

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

**Sabrina Escopelli Soares**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO: A  
VISÃO DOS GESTORES**

**Porto Alegre**

**2012**

Sabrina Escopelli Soares

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO: A  
VISÃO DOS GESTORES**

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

Orientador: . Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Rosinha da S. Machado Carrion

Tutor Orientador: Roberto Tadeu de Souza Júnior

**Porto Alegre**

**2012**

Sabrina Escopelli Soares

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO: A  
VISÃO DOS GESTORES**

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 ..... de ..... de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>ª</sup> Elaine di Diego Antunes

---

Prof<sup>ª</sup> Raquel Janissek Muniz

*Dedicatória*

*Dedico a minha mãe que  
sempre foi a maior  
incentivadora em tudo, ao  
meu irmão pelo apoio, e  
ao meu noivo pelo  
carinho, paciência e  
compreensão que teve  
nesta etapa.*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, em especial minha mãe Suzana e meu irmão Norton, pelo apoio e força durante todo esse tempo.

Ao meu noivo Romenigue, pela paciência, carinho e compreensão nos momentos em que estive ausente.

Ao Banco do Brasil e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul por proporcionar essa oportunidade de qualificação e crescimento pessoal.

Aos amigos e colegas de curso que estiveram juntos nessa jornada, principalmente Simara e Mateus, muito obrigada queridos!!!

Ao meu Tutor Orientador Roberto Tadeu de Souza Junior, por sua disponibilidade, por seu incentivo, por sua orientação.

E a todos que de alguma forma, direta ou indiretamente estiveram presentes nesta etapa e colaboraram com os momentos de stress e dificuldades, muito obrigada de coração!!!

*“A mente que se abre a uma idéia jamais voltará a seu tamanho original”*

*Albert Einstein*

## RESUMO

No contexto atual das organizações, a busca pela qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido quase que uma obrigação. Por outro lado, as mudanças no sistema bancário têm levado à diminuição do quadro de funcionários, ao aumento significativo da carga de trabalho, serviços, responsabilidades e metas atribuídas aos trabalhadores. Todas essas mudanças repercutem na saúde geral dos funcionários e as organizações cada vez mais procuram oferecer programas de QVT, com objetivo de amenizar os danos causados pelo trabalho. O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o ponto de vista dos gestores do Banco Beta (BB), mais especificamente das agências de Tramandaí/RS e Santo Antônio da Patrulha/RS a respeito da QVT, analisando o entendimento acerca do assunto e o que está sendo colocados em prática a esse respeito. Optou-se por uma abordagem qualitativa e o método escolhido foi o estudo de caso. A pesquisa foi realizada na região litorânea do Estado e as agências escolhidas são de estrutura e número de funcionários semelhantes. Em um primeiro momento analisou-se os dados primários obtidos por meio de perguntas abertas focadas no significado de QVT, projetos e participação, desafios e sugestões; e num segundo momento, com base nos dados secundários verificaram-se as Instruções Normativas (IN) da instituição pesquisada e seus reais objetivos. Ao término do trabalho, percebeu-se que há uma carência de informações e divulgação de QVT entre os gestores, bem como a falta de um entendimento mais sólido a respeito do tema por parte dos pesquisados, dificultando o implemento de novos projetos. Concluiu-se que a eficácia e o alcance dos objetivos da empresa quanto às ações de QVT são incertos, e sugere-se que sejam feitas mais pesquisas sobre o assunto, com uma amostra maior de pesquisados.

**Palavras-chave:** QVT, saúde, funcionários, banco, trabalho bancário

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 - Análise dos dados primários por categorias .....</b>	<b>26</b>
--	-----------



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**IN** – Instruções Normativas

**QVT** – Qualidade de Vida no Trabalho

**OMS** – Organização Mundial da Saúde

**RS** – Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>TRABALHO E QUALIDADE DE VIDA.....</b>	<b>12</b>
2.1	TRABALHO BANCÁRIO – HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS.....	12
2.2	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....	16
2.3	CONSIDERAÇÕES PARCIAIS.....	19
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>25</b>
4.1	ANÁLISE DE DADOS PRIMÁRIOS.....	25
4.1.1	Significado da expressão QVT.....	27
4.1.2	Projetos oferecidos e a participação efetiva.....	28
4.1.3	Os desafios da implementação dos programas de QVT.....	30
4.1.4	As sugestões dos gestores.....	33
4.2	ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS.....	34
4.3	SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS.....	35
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>36</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>39</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>43</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho foi realizado num banco público denominado “Banco Beta (BB)” e o tema escolhido foi a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

O BB possui sua rede de atendimento em mais de 70% do território brasileiro, foi reconhecido como uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil pelo instituto *Great Place to Work* e pelo jornal O Estado de São Paulo e vem realizando diversas discussões e ações relacionadas ao tema QVT. Lançou um projeto piloto em 2002 que incluía várias práticas direcionadas a QVT. Tal projeto disponibilizou às agências uma verba mensal para ser investida em ações que proporcionem QVT, e que envolvam todos os que trabalham na rede de agências.

Há bastante tempo já vem se discutindo sobre QVT, saúde, aumento da expectativa de vida e preocupação com o bem estar no lado profissional. Investe-se muito em estudos e programas que proporcionem um melhor entendimento sobre o assunto e a QVT acabou se transformando em ferramenta de gestão em empresas que esperam o sucesso.

Ao esforço das organizações em sobreviver ao mundo corporativo, somam-se programas de QVT, destacando aspectos relativos ao ambiente de trabalho como local satisfatório e prazeroso, incentivos à prática de esportes e atividades físicas, bem como atividades que auxiliam a diminuir a pressão psicológica do dia a dia. O assunto é tão atual que várias são as pesquisas feitas para se investigar mais sobre o mesmo, saber as opiniões de quem vive de perto a experiência de trabalhar em empresas que se preocupam com a QVT dos funcionários e que busquem melhorar através dos programas oferecidos.

Atualmente, a QVT vem desempenhando um importante papel no setor bancário, tanto em bancos estatais como em bancos privados. Sua importância tem sido cada vez maior, visto que hoje a realidade do setor consiste em quadros enxutos, excesso de serviços, metas pesadas, cobranças diárias, pressão psicológica e desemprego tecnológico. Neste sentido vem a necessidade destas empresas terem como gestores pessoas capacitadas e preparadas para comandar seus subordinados e fazer a QVT realidade no seu dia a dia.

As agências do BB escolhidas para a pesquisa ficam nas cidades de Tramandaí/RS e Santo Antônio da Patrulha/RS, fazendo parte da região litorânea do Estado, distante 120 km e 70 km da capital respectivamente. Ambas compõem um quadro semelhante de funcionários,

compostas por 21 funcionários concursados, 3 vigilantes e 5 funcionários de empresas terceirizadas. Dos funcionários concursados, 16 fazem parte da gerência e consistem no público alvo desta pesquisa.

Diante do apresentado, este trabalho tem por objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual é a visão dos gestores do Banco Beta de Tramandaí e Santo Antônio da Patrulha a respeito da QVT?**

Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho consiste em investigar qual a visão dos gestores das agências de Tramandaí e Santo Antônio da Patrulha pertencentes ao Banco Beta a respeito da QVT.

Para a pesquisa atender seu objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o significado de QVT para os gestores;
- b) Analisar os projetos e a participação dos gestores sobre QVT;
- c) Analisar os desafios dos gestores acerca do assunto de QVT nas agências em questão;
- d) Analisar as sugestões dos gestores sobre os projetos de QVT.

A importância do tema se dá na medida em que um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações consiste no gerenciamento de seus colaboradores, destacando-se nesse contexto a manutenção de seu bem estar. De um modo geral, as empresas de maior destaque são aquelas em que os funcionários são comprometidos, satisfeitos, bem capacitados, tem saúde e bem estar no ambiente de trabalho. O estudo também é importante para o meio acadêmico, pois vem de encontro a inúmeras outras pesquisas sobre o mesmo assunto, de modo a cada vez mais mostrar a importância da QVT na vida não só dos bancários, mas de todos trabalhadores em geral.

Além desta parte introdutória, o trabalho foi dividido em mais quatro capítulos. Na revisão literária, serão abordados os temas Trabalho Bancário e Qualidade de Vida no Trabalho, onde serão apresentados o contexto em que estão inseridas as organizações atuais, a globalização e as mudanças no mundo do trabalho. Também serão abordadas no mesmo capítulo as origens da QVT, seus conceitos e sua importância no trabalho e como ela está sendo usada como ferramenta de gestão nas empresas. No terceiro capítulo será apresentada a metodologia empregada no presente trabalho. Posteriormente serão apresentadas as análises dos resultados obtidos com a pesquisa e, em seguida, as considerações finais sobre o trabalho realizado.

## 2 TRABALHO E QUALIDADE DE VIDA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os conceitos teóricos, percepções, e importância atual dos assuntos que são base do tema dessa pesquisa: trabalho bancário e QVT. Nesse sentido, o presente capítulo está dividido em três diferentes seções: o trabalho bancário, sua história e evoluções; Qualidade de Vida no Trabalho, conceitos e importância sobre o tema, e as considerações parciais, onde se busca demonstrar a ligação existente entre os temas..

### 2.1 TRABALHO BANCÁRIO – HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS

O trabalho hoje em dia tem-se constituído inesgotável fonte de estudos. Para Fischer (2000 *apud* Fleury, 2002 – pp. 147-148)

o curso do tempo, essa entidade abstrata criada pela necessidade humana de conhecer e controlar, é o primeiro e mais inexorável determinante para que todas as coisas estejam em permanente processo de mudança. Seja na natureza, seja no ambiente social culturalmente delimitado, todos os elementos – com ritmos e velocidades específicos a cada um – vivenciam alterações que os tornam diferentes, em maior ou menor grau, do que eram no momento anterior e do que serão no momento. As organizações não escapam a essa inexorabilidade. Ainda que a observação do funcionamento e do desempenho de uma organização cause a impressão de permanência, uma análise mais aprofundada permitirá identificar indícios de modificações em curso. Alguns desses indícios são mais visíveis porque alteram características muito evidentes, como episódios de crescimento organizacional acelerado ou quando a organização decide, intencionalmente, modificar suas finalidades, a forma de atuar, seus procedimentos técnicos ou administrativos.

Cavassani; Cavassani; Biazin (2006 – p. 02) já falam que:

desde as revoluções industriais (séculos XVIII-XIX) as empresas se preocupavam apenas com a produção, ou seja, os esforços eram apenas em proporcionar uma maior quantidade produzida e a melhorar os meios de produção para aumentar a participação no mercado. O ser humano era apenas um mero coadjuvante no processo produtivo, as condições precárias de trabalho, as longas jornadas diárias assim como à exploração de trabalho infantil eram ignorados, o tratamento desumano e os freqüentes acidentes faziam parte da vida dos trabalhadores e eram vistos com naturalidade por quem trabalhava. Com o passar do tempo, as indústrias sentiram a necessidade de aumentar a produtividade. Como aumentar a capacidade produtiva e não se preocupar com a força de trabalho? Mediante esta questão, tornou-se impossível ignorar a presença do homem

nas linhas de produção, assim como a necessidade de se encontrar formas e métodos para se produzir mais. No final do século XIX que surgiram os primeiros estudos voltados melhorar a capacidade de produção e diminuir esforços de trabalhadores. Esses estudos contribuíram para que se ter uma melhor forma de executar os trabalhos, aumentar a produtividade, especializar os trabalhadores, dividir tarefas, eliminar esforços desnecessários. Os primeiros estudos voltados para diminuir os esforços e melhorar a capacidade produtiva foram desenvolvidos por Frederick Taylor no final do século XIX, surgia então administração científica que visava o estudo da melhor forma de se executar um trabalho. Os estudos desenvolvidos por Taylor contribuíram para que as organizações obtivessem um aumento na produtividade.

Isso significa que hoje o trabalho não consiste apenas em trabalhar por necessidade, mas envolve todo um cenário onde estão incluídos fatores sociais, psicológicos, saúde, satisfação, e nisso as empresas tiveram que evoluir junto.

Para Grisci e Bessi (2004) o trabalho, atravessado pelas transformações econômicas, sociais e políticas e suas implicações sociais, configura-se como instigante campo de pesquisa. Esses autores afirmam que uma série de fatores, entre eles, a reestruturação produtiva do trabalho que se consolidou na década de 1990, aliada à financeirização da economia, que possibilitou aos capitais deslocarem-se rapidamente, desviando recursos que antes eram destinados à produção de bens e serviços, para a especulação, colaborou para aumentar o número de desempregados e de excluídos do mercado de trabalho

Para esses autores, o trabalho bancário, paradigmático em relação à reestruturação produtiva, passou a experimentar mudanças significativas, cada vez mais intensas. Essas mudanças afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser (GRISCI, 2000). Ainda para Grisci e Bessi (2004 – p. 160-161)

uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias, fez com que o trabalho, em especial nas instituições financeiro estatais, antes tido como trabalho para a vida toda, adquirisse um caráter de transitoriedade. A tecnologia introduzida nas organizações interfere de inúmeras formas nos modos de trabalhar. Três possibilidades, entretanto, estão presentes no trabalho bancário atual: a automatização; o trabalho mais intelectualizado que demanda um trabalhador com capacidades e qualificações distintas das anteriormente demandadas e o aumento do desemprego.

Estudos sobre trabalho bancário são cada vez mais frequentes à medida que as necessidades também vão mudando. O trabalho bancário hoje é muito mais pesado psicologicamente do que antigamente. As metas são cada vez maiores, a pressão por resultados, o

quadro de funcionários cada vez mais enxuto, os “computadores” fazendo o serviço que antes era de pessoas, tudo isso leva a um stress maior.

Grisci e Bessi (2004, p. 172) falam que “até 1960 as transformações ocorridas no trabalho bancário foram lentas, porém caracterizadas pela busca da racionalização e mecanização do trabalho bancário.” Até a Reforma Bancária de 1964 os bancos a maioria de pequeno porte, trabalhavam de maneira segmentada e regionalizada. Veio a industrialização cada vez mais intensa, e com isso adaptações do mercado bancário para liberação de crédito. Os autores citam que “foi necessário que os bancos se estruturassem de forma semelhante às indústrias, adotando modelos de organização taylorista/fordista, e introduziram a mecanização, padronização, normatização e rotinização dos procedimentos bancários” e com isso vindo a trazer o início das mudanças tecnológicas e organizacionais mais profundas. Na década de 70 começou a diversificação das atividades bancárias, aumentando a oferta de produtos e serviços. Nos anos 80 veio a implantação e difusão do sistema on line e com isso ainda segundo os autores a redução de pessoal nos trabalhos de retaguarda. Mas a maior mudança mesmo foi nos anos 90 onde entrou o Plano Real e com isso estabilizou a inflação e a economia. Os bancos perderam os lucros exorbitantes vindos da inflação e com isso trouxe uma reestruturação dos bancos com intensificação dos processos de informatização. Outra etapa desse processo foi a vinda de novos produtos e serviços e a divisão dos clientes por perfil de renda e potencial de consumo. E por fim a entrada de bancos estrangeiros no país.

Todas essas mudanças fazem com que muitos bancários não suportem as novas condições de trabalho e os que ficam são obrigados a terem mais qualificação, amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio da tecnologia para realização de transações financeiras, habilidade de relacionamento com os clientes e com as equipes de vendas, saber lidar com tarefas não-prescritas, diferentes das exigências anteriores as quais deveriam seguir os manuais. (USTARROZ, 2008).

Izumi (1998) fala que “no final dos anos 80, seguindo as tendências dos novos modelos de gestão da indústria, os bancos passaram a introduzir, em suas propostas de reorganização empresarial, a temática da qualidade”. Para o autor esse conceito veio do desenvolvimento e sucesso empresarial dos métodos japoneses de gestão e produção no pós- guerra.

Mendes e Netz, (2006 *apud* Ustarroz 2008) falam que os bancos são as instituições que melhor expressam a condição moderna do desgaste humano no processo de trabalho.

As mudanças nas organizações bancárias são resultado de processos econômicos, políticos, sociais e também tecnológicos. E isso, conseqüentemente, trás uma mudança em termos quantitativos e qualitativos no mercado de trabalho, fazendo com que este fique cada vez mais competitivo. Quando se fala em trabalho bancário, incluem-se todos trabalhadores de instituições financeiras públicas e privadas que pertencem ao Sistema Financeiro Nacional.

Grisci (2000, p. 53) complementa que:

O setor bancário inscrito nesse movimento de reestruturação, indica a criação de uma nova ordem do processo do trabalho bancário, intrinsecamente relacionada às inovações tecnológicas. Estas, baseadas nas novas tecnologias da informática, tem-se mostrado voltadas ao aumento da produtividade humana e a maximização dos recursos disponíveis. Como é possível notar, o mundo do trabalho bancário apresenta-se como uma realidade peculiarmente favorável e atraente aos estudos acerca das transformações a gerarem novos modos de trabalhar e de ser.

Segundo Grisci e Bessi (2004), a organização do trabalho pode ser dividida em divisão do trabalho (tarefas, repartição, modo prescrito) e divisão de homens (responsabilidades, hierarquia, comandos, controle). Isso influencia profundamente no modo de trabalhar e de ser da pessoa, e essas influencias são estendidas para a vida como um todo, mudando o modo de ser e de agir, tendo efeitos físicos e psicológicos. O trabalho atual tem uma nova estrutura, com o aumento da informatização e da intelectualização, se tornando um novo processo: o trabalho material e imaterial.

Também o trabalho imaterial seria o que se extingue no momento de sua produção, agregando características pessoais do próprio trabalhador. Trata-se de capacidades de mobilização, cooperação e criação que são dificilmente comandadas ou passíveis de controle externo ao trabalhador. Para Lazzarato e Negri (2001), o trabalho imaterial é o que se encontra no cruzamento, seria a interface da nova relação produção/consumo, sendo que cabe ao trabalho imaterial ativar e organizar a relação produção/consumo.

Para Lipp e Tanganelli (2002) a relação entre stress e qualidade de vida tem recebido atenção dos pesquisadores. Pode-se definir qualidade de vida como um estado de bem-estar físico, mental e social e não só a ausência de doenças. O sucesso da felicidade para as pessoas está vinculado a quatro áreas da vida (social, afetiva, saúde e profissional). Os autores também falam que o stress ocupacional interfere na qualidade de vida modificando a maneira como o indivíduo interage nas diversas áreas da sua vida. Dessa forma, na área familiar pode ocorrer alta



incidência de desajustamentos. O pouco tempo dedicado à família em função do alto investimento no trabalho acarreta a falta de suporte e apoio quando necessário.

Lipp e Tanganelli (2002 – p. 539) também defendem que:

Na área social, pode ocorrer o isolamento e a conseqüente falta de amigos. Culturalmente, pode ocorrer rigidez comprometedora do desempenho em função da grande resistência a mudanças desenvolvida. A criatividade fica prejudicada e um empobrecimento de valores pode ocorrer, principalmente se a pessoa assume uma forte tendência a buscar ou a se manter no poder. Torna-se claro que os efeitos do stress excessivo e contínuo não se limitam ao comprometimento da saúde. O stress pode, além de ter um efeito facilitador no desenvolvimento de inúmeras doenças, propiciar um prejuízo para a qualidade de vida e a produtividade do ser humano, o que gera um interesse grande pelas causas e pelos métodos de redução do stress.

Diante desse cenário surge então a necessidade de se proporcionar condições mais confortáveis e adequadas para os trabalhadores, em especial no que se refere ao setor bancário. A QVT vem de encontro a tal necessidade, tornando-se objeto cada vez mais freqüente de pesquisas na área da administração

## 2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

O tema QVT vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações. Analisar QVT envolve diversos aspectos como saúde do trabalhador, planejamento econômico e social, evolução do tema ao longo do tempo, percepção do assunto pelos trabalhadores e outros fatores diversos.

Segundo Maximiano (2000, p.498), “a QVT baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano”. A QVT já ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo. Ela interfere em toda a vida do indivíduo, no trabalho, no campo familiar, social, na saúde.

Para Davis e Newstrom (2001), a proposta de QVT é desenvolver um ambiente de trabalho que seja tão bom para as pessoas como para saúde econômica da organização. Para tanto é necessário que haja um enriquecimento no trabalho, de forma a deixá-lo mais desafiador. A

busca constante por um ambiente humanizado é uma entre as tantas atribuições da QVT. A idéia básica consiste em aproveitar as habilidades mais refinadas dos trabalhadores, buscando assim um ajustamento entre tecnologia, tarefas e empregados.

QVT pode ser uma expressão onde agrega todas as experiências de humanização do trabalho, da reestruturação dos postos ao estabelecimento de grupos semi-autônomos, onde há certo grau de participação na gestão, das pessoas envolvidas diretamente na atividade. QVT é também uma maneira onde a empresa procura instigar o potencial criativo de seus funcionários, oportunizando a participação em decisões que afetam sua vida no trabalho (LUCAS, 2010). O objetivo da QVT é o crescimento da produtividade e da satisfação dos empregados, buscando sempre resultados, pela organização, como fundamental para que a busca de melhorias nas condições e relações de trabalho ocorra.

Segundo França e Arellano (2002 *apud* Fleury, 2002 – p. 296),

novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa, construindo novos valores relativos as demandas de qualidade de vida no trabalho estão sendo estruturados por diversos segmentos da sociedade e do conhecimento científico, entre os quais se destacam: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração, oportunidades de progresso e segurança no emprego, integração social na organização, leis e normas sociais, trabalho e vida privada, significado social da atividade do empregado, etc.

As pessoas diferem em necessidades, competem entre si e determinam o comportamento, não existindo duas pessoas com a mesma mistura de forças ou necessidades, o que se torna impossível adotar uma maneira única de administrar. Porém, administradores podem procurar determinar quais motivos são mais predominantes e atuar sobre eles.

Chanlat (1992 *apud* Lima, 1995) relata que

os vínculos do indivíduo com a organização onde trabalha, sua lealdade, participação e preocupação com o trabalho bem feito, será tanto mais forte se a empresa se interessar efetivamente pelas pessoas. As prioridades da mobilidade, do curto prazo e da juventude contribuem para o enfraquecimento dos vínculos do pessoal, disto resultando a rotatividade, o absentismo, o desengajamento, a apatia e o desinteresse, não só pelos objetivos e metas, como até pelo próprio destino da organização

Carvell (1982 *apud* Lima, 1995) referencia que para algumas organizações bons salários vão automaticamente motivar os empregados a trabalhar com mais vontade, pois o dinheiro num mundo hoje movido pelo mercado capitalista, quase que na sua totalidade, é o elemento de

excelência. Isso é um conceito de supersimplificação do ser humano, pois o salário não contribui efetivamente para que o trabalhador deseje ser um empregado melhor e aprimore seu desempenho. Existem outros fatores que também estariam envolvidos para que o processo de comprometimento do sujeito como um todo fosse efetivado com sucesso.

Carvell (1982 *apud* Lima, 1995) ainda cita sobre:

atitudes e necessidades dos trabalhadores realizada numa pesquisa nos Estados Unidos ,onde fica evidente que estes desejam assumir alguma espécie de controle sobre seu ambiente imediato de trabalho e sentir que eles mesmos e seu trabalho são importantes e não meros fatores econômicos de produção. Desta forma, o interesse em realizar um serviço melhor liga-se a uma combinação de aspectos, que inclui o conjunto de objetivos, valores e ambições do próprio trabalhador e a satisfação intrínseca que ele encontra por executar o serviço.

A importância da qualidade de vida é tão grande que este é um dos critérios internacionalmente aceitos para classificar o estágio de desenvolvimento de um país. O ser humano, nas horas em que está acordado, passa a maior parte do seu tempo trabalhando.

Segundo Jacques (1998), “a expressão ou sigla QVT passou a ser empregada indiscriminadamente para se referir a uma variedade de situações, inclusive contraditórias, a partir de uma interpretação parcial e incompleta”. Cursos e programas de QVT cada vez mais abordam o tema mostrando as perspectivas muito diferenciadas sobre o tema, freqüentemente com um referencial assistencialista e/ou propondo mudanças de caráter superficial nas condições de trabalho e nas políticas e ações gerenciais. Frente a essa diversidade e imprecisão de significados conferidos à expressão qualidade de vida no trabalho, faz-se necessário uma delimitação e a abordagem centrada sobre saúde e segurança parece ser uma boa referência. A Organização Mundial de Saúde (OMS) propõe a preservação da integridade física, mental e social - um completo bem-estar biopsicossocial - dependente das condições de vida e de trabalho a que o indivíduo está exposto como o critério de definição da expressão saúde e não simplesmente a ausência de doença.

Gorender (1997 *apud* Lacaz, 2000, p. 12) fala que

em países periféricos, a coexistência de processos de trabalho arcaicos e modernos explica a ocorrência de um perfil híbrido, no qual os nexos de causalidade com o trabalho tornam-se mais complexos e onde nexos anteriormente não cogitados ou desvalorizados devem ser (re)colocados em pauta. Neste cenário se observa tanto uma 'subcarga' qualitativa como uma sobrecarga quantitativa psíquica, podendo ser prognosticada a permanência da heterogeneidade tecnológica, mas com certa

homogeneidade desfavorável das condições de trabalho e de vida. Diante disso, um novo perfil patológico configura-se, o qual é caracterizado pela maior prevalência, na população trabalhadora, de agravos à saúde marcados pelas doenças crônicas, cujo nexos de causalidade com o trabalho não é mais evidente como ocorria com as doenças (e acidentes) classicamente a ele relacionadas, os chamados infortúnios do trabalho. Proliferam então as doenças cardiocirculatórias, gastroclicas, psicossomáticas, os cânceres, a morbidade músculo-esquelética expressa nas lesões por esforços repetitivos (LER), às quais somam-se o desgaste mental e físico patológicos e mesmo as mortes por excesso de trabalho, além das doenças psicoafetivas e neurológicas ligadas ao estresse

E para Limongi-França (2009, p. 256), a

Qualidade de Vida é a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida, considerando-se o fórum individual. As relações entre Trabalho e Qualidade de Vida representam – nos dias atuais – crescente necessidade de valorização das condições de trabalho. Essa demanda atrai a discussão sobre procedimentos da tarefa em si, cuidado com o ambiente físico, atenção ao relacionamento interpessoal, significado do trabalho e problemas de adaptação aos cargos e condições de vida a ele inerentes.

Em 1979 a OMS defendeu a estratégia da necessidade de desenvolver programas especiais de atenção à saúde dos trabalhadores, visando promover melhorias nas condições da qualidade de vida e trabalho. Por isso o assunto QVT é amplamente discutido no mundo todo, e é a razão de ser uma importante estratégia para qualquer empresa que procure sucesso e prosperidade.

### 2.3 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Em vista do que foi colocado nas seções anteriores, pode-se observar que o trabalho e toda a relação que existe com a QVT são uma evolução de comportamento que ao longo do tempo trouxe mudanças significativas para os trabalhadores.

Para a pesquisa em questão, é necessária a compreensão dos conceitos abordados. Este capítulo procurou desenvolver, mediante vários referenciais teóricos, a história, conceitos, abordagens e pesquisas sobre os assuntos.

“A natureza do trabalho está mudando muito rapidamente. Talvez agora mais do que nunca o stress no emprego represente uma ameaça para a saúde dos trabalhadores e, por sua vez,

para a saúde da organização. (Instituto Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional – NIOSH *apud* GATCHEL e BAUM, 2009, p.190).”

Diante disso não se surpreende que a saúde e o bem-estar tenham se tornado cada vez mais importantes, e com isso uma crescente ênfase em mecanismos comportamentais (que seria definido como a maneira que os trabalhadores percebem e aceitam ou não as situações expostas) nos quais aspectos da função exercida, contextos, e a dinâmica social do local de trabalho influenciam a saúde, a doença e a qualidade de vida.

O trabalhador bancário traz hoje uma carga muito pesada de responsabilidades. Suas tarefas não consistem mais em um trabalho simplesmente burocrático, mecânico, rotineiro. As instituições exigem cada vez mais funcionários que estejam pensando a frente, que acompanhem a velocidade em que as mudanças tecnológicas estão ocorrendo, empenhados em buscar o máximo para as empresas. Essa é a busca constante das organizações do setor bancário atualmente. Com isso, vem junto uma carga de stress e pressão psicológica diária.

Por isso a gestão da QVT nas organizações é tão importante para tentar combater tais questões.

Limongi-França (2009 – p. 275) fala que:

a QVT , como elemento de gestão organizacional e de desempenho no trabalho, dá consistência para o trabalho sustentável, como os elementos de integração psicossocial, credibilidade social e comunitária, mapeamento de expectativas através do contrato psicológico, capacitação e realização.

Esse mesmo autor também ressalta que:

a percepção de um bom clima organizacional, sentimento pessoal de bem – estar e felicidade, integração harmoniosa das pessoas e suas equipes, entre outros sinais do comportamento individual e coletivo sinalizam o perfil de uma empresa moderna. A empresa moderna que está integrada a visão de evolução social, econômica e sustentável, além do alto impacto positivo na imagem. Ampliar a visão e as práticas de promoção de saúde integradas a qualidade de vida é parte do grande movimento contemporâneo de humanização das condições de vida no trabalho (FRANÇA, 2009, P.275)

Limongi-França (2004, p.43) afirma que “os programas de qualidade de vida no trabalho são exigências dos tempos. Expressam um compromisso com os avanços da ciência, da civilização, da cidadania. E ainda, por isso, um desafio para muitos”.

Bartoski, C. e Stefano, S. R. (2006 – pg. 9) falam que:

a Qualidade de Vida no Trabalho procura benefícios mútuos, tanto para a pessoa trabalhadora quanto para a empresa empregadora. A manutenção da qualidade de vida no trabalho é conveniente para atender aos objetivos organizacionais através de investimento em motivação, buscando alcançar maior produtividade o que desencadeia em maior competitividade e crescimento, sendo base para o alcance das estratégias das empresas.

Estes mesmos autores também afirmam que:

A nova visão do ambiente profissional e a valorização do ser humano faz com que a complexidade envolvendo programas de qualidade de vida no trabalho se transforme num meio na busca pela melhor produtividade. A consciência de que somente por meio de níveis de qualidade de vida satisfatória é possível alcançar objetivos organizacionais, faz com o tema ganhe destaque nos meios científicos, ou seja, somente oferecendo condição adequada de vida às pessoas é que as empresas conseguem sobreviver, valendo-se da lógica de que, empresas constituídas por pessoas com qualidade de vida no trabalho influenciam no desenvolvimento da organização. (BARTOSKI, C. e STEFANO, S. R., 2006, p.24).

Neste contexto apresentado, pode-se considerar que o Trabalho Bancário e a QVT tem uma relação íntima com a satisfação dos trabalhadores e por consequência com o sucesso da organização. Portanto, esse sucesso depende da eficiência e visão dos gestores nas práticas de QVT de uma empresa.

Alguns fatores que tenderiam a impactar positivamente a QVT no sistema bancário, ao menos em tese, seriam a oferta de remuneração adequada, uma maior participação dos funcionários nos resultados e tomadas de decisões da empresa, flexibilidade de horários dentre outros aspectos.

No capítulo seguinte serão especificados os métodos e procedimentos adotados para a realização da pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi desenvolvido em duas agências de um banco público denominado Banco Beta (BB), que se localizam no litoral norte do Rio Grande do Sul, atendem a rede varejo e têm aproximadamente vinte e cinco funcionários cada. A escolha das agências foi ao encontro dos interesses do pesquisador, que já tinha tido experiência profissional nos locais de pesquisa.

Para este estudo foi escolhida a abordagem de pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, onde flexibilidade e adaptabilidade são características básicas. Segundo Malhotra (2004) os pesquisadores realizam pesquisas qualitativas para definir o problema ou desenvolver uma abordagem. Este tipo de pesquisa não pretende generalizar suas informações. Aborda-se em geral, pequenos grupos de entrevistados analisando as respostas do público alvo escolhido. Além disso, na pesquisa qualitativa o ambiente natural dos participantes (no caso, a organização) é o local de coleta dos dados, havendo, portanto, pouco controle sobre as variáveis. Esse método, segundo Britten (2005), agrega mais validade aos resultados obtidos, posto que eles procedem do contato direto com os participantes.

Malhotra (2004) descreve que na pesquisa qualitativa o objetivo é alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes, a metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória é baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema, e a análise de dados é não estatística e os resultados desenvolvem uma compreensão inicial.

Com relação ao método, optou-se pelo Estudo de Caso. Os autores Denzin e Lincoln (1994 *apud* FERREIRA; FERREIRA; ANTLOGA e BERGAMASCHI, 2009) falam que o método Estudo de Caso compreende um tipo de investigação em que o pesquisador se volta para o significado de fatos, eventos ou ocorrências, posto que, em última instância, é em torno desses significados que um grupo social se organiza. A técnica de coleta de dados primários utilizada foi a aplicação de questionários contendo 10 questões abertas, que teve por objetivo fazer o pesquisado responder as questões com suas palavras, tendo ele a oportunidade de descrever seus sentimentos, vontades, e até outras questões que vão além do que o pesquisador questionou. Foi escolhido mandar os questionários por email e não fazer a entrevista pessoalmente devido ao tempo disponível dos pesquisados e do pesquisador. Era necessário que todos estivessem

disponíveis para fazer a entrevista no mesmo dia, bem como que pesquisador se locomover até outra agência no mesmo horário de trabalho, fatores estes que tornaram inviável o recurso da entrevista. Com relação aos dados secundários, estes serão obtidos através das Instruções Normativas que a organização disponibiliza para a execução da QVT em seu ambiente organizacional.

Neste caso esta a pesquisa tinha como objetivo abordar a visão, dúvidas e expectativas dos gestores sobre o programa de qualidade de vida aplicado na empresa.

Dentre as agências escolhidas foram identificados os funcionários público alvo e feito contato telefônico com os mesmos para explicação do objetivo do trabalho e solicitação da pesquisa.

O público alvo da pesquisa (escolhidos pelo cargo em que ocupam na organização) foi composto de gerentes geral, gerentes de contas e gerentes de expediente. (em torno de treze participantes), com idades de 30 a 50 anos, e tempo de trabalho que variam de sete a trinta anos

No que se refere à realização de análises subjetivas Vergara (2009, p.6) coloca que:

Quanto ao número de pessoas que podem ser individualmente entrevistadas, existem autores que consideram 15 um número mínimo para entrevistas 25 um número máximo adequado. Esses limites não podem, contudo, ser tomados ao pé da letra [...] tudo depende do problema da investigação, da metodologia escolhida e da representatividade dos entrevistados. Depende, também, de bom senso e de domínio de certas regras científicas, por parte do pesquisador.

Quanto aos questionários, estes foram aplicados da seguinte forma:

- a) Combinado o envio das questões por email, e a devolução das respostas pelo mesmo canal de comunicação ou em mãos ao pesquisador;
- b) Os questionários foram encaminhadas na última semana de fevereiro de 2012, por email, a todos os escolhidos, sendo solicitado sua devolução num prazo de 7 dias;
- c) Foram recebidos os emails respondidos por 08 dos 13 escolhidos, e feita a análise interpretativa das informações obtidas.

Por fim, a técnica utilizada para o tratamento das informações coletadas foi a análise de conteúdo, tendo como base o referencial teórico anteriormente desenvolvido e destacando-se as opiniões, comentários e frases mais relevantes que surgiram ao longo das respostas.

Bardin (2010) ressalta que a análise qualitativa apresenta certas características particulares. É válida, sobretudo na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento



ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais. A autora fala que este método de análise corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e adaptável a índices não previstos ou a evolução das hipóteses.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados nessa pesquisa será metodologicamente dividida no presente capítulo em três distintas seções. A primeira seção irá desenvolver a análise dos dados primários obtidos através dos questionários realizados com os gestores das agências escolhidas, destacando-se opiniões e dados mais relevantes. A segunda seção analisa os dados secundários da pesquisa, descrevendo as informações das Instruções Normativas disponibilizadas pelo BB a todos os funcionários. Na terceira e última seção será apresentada uma síntese das análises obtidas anteriormente.

### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS

As informações foram levantadas a partir da análise de conteúdo das respostas obtidas com o questionário enviado ao público alvo (Apêndice A). O questionário conteve 10 perguntas abertas, elaboradas a partir das seguintes categorias de análise previamente definidas: (i) significado da QVT; (ii) projetos e participação; (iii) desafios; e (iv) sugestões.

A classificação em categorias tem por finalidade atingir uma lógica comparativa com a observação do tipo de relação do discurso dos entrevistados com a investigação dos temas relacionados ao projeto de pesquisa, cujos resultados serão apresentados em resposta ao objetivo geral e aos específicos que seqüenciaram a mesma.

O público alvo desta pesquisa eram gerentes gerais das agências, gerentes de contas e serviços. São os chamados gestores das agências. Foram entrevistadas 08 pessoas dentro do público alvo entre homens e mulheres, sendo que a idade variou dos 26 aos 50 anos, e o tempo de banco também variou de 04 a 30 anos.

Para preservar a identidade dos entrevistados, os mesmos serão denominados de E1 (entrevistado 1) até E8 (entrevistado 8).

O Quadro 1 mostra os tipos de relações utilizadas.

<b>TIPOS DE RELAÇÃO</b>		
<b>PERGUNTAS</b>	<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>	<b>PALAVRES CHAVES</b>
1,5	Significado QVT	Ginástica, qualidade de vida, cultura, eventos, melhorias, saúde, bem estar, verba, serviços, criatividade, liberdade, ambiente agradável, insuficientes, atividades, diversão
2,3,4,6	Projetos e participação	Verba, qualidade de vida, atividades ,stress, reuniões, eventos, massoterapia, ginástica, confraternizações, ambiente, trabalho, sem efeito, relaxar, comemorações, qualidade, adesão, resistência,
5,6,7,8	Desafios	Insuficientes, verba, saúde, trabalhador, qualidade de vida, participação, bem estar, rotina, produtividade, adesão, satisfação, divulgação, produtividade, necessidades, stress,
5,7,9,10	Sugestões	Ginástica laboral, sala de descanso, palestras, shows, musicais, cultura, ambiente, passeios, saúde, verba, alimentação saudável, equipe, divulgação, satisfação,

**Quadro 1 – Análise dos dados primários por categorias**

OBS (\*) As perguntas encontram-se disponíveis no Apêndice A.

A partir das categorias de análise anteriormente identificadas no Quadro 1, as seções seguintes irão descrever através da análise do pesquisador a visão dos gestores a respeito da QVT, tendo como base os sentimentos, explicações, entendimentos e percepções dos entrevistados, buscando com isso alcançar os objetivos gerais e específicos a qual este trabalho foi destinado.

#### 4.1.1 Significado da expressão QVT

Os gestores, quando questionados sobre o significado do termo QVT, citaram, dentre outros aspectos, que seria ideal a existência de um ambiente agradável com poucos ruídos, mobília e material de expediente adequados, harmonia entre os funcionários (coleguismo), sem pressão excessiva e metas abusivas por parte da empresa, e com atividades para aliviar o stress, o que nem sempre é a realidade organizacional. Ao encontro dessas colocações, podem ser transcritos os seguintes trechos:

Para mim, QVT é um ambiente agradável, bom clima entre os colegas, um trabalho que acrescente profissional e pessoalmente. (E1)  
 QVT é ter um ambiente adequado para se trabalhar, tanto no aspecto material (como mobília disponível, material de expediente necessário, ar condicionado funcionando sempre) quanto no aspecto psicológico (coleguismo, atividades de descontração.) (E2)  
 Trabalhar com saúde, sem pressão excessiva e metas abusivas. Poder ter vida fora do banco e não ser intimidado com perda de comissões e cargos [...] (E5)  
 Trabalhar com serenidade, sem stress, ajudando e sendo ajudado quando necessário, dispondo da parceria e companherismo dos colegas [...] (E3)  
 ... um ambiente com poucos ruídos, com harmonia entre os colegas [...] (E7)

Os entrevistados foram unânimes quanto à questão de clima agradável na agência. A remuneração compatível com o lucro do banco e função exercida também foram citadas. Nota-se que a estrutura física oferecida também conta bastante para a satisfação dos pesquisados.

Observa-se que o clima entre os colegas é um fator determinante para a QVT. Esta análise também é constatada segundo Chiavenato (2000 *apud*. Matos, Matos e Almeida, 2007), que sustentam que o clima organizacional é a qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das pessoas. O clima organizacional pode ser positivo e favorável, quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável. Ainda segundo os autores, a excessiva importância dada a tecnologia leva a um clima organizacional desumano. As pressões excessivas dos preceitos de autoridades e normativas da organização criam tensões desagradáveis.

Com a descrição das respostas acima e a citação de Matos, Matos e Almeida(2007), evidencia-se que a qualidade de vida no ambiente de trabalho é importante para satisfação pessoal e o comprometimento com as metas da empresa. Assim, percebe-se que o clima entre colegas influencia muito no desenvolvimento do trabalho e na satisfação em fazer parte do grupo.

#### 4.1.2 Projetos oferecidos e a participação efetiva

Quando solicitados para descrever quais projetos de QVT são oferecidos pelo banco em questão, alguns pesquisados citaram atividades específicas como massagem, ginástica laboral e confraternizações. Mas a maioria citou que a empresa destina uma verba para projetos de QVT, contudo, não foram claros quais projetos seriam esses.

O interessante dessa pesquisa é que parte dos pesquisados mencionaram como projetos de QVT churrascos, jantares ou reuniões informais e confraternizações periódicas. Nota-se que não está bem claro para os gestores para que realmente se destina o projeto de QVT oferecido atualmente:

[...] contratação de profissionais para atividades físicas, churrascos, ou jantares para reuniões informais [...] (E2).  
 ... massoterapia, ginástica laboral, confraternizações semestrais [...]. (E3)  
 [...] são realizados eventos de confraternizações [...]. (E4)  
 [...] contratar profissionais habilitados para acompanhar exercícios, prestar atendimento individualizado, ou seja qual for o projeto posto em prática [...] (E6)  
 [...]o programa de QVT tem o objetivo de proporcionar alguma atividade que gere qualidade de vida aos funcionários no ambiente de trabalho. (E7)  
 [...] massagens, ginástica laboral. (E5)

Quando solicitados a descrever quais projetos relacionados à QVT são aplicados especificamente na agência em que trabalham, os gestores mencionaram:

... massagem, algumas jantares, comemorações dos aniversários uma vez por mês, [...]. (E1)  
 [...] temos frutas no lanche da tarde [...]... massagens [...] (E7)  
 [...] massagem e confraternizações elaborados pela ECOA [...] (E4)  
 [...] massagens duas vezes por semana – para serem divididas entre os interessados.” (E5)

Nesse sentido, também cabe destacar que numa das agências um dos pesquisados mencionou também que:

[...] foi contratado um professor de educação física para trabalhar alongamento com os funcionários duas vezes por semana, [...](E6)

Nestas descrições pode-se observar que sobre os projetos de QVT aplicados também foram relacionados fatores que originalmente não constam nos programas oficiais de QVT do banco. Mais uma vez percebe-se que atividades fora do clima profissional trazem aos funcionários bem estar e satisfação que estes consideram como QVT, apesar de que algumas atividades citadas não estarem no programa da empresa.

Quando se trata da participação efetiva das ações de QVT promovidas pela agência, dos oito entrevistados, cinco participam das atividades propostas, sendo que um dos pesquisados mencionou que “participo, mas não consigo relaxar” (E7).

Os outros três não participam, sendo que um deles entende que as ações de QVT são “paliativas e sem efeito[...]” (E5).

Casado (2002) destaca que uma organização é composta de pessoas, que trazem para o seu interior suas necessidades, interesses, sonhos, potenciais e limitações. Para ela, o indivíduo é sinônimo de indiviso. E esse significado parece estar definitivamente incorporado às políticas e ações contemporâneas de gestão de pessoas. A autora ainda ressalta que é diante das demais pessoas que a individualidade se complementa. Dessa forma, o convívio nos grupos sociais (incluindo grupos de trabalho) possibilita a expansão e desenvolvimento dos indivíduos.

Quando questionados sobre como o participante descreveria as ações de QVT na sua agência e qual opinião sobre elas, as opiniões se dividiram. Dentre os satisfeitos houve relatos como:

são bem proveitosas, mas infelizmente nem todos participam[...] (E2),  
são ações pertinentes ou dentro do que a empresa estabelece/autoriza,[...] muito bom! [...] (E4),  
gosto muito das atividades proporcionadas, por incentivarem a atividade física mesmo que em nível leve, e por se transformarem num momento descontraído[...] (E6).

Por sua vez, os insatisfeitos descreveram as ações da sua agência como:

[...]são feitas apenas para uso da verba disponibilizada, sem efeito na saúde do trabalhador. (E5),  
[...]insuficiente por achar que deveriam existir outras alternativas para que toda a agência participasse (E3),  
insatisfatórias para atingir o objetivo de QVT. (E1),  
insuficientes para abranger todos funcionários, verba limitada[...] (E7).

Ferreira, Ferreira, Antloga e Bergamaschi (2009) falam que a concepção e a implantação dos programas de QVT, feitas de forma participativa, vêm-se afirmando como uma alternativa para compatibilizar bem estar, eficiência e eficácia nas organizações.

Diante do exposto verifica-se que as ações de QVT se criadas com a participação de todos os beneficiados, sendo esses envolvidos no processo, teriam um nível de aceitação maior do que tem hoje. Foi possível identificar também que existe uma necessidade de serem revistos os projetos de QVT oferecidos, e criados outros que agreguem atividades onde haja participação mais efetiva, como por exemplo, confraternizações entre colegas.

#### **4.1.3 Os desafios da implementação dos programas de QVT**

Sobre os principais desafios relacionados à implementação de programas de QVT, todos disseram que existe uma dificuldade de aceitação aos programas oferecidos por parte dos funcionários, e também não existe um consenso geral sobre qual atividade seria a ideal para todos participarem.

Alguns citaram como exemplo o valor da verba por ser limitada, a resistência de alguns funcionários a participarem das atividades, o pouco tempo destinado e a pressão para o atingimento das metas.

[...]resistência, dificuldade de aceitação, consenso entre os funcionários – quando um quer fazer algo, outro não quer... em relação as atividades propostas [...] (E3)

[...] vejo como maior dificuldade é a adesão dos colegas, alguns resistentes a participarem do programa. (E6)

a diversidade de interesses, a corrida contra o tempo, stress para o cumprimento das metas, verba limitada [...] (E7)

[...] é necessário que os funcionários participem ativamente das atividades. (E8)

o maior desafio é o de ter uma verba maior a disposição, para que todos disfrutem com satisfação da QVT. (E5)

Um dos pesquisados também citou que:

[...] uma questão interessante que se deve ter em mente é a ambiência, ou seja, a qualidade do mobiliário, do ar condicionado, a fim de que seja agradável e adequado para trabalhar. (E2).

Com base nos relatos acima se conclui que os principais desafios para os gestores com relação à implementação dos programas de QVT encontrados hoje são a participação efetiva e a verba disponibilizada.

Quando se trata da importância dos projetos de QVT para a satisfação profissional e pessoal dos funcionários da agência e qual a maneira que isso acontece, são citados exemplos como complementar o bem estar/ saúde, aliviar o stress e quebrar a rotina, maior produtividade/ valorização/ satisfação e preocupação com o funcionário, auxiliar no clima da organização. E a interpretação que se tem é que todas essas modificações acontecem quando os projetos são bem aproveitados

Alguns relatos obtidos na pesquisa são:

os projetos de QVT são importantes porque refletem no comportamento, dedicação e satisfação de trabalhar para a empresa[...] (E1),  
 [...]a empresa mostra que se preocupa com o funcionário e com sua qualidade de vida não só no trabalho, mas na vida pessoal também[...] (E2),  
 os projetos são importantes e necessários para um bom clima na agência, e a empresa também mostra a importância que o funcionário tem para ela (E4),  
 [...]sim, desde que bem planejados, havendo um equilíbrio entre corpo e mente saudáveis, proporcionando maior produtividade (E7),  
 [...]complementam o bem estar dos funcionários, além de quebrar a rotina do trabalho e o alívio das tensões (E8),  
 não da maneira que o banco dispõe, pois o programa de QVT tem que ser abordado sobre todos os aspectos de saúde e bem estar dos funcionários (E5).  
 não acredito que só os projetos de QVT tragam satisfação profissional e pessoal dos funcionários, mas acho que pode contribuir com bons momentos de diversão, por mais breves que sejam, com toda a equipe de trabalho e no horário de expediente. (E6)

Conceituando QVT, França e Arellano (2002 *apud* FLEURY, 2002)

traz como conceito de QVT uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem estar do trabalhador e na produtividade da empresa.

Novamente ressalta-se a importância de um projeto de QVT bem elaborado e efetivado pelas empresas, o qual traz benefícios constantes a seus funcionários. Sobre a importância da QVT dentro do contexto social, na visão de gestores, a maioria fala sobre preocupação com a saúde, o bem estar, e a necessidade atual dos trabalhadores de terem QVT por causa do stress.

é necessário nos dias de hoje por causa do stress da profissão[...] (E2)



[...] é importante mas nem todos estão interessados. (E3)  
 [...] [...] estar atualizado com as necessidades atuais dos trabalhadores - saúde e trabalho estão interligados. (E6)  
 [...] preservar o bem estar dos funcionários dentro da empresa, e através desta, aumentar a produção e o rendimento. (E4)  
 [...] melhorar a qualidade de vida e a saúde, aumentar o entusiasmo, a produtividade, e o ânimo para trabalhar (E7)

Neste contexto percebe-se que o trabalhador quer e precisa de projetos de QVT para aliviar as pressões diárias, e que a saúde é um fator preocupante para todos.

Conforme Cavassani, Cavassani, Biazin (2006) a QVT interfere não somente no trabalho em si, mas tem implicações do campo familiar e social dos indivíduos, e vice-versa. Ainda ressaltam que a QVT é um dos desafios do ambiente atual das organizações, e que as organizações precisam estar atentas à qualidade de vida das pessoas que dela fazem parte, pois isto reflete diretamente nos resultados da empresa.

Diante da afirmativa de que existem funcionários que não sabem exatamente o que é QVT ou não participam das ações oferecidas pela organização, os gestores foram questionados sobre o que estaria motivando tais fatores: se era pela falta de divulgação por parte da empresa ou se o que era oferecido não era interessante o bastante. Os pesquisados na sua maioria concordaram que existe pouca divulgação sobre os objetivos e benefícios dos projetos de QVT oferecidos pela empresa. Alguns citam que existe material disponível sobre o assunto no site (visualização completa apenas para os funcionários na intranet):

[...] muito mal divulgado pela empresa. (E1)  
 falta divulgação[...] (E2)  
 [...] existe falta de consenso no que é oferecido! (E3)  
 o banco poderia dar mais ênfase ao assunto e incentivar mais a participação de todos [...] (E6)  
 [...] valorizar mais o assunto e investir na divulgação e estímulo aos funcionários, a fim de que haja um melhor aproveitamento dos programas. (E4)  
 existe materiais sobre o assunto no site na intranet, disponível a todos funcionários [...], (E5)  
 a agência oferece o serviço e o banco tem instruções sobre QVT, e também alguma coisa é feita pela ECOA [...] (E7)

Observa-se que a maioria dos gestores acha que a divulgação da QVT, sua importância e projetos não é suficiente, e que o assunto teria que ter mais ênfase, que poderia ser mais bem explorado. Outro ponto importante é na adesão as atividades, por ter alguns entrevistados que não acham importante participar ou não gostem do projeto de sua agência.

Cabe ressaltar mais uma vez que a participação é um processo importante e positivo em qualquer projeto que se queira colocar em prática, e que a correta divulgação dos objetivos e benefícios fazem com que essa seja muito mais efetiva.

#### 4.1.4 As sugestões dos gestores

Por fim, os gestores foram solicitados a darem sugestões sobre projetos de QVT para o banco em que trabalham. Atividades de cultura e lazer foram unanimidade entre os questionados. Um ambiente propício ao descanso, torneios esportivos, propostas sobre alimentação saudável, e confraternizações também foram citadas:

realização de passeios, excursões com os colegas, participação em torneios culturais e esportivos [...] (E3)  
 cerveja ao final do expediente, churrasco todas sextas feiras, mais verba para a realização de projetos [...] (E8)  
 atividades em grupos, com idéias de trabalho em equipe, alimentação saudável, estímulo a criatividade e a liberdade de pensamentos, ambiente agradável, [...] (E7)  
 [...] sala de descanso com sofá e televisão [...] (E1)  
 [...] patrocínio de palestras sobre QVT, bem como shows musicais para incentivar a cultura. (E2)  
 verba maior para ampliar possibilidades de contratação de serviços (E6)

Para França e Arellano (2002 *apud* FLEURY, 2002) e Limongi-França (1996), a QVT consiste no conjunto de ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.

O que se observa ao final da análise procedida nesta pesquisa e, especialmente nesta questão sobre as sugestões, é que os funcionários buscam para a expressão QVT não somente as atividades oficializadas nas instruções normativa da empresa, mas também outras atividades que produzem um efeito de descontração e relaxamento, como as já citadas anteriormente. São ações que servem para desviar temporariamente o foco das metas e pressões do dia a dia

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS

As informações aqui disponibilizadas estão baseadas no livro de Instruções Normativas (IN), que é o regulamento interno do banco. Neste livro estão todas as práticas e normas de gestão de todos os setores da empresa, como financiamentos, jurídico, marketing, pessoal, entre outras, e todas as instruções necessárias aos funcionários. O livro IN que instrumentaliza e gerencia a ferramenta QVT, tem hospedagem no ambiente da intranet, IN 407-1 – Qualidade de Vida no Trabalho, no site da empresa.

Na instrução relacionada à QVT, consta como aspecto geral que o objetivo do programa é desenvolver ações para promover a qualidade de vida no trabalho. Os pressupostos são: ação institucional, adesão voluntária a qualquer atividade do programa, considera a diversidade do público em suas variações culturais e diferenças regionais, educação continuada como estratégia para estimular a adoção de estilo de vida mais saudável, etc. O público alvo do programa são funcionários, estagiários e aprendizes BB.

De modo geral, a instrução sobre QVT fala que a verba destina-se ao pagamento de empresas ou profissionais autônomos que conduzem práticas anti-estresse no ambiente de trabalho bem como a aquisição de material relacionado a essas práticas. As práticas definidas para a utilização dessa verba, segundo o livro IN, que estariam a cargo de escolha das agências são: alongamento, dança circular, dança de salão, eutonia, ginástica laboral, ioga, *liang gong*, massagem expressa, pilates, relaxamento e *tai chi chuan*

A instrução também deixa bem claro que as atividades deverão ser escolhidas para contribuir para a melhoria do clima organizacional e a satisfação dos funcionários. A realização das atividades deve ocorrer de forma regular e sistemática e realizadas em horários que possibilitem a participação do maior número de pessoas. A adesão é voluntária. As práticas devem ser realizadas no ambiente de trabalho, durante o expediente e em horário não coincidente com o do atendimento ao público. Seriam realizadas até quatro vezes por semana durante 15 minutos.

Acerca destas informações, a pesquisa buscou investigar qual era a visão dos gestores das agências escolhidas a respeito da QVT.

### 4.3 SINTESE DA ANÁLISE DOS DADOS

A partir das análises realizadas ao longo deste capítulo, verificou-se a importância da QVT para o trabalho bancário sob o ponto de vista dos gestores.

Analisando-se as respostas obtidas podem-se destacar vários pontos importantes em relação aos questionamentos da pesquisa, que buscava verificar o entendimento acerca do assunto e o que estava sendo feito sobre QVT e quais atividades estavam sendo colocadas em prática atualmente nas agências pesquisadas

Pelas análises pode-se concluir que para todos entrevistados QVT é trabalhar num ambiente agradável, adequado, tranquilo, sem pressões e com um bom clima entre os colegas.

A metade dos entrevistados não sabem exatamente para que é destinada a verba disponibilizada para projetos de QVT, e mencionaram jantares, confraternizações, e churrascos como exemplos destas atividades. Elas não se encaixam no que a empresa oferece, mas é consenso que grande parte espera ter isso como projetos.

Apesar das duas agências disponibilizarem ações como massagens e ginástica, uma boa parte dos entrevistados não participa ou não acha eficaz as ações propostas. Eles são cientes que a participação não é efetiva, e que é difícil agradar a todos, pois existem várias opiniões divergentes.

Um dos motivos que levam aos funcionários não participarem pode ser a pouca divulgação do assunto dentro do ambiente profissional.

Os dados demonstram ainda que os participantes não têm total poder de decisão sobre o que vai ser colocado em prática por citarem que a verba não é compatível com as atividades desejadas, e uma parte não participa ou não acham importantes os projetos ora ofertados pela instituição. Contudo, a maioria dos participantes acha que sua participação é válida, que a QVT auxilia no bem estar, na saúde, no desenvolvimento do trabalho e em seu rendimento e, ainda, que o banco poderia proporcionar um pouco mais do que é ofertado hoje.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Qualidade de Vida no Trabalho já se tornou uma necessidade em qualquer área. Isso é uma realidade e vem sendo provada através de inúmeros estudos ao longo dos tempos.

O BB é um banco público que além da eficácia de natureza econômica também busca a geração de valores sociais. O programa de QVT é um dos exemplos de iniciativas que é perceptível as políticas do banco.

O objeto de pesquisa deste trabalho foram duas agências semelhantes, situadas em Tramandaí e Santo Antonio da Patrulha, no litoral norte do Estado do RS, e escolhidas de acordo com os interesses do pesquisador, que já tinha tido experiência profissional nos locais de pesquisa. A pesquisa teve como foco principal os gestores das agências, e buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: qual é a visão dos gestores do Banco Beta de Tramandaí e Santo Antônio da Patrulha a respeito da QVT?

Assim sendo, o objetivo geral foi o de investigar qual era o ponto de vista dos gestores dessas agências, tendo como referência as instruções normativas da empresa.

A metodologia aplicada foi através da técnica de um estudo de caso, mediante o levantamento de dados primários com a aplicação via email de um Questionário (Apêndice A), contendo 10 perguntas abertas, aplicadas a 8 entrevistados que participaram do processo, buscando-se extrair os pontos de vista mais importantes do contexto.

Simultaneamente, procurou-se estudar o significado dos conceitos, os históricos e características sobre Trabalho Bancário, e a QVT, buscando analisar o tema pesquisado, elencando com a análise de dados secundários através das instruções normativas da empresa, e fazendo uma análise de todas informações disponibilizadas.

O primeiro objetivo específico proposto pela pesquisa, foi analisar o entendimento dos gestores acerca do assunto QVT. Ao analisar a percepção dos gestores das duas agências em seus locais de serviço, o presente trabalho possibilitou o reconhecimento de alguns pontos que se fazem necessário para o aperfeiçoamento e sucesso dos projetos voltados a QVT. Ficou evidente a constatação de que os mesmos não tinham bem esclarecido quais eram os projetos de QVT oferecidos pela própria empresa em que trabalhavam, dado esse constatado no grande número de entrevistados que se equivocaram na hora de mencionar para que servia a verba. A não

compreensão do significado de QVT por parte de uma gestão compromete a implementação e a própria criação de projetos efetivos na promoção do mesmo.

O segundo e último objetivo específico era de analisar o que estava sendo feito sobre QVT e quais atividades estão sendo colocadas em prática nas agências pesquisadas. Conclui-se que os projetos existem no papel, e as agências procuram oferecer aos funcionários o que está dentro da verba disponibilizada, e atividades que estão de acordo com a aceitação da maioria. Da mesma forma verificou-se que há uma carência de informações e divulgação de QVT entre os gestores, dificultando o implemento de novos projetos. A falta de um entendimento mais sólido a respeito do tema por parte dos pesquisados foi identificada em toda a amostra da pesquisa.

Por outro lado, projetos de QVT foram vistos como algo necessário, e foi manifesta a idéia de que atingir um nível melhor de qualidade de vida no ambiente de trabalho seria bem vindo por parte de todos pesquisados. Evidenciada através dos dados, uma das conclusões a que se pode chegar é a de que a eficácia e o alcance dos objetivos da empresa quanto às ações de QVT são incertos. No contexto de melhora contínua das relações humanas no ambiente de trabalho, conclui-se que uma melhor divulgação de seus programas de QVT e um melhor estudo e investimento no mesmo (mais pesquisas internas sobre a satisfação entre os funcionários e a real eficácia deste, maior ênfase na divulgação, etc.) fará o banco se encaixar melhor no modelo atual de valorização da pessoa humana, fazendo existir o sentimento de reconhecimento do trabalhador a qual o projeto se destina.

Diante do pequeno número de entrevistados, dos 13 escolhidos apenas 08 responderam o questionário enviado, a consulta por entrevista teria sido mais eficaz, pois seria possível dialogar pessoalmente com a amostra escolhida, não ficando apenas no aguardo da devolução dos questionários. Isso independe do número de entrevistados – quando se está falando de perguntas abertas o contato pessoal é sempre mais recomendável pois é possível observar/coletar outras informações não necessariamente escritas (gestos, expressões, etc.) como também aprofundar determinadas questões de acordo com o ritmo da entrevista – essa é uma limitação bem identificada. Outra limitação do presente trabalho foi que a agência que não era do pesquisador teve uma participação menor em entrevistas (03 apenas).

Nota-se que apesar de ter muitos estudos e material ao seu respeito, a QVT ainda é um assunto que tem bastante a desenvolver-se no meio bancário. Contudo, dado o reduzido número de pesquisados e principalmente o caráter qualitativo da pesquisa, o presente trabalho mostra-se

incapaz de apresentar conclusões generalizadas; porém com o mesmo, pode-se iniciar uma série de questionamentos a respeito da QVT em instituições financeiras, como por exemplo, se essa condição verificada nas agências que aqui constam se repetem em outras; semelhanças apresentadas entre várias agências; assim como definir um perfil de como o assunto é tratado em todas as agências da instituição.

Dessa forma, na instituição aqui analisada, sugere-se que sejam feitas mais pesquisas sobre QVT, em mais agências e com número maior de participantes, para analisar a eficácia do programa, as dificuldades de pôr em prática o que é proposto, e a expectativa de quem era para ser o principal beneficiado: o trabalhador bancário.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa/Portugal. Edições 70, Lda.2010.

BARTOSKI, C; STEFANO, S. R. **Qualidade de Vida no Trabalho em Agências Bancárias de Laranjeiras do Sul: uma Estratégia Organizacional**. Artigo de pós-graduação em Estratégias Empresariais, Unicentro, 2006.

BRITTEN, N. Making sense of qualitative research: a new series (editorials). *Medical Education*, Estados Unidos, v.39, n.1, p.5-6, Jan. 2005.

CARVELL, F. J. **Relações Humanas nos Negócios**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

CASADO, T.. **O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento**. In: Maria Tereza Leme Felury. (Org). 1 e d. São Paulo: Editora Gente, 2002, v. 1, p. 235-246.

CAVASSANI, A. P.; CAVASSANI, E. B.; BIAZIN, C. C.. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações**. - XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006

CHANLAT, J-F.. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo : Atlas, 1992.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª.ed. São Paulo: Campus, 2000, 700p.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 2001.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002



FLEURY, M. T. L. ; FISCHER, R. M. **Mudança e transformação organizacional.** in: Maria Tereza Leme Felury. (Org). 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, v. 1, p. 147-164.

FERREIRA, R. R. , FERREIRA, M. C., ANTLOGA, C. S., BERGAMASCHI, V. **Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores.** R. Adm., São Paulo, v. 44, n.2, p147-157, abr/mai/jun.2009

FLEURY, M. T. L. ; FRANÇA, A. C. L. e ARELLANO, E. B. **Liderança, poder e comportamento organizacional.** In: Maria Tereza Leme Felury. (Org). 1 e d. São Paulo: Editora Gente, 2002, v. 1, p. 259-270.

FISCHER, R.M.. **Mudança e transformação organizacional.** In: Maria Tereza Leme Felury. (Org). 1 e d. São Paulo: Editora Gente, 2002, v. 1, p. 147-164.

GATCHEL, R J.; BAUM, A. **Mediadores biocomportamentais de stress e qualidade de vida em contextos ocupacionais.** In: Ana Maria Rossi, James Campbell Quick, Pamela L. Perrewe, (org.). São Paulo: Atlas, 2009, p. 189-201

Gorender J . Globalização, tecnologia e relações de trabalho. *Estudos Avançados* – 1997 - 29(11):311-361.

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

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G.. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária,** Sociologias, Porto Alegre, ano 6, nº 12, jul/dez 2004, p. 160-200.

IZUMI, P. K.. **O bancário e a exigência de uma nova qualificação.** São Paulo. EDUC, 1998, 176p 23cm – série Hipótese

JACQUES, M. G.. **Um espaço para repensar sobre a qualidade de vida no trabalho.** Rev. ABOP v.2 n.2 Porto Alegre 1998.

LACAZ, F. A. C.. **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença.** Ciênc. saúde coletiva vol.5 no.1 Rio de Janeiro 2000

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

LIMA, I. S. **Qualidade de Vida no Trabalho na Construção de Edificações: Avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte**. -. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Tese (Doutorado em Engenharia).- Florianópolis, 1995, 215p

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000**. Tese de Doutorado em Administração na USP em 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-Industrial**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada**. In: Ana Maria Rossi, James Campbell Quick, Pamela L. Perrewe, (org.). São Paulo: Atlas, 2009, p. 256-277

LIPP, M. E. N. e TANGANELLI, M. S. **Stress e Qualidade de Vida em Magistrados da Justiça do Trabalho: Diferenças entre Homens e Mulheres** - Pontifícia Universidade Católica de Campinas -Psicologia: Reflexão e Crítica, 2002, 15(3), pp. 537-548.

Livro de **INSTRUÇÕES NORMATIVAS – IN**. In: Banco do Brasil S/A. Base de dados: Intranet, 2011. Acesso em 17 ago.2011.

LUCAS, L. S. **Comportamentos Manifestos e Não Manifestos dos Trabalhadores Face ao Sentido do Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho – 2010 – Disponível em <<http://www.eumed.net/rev/cccss/09/lsl.htm>>**. Acesso em: 15 fev, 2012.

MATOS, J. G. R., MATOS, R. M .B., ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro. E-papers, 2007. P.267.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre/RS: Artmed Ed SA, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, J. M. R. ; NETZ, J. A. **O massacre dos trabalhadores bancários e a ação sindical: sobrejornadas, metas excessivas, pressão, medo, práticas gerenciais autoritárias versus práticas preventivas.** In: Boletim da Saúde. Porto Alegre: Escola de Saúde Pública/RS, v. 20, n. I, 2006

USTARROZ, L. **Trabalho bancário, arquitetura dos espaços de trabalho e subjetividade.** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA pela UFRGS. Porto Alegre, 2008.

Vergara, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo : Editora Atlas. 1ª Ed., 2009

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caro colega, o presente questionário faz parte de uma pesquisa para o meu trabalho de conclusão de curso no MBA de Gestão de Negócios Financeiros, que está sendo realizado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) tem por objetivo responder a seguinte pergunta: Qual é a visão dos gestores de um banco público a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho?

O presente questionário deve ser preenchido e pode ser devolvido das seguintes formas:

- Por e-mail para: [sabrinaescopelli@gmail.com](mailto:sabrinaescopelli@gmail.com) (até 29/02/2012)

Desde já agradeço a atenção e colaboração.

Sabrina Escopelli Soares

Contato pelos telefones (51)9844-6865 ou pelo e-mail [sabrinaescopelli@gmail.com](mailto:sabrinaescopelli@gmail.com).

### QUESTIONÁRIO

Idade: ( ) 18 a 25 ( ) 26 a 35 ( ) 36 a 50 ( ) mais de 50

Sexo: M ( ) F ( )

Tempo total que atua no banco: \_\_\_\_\_

1 - Para você, o que é qualidade de vida no trabalho (QVT)?

---

---

---

2 - Descreva quais projetos de QVT são oferecidos pelo banco em que você trabalha:

---

---

---

3 - E na sua agência especificamente, quais projetos relacionados à QVT são aplicados?

---

---

---

4 - Você participa das ações de QVT promovidas por sua agência?

---

---

---

5 - Como você descreveria as ações de QVT na sua agência e qual a sua opinião sobre elas?

---

---

---

6 - Na sua visão enquanto gestor, quais os principais desafios relacionados a implementação de programas de QVT?

---

---

---

7 – Você acha que projetos de QVT são importantes para a satisfação profissional e pessoal dos funcionários? De que maneira isso acontece?

---

---

---

8 – Na sua visão de gestor, por que você acha que os projetos de QVT são tão importantes dentro do contexto social?

---

---

---

9 – Alguns funcionários não sabem direito o que é exatamente ou não participam das ações de QVT oferecidos pela organização. Você acha que falta divulgação da parte da empresa ou o que é oferecido não é interessante o bastante?

---

---

---

10 - Quais sugestões sobre projetos de QVT você teria para dar ao banco em que trabalha?

---

---

---