

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Marlene Anelise Rau Quadros**

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO DE BANCÁRIOS DE PORTO ALEGRE**

**Porto Alegre**

**2011**

Marlene Anelise Rau Quadros

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO DE BANCÁRIOS DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Angela Beatriz Scheffer Garay

**Porto Alegre**

**2011**

Marlene Anelise Rau Quadros

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO DE BANCÁRIOS DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 17 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup>. Angela Beatriz Scheffer Garay

---

Prof<sup>a</sup>. Claudia Simone Antonello

Dedico a meus queridos pais, para sempre amados e a Luciano, meu esposo e infinito amor, pois sem vocês, nada teria sentido.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente e carinhosamente a todos que colaboraram, até mesmo com a energia do pensamento, para a realização deste trabalho. Entretanto, algumas pessoas especiais merecem destaque:

Agradeço à minha tutora-orientadora, Aline Höppner, que foi meu anjo da guarda e às professoras Patrícia Rodrigues da Rosa e Christine da Silva Schröder, que seguraram a minha mão e me mostraram o caminho correto. Recebam todo o meu respeito e a minha admiração.

Ao Lu, amor de minha vida, por ter sempre acreditado em mim e por continuar ao meu lado. N.E.O.Q.E.A.V!

Às minhas amigas Miriam e Magda pelo apoio e o carinho no momento em que mais precisei.

Às minhas filhas caninas, Minnie e Megan, por todo o afeto e alegria.

Por fim, agradeço, principalmente, ao meu pai e à minha mãe, por todo o amor que me deram e por tudo que me ensinaram.

*“Dream on, dream on, dream on and  
dream until your dream comes true.”*

Steven Tyler - Aerosmith.

## RESUMO

O tema Qualidade de Vida no Trabalho expressa uma preocupação com a busca da satisfação das necessidades do trabalhador, englobando diversos aspectos da relação entre o trabalhador e a organização, tais como a remuneração, o relacionamento com colegas e com superiores hierárquicos, as condições e o ambiente de trabalho, o tempo destinado ao lazer e as oportunidades de crescimento. Este estudo objetivou analisar a percepção dos funcionários de uma agência de Porto Alegre, sobre as práticas de QVT adotadas na instituição pesquisada. Para tanto, procurou descrever as práticas adotadas no que se refere à QVT na instituição e levantar os fatores considerados de satisfação ou insatisfação em relação à QVT dos bancários pesquisados. Os dados da pesquisa foram obtidos pela aplicação de questionários a dezenove funcionários, gerando resultados de natureza quantitativa. Através da análise dos dados constatou-se que os fatores críticos para a QVT da Agência MS são a compensação justa e adequada e as condições de trabalho, enquanto os fatores que denotam maior satisfação por parte dos bancários são o uso e o desenvolvimento de capacidades, a oportunidade de crescimento e segurança a integração social na organização, o constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida, e a relevância total do trabalho na vida.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho; Bancários.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Evolução do Conceito de QVT .....	15
Quadro 2 - Categorias Conceituais de QVT .....	19
Figura 1 - Organograma da Agência MS.....	28

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cargo ou Função.....	30
Tabela 2 - Gênero .....	31
Tabela 3 - Idade .....	31
Tabela 4 - Estado Civil .....	32
Tabela 5 - Número de filhos .....	32
Tabela 6 - Escolaridade .....	32
Tabela 7 - Carga horária .....	33
Tabela 8 - Tempo de Trabalho neste Banco .....	33
Tabela 9 -Tempo de Trabalho na Agência MS.....	34
Tabela 10 - Síntese Critério Compensação Justa e Adequada.....	35
Tabela 11 - Síntese Critério Condições de Trabalho.....	36
Tabela 12 - Síntese Critério Uso e Desenvolvimento de Capacidades .....	38
Tabela 13 - Síntese Critério Oportunidade de Crescimento e Segurança.....	39
Tabela 14 - Síntese Critério Integração Social na Organização.....	40
Tabela 15 - Síntese Critério Constitucionalismo.....	41
Tabela 16 – Síntese Critério O Trabalho e o Espaço Total de Vida .....	42
Tabela 17 – Síntese do Critério Relevância Total do Trabalho na Vida .....	44
Tabela 18 – Resumo dos Critérios .....	45

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	<b>13</b>
2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: CONCEITOS E MODELOS-----	13
2.1.1 O Modelo de Walton (1973)-----	17
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO-----	22
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>26</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>29</b>
4.1 AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO BANCO -----	29
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES-----	30
4.3 COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA-----	34
4.4 CONDIÇÕES DE TRABALHO -----	36
4.5 USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES-----	37
4.6 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA -----	38
4.7 INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO-----	40
4.8 CONSTITUCIONALISMO -----	41
4.9 O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA -----	42
4.10 RELEVÂNCIA TOTAL DO TRABALHO NA VIDA-----	43
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>

## INTRODUÇÃO

Em nosso cenário econômico, as empresas, na busca pelo lucro e pelo aumento da produtividade, muitas vezes, podem comprometer a saúde e a qualidade de vida dos seus trabalhadores. Os bancos são uma ilustração desta realidade, pois visam obter um constante aumento nos lucros e, para tanto, estipulam metas arrojadas para serem atingidas de maneira eficiente e em um curto espaço de tempo. “No trabalho bancário, na medida em que os meios justificam os fins para a produção dos resultados, as estratégias de gestão [...] não são foco de interesse dos bancos, desde que as metas sejam alcançadas” (RODRIGUES, 2009 p. 68). Ameaças, humilhações devido à exposição do desempenho na forma de classificação por *ranking*, competitividade entre os colegas e assédio moral estão presentes no cotidiano destes bancários (RODRIGUES, 2009). Entretanto, estas práticas geram sofrimento para a maioria das pessoas, afetando negativamente a qualidade de vida dentro e fora do trabalho, além de causarem prejuízos às organizações decorrentes do afastamento das atividades.

Couto (1987) entende a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, baseando-se no fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho. Corroborando com o entendimento deste autor, Tolfo e Piccinini (2001, p. 166) afirmam que "são os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações e faz-se necessária a implementação de ações que propiciem a qualidade de vida no trabalho."

A partir da verificação destes estudos, foi possível perceber que a QVT engloba diversos aspectos da relação entre o trabalhador e a organização, tais como a remuneração, o relacionamento com colegas e com superiores hierárquicos, as condições e o ambiente de trabalho, o tempo destinado ao lazer e as oportunidades de crescimento. Nesse sentido, a empresa, ao não atentar para a QVT, ignora as necessidades dos clientes internos que, não estando satisfeitos, reduzem significativamente a sua produtividade (COUTO, 1987; TOLFO, PICCININI, 2001).

Considerando a complexidade do trabalho bancário e os diversos estudos (GRISCI; BESSI, 2004; GÓES; SOUZA, 2008; BESSI, 2009) em que a QVT é

abordada entre esta categoria, a questão de pesquisa a ser respondida neste estudo foi: Qual a repercussão, na qualidade de vida no trabalho, das práticas adotadas pela instituição bancária pesquisada, tendo como foco a análise de uma agência de Porto Alegre?

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção dos funcionários de uma agência bancária de Porto Alegre sobre as práticas de QVT adotadas pela instituição. E, como objetivos específicos: a) Descrever as práticas adotadas no que se refere à QVT na instituição; b) Identificar, dentre as ações de QVT que a empresa desenvolve, quais as consideradas mais benéficas para a atividade profissional e pessoal dos respondentes; c) Levantar os fatores de satisfação ou insatisfação em relação à QVT dos bancários pesquisados.

Justifica-se a escolha deste tema pela sua importância dessa discussão para a sociedade em geral, pois a pressão, as metas frequentemente consideradas inatingíveis e as cobranças excessivas não se restringem aos bancários. Diversas categorias profissionais sofrem as consequências destas políticas de gestão extremamente agressivas, sendo acometidos de doenças físicas e de psicopatologias do trabalho, que interferem no seu rendimento profissional e em sua qualidade de vida.

Este estudo é relevante aos funcionários do banco por favorecer o autoconhecimento e propiciar a reflexão sobre a QVT. Se o sujeito tomar consciência de sua situação, poderá empenhar-se para que seus direitos sejam respeitados. Relevante também por fornecer subsídios à gestão de modo a refletir sobre essa questão que afeta diretamente o grupo de trabalho e a organização.

A pesquisa foi realizada em um banco de capital misto que atua há mais de oitenta anos no mercado. A unidade pesquisada situa-se no bairro Mont Serrat, na cidade de Porto Alegre, no RS, e será referida como Agência MS.

Diversos foram os conceitos e modelos de análise de QVT desenvolvidos na literatura. Neste estudo, foi adotado como referência o modelo de Walton (1973), devido à abrangência de suas categorias conceituais, o que será a seguir apresentado.

Assim, quanto à estrutura deste trabalho, o próximo capítulo apresenta o referencial teórico utilizado, seguido pela demonstração dos procedimentos metodológicos adotados. O quarto capítulo explanará os resultados da pesquisa e, após, serão apresentadas as considerações finais.

## 2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Neste capítulo será explanado o referencial teórico deste estudo, o qual abordará a QVT, seus conceitos e modelos, e a qualidade de vida no setor bancário.

### 2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: CONCEITOS E MODELOS

Com o surgimento da abordagem humanista da teoria organizacional, a ênfase nas pessoas substituiu vários postulados da Escola Clássica de Fayol e da Administração Científica de Taylor. A partir dos anos de 1950, surgiram vários estudos abordando as relações entre o homem, o seu trabalho e a organização. Estes foram denominados Qualidade de Vida no Trabalho – QVT e tiveram como base as teorias administrativas de Mayo (1927), Maslow (1954), McGregor (1973) e Herzberg (1959) (GUIMARÃES; MACEDO, 2003).

Para Maslow (1954), autor clássico da teoria motivacional, os fatores motivacionais vinculados às necessidades humanas, afetam o desempenho e a auto-realização (MASLOW, 1954 apud FERNANDES, 1996). O autor voltava-se para o estudo da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano, independentemente de preocupações com a eficiência organizacional. Afirmava, ainda, que o ser humano possui necessidades complexas que podem ser hierarquizadas em cinco categorias: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização. Em sua base estão as necessidades mais simples e fundamentais à existência como a segurança, a água e o alimento. No topo estão as necessidades mais complexas como a auto-realização (MASLOW, 1954 apud MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Entretanto, o estudo considerado como pioneiro sobre a QVT foi a Abordagem Sócio-Técnica, teoria que analisa a influência do meio ambiente em que as organizações atuam e as suas estruturas organizacionais (MOTTA; VASCONCELOS, 2002), focando no desenvolvimento e na mudança organizacional. Este modelo surgiu com o trabalho de Emery e Trist (1946) e colaboradores, que buscavam um modelo que equilibrasse as relações entre o indivíduo, o trabalho e a

organização. A partir de pesquisas realizadas em uma mina de carvão na Inglaterra, analisaram problemas como conflitos interpessoais, redução de produção e absenteísmo, que surgiram após a mecanização e a reorganização do trabalho. Concluíram que a insatisfação dos trabalhadores era causada menos pelo salário do que pela nova maneira como a organização do trabalho estava apresentada (MORIN, 2002). Através do diagnóstico apresentado, verificou-se a importância da pesquisa para saber o que pensam os colaboradores, da participação de todos no processo e do diálogo aberto antes de se implementar a mudança na organização, pois o desequilíbrio entre as relações prejudica a produção da empresa e a QVT dos operários.

Apesar dos estudos anteriores, apenas na década de 1970 o termo Qualidade de Vida no Trabalho - QVT - ficou conhecido publicamente, devido às pesquisas em análise e delineamento de cargos, realizada pelo professor Louis Davis da UCLA de Los Angeles, as quais objetivavam tornar o trabalho mais agradável (GUIMARÃES; MACEDO, 2003).

A QVT engloba desde as leis de proteção ao trabalhador ao “atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa” (WALTON, 1973 apud FERNANDES; GUTIERREZ, 1998, p. 31).

Para Fernandes (1996, p. 45-46), a QVT pode ser entendida como:

a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.

No mesmo sentido, a definição de Albuquerque e Limongi-França (1998, p 41) diz que:

Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Uma visão mais abrangente da evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho segue destacada no quadro abaixo:

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1 – QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 – QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3 – QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 – QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram freqüentemente ditos como idéias do movimento de QVT.
5 – QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 – QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um modismo passageiro.

**Quadro I - Evolução do Conceito de QVT**

Fonte: Nadler e Lawler (1983) apud Fernandes (1996 p. 42).

Além de o conceito ter evoluído, diversos estudiosos vêm construindo diferentes modelos de análise de QVT. Entre estes autores destacam-se Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983), Belanger (1973) e Walton (1973).

O modelo das características da tarefa abordado por Hackman e Oldham (1975) propõe que os resultados pessoais e de trabalho, ou seja, a satisfação com o trabalho, a motivação interna, a produção de alta qualidade e os baixos índices de absenteísmo e rotatividade sejam alcançados quando o trabalhador percebe o significado do seu trabalho, possui responsabilidade e tem conhecimento dos resultados do trabalho. Entretanto, estes três estados psicológicos críticos são atingidos apenas quando as dimensões da tarefa forem satisfatórias. São elas: a variedade de habilidades, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, o inter-relacionamento, a autonomia e o *feedback* (HACKMAN; OLDHAM, 1975 apud FERNANDES, 1996).

O modelo de Westley (1979) possui quatro indicadores que devem ser observados para a verificação da QVT: o político, que é relacionado à segurança no emprego, o econômico, que se refere à equidade salarial, o psicológico, que diz respeito à auto-realização no trabalho e o sociológico, que se refere à falta de envolvimento moral com o trabalho (WESTLEY, 1979 apud FERNANDES, 1996).

Já Werther e Davis (1983) analisam a QVT através de um projeto de cargos que objetiva aumentar a satisfação do trabalhador. Considera o equilíbrio entre fatores organizacionais, como o fluxo de trabalho e a eficiência; fatores ambientais, como a habilidade e a disponibilidade de empregados; e fatores comportamentais, os quais atendam às necessidades do trabalhador visando à responsabilidade pelo trabalho, ao enriquecimento e à identidade das tarefas, e à avaliação do próprio desempenho (WERTHER; DAVIS, 1983 apud FERNANDES, 1996).

O modelo de Nadler e Lawler (1983) afirma que são fundamentais para a qualidade de vida no trabalho atividades como a participação dos funcionários de diversos níveis hierárquicos na resolução de problemas e na tomada de decisões; a reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos; a inovação no sistema de recompensas influenciando no desempenho e na motivação; e a melhoria do ambiente de trabalho como a redução da jornada de trabalho e a alteração do ambiente físico. Os autores destacam seis fatores que são determinantes para o sucesso dos projetos de QVT: a percepção da necessidade por todas as partes envolvidas, o foco no problema principal da organização, a estrutura para identificação e a estratégia para solução de problemas, as recompensas para os resultados positivos, motivar funcionários que desempenham tarefas de longo prazo e o envolvimento amplo da organização (NADLER; LAWLER, 1983 apud FERNANDES, 1996).

O modelo de Belanger (1973) é composto por quatro dimensões para análise da QVT. A primeira dimensão é o trabalho em si, através do qual é possível verificar o nível de criatividade, a variabilidade no trabalho, a autonomia, o envolvimento e o *feedback*. A segunda dimensão refere-se às oportunidades de crescimento profissional e pessoal. Na terceira dimensão de análise busca-se verificar se o trabalhador se sente desafiado através da complexidade e do significado das tarefas por ele desempenhadas. A última dimensão procura observar de que maneira o relacionamento interpessoal contribui com os objetivos organizacionais (BELANGER, 1973 apud FERNANDES, 1996).

Os modelos apresentados tendem a verificar a satisfação do trabalhador com as condições ambientais e com as atividades que desenvolve. Considerando a sua aplicabilidade a este estudo, será detalhado, a seguir, o modelo de Walton (1973), o qual indica também as condições que interferem no trabalho humano dentro da organização e a imagem desta na sociedade.

### **2.1.1 O Modelo de Walton (1973)**

O modelo de Walton (1973) é muito utilizado como referência em estudos sobre QVT (FERNANDES, 1996). Aborda os aspectos internos e os externos da organização, ou seja, das necessidades básicas das pessoas até as condições da organização, além de considerar que o nível de satisfação e de auto-estima do funcionário são diretamente proporcionais à sua QVT. Para o mesmo autor, a Qualidade de Vida no Trabalho é “uma expressão para caracterizar determinados valores ambientais e humanos que foram suprimidos em favor do avanço tecnológico da produtividade industrial e do crescimento econômico” (WALTON, 1973 apud GUIMARÃES; MACEDO, 2003, p. 375).

Devido à sua complexidade, foi adotado o Modelo de Walton como base teórica deste estudo, uma vez que este modelo aborda aspectos externos e internos da organização, permitindo compreender, através dos indicadores que afetam o indivíduo em seu trabalho, a subjetividade do trabalhador no contexto da QVT (GUIMARÃES; MACEDO, 2003).

Conforme Fernandes (1996, p. 49), Walton (1973) propõe oito categorias conceituais para avaliação e mensuração da Qualidade de Vida no Trabalho:

1. **Compensação Justa e Adequada:** procura mensurar a QVT considerando o trabalho realizado e a sua devida remuneração, ou seja, se a remuneração está adequada às necessidades do empregado, a fim de que este tenha condições de sobreviver de maneira digna, e se há equidade interna e externa se comparada à remuneração do mercado.

2. **Condições de trabalho:** esta categoria considera o número de horas trabalhadas, se estas são compatíveis com a legislação vigente e com as tarefas; a carga ou quantidade de trabalho; o ambiente físico confortável e organizado; a

quantidade e a qualidade dos materiais e equipamentos disponíveis; o ambiente saudável que apresente condições de saúde, higiene e segurança; a quantidade de estresse percebida.

3. Oportunidade para uso e desenvolvimento da capacidade humana: pretende mensurar as oportunidades de aplicação das aptidões profissionais, considerando a autonomia e seus limites, o significado da tarefa na vida e no trabalho de outras pessoas, a medida da tarefa completa e seu resultado; a possibilidade de utilização das habilidades e o retorno ao indivíduo da avaliação de seu trabalho.

4. Oportunidade para crescimento, desenvolvimento e segurança no emprego: refere-se às oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela empresa. Possui os seguintes critérios: a possibilidade que o funcionário tem de avançar na carreira; o crescimento pessoal através da educação continuada; e o grau de segurança no emprego.

5. Integração social na organização de trabalho independente de preconceitos ou favorecimento por afinidades: à instituição cabe oferecer igualdade de oportunidades; relacionamento com auxílio recíproco e respeito às individualidades; senso comunitário.

6. O constitucionalismo na organização do trabalho: refere-se ao cumprimento dos direitos trabalhistas, o grau da privacidade pessoal, da liberdade de expressão sem medo de represálias e a maneira como as normas e rotinas influenciam no desenvolvimento do trabalho.

7. O trabalho e o espaço total da vida com equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal: este critério considera o equilíbrio entre a jornada de trabalho, as exigências de carreira, as viagens a trabalho e o impacto destas na família; os horários de entrada e de saída do trabalho e o convívio familiar.

8. A relevância social da vida no trabalho: visa mensurar a QVT pela percepção do trabalhador acerca da responsabilidade social da empresa e sua importância para a comunidade em que está inserida, na prestação dos serviços e no atendimento aos empregados. Considera também a imagem da instituição na visão do empregado, bem como a satisfação de pertencimento.

Para uma melhor compreensão, seguem abaixo as categorias conceituais de Walton (1973), apresentadas de maneira sintética:

<b>CRITÉRIOS DE WALTON</b>	<b>INDICADORES DA QVT</b>
1 – Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2 – Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3 – Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4 – Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5 – Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6 – Constitucionalismo	Direitos de proteção do trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7 – O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8 – Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

**Quadro 2 - Categorias Conceituais de QVT**

Fonte: Fernandes (1996, p 48).

Traçando-se um comparativo entre as categorias de Walton (1973) e os fatores motivacionais de Maslow (1954), as categorias 1 e 2 referem-se às necessidades básicas que se situam na base da pirâmide. As categorias 3, 4 e 5 referem-se às necessidades secundárias como a autoestima, a aceitação, a afiliação, o reconhecimento e a auto-realização do trabalhador. A categoria 6 observa os direitos constitucionais dos trabalhadores e a categoria 7 refere-se à vida no trabalho e fora dele. Por fim, a categoria 8 relaciona-se com a imagem da empresa (GUIMARÃES; MACEDO, 2003).

O quadro 3, abaixo, relaciona as questões do instrumento de coleta de dados, elaboradas pela autora, com os oito critérios de Walton (1973).

CRITÉRIOS DE WALTON	QUESTÕES
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	<p>1. Os salários e os benefícios concedidos pelo banco são semelhantes aos de outros bancos de mesmo nível.</p> <p>2. Minha remuneração é compatível com a função que exerço.</p> <p>3. O banco partilha, periodicamente, os lucros e resultados com os funcionários.</p>
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	<p>4. Consigo realizar todas as minhas atividades durante a jornada de trabalho.</p> <p>5. Os treinamentos oferecidos pela instituição facilitam a execução das minhas tarefas.</p> <p>6. O banco demonstra preocupação com a minha saúde.</p> <p>7. Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.</p> <p>8. A instituição disponibiliza espaços adequados para descanso dos funcionários.</p> <p>9. A organização do meu local de trabalho é adequada para que eu possa exercer a minha função.</p> <p>10. Muitas vezes tenho que realizar diferentes atividades ao mesmo tempo para atender a todas as solicitações da instituição.</p> <p>11. Há número suficiente de funcionários para a realização do trabalho no meu setor.</p>
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	<p>12. É minha obrigação realizar diariamente tarefas padronizadas que obedeçam as normas do banco.</p> <p>13. Geralmente sou eu que decido sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.</p> <p>14. Aplico amplamente meus conhecimentos e minhas habilidades na realização do meu trabalho.</p> <p>15. O reconhecimento do meu trabalho, por parte dos gestores, está diretamente relacionado ao atingimento de metas.</p>
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	<p>16. Todos os funcionários têm as mesmas oportunidades de ascensão no banco.</p> <p>17. Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.</p> <p>18. O banco oferece oportunidades para que meu salário aumente.</p> <p>19. Sinto-me seguro em relação ao meu futuro na empresa.</p> <p>20. Todos os funcionários são tratados sem preconceitos.</p>
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	<p>21. Todos os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial e justa.</p> <p>22. Tenho possibilidades de trocar de função ou de local de trabalho caso seja de minha vontade.</p> <p>23. A organização estimula a competição entre os colegas.</p> <p>24. A instituição estimula o trabalho em equipe.</p>
6. CONSTITUCIONALISMO	<p>25. Tenho meus direitos trabalhistas, como, por exemplo, férias, FGTS e licenças, garantidos pelo banco.</p> <p>26. A minha privacidade pessoal é respeitada pelos meus superiores imediatos.</p> <p>27. Sinto-me à vontade para discordar e argumentar com meus superiores imediatos.</p> <p>29. A forma como estão organizados/normatizados os processos de trabalho do banco facilita a realização do meu trabalho.</p>

7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	<p>30. Sou estimulado positivamente a buscar o atingimento das metas estabelecidas pelo banco.</p> <p>31. Minha carga horária permite que eu tenha disposição para a realização de outras atividades após o trabalho.</p> <p>32. As normas da instituição determinam que o funcionário troque de agência frequentemente, mudando, inclusive, a cidade em que trabalha.</p> <p>33. Há um equilíbrio entre minha vida profissional e pessoal.</p>
8. RELEVÂNCIA TOTAL DO TRABALHO NA VIDA	<p>34. A organização transmite, para o público em geral, uma imagem de produtos e serviços de qualidade.</p> <p>35. Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que desenvolvo no banco.</p> <p>36. Tenho orgulho de contar que trabalho nesta empresa.</p> <p>37. O banco desempenha papel importante em programas que beneficiam a sociedade e o meio ambiente.</p> <p>38. Acredito que sejam de minha total responsabilidade os resultados, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executo.</p> <p>39. A organização busca atender as minhas necessidades individuais.</p>

**Quadro 3 – Categorias conceituais e questões do instrumento de coleta de dados**

Fonte: Elaborado pela autora

Fernandes (1996) ressalta a importância no gerenciamento dos critérios de Walton (1973) pela empresa, pois estes refletem na maneira de ser da maioria das pessoas. Quando ocorre um mau gerenciamento, a redução da satisfação e dos níveis de desempenho surge como consequência. Neste sentido, Walton (1973) afirma que a produtividade parece ter uma relação curvilínea com as categorias relacionadas e a QVT pode “estar sendo usada para aumentar a produtividade interferindo em três meios: coordenação e comunicação, motivação e capacidade dos trabalhadores” (WALTON, 1973 apud GUIMARÃES; MACEDO, 2003, p. 376).

Embora a atenção direcionada para a organização do trabalho tenha sido constante desde a administração científica, a satisfação do funcionário ao desempenhar suas tarefas, como fator relevante para o atingimento de alta produtividade, é uma preocupação recente das empresas (FERNANDES, 1996). A busca por uma maior compreensão a respeito do stress e de doenças associadas às pressões organizacionais, bem como a expansão do conceito de qualidade total em ambientes competitivos vem aumentando as preocupações com a QVT também no ambiente empresarial brasileiro (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998).

Miranda, Gomes e Gomes (2006, p. 2) afirmam que:

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho é algo que está diretamente ligado à produtividade da empresa. Funcionários satisfeitos e motivados são mais comprometidos com o trabalho, e em condições ótimas

de saúde, aliadas a um ambiente saudável, chega-se à qualidade e produtividade pretendidas.

Esses conceitos corroboram para a idéia de racionalização e produtividade com humanização, sendo importante conhecer a opinião dos trabalhadores sobre a qualidade de vida no trabalho, a fim de que a empresa possa adotar estratégias de mensuração da satisfação e instituir melhorias.

## 2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO

As transformações organizacionais, tecnológicas e de gestão, implicaram em grandes mudanças no mundo do trabalho em serviços e, por isso, este setor acabou se submetendo, de maneira crescente, “à racionalidade do capital e à lógica dos mercados” (ANTUNES; ALVES, 2004, p. 338). Devido ao crescimento do setor terciário da economia, o sistema financeiro nacional implementou modificações para se readequar às novas necessidades (JINKINGS, 2002 apud BESSI, 2009) oriundas da abertura da economia e do avanço das políticas neoliberais.

Com a reestruturação produtiva do trabalho, que teve seu início por volta dos anos de 1960, as instituições financeiras passaram por um processo de automação, visando a redução de custos operacionais e com conseqüente redução do contingente de trabalhadores bancários. O processo de modernização consolidou-se na década de 1990, com a implementação de Programas de Qualidade Total, associados às metas de desempenho, aos programas de formação e treinamento dos trabalhadores, à redução de cargos de chefia intermediária e ao acúmulo de funções, gerando um aumento nas demissões e, concomitantemente, um maior envolvimento dos trabalhadores com a empresa (ARAUJO; CARTONI; JUSTO, 2001).

No que concerne à automação bancária, os bancos brasileiros foram impulsionados pela concorrência ampliada com a criação do banco múltiplo e a possibilidade de prospectarem novos clientes; pela agilização do fluxo de informações através dos computadores integrados em redes; pela redução de custos e pelo aumento da produtividade (JINKINGS, 2002 apud BESSI, 2009).

Paralelamente, foram implementados caixas automáticos, nas próprias agências e em pontos estratégicos fora destas, com horários de funcionamento diferenciados; também foram disponibilizados diversos serviços através do acesso ao *Home Banking* via *internet* e atendimento eletrônico por telefone (BESSI, 2009).

Diante destas transformações, os bancos começaram a exigir um trabalhador com capacidades e qualificações adaptadas ao novo contexto de terceirização, precarização e intensificação do trabalho (GRISCI; BESSI, 2004; SEGNINI, 1999). Segnini (1999) afirma que um bancário qualificado, na ótica dos bancos:

expressa a capacidade de competir, com sucesso, tanto com colegas de trabalho na execução de serviços internos, na busca de um desempenho diferencial cada vez melhor, como no mercado financeiro, vendendo produtos e serviços bancários (SEGNINI, 1999, p. 198).

Entre as capacidades necessárias ao trabalhador bancário, Góes e Souza (2008) citam a facilidade de adaptação às mudanças; a formação ampla, a aptidão para lidar com atividades diversificadas, abstratas, muito complexas e com o imprevisto. A função exige, ainda, o conhecimento de todos os produtos e serviços disponibilizados pelo banco e que estes sejam oferecidos de acordo com o perfil de consumo de cada cliente; que sejam realizadas as tarefas “rotineiras e padronizadas, típicas do taylorismo” (GÓES; SOUZA, 2008, p. 124), observando rigorosamente, em todas as circunstâncias, as normas vigentes. Diante do exposto, diversos autores postulam que o bancário pode ser definido como um “trabalhador polivalente/multifuncional” (ANTUNES; ALVES, 2004, p. 339; GÓES; SOUZA, 2008, p. 129; ARAUJO; CARTONI; JUSTO, 2001, p. 90).

Avaliando-se o contexto pós-reestruturação produtiva, as agências bancárias transformaram-se em postos de venda e, objetivando atrair clientes, os serviços de atendimento ao público foram aperfeiçoados. Conseqüentemente, os bancários, no intuito de readequarem-se ao novo modelo, tornaram-se a personificação do banco prestando “consultoria de negócios” (JINKINGS, 1996 apud GRISCI; BESSI, 2004, p. 170).

Entre as capacidades exigidas após a reestruturação produtiva do setor bancário, podemos citar a de estreitar o relacionamento com o cliente, a fim de que este se sinta inclinado a adquirir mais produtos. Esta é uma das finalidades do trabalho bancário atualmente, pois, conforme afirma Fiorelli (2000), se estabelecido

o vínculo emocional, a percepção favorável acerca do contexto desencadeará o comportamento esperado do cliente, ou seja, a formalização do negócio.

Além de todo o conhecimento técnico e domínio das características dos produtos e serviços do banco, faz-se necessária uma proatividade no sentido de antecipar-se às necessidades dos clientes, ou mesmo despertá-las, para concretizar a venda.

As características físicas do atendente, bem como sua postura e seus gestos, como se veste e sua forma de se comunicar, também causam impacto direto sobre a percepção favorável do cliente. Conforme postulam Grisci e Bessi (2004), à nova estrutura do trabalho bancário estão aliados o trabalho material, que é o trabalho em si, e o imaterial<sup>1</sup>, no qual as características pessoais do sujeito são consideradas, neste contexto, como um fator competitivo para as empresas. Observa-se uma valorização do trabalho imaterial, por parte dos bancos, pois o seu produto, embora intangível, fortalece os laços de confiança e segurança com os clientes, fatores relevantes em um mercado competitivo.

Grisci e Bessi (2004, p. 166) vão além, no que concerne às capacidades exigidas do trabalhador, afirmando que:

O modo de trabalho capitalista global requer de quem trabalha, além de qualificação e performance, características como iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, capacidade de prever e eliminar falhas, capacidade de comunicação e de interação com o próprio trabalho e com os demais trabalhadores e, principalmente, com os clientes.

Como o foco do trabalho bancário é o atendimento ao cliente, as atividades burocráticas pertinentes à administração precisam ser realizadas fora do expediente (BESSI, 2009), fato que implica na acumulação de funções e, muitas vezes, no aumento da jornada de trabalho.

Em seus estudos com bancários de Porto Alegre e Lisboa, Bessi (2009) relata que as chefias, a pressão por resultados imediatos, a competitividade entre colegas, as metas elevadas e o assédio moral figuram entre os aspectos que os entrevistados de Porto Alegre menos gostavam em seu trabalho. Os entrevistados de Lisboa citam

---

<sup>1</sup> Grisci (2006, p. 327) define o trabalho imaterial como sendo “o conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como uma imposição normatizadora de que o trabalhador se torne sujeito ativo do trabalho como condição indispensável à produção”.

como fatores de pressão a cobrança para o atingimento das metas, os prazos insuficientes, a pressão do tempo, a jornada de trabalho desproporcional em relação às muitas atividades a serem cumpridas, fato que implica na realização de horas extraordinárias.

Verifica-se que, no estudo de Bessi (2009), tanto em Lisboa, quanto em Porto Alegre, os bancários são submetidos a pressões diversas que podem prejudicar a sua saúde. À medida que os processos de modernização do trabalho foram sendo implementados, verificamos que o trabalho bancário também foi evoluindo, porém os aspectos negativos da função ficam ainda mais evidentes se analisarmos o contexto atual.

No próximo capítulo serão explanados os procedimentos metodológicos da pesquisa efetuada neste estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração deste trabalho. Apresenta-se o delineamento da pesquisa, a classificação do estudo, o instrumento de coleta de dados, as técnicas de análise dos dados e os sujeitos da pesquisa.

Em função do tema escolhido para este estudo, optou-se por realizar uma pesquisa de caráter descritivo, com ênfase na frequência dos fenômenos, uma vez que a finalidade da pesquisa descritiva é descrever as características da população ou do fenômeno estudado ou, ainda, estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2002). O estudo descritivo foi escolhido, pois o tema em questão foi bastante trabalhado na literatura e já foram escritos diversos trabalhos sobre ele.

Visando melhor atender os objetivos deste trabalho, optou-se pela utilização da abordagem quantitativa. Frequentemente utilizada nos estudos descritivos, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto na de coleta de informações quanto no tratamento desses dados por meio de técnicas estatísticas, além de garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análises e interpretações (RICHARDSON, 1999).

Em relação à estratégia de pesquisa, foi escolhido o estudo de caso, pois se trata de uma pesquisa empírica através da qual se investigou, profundamente, um fenômeno social complexo dentro de seu contexto real, no intuito de se obter conhecimento detalhado e amplo (YIN, 2005; GIL, 2002). Esta pesquisa concentrou-se no “estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo” (SEVERINO, 2007, p. 121).

Para a coleta de dados foram utilizadas a pesquisa documental e o uso de questionários. Considerou-se a pesquisa documental como fonte de dados acerca das ações desenvolvidas pelo banco que fazem referência à QVT, sendo consultadas informações disponíveis no *website* da instituição. Severino (2007) entende que a pesquisa documental não é restrita a documentos impressos, podendo-se consultar outros tipos de documentos como, por exemplo, jornais, filmes e gravações.

Para Severino (2007), o questionário é um conjunto de questões destinadas ao levantamento de informações dos pesquisados, que visam obter a opinião destes sobre o tema (SEVERINO, 1997). No presente caso, o questionário (Apêndice A) foi montado com base no modelo teórico proposto por Walton (1973), constituindo-se de 39 questões fechadas e uma questão aberta, com o uso de uma escala de Likert. Assim, para responder as questões fechadas, os pesquisados foram orientados a escolher, numa escala de 1 a 6, o seu grau de concordância com cada questão. Objetivou-se, por meio desta escala, avaliar o grau de satisfação dos respondentes em relação os indicadores de QVT. Para Amaro, Póvoa e Macedo (2004), o questionário do tipo fechado permite a comparação das respostas com outros instrumentos de coleta de dados, facilita o tratamento e análise da informação, pois, exige menos tempo, além de ser bastante objetivo e requerer um menor esforço por parte dos sujeitos aos quais é aplicado.

Em conformidade com o tema abordado, na questão aberta, foi solicitado que os participantes citassem as ações que a empresa pesquisada desenvolve, relacionadas à QVT, que são consideradas mais benéficas à atividade profissional e pessoal, ou as de que mais gostassem de participar. Esta questão teve como objetivo buscar a opinião ou as percepções acerca do cotidiano dos funcionários, não contempladas nas dimensões do modelo.

Aplicou-se o instrumento de coleta de maneira impressa, presencial e individual, em pequenos grupos, trios e duplas, no mês de abril do ano de 2011. Utilizou-se o espaço de uma cafeteria próxima à agência.

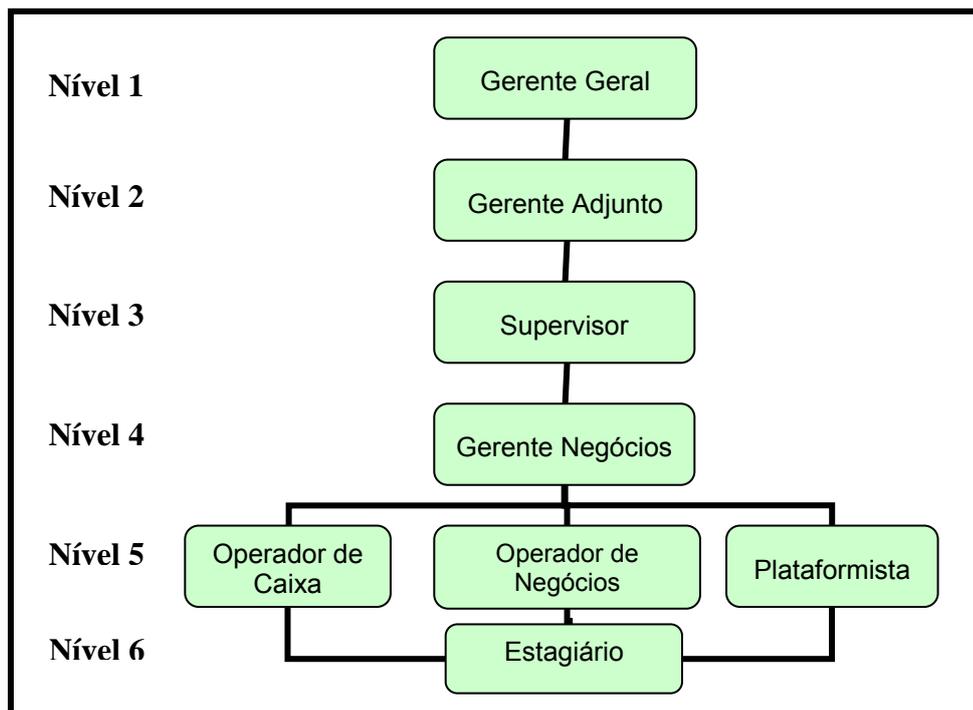
Para o levantamento e a análise dos dados coletados através dos questionários foram utilizadas técnicas estatísticas para mensuração e tratamento dos dados coletados, com auxílio da planilha eletrônica Microsoft Office Excel 2003. Optou-se pelo método estatístico, por ser o mais adequado para mensurar, de modo a retratar de maneira mais objetiva a perspectiva dos funcionários sobre o tema em questão.

As questões, agrupadas em conformidade com os oito elementos de Walton (1973), tiveram as respostas apuradas, somadas e, após, foi determinada a porcentagem da frequência de cada resposta. Para facilitar a interpretação dos dados, foi calculado o somatório das respostas “concordo” e “discordo” e, então, o percentual do total agrupado.

Os resultados obtidos foram confrontados com o referencial teórico para a fundamentação da conclusão e das considerações finais sobre o tema.

A unidade de análise escolhida foi uma agência bancária composta por uma equipe de vinte e duas pessoas, sendo que a amostra foi delimitada pelo interesse demonstrado pelos funcionários em participar da pesquisa. Duas pessoas desejaram não participar e uma estava em licença médica. Responderam ao questionário dezenove funcionários com idades entre 23 e 53 anos, sendo sete mulheres e doze homens. Os pesquisados se dispuseram, voluntariamente, a participar da pesquisa fora do horário e do local de trabalho, para que não ocorressem interrupções em suas atividades, com a condição de que fosse garantido o anonimato.

O questionário contemplou funcionários nos níveis hierárquicos 2, 3, 4 e 5, conforme o organograma da Agência MS:



**Figura 1- Organograma da Agência MS**

Fonte: Elaborado pela autora

Salienta-se que o nível 6 foi excluído da amostra, pois se tratam de terceirizados, sem vínculo efetivo com a instituição, impossibilitando a comparação dos dados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentadas, a seguir, as práticas adotadas pelo banco no que se refere à QVT, o perfil dos respondentes e os resultados obtidos através da aplicação dos questionários.

### 4.1 AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO BANCO

De acordo com informações disponíveis no *website* da empresa na *Internet*, o banco afirma ser uma prática constante a promoção da qualidade de vida e da segurança dos funcionários, realizando, para tanto, ações que visam à saúde integral dos colaboradores, familiares e da comunidade em geral.

Em conformidade com a exigência legal, o banco dispõe do serviço especializado em engenharia de segurança e em medicina do trabalho (SESMT), o qual é responsável pelas ações voltadas à medicina ocupacional, à segurança no trabalho e à qualidade de vida.

No que concerne à medicina ocupacional, é desenvolvido o programa de controle médico e saúde ocupacional responsável pelos exames médicos obrigatórios por lei. Além disso, a empresa oferece o programa de prevenção, diagnóstico e tratamento de doenças profissionais e acidentes de trabalho, e de doenças relacionadas ao uso de álcool e outras drogas; o programa de doação de sangue; o programa de conservação auditiva e o programa de atenção e acompanhamento a empregados em situação traumática como assaltos no local de trabalho.

Em relação à segurança do trabalho, o banco segue a legislação vigente desenvolvendo o programa de prevenção a riscos ambientais, seguindo as metodologias de ergonomia, instituindo a comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA) e a brigada de incêndio.

Para promoção da qualidade de vida, o banco coloca à disposição programas voltados à saúde e ao bem estar, no intuito de valorizar seus funcionários. Anualmente, realiza um evento com oficinas de esportes para incentivar a prática de exercícios físicos entre os colaboradores e familiares. Além disso, os funcionários fazem ginástica laboral com um instrutor profissional, três vezes por semana, dentro da própria agência. A instituição também desenvolve um programa, destinado aos

colaboradores do prédio sede, que incentiva o uso da bicicleta como meio de transporte e, ainda, estimula a separação de lixo para reciclagem e a prática de ações sociais em benefício de todos, como as campanhas para arrecadar agasalhos e alimentos em prol dos mais necessitados.

A seguir, será apresentado o perfil dos participantes desta pesquisa.

## 4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

O conhecimento do público pesquisado é importante para identificarmos as condições dos mesmos em emitir opiniões mais confiáveis. Portanto, a seguir será apresentado o perfil dos respondentes no que se refere ao cargo ou função, gênero, idade, estado civil, quantidade de filhos, escolaridade, carga horária, tempo total de trabalho neste banco e tempo de trabalho na Agência MS.

**Tabela 1 - Cargo ou Função**

<b>CARGO/FUNÇÃO</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
<b>Gerente Adjunto</b>	<b>1</b>	<b>5,30</b>
<b>Supervisor de Serviços</b>	<b>1</b>	<b>5,30</b>
<b>Gerente de Negócios</b>	<b>2</b>	<b>10,50</b>
<b>Operador de Negócios</b>	<b>4</b>	<b>21,00</b>
<b>Plataformista</b>	<b>5</b>	<b>26,30</b>
<b>Operador de Caixa</b>	<b>6</b>	<b>31,60</b>
<b>Totais</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Verifica-se na tabela 1 que, do total de dezenove funcionários, seis (31,60%) são operadores de caixa, cinco (26,30%) são plataformistas e quatro (21,00%) são operadores de negócios. Observa-se que a maioria dos funcionários exerce cargos operacionais, focados no atendimento ao público, cabendo à administração da agência a escolha dos profissionais com o perfil desejado para cada função. Basicamente, o que difere operador de negócios do plataformista é o fato do primeiro possuir uma carteira de clientes definida e perceber remuneração variável sobre seu desempenho. Além disso, os operadores de negócios têm uma jornada

contratual de seis horas diárias, sem acordo firmado para realização de horas-extras. Já os operadores de caixa e os plataformistas têm jornada contratual de seis horas e podem realizar horas-extras.

Para chegar aos cargos comissionados de supervisor de serviços e gerente de negócios, é necessário que o escriturário seja aprovado em concurso interno com critérios seletivos que vão de prova escrita à análise de perfil. Já o cargo comissionado de gerente adjunto é designado aos supervisores através de indicação por merecimento. Todos os comissionados têm jornada de trabalho contratual de oito horas.

O curso superior não configura entre as exigências para nenhum dos cargos citados. Entretanto, os funcionários que possuem graduação obtêm melhor classificação nos processos seletivos.

**Tabela 2 - Gênero**

<b>GÊNERO</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
<b>Masculino</b>	<b>12</b>	<b>63,20</b>
<b>Feminino</b>	<b>7</b>	<b>36,80</b>
<b>Totais</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Observa-se, na tabela 2, a predominância do gênero masculino na população pesquisada, onde doze (63,20%) são homens.

**Tabela 3 - Idade**

<b>IDADE</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
<b>De 20 a 30 anos</b>	<b>6</b>	<b>31,58</b>
<b>De 31 a 40 anos</b>	<b>3</b>	<b>15,79</b>
<b>De 41 a 50 anos</b>	<b>8</b>	<b>42,10</b>
<b>De 51 a 60 anos</b>	<b>2</b>	<b>10,53</b>
<b>Totais</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

No que concerne à idade, oito funcionários, que representam 42,10%, têm entre 41 e 50 anos e nove (47,40%) respondentes têm menos de 41 anos, o que indica um quadro funcional relativamente jovem. Ressalta-se a ocorrência recente de concursos públicos para ingresso no banco.

Tabela 4 - Estado Civil

<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
<b>Solteiro</b>	<b>5</b>	<b>26,30</b>
<b>Casado</b>	<b>12</b>	<b>63,20</b>
<b>Divorciado</b>	<b>2</b>	<b>10,50</b>
<b>Totais</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Com relação ao estado civil, destaca-se que doze (63,20%) funcionários são casados, conforme dados da tabela 4.

Tabela 5 - Número de filhos

<b>FILHOS</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
<b>Não tem filhos</b>	<b>9</b>	<b>47,40</b>
<b>Tem um filho</b>	<b>6</b>	<b>31,60</b>
<b>Tem dois filhos</b>	<b>2</b>	<b>10,50</b>
<b>Tem três filhos</b>	<b>2</b>	<b>10,50</b>
<b>Totais</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Verifica-se, na tabela 5, que nove (47,40%) funcionários não têm filhos e seis (31,60%) têm apenas um filho, o que pode estar relacionado ao fato de 47,40% dos pesquisados ter menos de 41 anos.

Tabela 6 - Escolaridade

<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
<b>Ensino Médio</b>	<b>3</b>	<b>15,80</b>
<b>Superior Incompleto</b>	<b>8</b>	<b>42,10</b>
<b>Superior Completo</b>	<b>8</b>	<b>42,10</b>
<b>Totais</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Quanto ao nível de escolaridade, observa-se, na tabela 6, que oito funcionários, que representam 42,10%, possuem grau superior incompleto e oito (42,10%) possuem grau superior completo, fato que corrobora com a idéia de que o bancário seja qualificado, embora a função exija ensino médio. Os respondentes apresentaram escolaridade correspondente ao Ensino Superior completo e incompleto nos cursos de História, Administração, Estatística, Direito, Psicologia,

Medicina Veterinária, Relações Públicas, Ciências Contábeis e Educação Física. Observa-se que onze (57,90%) pesquisados indicaram o curso de Administração, fato que pode estar relacionado com o incentivo à graduação através da parceria do banco com uma faculdade particular e pela graduação neste curso representar maior pontuação nos processo de seleção interna.

**Tabela 7 - Carga horária**

HORÁRIO	CARGA HORÁRIA CONTRATUAL		CARGA HORÁRIA EFETIVA	
	FREQUÊNCIA	%	FREQUÊNCIA	%
Seis horas	15	79,00	2	10,50
Sete horas	0	0,00	8	42,10
Oito horas	4	21,00	9	47,40
<b>Totais</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011)

Analisando a tabela 7, nota-se que dos dezenove pesquisados, dezessete trabalham entre sete e oito horas diárias. Considerando que quatro dos respondentes possuem carga horária contratual de oito horas, por serem comissionados, treze, que correspondem a 68,50%, estão realizando trabalho excedente, uma vez que a carga horária padrão dos demais é de seis horas. A realização do trabalho excedente pode ter ligação com a carga de trabalho recebida pelos respondentes, bem como com o número de funcionários existentes na agência.

**Tabela 8 - Tempo de Trabalho neste Banco**

TEMPO	FREQUÊNCIA	%
Menos de 1 ano	3	15,80
De 2 a 10 anos	11	57,90
De 11 a 20 anos	0	0,00
De 21 a 30 anos	3	15,80
Mais de 30 anos	2	10,50
<b>Totais</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

No que se refere ao tempo de trabalho no banco, conforme a tabela 8, observa-se que quatorze funcionários, que correspondem a 73,70%, têm menos de dez anos na instituição. A renovação do quadro funcional é devida à ocorrência de três concursos públicos para ingresso de novos escriturários no banco nos últimos

dez anos. Destaca-se que 52,60% do quadro funcional da Agência MS tem menos de cinco anos de empresa.

**Tabela 9 -Tempo de Trabalho na Agência MS**

<b>TEMPO</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
<b>Menos de 1 ano</b>	<b>6</b>	<b>31,60</b>
<b>De 2 a 5 anos</b>	<b>12</b>	<b>63,10</b>
<b>De 6 a 10 anos</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>De 11 a 15 anos</b>	<b>1</b>	<b>5,30</b>
<b>Totais</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Em relação ao tempo de trabalho na Agência MS, tabela 09, observa-se que apenas seis funcionários, (31,60%) nela trabalham há menos de um ano e doze (63,10%), de dois a cinco anos. Esta questão também é bastante influenciada pelos concursos públicos que ocorreram, pois as possibilidades de remanejamento são facilitadas nessas ocasiões. Nesse sentido, constata-se que os quatro (21,00%) funcionários que ingressaram na Agência MS nos últimos cinco anos vieram transferidos de outras agências.

Em resumo, a amostra é constituída por uma população jovem, com um nível de escolaridade elevado, comparado ao grau exigido para a função. A maioria dos respondentes é casada, 47,40% dos quais não tem filhos, sendo majoritariamente do gênero masculino. Grande parte dos pesquisados trabalha mais de seis horas diárias, tendo ingressado no banco há menos de dez anos e na agência há menos de cinco anos.

A seguir serão analisados os resultados da pesquisa em relação às questões fechadas de acordo com os critérios de Walton (1973) para avaliação e mensuração da QVT.

#### 4.3 COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

Walton (1973) ao referir-se à compensação justa e adequada, considera a existência de equidade interna e externa traçando um comparativo entre a

remuneração paga pelo mercado para funções semelhantes e se a remuneração é compatível com a função exercida, se ocorre a partilha de ganhos de produtividade e também se a remuneração percebida é justa e atende às necessidades do trabalhador.

**Tabela 10 - Síntese Critério Compensação Justa e Adequada**

	DISCORDO			CONCORDO			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
<b>Questão 01</b>	1	6	3	5	3	1	19
<b>Questão 02</b>	3	8	3	3	2	0	19
<b>Questão 03</b>	0	0	2	3	11	3	19
<b>Conjunto</b>	4	14	8	11	16	4	57
<b>Totais Agrupados</b>		26			31		57
<b>Totais Agrupados %</b>		45,61			54,39		100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011)

No que se refere à compensação justa e adequada, tabela 10, dez respondentes (52,60%) tenderam levemente à discordância quanto à equidade externa em relação aos salários e benefícios. No quesito remuneração compatível com a função exercida, quatorze (73,70%) funcionários posicionaram-se de maneira discordante. Entretanto, 89,50%, que corresponde a dezessete respondentes, foram concordantes quando questionados se o banco partilha os ganhos de produtividade.

Conforme os dados levantados e sintetizados na tabela 10, verificou-se que os funcionários sentem-se insatisfeitos quanto aos salários e benefícios percebidos, corroborando com a pesquisa apresentada por Hoffmann (2007). Entretanto, os pesquisados sentem-se satisfeitos com a possibilidade de participação nos lucros e resultados da empresa e tal fato pode indicar que estes não consideram a partilha dos ganhos como sendo parte integrante de seu salário, mas como uma bonificação.

#### 4.4 CONDIÇÕES DE TRABALHO

No que concerne às condições de trabalho, Walton (1973) destaca a jornada e a carga de trabalho, os treinamentos oferecidos pela instituição e a preocupação desta com a saúde dos trabalhadores, a disponibilidade de materiais, de equipamentos, o ambiente adequado para a realização das tarefas e a existência de espaços adequados ao descanso durante os intervalos como fatores importantes para a QVT dos trabalhadores.

**Tabela 11 - Síntese Critério Condições de Trabalho**

	DISCORDO			CONCORDO			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
Questão 04	3	10	2	3	1	0	19
Questão 05	4	2	2	7	4	0	19
Questão 06	3	5	1	7	3	0	19
Questão 07	4	6	3	6	0	0	19
Questão 08	10	6	0	3	0	0	19
Questão 09	2	4	3	3	7	0	19
Questão 10	0	0	0	0	5	14	19
Questão 11	4	6	2	2	2	3	19
Conjunto	30	39	13	31	22	17	152
<b>Totais Agrupados</b>		<b>82</b>			<b>70</b>		<b>152</b>
<b>Totais Agrupados %</b>		<b>53,95</b>			<b>46,05</b>		<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011)

Conforme dados apresentados na tabela 11, quinze respondentes, que correspondem a 78,95%, tendem a discordar que consigam realizar todas as atividades durante a jornada de trabalho. Esta discordância pode ser justificada pelo fato de a maioria dos funcionários trabalhar além de sua carga horária contratual, como se pode observar na tabela 7. Diferente do que ocorre nos outros bancos, o sistema do banco estudado não trava para impedir a continuação da tarefa após o

término da jornada de trabalho contratual, possibilitando que os funcionários, mesmo quando não autorizados a realizar horas extras, continuem a trabalhar.

Todos os dezenove participantes concordam ou concordam totalmente que, muitas vezes, tenham de realizar diferentes atividades ao mesmo tempo para atender a todas as solicitações da instituição. A quantidade excessiva de tarefas ocasiona sobrecarga, o que prejudica a efetividade do trabalho. Este fato pode estar relacionado com a falta de funcionários, uma vez que doze (63,20%) respondentes demonstraram insatisfação também nesse quesito.

Dos dezenove respondentes, onze (57,90%) tendem a concordar que os treinamentos oferecidos pela instituição facilitam a execução das tarefas, mostrando-se satisfeitos nesse quesito. No que se refere à organização do local de trabalho, os respondentes tendem a concordar que esta seja adequada à execução de suas funções, mas discordam quanto à existência de materiais e equipamentos adequados para a realização do trabalho. Isso pode estar relacionado ao fato de alguns equipamentos apresentarem defeitos, devido ao desgaste natural por uso, e prejudicarem o bom andamento do serviço até que recebam manutenção.

Quanto à instituição disponibilizar espaços adequados para descanso durante os intervalos, os funcionários mostraram-se insatisfeitos. Isso pode estar relacionado com o fato de a Agência MS, com vinte e dois funcionários, dispor apenas de uma pequena sala utilizada como refeitório, com capacidade para acomodar quatro pessoas. Embora dez (52,60%) respondentes concordem que o banco demonstra preocupação com a saúde dos funcionários, provavelmente influenciados pela ocorrência frequente da ginástica laboral, esta prática é realizada no corredor, devido ao espaço restrito.

#### 4.5 USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

No critério uso e desenvolvimento de capacidades, Walton (1973) considera a aplicação das habilidades e conhecimentos, a autonomia, e o retorno sobre o desempenho na realização das tarefas para medida da QVT.

Tabela 12 - Síntese Critério Uso e Desenvolvimento de Capacidades

	DISCORDO			CONCORDO			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
Questão 12	0	0	0	0	12	7	19
Questão 13	2	5	2	6	4	0	19
Questão 14	1	2	1	5	6	4	19
Questão 15	0	2	2	5	5	5	19
Conjunto	3	9	5	16	27	16	76
<b>Totais Agrupados</b>		<b>17</b>			<b>59</b>		<b>76</b>
<b>Totais Agrupados %</b>		<b>22,37</b>			<b>77,63</b>		<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Verifica-se, conforme a tabela 12, que todos os respondentes concordam ou concordam totalmente que seja sua obrigação realizar diariamente tarefas padronizadas que obedeçam as normas do banco. Entretanto, dez (52,60%) respondentes demonstram satisfação quando questionados sobre a autonomia de decisão nos assuntos que afetam diretamente o próprio trabalho. Também na questão sobre a aplicação dos conhecimentos e habilidades na realização do trabalho, a maioria (quinze ou 79,00%) tendeu para a concordância, fato que pode estar relacionado ao alto nível de escolaridade encontrado na amostra, conforme tabela 6.

Quando questionados sobre o reconhecimento do trabalho, por parte dos gestores, estar relacionado diretamente ao atingimento de metas, a soma percentual dos que concordam pouco, concordam e concordam totalmente foi de 79,00%. A vinculação ao atingimento de metas pode ser um fator de insatisfação para aqueles funcionários que trabalham corretamente, mas não são bons vendedores ou que não consigam cumprir a cota, por exemplo, por saturação na carteira de clientes. Esta situação é corriqueira, uma vez que os objetivos estão em constante reajuste.

#### 4.6 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

No fator oportunidade de crescimento e segurança do modelo de Walton (1973), são mensuradas as oportunidades de ascensão na carreira, de crescimento

peçoal, as perspectivas de aumento no salário e a segurança no emprego oferecida pela organização.

**Tabela 13 - Síntese Critério Oportunidade de Crescimento e Segurança**

	DISCORDO			CONCORDO			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
<b>Questão 16</b>	8	2	2	4	2	1	19
<b>Questão 17</b>	1	7	0	6	5	0	19
<b>Questão 18</b>	3	3	3	3	7	0	19
<b>Questão 19</b>	0	3	4	4	4	4	19
<b>Conjunto</b>	12	15	9	17	18	5	76
<b>Totais Agrupados</b>		36			40		76
<b>Totais Agrupados %</b>		47,37			52,63		100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Conforme a tabela 13, doze (63,20%) funcionários discordaram quanto à igualdade de oportunidades de ascensão no banco, uma vez que este não possui um programa de carreira. Há ocorrência de concursos internos, nos quais os critérios de seleção não são claramente definidos, e mudam conforme o momento em que são ofertados. Desta maneira, mesmo aqueles que possuem ensino superior completo encontram dificuldades nos processos seletivos internos, devido à falta de transparência destes e aos critérios aplicados na análise de perfil. Além disso, muitos processos seletivos consideram o bom desempenho no atingimento das metas como critério de seleção.

Quanto ao fato de o trabalho proporcionar oportunidades de desenvolvimento pessoal, onze (57,90%) respondentes tenderam levemente para a concordância. Isso pode estar relacionado à existência de um programa de incentivo à graduação e pós-graduação, através do qual o banco oferece bolsas de estudo integrais ou parciais, de acordo com a verba destinada para este fim.

Quando questionados sobre o banco oferecer oportunidades para o aumento do salário, houve divergência de entendimento dos respondentes, uma vez que há possibilidade de comissão sobre venda de determinados produtos, em conformidade com as metas da agência. Entretanto, trata-se de uma remuneração variável e não de um aumento real de salário.

Quanto à segurança em relação ao futuro na empresa, as respostas tenderam para a concordância (63,20%). Por tratar-se de um banco de capital misto, em que o ingresso se dá por concurso público, os funcionários possuem maior estabilidade no emprego, mesmo sendo contratados sob regime celetista. Contudo, uma privatização do banco, no futuro, é um fator que causa receio entre os trabalhadores, mesmo que esta possibilidade não seja concreta no presente.

#### 4.7 INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

Para Walton (1973), a integração social na organização pode ser mensurada por indicadores como a ausência de preconceitos, o tratamento imparcial e justo, a mobilidade e o relacionamento entre os pares. Na análise da tabela 14, o quesito ausência de preconceitos, doze (63,20%) respondentes demonstraram-se satisfeitos. Quanto à forma de tratamento igualitária, imparcial e justa, onze (57,90%) tendem à discordância. Portanto, embora os respondentes entendam que não haja preconceito na instituição, estão insatisfeitos quanto à forma de tratamento que recebem.

Tabela 14 - Síntese Critério Integração Social na Organização

	DISCORDO			CONCORDO			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
Questão 20	1	5	1	2	8	2	19
Questão 21	4	5	2	4	3	1	19
Questão 22	1	2	4	10	2	0	19
Questão 23	1	2	3	5	5	3	19
Questão 24	0	1	3	9	5	1	19
Conjunto	7	15	13	30	23	7	95
Totais Agrupados		35			60		95
Totais Agrupados %		36,84			63,16		100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Em relação à mobilidade para troca de função ou local de trabalho, doze (63,20%) participantes tenderam à concordância. Percebe-se que a mobilidade é

facilitada para trocas de funcionários entre agências e trocas de função dentro da mesma agência, sem haver mudança na posição hierárquica.

Na questão sobre a competição entre os pares, treze (68,40%) respondentes concordaram que a instituição a incentiva, principalmente, através das reuniões semanais. E, quanto ao trabalho em equipe, quinze (79,00%) funcionários concordam que exista o estímulo do banco, uma vez que parte da remuneração variável individual depende do desempenho da equipe. Neste ponto, encontra-se um posicionamento divergente da instituição, pois, ao passo que incentiva a competição entre os pares, também incentiva fortemente o trabalho em equipe, de modo que o foco seja mantido na produção e esta seja maximizada pelas duas estratégias. É importante salientar que a competição entre os pares pode desencadear desarmonia no grupo, refletindo diretamente no clima organizacional.

#### 4.8 CONSTITUCIONALISMO

Na categoria constitucionalismo, do modelo de Walton (1973), são considerados os direitos de proteção do trabalhador, incluindo os direitos constitucionais, o respeito referente à privacidade pessoal, o direito à liberdade de expressão, o tratamento imparcial e a maneira como as normas e as rotinas da instituição influenciam no desenvolvimento do trabalho.

Tabela 15 - Síntese Critério Constitucionalismo

	DISCORDO			CONCORDO			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
Questão 25	0	0	0	1	6	12	19
Questão 26	0	1	2	3	6	7	19
Questão 27	0	0	4	4	8	3	19
Questão 28	2	4	4	7	2	0	19
Questão 29	2	7	1	6	2	1	19
Conjunto	4	12	11	21	24	23	95
Totais Agrupados		27			68		95
Totais Agrupados %		28,42			71,58		100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Conforme a tabela 15, doze (63,20%) dos dezoito respondentes concordam totalmente que o banco garante seus direitos constitucionais. Em relação à privacidade pessoal, dezesseis (84,20%) tendem a concordar que sua privacidade seja respeitada pelos superiores imediatos. No que concerne à liberdade de expressão, quinze (79,00%) pesquisados tendem à concordância, quando questionados sobre se sentirem à vontade para discordar e argumentar com seus superiores imediatos. A avaliação positiva destas questões indica um bom nível de QVT e corrobora com os resultados encontrados por Hoffmann (2007) no indicador constitucionalismo.

Na questão sobre o tratamento imparcial, dez (52,60%) tendem à discordância, indicando que os funcionários entendem que há favoritismo na organização, fato que pode estar relacionado à forma como os processos seletivos internos são conduzidos. Quanto às normas e rotinas da organização, dez (52,60%) discordam que a forma como estão organizados e normatizados os processos de trabalho do banco facilite a realização do próprio trabalho. É possível que tenham este entendimento por se tratar de uma atividade regulamentada e burocrática.

#### 4.9 O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA

Este critério, conforme Walton (1973), avalia o papel balanceado do trabalho na vida do funcionário e as exigências de sua carreira, a estabilidade de horários e o tempo para lazer, poucas mudanças geográficas e a existência de um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

**Tabela 16 – Síntese Critério O Trabalho e o Espaço Total de Vida**

	DISCORDO			CONCORDO			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
Questão 30	4	5	2	4	4	0	19
Questão 31	2	5	1	6	5	0	19
Questão 32	5	7	1	4	2	0	19
Questão 33	1	1	3	5	8	1	19
Conjunto	12	18	7	19	19	1	76
<b>Totais Agrupados</b>		<b>37</b>			<b>39</b>		<b>76</b>
<b>Totais Agrupados %</b>		<b>48,68</b>			<b>51,32</b>		<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011)

No quesito exigências da carreira, onze (57,90%) respondentes discordam sobre serem estimulados positivamente para buscarem o atingimento das metas. Apesar de a empresa oferecer comissões sobre venda de produtos, remuneração variável sobre o atingimento de metas, treinamentos específicos e realizar reuniões semanais, conclui-se que os funcionários sentem-se insatisfeitos quanto aos estímulos recebidos de seus superiores hierárquicos para buscarem o atingimento das metas propostas pelo banco, indicando a existência de pressão neste ambiente de trabalho.

No quesito sobre mudanças geográficas, os respondentes discordaram quanto à instituição determinar que seja obrigatória a troca freqüente de local de trabalho. Verifica-se que a política da empresa de mudanças geográficas não é motivo de preocupação para a maioria dos funcionários, pois, nas agências, apenas os gerentes são realocados a cada quatro anos.

Houve concordância na questão quanto à existência de disposição dos participantes para realizarem outras tarefas após o trabalho e quatorze (73,70%) funcionários concordaram quando questionados sobre a existência do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, diferente do resultado encontrado por Hoffmann (2007) que obteve 65% de insatisfação neste último quesito em sua pesquisa. Embora os pesquisados estejam insatisfeitos quanto à sobrecarga de trabalho e à pressão pelo atingimento de metas, de alguma forma, seja por motivos externos, como a família e o lazer, ou por reflexo da ginástica laboral, conseguem superar os aspectos negativos do ambiente de trabalho, o que é um ponto positivo para a QVT.

#### 4.10 RELEVÂNCIA TOTAL DO TRABALHO NA VIDA

Neste critério, Walton (1973) destaca a relevância do trabalho na vida do trabalhador no que concerne à imagem da empresa, dos produtos e serviços oferecidos, bem como o papel que esta desempenha na sociedade; à realização profissional, à sensação de pertencimento e às práticas de emprego.

Tabela 17 – Síntese do Critério Relevância Total do Trabalho na Vida

	DISCORDO			CONCORDO			Totais
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
Questão 34	0	4	2	6	6	1	19
Questão 35	4	2	3	5	5	0	19
Questão 36	2	1	2	4	8	2	19
Questão 37	1	0	4	5	6	3	19
Questão 38	2	2	3	8	2	2	19
Questão 39	5	5	3	4	2	0	19
Conjunto	14	14	17	32	29	8	114
<b>Totais Agrupados</b>		45			69		114
<b>Totais Agrupados %</b>		39,47			60,53		100

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

Com relação à imagem da empresa, conforme a tabela 17, treze (68,50%) respondentes demonstraram satisfação em relação à imagem dos produtos e serviços oferecidos pela empresa e ao papel que esta desempenha na sociedade. Esta satisfação reflete positivamente no orgulho que os funcionários sentem por trabalharem neste banco, ou seja, na sensação de pertencimento, embora sintam pouca realização profissional, uma vez que se dividiram nesta questão.

Em relação à responsabilidade social, quatorze (73,70%) pesquisados concordam que o banco desempenha um papel importante em programas que beneficiam a sociedade e o meio ambiente. Isso pode estar relacionado às inúmeras ações que a instituição patrocina nessas áreas.

Os respondentes demonstram insatisfação quando questionados se a empresa busca atender às necessidades individuais. Possivelmente tenham esta visão pelo volume de funcionários que a empresa possui e pela presença pouco marcante do setor de gestão de pessoas nas agências.

Ao final do questionário, foi inserida uma pergunta aberta solicitando que os respondentes citassem as ações que a empresa pesquisada desenvolve, relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho, consideradas mais benéficas para a atividade profissional e pessoal, ou as de que mais gostassem de participar.

Dos dezenove participantes, quinze responderam a questão aberta. Foi citada por onze (57,90%) respondentes a ginástica laboral, que é disponibilizada três vezes

por semana, na agência, sob orientação de um professor de Educação Física. As confraternizações entre os colegas, de ocorrência esporádica, foram citadas por três participantes e as comemorações de aniversário, que costumam ocorrer na própria agência ao final do expediente, foram citadas por um funcionário. Os dados coletados indicam que a ginástica laboral é um programa relevante na concepção dos pesquisados e que o fator integração social na organização está presente por iniciativa dos próprios funcionários.

Para uma melhor compreensão, a tabela 18 resume os percentuais encontrados através da análise dos oito critérios de Walton (1973).

**Tabela 18 – Resumo dos Critérios**

<b>Critério</b>	<b>Discordo %</b>	<b>Concordo %</b>
<b>Compensação Justa e Adequada</b>	<b>45,61</b>	<b>54,39</b>
<b>Condições de Trabalho</b>	<b>53,95</b>	<b>46,05</b>
<b>Uso e Desenvolvimento de Capacidades</b>	<b>22,37</b>	<b>77,63</b>
<b>Oportunidade de Crescimento e Segurança</b>	<b>47,37</b>	<b>52,63</b>
<b>Integração Social na Organização</b>	<b>36,84</b>	<b>63,16</b>
<b>Constitucionalismo</b>	<b>28,42</b>	<b>71,58</b>
<b>O Trabalho e o Espaço Total de Vida</b>	<b>48,68</b>	<b>51,32</b>
<b>Relevância Total do Trabalho na Vida</b>	<b>39,47</b>	<b>60,53</b>

Fonte: dados da pesquisa, abril (2011).

No próximo capítulo serão feitas as considerações finais sobre o tema deste estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo buscou-se investigar como as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho, adotadas por uma instituição bancária, são percebidas pelos funcionários de uma agência de Porto Alegre. Para tanto, foi realizada uma revisão literária sobre os conceitos e modelos de QVT, sobre a QVT no setor bancário e a descrição do trabalho bancário, bem como estudos realizados na área. Como base para análise neste trabalho, foi escolhido o modelo de Walton (1973) para avaliação e mensuração da QVT.

Para alcançar o objetivo geral, foi realizada uma pesquisa junto aos funcionários da Agência MS, na qual se aplicou um questionário, constituído por trinta e nove questões fechadas, baseado nos oito critérios de Walton, uma questão aberta relacionada ao tema e realizou-se uma pesquisa documental acerca das ações de QVT desenvolvidas no banco. A partir da apuração das respostas coletadas e do referencial teórico escolhido, buscou-se verificar a opinião dos funcionários da agência em relação aos fatores que influenciam sua qualidade de vida no trabalho.

No que concerne ao objetivo específico de descrever as práticas adotadas na instituição referentes à QVT, procedeu-se à pesquisa documental das informações disponíveis no *website* do banco. Através da análise destes dados foi possível constatar que a maioria das ações praticadas são aquelas obrigatórias por lei. As demais, em menor número, estão focadas na saúde, no incentivo ao esporte e na responsabilidade social. Ressalta-se que o banco não possui um canal de comunicação para o colaborador dar sugestões de melhoria em suas atividades visando à QVT.

O objetivo específico de identificar, dentre as ações de QVT que a empresa desenvolve, quais as consideradas mais benéficas para a atividade profissional e pessoal dos respondentes, foi atingido através da análise das respostas à questão aberta. Verificou-se que os funcionários ou desconheciam ou não lembraram das diversas ações praticadas pelo banco. Ambas situações são negativas, pois podem indicar que as práticas são pouco divulgadas, com acesso limitado ou pouco representativas na concepção dos pesquisados. Entretanto, a ginástica laboral foi a prática mais citada, por estar mais presente no cotidiano e pela assiduidade dos

participantes às aulas. O fator integração social requer maior atenção dos gestores, já que, atualmente, as ações partem da iniciativa dos próprios funcionários.

No que se refere ao objetivo específico de levantar os fatores de satisfação ou insatisfação em relação à QVT dos bancários pesquisados, de acordo com o modelo de Walton (1973), concluiu-se que os fatores críticos para a QVT da Agência MS são a compensação justa e adequada e as condições de trabalho, os quais podem ser melhorados. Contudo, os fatores que denotam maior satisfação por parte dos bancários são o uso e o desenvolvimento de capacidades, com ressalva ao reconhecimento do trabalho estar vinculado ao atingimento de metas; a oportunidade de crescimento e segurança, embora tenham considerado que nem todos os funcionários tenham as mesmas possibilidades de ascensão na carreira; a integração social na organização, embora tenham apontado a ocorrência de desigualdades; o constitucionalismo, exceto pelo tratamento imparcial; o trabalho e o espaço total de vida, com ressalva à pressão, por parte dos gestores, pelo atingimento das metas; e a relevância total do trabalho na vida, exceto por considerarem que a empresa não busque atender às necessidades individuais.

Uma limitação encontrada no desenvolvimento deste estudo foi a realização da pesquisa em uma única agência, devido ao tempo necessário e a disponibilidade da pesquisadora.

Para pesquisas futuras sugere-se estender a aplicação deste estudo a um maior número de funcionários do banco pesquisado, inclusive classificando a amostra por função ou cargo desempenhado, devido às diferentes realidades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total**. RAUSP - Revista de Administração - v. 33, n. 2. São Paulo: FEA/USP, abril/junho 1998. P. 40-51.

AMARO, Ana; PÓVOA, Andréia; MACEDO, Lúcia. **A arte de Fazer Questionários**. Disponível em: <[http://nautilus.fis.uc.pt/cec/esjf/wp-content/uploads/2009/11/elab\\_est\\_quimica\\_up.pdf](http://nautilus.fis.uc.pt/cec/esjf/wp-content/uploads/2009/11/elab_est_quimica_up.pdf)>. Acesso em: 11 dez. 2010.

ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. **As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital**. Educ. Soc., Campinas, v. 25, n. 87, ago. 2004. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302004000200003&Lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302004000200003&Lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 11 dez. 2010

ARAUJO, A. M. C., CARTONI, D. M., JUSTO, C. R. D. M. **Reestruturação Produtiva e Negociação Coletiva nos Anos 90**. Revista Brasileira de Ciências Sociais. Vol. 16, nº 45, Fevereiro, 2001. P. 85-112.

BESSI, Vânia G. **Modos de Expressão da Resistência no Cotidiano do Trabalho Bancário**. PPGA - UFRGS. Porto Alegre, 2009.

COUTO, Hudson de Araújo. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro: COP, 1987.

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

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira**. Revista de Administração da USP, v. 23, n. 4, p. 29-31-32, Out./Dez. 1998.

FIORELLI, José O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GÓES, A. O. S. SOUZA, M. E. A. **A Transformação da Prática do Bancário e a Exigência de Múltiplas Competências**. RAC-Eletrônica, v. 2, n. 1, art. 8, p. 123-140, Jan./Abril 2008. Disponível em <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 14 abr. 2010.

GRISCI, Carmem L. I.; BESSI, Vânia G. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, nº 12, jul/dez 2004, p. 160-200. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-45222004000200007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222004000200007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 05 jan. 2010.

GRISCI, Carmem. L. I.; CIGERZA, Gilles C.; HOFMEISTER, Pedro M. **Tempo, resistência e consentimento na reestruturação produtiva do trabalho bancário**. REAd: Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre. Edição 54, vol. 12, n. 6 (nov./dez. 2006), documento eletrônico.

GRISCI, Carmem L. I. **Trabalho imaterial**. In: CATTANI, A. & HOLZMANN, L. Dicionário de Trabalho e Tecnologia. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.

GUIMARÃES, Daniela C.; MACEDO, Kátia B. **Programas de qualidade de vida no trabalho e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores**. Anais do XXIX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. Brasília. 18 a 21 de Setembro de 2003.

HOFFMANN, Maria A. S. **QVT: A proposta do Banco do Brasil e a percepção dos funcionários**. Trabalho de conclusão (especialização) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Curso de especialização à distância: Gestão de negócios financeiros - Banco do Brasil, Porto Alegre, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRANDA, A. R. Almeida. GOMES, Francisco Carlos. GOMES, Maria Ângela Nascimento. **Uma avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho dos gerentes da construção civil**. Anais do XIII SIMPEP - Bauru, SP. 6 a 8 de Novembro de 2006.

MORIN, E. M. **Os sentidos do trabalho**. RAE Executivo, São Paulo, vol. 1, n. 1, p. 71-75, ago-set-out, 2002.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo Atlas: 1999.

RODRIGUES, Sandro A. F. **Trabalhando no Limite: Violência Organizacional e Assédio Moral na Categoria Bancária**. Tese de Mestrado PUCRS. Porto Alegre. 2009

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Reestruturação nos bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho**. Campinas: 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a06.pdf> . Acesso em: 02/01/2011.

SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TEIXEIRA, Rubens de França; PACHECO, Maria Eliza Correa. Jan/mar 2005. **Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de administração: a quebra de paradigmas científicos**. Cadernos de Pesquisa em Administração. São Paulo: FEA/USP, v.12, n.1

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a teoria e a prática.** In: Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, V.5, n.1, p.165-193, jan/abril. 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



6-O banco demonstra preocupação com a minha saúde.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
7-Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
8-A instituição disponibiliza espaços adequados para descanso dos funcionários durante os intervalos.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
9-A organização do meu local de trabalho é adequada para que eu possa exercer a minha função.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
10-Muitas vezes tenho que realizar diferentes atividades ao mesmo tempo para atender a todas as solicitações da instituição.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
11-Há número suficiente de funcionários para a realização do trabalho no meu setor	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
12-É minha obrigação realizar diariamente tarefas padronizadas que obedeçam as normas do banco.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
13-Geralmente, sou eu que decido sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
14-Aplico amplamente meus conhecimentos e minhas habilidades na realização do meu trabalho.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
15-O reconhecimento do meu trabalho, por parte dos gestores, está diretamente relacionado ao atingimento de metas.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
16-Todos os funcionários tem as mesmas oportunidades de ascensão no banco.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
17-Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
18-O banco oferece oportunidades para que meu salário aumente.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
19-Sinto-me seguro em relação ao meu futuro na empresa.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
20-Todos os funcionários são tratados sem preconceitos.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
21-Todos os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial e justa.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
22-Tenho possibilidades de trocar de função ou de local de trabalho caso seja de minha vontade.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
23-O banco estimula a competição entre os colegas.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
24-A instituição estimula o trabalho em equipe.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
25-Tenho meus direitos trabalhistas, como, por exemplo, férias, FGTS e licenças, garantidos pelo banco.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
26-A minha privacidade pessoal é respeitada pelos meus superiores imediatos.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
27-Sinto-me à vontade para discordar e argumentar com meus superiores imediatos.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
28-Todos os funcionários são tratados sem favoritismo.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
29-A forma como estão organizados e normatizados os processos de trabalho do banco facilita a realização do meu trabalho.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
30-Sou estimulado positivamente a buscar o atingimento das metas estabelecidas pelo banco.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
31-Minha carga horária permite que eu tenha disposição para a realização de outras atividades após o trabalho.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
32-As normas da instituição determinam que o funcionário troque de agência frequentemente, mudando, inclusive, a cidade em que trabalha.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
33-Há um equilíbrio entre minha vida profissional e pessoal	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
34-A organização transmite, para o público em geral, uma imagem de produtos e serviços de qualidade.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT

35-Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que desenvolvo no banco.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
36-Tenho orgulho de contar que trabalho nesta empresa.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
37-O banco desempenha papel importante em programas que beneficiam a sociedade e o meio ambiente.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
38-Acredito que sejam de minha total responsabilidade os resultados, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executo.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT
39-A organização busca atender as minhas necessidades individuais.	1-DT	2-D	3-DP	4-CP	5-C	6-CT

Cite ações que sua empresa desenvolve, relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho, às quais você considera mais benéficas na sua atividade profissional e pessoal, ou que mais gosta de participar:

---



---



---



---

Muito obrigada!