS, K.P.; SANTOS, L.A.D.; BECKER, T.J. Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. Revista Psicologia: Reflexão e Crítica, 2004, p. 435-446.

DONAIRE, Denis; ZACHARIAS, José Jorge; PINTO, Abigail Deolinda Lunelli. Um Estudo Sobre a Qualidade de Vida no Trabalho nas Agências Bancárias do Vale do Ribeira: Uma Contribuição à Estratégia de Gestão de Pessoas. Enanpad 2005.

FERNANDES, Eda Conte. Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação**, crise do trabalho assalariado e do desenvolvimento: teorias em conflito, In Educação e crise do trabalho: Perspectivas de final de século. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

GILL, A. C, Administração de Recursos Humanos: Um enfoque Profissional, São Paulo, Atlas, 1994.

GODOY, Arilda S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades._ RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 35, n.2, mar-abr, 1995.

HOLTON III, E .F, et al., (1997), Toward construct validation of a transfer climate instrument. Human Resource Development Quarterly, 8, 95-113.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MACIAN, Leda M. Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos. São Paulo: EPU, 1997

MAGALHÃES, M.L ; BORGES-ANDRADE, J.E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. Estudos de psicologia, 6(1), p.33-50, 2001
MONTANDON, Maria Isabel- Perguntas que respondem: preparando o entrevistador para a pesquisa qualitativa, XVIII Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação(ANPPOM), Salvador, 2008

MINAYO, M. C. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007

NADLER, David A. & LAWLER, Edward E. – Quality of Work Life: Perspectives and directions. Organizations Dynamics, 1983

OLIVEIRA, Neófita Maria; VANALLE, Rosangela Maria. Treinamento como Dimensão Competitiva das Organizações. Revista Ciência & Tecnologia, nº 14, p. 85-92, nov. 1999.

PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Estratégias para Aplicação no Trabalho do Aprendiz em Treinamento: Proposição Conceitual e Desenvolvimento de uma Medida, In. Psicologia: Reflexão e Crítica, 18(2), 2005, Universidade de Brasília, p. 207-214

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

ROSA, Maria Virgínia de F. P. C. e ARNOLDI, Marlene Aparecida G. C. 2006. A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica.

SANTOS, Oswaldo de Barros. Orientação e Desenvolvimento do Potencial Humano. São Paulo. Livraria Pioneira, 1978.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 312 p.

TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação Empresarial – Conceito Institucional – Conceitos, estratégias, Planejamento e Técnicas. Editora Summus, 1986.

YIN, Robert K. - Case Study Research - Design and Methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.

VERGARA, S. Constant; BRAUER, Marcus; GOMES, A. P. C. Z., Universidades Corporativas: Educação ou doutrinação? Revista de Administração Mackenzie, Ano 6, n.3, p. 167-191, 2005.

WALTON, Richard. Quality of working life: what is it? Slow Management Review. USA, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

WESTLEY, W. A. Problems and Solutions in the quality of working like Human Relations, 32(2), P. 111-123, 1979

Apêndice A – Roteiro Básico de Entrevista

1- Como você descreve a Verba de Aprimoramento Profissional oferecida pelo banco?

2 - Você utiliza a verba de forma completa ou usa apenas uma parte do valor? Por quê?

3- Como você faz uso dos recursos da Verba de Aprimoramento Profissional? Em que tipo de atividades?

4- Que fatores estimulam você a fazer uso ou não fazer uso da Verba de Aprimoramento Profissional?

5- Você se sente estimulado a utilizar a Verba de Aprimoramento Profissional em atividades voltadas a sua qualidade de vida? Em que tipo de atividades esta verba é aplicada?

6- Sabemos que os recursos da Verba de Aprimoramento Profissional são disponibilizados anualmente. No próximo ano, caso a verba seja novamente disponibilizada você pretende fazer uso dela?

7 - O que você compreende por qualidade de vida no trabalho?

8 - Você diria que fazer uso da verba de aprimoramento profissional influencia na qualidade de vida?

Se “sim”. De que forma?

Se “não”. Por quê?

9 - O uso da verba de aprimoramento profissional está ligada à questões de ascensão na carreira dentro do banco? De que maneira isso acontece?

10- Você diria que os conhecimentos e benefícios proporcionados pelas ações oportunizadas com o uso da Verba de Aprimoramento profissional contribuirão para sua ascensão profissional? Em que sentido?