

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

Roberto Arenhart

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO ADMINISTRADOR
BANCÁRIO NO EXERCÍCIO DO PRIMEIRO CARGO DE GERENTE
DE AGÊNCIA**

**Porto Alegre
2010**

Roberto Arenhart

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO ADMINISTRADOR
BANCÁRIO NO EXERCÍCIO DO PRIMEIRO CARGO DE GERENTE
DE AGÊNCIA**

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. Dra. Valmíria Piccinini

**Porto Alegre
2010**

Roberto Arenhart

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO ADMINISTRADOR
BANCÁRIO NO EXERCÍCIO DO PRIMEIRO CARGO DE GERENTE
DE AGÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada 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 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

Dedicatória

*Dedico à minha esposa, Margot Arenhart,
pelo seu apoio e carinho, e aos meus filhos,
João Miguel e Juliano, como exemplo para
incentivá-los na busca dos seus objetivos.*

AGRADECIMENTOS

À minha família e amigos pelo seu carinho e amizade durante a minha vida e pela solidariedade e paciência demonstrados durante a realização deste trabalho.

À minha orientadora, Prof. Dra. Valmíria Carolina Piccinini, pelo apoio e conhecimento compartilhado.

À minha tutora orientadora, Bibiana Volkmer Martins, por sua disponibilidade, pelo seu incentivo e por sua orientação.

Ao meu coordenador do Pólo de Lajeado, Nilson Varella Rübenich, por sua amizade e permanente motivação durante todo o curso.

“A arte da vida consiste em fazer da vida uma obra de arte.”

Gandhi

RESUMO

A satisfação dos funcionários ao assumirem um cargo de gerente de agência pela primeira vez, quanto a Qualidade de Vida no Trabalho, é analisada neste trabalho. O estudo apresenta um breve relato da evolução histórica de QVT, os modelos de QVT mais significativos na visão do pesquisador e também uma pesquisa qualitativa com administradores bancários no exercício de seu primeiro cargo como gerente de agência. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários com gerentes de agência ou de segmento que recentemente assumiram estes cargos, pela primeira vez. Visa-se identificar quais as expectativas que esses funcionários têm em relação à Qualidade de Vida no Trabalho. Foi observado que: metade dos entrevistados afirma que a Qualidade de Vida no Trabalho diminui num primeiro momento; os efeitos negativos sobre a QVT são atenuados com o passar do tempo; a amplitude de respostas dadas pelos gestores sobre seu entendimento sobre QVT demonstra que apresentam um bom conhecimento do assunto; e, ainda, os gestores ambicionam a ampliação do número de indicadores de QVT contemplados no seu ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Gestores, Bancário.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Questão 1: Recebo remuneração compatível com as atividades que desempenho e com minhas necessidades pessoais, sociais e econômicas.....	27
Gráfico 2 – Questão 2: Recebo a mesma remuneração que os colegas que desempenham exatamente as mesmas atividades que desempenho.....	28
Gráfico 3 – Questão 4: Minhas condições de trabalho são adequadas, com condições físicas salutaras e seguras	29
Gráfico 4 – Questão 5: Minha jornada de trabalho é condizente com as funções que desempenho.....	29
Gráfico 5 – Questão 6: Minha jornada de trabalho é adequada, não causando fadigas, estresse e esgotamento físico e mental	30
Gráfico 6 – Questão 7: Tenho oportunidade de colocar em prática no meu trabalho as minhas habilidades e capacidades.....	30
Gráfico 7 - Questão 10: São disponibilizadas informações sobre a avaliação do meu trabalho, de forma geral, e do meu desempenho, de forma individual.....	31
Gráfico 8 - Questão 11: Existem possibilidades de ascensão profissional dentro da empresa e na carreira, reconhecido por todos.....	32
Gráfico 9 – Questão 14: No meu trabalho existe igualdade de oportunidades, sem preconceitos da empresa relativos à cor, raça, religião, nacionalidade, crença, estilo de vida e aparência	33
Gráfico 10 - Questão 21: O meu horário está harmonizado com o meu espaço total de vida (tempo para lazer e família, poucas mudanças geográficas, etc.).....	34
Gráfico 11 - Questão 22: O meu horário de trabalho (entrada e saída) não prejudica o convívio com a minha família	34
Gráfico 12 – Questão 23: Percebo a importância da minha empresa para a comunidade, sentindo orgulho e satisfação em trabalhar nela	35
Gráfico 13 - Questão 24: Minha empresa atua de forma responsável, preocupada com os problemas da comunidade e procurando não lhe causar danos	35
Gráfico 14 – Questão 25: Percebo uma atuação responsável, pautada pela permanente busca da qualidade dos produtos e serviços colocados à disposição da comunidade.....	36
Gráfico 15 - Questão 27: A nomeação como gestor afetou a minha qualidade de vida no trabalho	36

Gráfico 16 - Questão 28: A qualidade de vida no trabalho diminui para gestores	37
Gráfico 17 – Questão 29: Os efeitos sobre qualidade de vida no trabalho do gestor em primeira investidora são amenizados com o passar do tempo	38
Gráfico 18 - Questão 30: O que você entende por qualidade de vida no trabalho?	39
Gráfico 19 – Questão 31: Quais tuas expectativas quanto às ações de QVT a serem desenvolvidas pelo Banco?	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Concepções Evolutivas da QVT.....	16
Tabela 2 – Perfil dos Sujeitos da Pesquisa	26

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....	15
1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS ESTUDOS E CONCEITOS SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	15
1.2 O BANCÁRIO E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	18
1.3 TEORIAS E MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	19
1.3.1 As Teorias de Maslow e Herzberg	19
1.3.2 O Modelo de Westley.....	21
1.3.3 O Modelo de Hackmann e Oldham	22
1.3.4 O Modelo de Walton para QVT	22
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3 RESULTADOS.....	27
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXO A - QUESTIONÁRIO	46

INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a satisfação dos funcionários que assumem, pela primeira vez, cargos de confiança relativos à gerência no Banco Beta em relação a sua Qualidade de Vida no Trabalho.

As conseqüências emocionais que afetam estes gestores, bem como dificuldades de ordem pessoal decorrentes do novo posicionamento hierárquico na empresa, advindas da sua promoção a gestor, serão elencadas para subsidiar a análise a ser desenvolvida no transcorrer do trabalho.

Enquadram-se como gestores das agências os ocupantes dos cargos de Gerente de Agência e Gerente de Segmento, sendo que o cargo de Gerente de Segmento é encontrado apenas nas agências de porte médio e grande. Entre suas principais atribuições podem-se destacar as seguintes: são os representantes do Banco - prepostos (devidamente constituídos para tal), e são os responsáveis por atingir as metas designadas para as suas unidades, utilizando para tanto, o gerenciamento dos recursos disponibilizados. De modo geral, são também os responsáveis por tudo que acontece nas suas unidades.

Diante desta nova responsabilidade e destes novos desafios, o funcionário recebe um aumento salarial quando passa a exercer, pela primeira vez, o cargo de gestor no Banco. Este aumento salarial varia de acordo com as particularidades de cada caso, sendo considerado, para tanto, questões como tempo de empresa e porte de agência. Observa-se, contudo, que o incremento salarial nestes casos situa-se próximo aos trinta por cento.

Dentre as dificuldades enfrentadas pelos novos gestores, percebidas pelo pesquisador durante o período de aproximadamente 10 anos de atuação na área de Gestão de Pessoas da Superintendência do Banco Beta, pode-se citar: adequar-se às exigências do cargo, com frequentes reuniões de trabalho e visitas a clientes em horários não rotineiros; assimilar, pela primeira vez, a postura de “comandante” de uma unidade do Banco; adotar uma visão mais ampla das responsabilidades; e, conciliar este período de adaptação (que, na maioria dos casos, ocorre entre 2 e 6 meses), e a tensão inerente ao novo com a vida familiar, buscando, dentro do possível, evitar repercussões negativas junto à família que, por conseqüência, acabam repercutindo no desempenho do novo gestor.

Existe, por parte do Banco, uma grande preocupação em bem preparar seus novos gerentes por meio de estágios e treinamentos internos, onde se busca municiar o futuro gestor de todas as informações técnicas necessárias para o adequado desempenho do cargo. Não é

possível precisar o período de tempo para esta preparação, uma vez que a formação acadêmica já está adquirida e a velocidade na realização dos treinamentos internos e as aptidões pessoais diferem muito de funcionário para funcionário. Assim, há novos gestores que são funcionários do Banco há menos de 10 anos como, também, novos gestores que estão no Banco Beta há mais de 20 anos. Constatou-se, contudo, que questões de ordem pessoal e familiar (como, por exemplo, a conciliação dos compromissos de gerente com os compromissos familiares) não estão suficientemente contempladas nestes treinamentos, acarretando dificuldades já constatadas de forma não-científica citadas anteriormente.

A partir do contexto exposto, o presente trabalho tem como propósito responder a seguinte questão de pesquisa: Como está a Qualidade de Vida no Trabalho dos gestores em primeira investidura no Banco Beta?

O Objetivo Geral é avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários empossados em cargos de gerência pela primeira vez no Banco Beta.

Os Objetivos Específicos pretendidos são os seguintes:

- a) Identificar as dificuldades pessoais não normatizadas nem previstas pelo Banco Beta, enfrentadas pelos novos gestores quando da sua primeira investidura em cargos de Chefia;
- b) Verificar o que os sujeitos da pesquisa entendem por QVT;
- c) Verificar quais os principais pontos que afetam negativamente a QVT dos gerentes;
- d) Apurar as expectativas destes funcionários quanto às ações de QVT da organização;
- e) Propor ações e práticas que viabilizem a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho dos trabalhadores que estejam exercendo, pela primeira vez, o cargo de Gerente de Agência Bancária.

Este trabalho justifica-se por buscar melhorar a Qualidade de Vida do Trabalhador bancário e, também, atender um objetivo comum do administrador: maximizar seus resultados com os recursos materiais e humanos disponíveis. É sabido que existe uma grande similaridade entre os produtos e serviços oferecidos pelos diversos bancos e que o atendimento constitui-se no grande diferencial mercadológico do segmento. Assim, apresentar para o Banco Beta as principais dificuldades pessoais enfrentadas por seus novos gerentes e os pontos que podem afetar negativamente a sua QVT possibilitará a busca de melhorias para as mesmas. A superação das dificuldades poderá proporcionar uma melhora na satisfação pessoal destes gerentes e um melhor desempenho das suas funções, possibilitando, dessa forma, a geração de melhores resultados para o Banco. Neste sentido, Albuquerque e Limongi-França (1998) destacam que conforme Albuquerque (1992) o turbilhão de mudanças

enfrentadas em um ambiente empresarial em ebulição faz com que as mudanças a longo prazo, como as que conduzem a melhoria da Qualidade de Vida do Trabalhador são sobrepostas por questões conjunturais de sobrevivência da empresa.

Conforme afirmam Oliveira e Limongi-França (2005) a preocupação das organizações com os seus chamados ativos intangíveis (pessoas que nela trabalham) constitui-se em importante diferencial competitivo, justificando, desta forma, a preocupação destas organizações com a Qualidade de Vida no Trabalho. É destacado, também, pelos autores, que a valorização das pessoas que trabalham numa empresa (ativos intangíveis), nos dias de hoje, pode superar, em importância, a preocupação desta empresa com os seus ativos tangíveis. Diante disso, as organizações, cada vez mais, buscam desenvolver ações que tenham por objetivo melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho dos seus funcionários.

Ao buscar aumentar a satisfação com a QVT do funcionário e a conseqüente melhora do seu desempenho, o trabalho torna-se importante para ambos: funcionário e banco. A importância deste trabalho para a empresa respalda-se na acirrada concorrência enfrentada pelos bancos no segmento varejo, onde a similaridade dos produtos e clientes é uma realidade e onde iniciativas para melhorar o bem estar dos funcionários e, por conseguinte, sua atuação e desempenho tornam-se determinantes para o sucesso empresarial. Por outro lado, a importância deste trabalho para o funcionário consiste na busca por melhores condições de trabalho com a identificação e o enfrentamento de dificuldades existentes. Eliminadas, ou, no mínimo, reduzidas as dificuldades, o funcionário poderá atuar mais prazerosamente, o que terá reflexo positivo na Qualidade de Vida no Trabalho.

Tolfo e Piccinini (2001) assinalam que as premissas contidas no modelo Walton (1973) permanecem atuais, justificando, assim, a abordagem deste modelo de QVT no presente trabalho. O que destacam é que o modelo não contempla a vida do trabalhador fora do ambiente do trabalho e que, em muitos casos as condições de moradia, alimentação, saúde e lazer não condizem com o fato de a pessoa, ou toda sua família trabalhar e não ver recompensa adequada por este trabalho impedindo que disponha de condições de vida dignas fora do trabalho.

A importância do aumento salarial obtido pelos sujeitos da pesquisa é minimizada se comparada com outros aspectos contemplados pela QVT, tais como sentir orgulho da empresa em que se trabalha, conforme destacam Tolfo e Piccinini (2001).

O método escolhido para a análise da presente pesquisa é o estudo de caso. A técnica de coleta de dados será via aplicação de questionário com questões abertas e fechadas com gerentes que assumiram a função há pouco tempo. Foram encontrados 11 sujeitos nesta

situação. A análise dos dados obtidos com a aplicação dos questionários será interpretativa. Pretende-se disponibilizar o resultado para a instituição a fim de subsidiar a busca de soluções e também contribuir ao debate sobre o tema.

1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

O referencial teórico deste estudo está dividido em três seções. A primeira apresenta a evolução histórica da qualidade de vida no trabalho e aborda alguns conceitos de QVT. A seção seguinte relaciona a QVT com setor bancário e sua reestruturação ocorrida ao longo da década de 1990. A última parte apresenta teorias e modelos de QVT reconhecidos, por este trabalho, como os mais relevantes, entre eles a Teoria das Necessidades de Maslow (1987) e a Teoria Motivação – Higiene de Herzberg (1997), também conhecidas como modelo Maslow/Herzberg, o Modelo de Westley (1979), o Modelo de Hackmann e Oldham (1975) e o modelo de Walton (1973). Este último foi escolhido por este estudo como referência para guiar a coleta de dados e as análises da influência da primeira investidura em cargos de Gerente de Agência na qualidade de vida destes novos administradores.

1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS ESTUDOS E CONCEITOS SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Os primeiros estudos ligados à qualidade de vida no trabalho reportam aos anos 50, segundo Tolfo e Piccinini (2001), e apontam Eric Trist e seus colaboradores do *Tavistok Institute* de Londres como os primeiros pesquisadores a trabalhar o assunto.

Segundo Fernandes (1996), os estudos relativos à Qualidade de Vida no Trabalho tiveram início na década de 1950, com a realização de pesquisas relacionadas às mudanças nos valores individuais, organizacionais e sociais, criando a abordagem sócio-técnico das organizações, que tinha o intuito de compreender a organização do trabalho a partir da análise e reestruturação da tarefa com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos fatigante.

Tendo por objetivo encontrar as melhores formas de organizar o trabalho e aumentar o bem-estar do trabalhador, os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho experimentaram um forte impulso na década de 60, alavancado pela conscientização da importância do trabalho organizado como um dos caminhos para melhorar a vida do trabalhador (TOLFO e PICCININI, 2001).

Criar condições adequadas para seus funcionários trabalharem, com criatividade, com produtividade e evitando situações que pudessem gerar má qualidade de vida e stress, passou

a ser um desafio para as organizações. Com a QVT pretende-se satisfazer as necessidades individuais do trabalhador no seu ambiente de trabalho (ALBUQUERQUE e LIMONGI-FRANÇA, 1998).

Já entre os anos de 1974 e 1979 percebeu-se uma queda do movimento de QVT, registrado por Tolfo e Piccinini (2001), ocasionada, principalmente, por questões econômicas, tais como a crise energética e a inflação crescente ocorrida na época.

A conquista de grandes espaços da indústria japonesa junto às indústrias norte-americanas, a partir do ano de 1979, fez ressurgir a preocupação com a QVT, principalmente nos EUA, impulsionando pesquisas dos estilos gerenciais praticados em outros países e estabelecendo um elo entre os programas de produtividade com as gestões para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho do trabalhador americano (TOLFO e PICCININI, 2001).

Nadler e Lawler (1983, *apud* FERNANDES, 1996), apresentam o seguinte quadro evolutivo do conceito de QVT ao longo dos anos:

Tabela 1 – Concepções Evolutivas da QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT Como uma variável - (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se 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, buscava-se 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 frequentemente ditos como ideais 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 um "modismo" passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler, (*apud* FERNANDES, 1996, p. 42).

Para Fernandes (1996) não existe um consenso sobre o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, entretanto, a satisfação dos trabalhadores, a conciliação dos interesses das

pessoas e das organizações, e a maximização da produtividade da empresa, podem ser mencionadas como opiniões presentes na grande maioria das definições.

Fernandes e Becker (1988, *apud* TOLFO e PICCININI, 2001) observam que a realidade brasileira apresenta-se muito diferente dos países desenvolvidos, em especial nas questões sócio-econômicas e políticas. Diante disso, faz-se necessário adequar os conceitos e as propostas de QVT provenientes, na sua quase totalidade, de países mais desenvolvidos que o Brasil, à realidade encontrada no nosso país.

Donaire, Zacharias e Pinto (2005) destacam a abrangência da QVT, não limitada somente às interações do indivíduo com o ambiente interno das organizações, mas, também, com as questões externas com as quais ele interage, tais como a família, a sociedade a política e a economia. Diante disso, consideradas as particularidades de cada ambiente, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é amplo, flexível e contingencial, conforme afirmam Tolfo e Piccinini (2001).

Para Albuquerque e França (1997, *apud* VASCONCELOS, 2001), diante dos novos modos de vida que a sociedade enfrenta, dentro e fora das empresas, outras ciências vêm contribuindo nos estudos de QVT. Os autores destacam estudos na área da saúde (preservação da integridade física e mental), ecologia (o homem integrante e responsável pelo meio ambiente); ergonomia (condições de trabalho visando o conforto na operação produtiva), psicologia (influência das atitudes internas e das necessidades pessoais para o efetivo envolvimento no trabalho), sociologia (resgate da construção compartilhada), economia (distribuição equilibrada e responsável dos direitos da sociedade), administração (maximizar a mobilização para atingir resultados nos ambientes complexos e competitivos existentes) e engenharia (formas de otimizar o processo produtivo).

A QVT, diferentemente daquilo que é percebido por muitas pessoas, não está limitada a cuidar da saúde do funcionário com atividades de ginástica laboral, caminhadas, treinamentos e orientações nutricionais. Como afirmam: Albuquerque e Limongi-França (1998, p. 42):

Qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação 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.

Segundo Fernandes (1996, *apud* TOLFO e PICCININI, 2001) no Brasil a preocupação com QVT surgiu mais tarde, impulsionada pela abertura para importação de produtos estrangeiros, que gerou desafios competitivos para nossas empresas. O tema Qualidade de

Vida no Trabalho afluou em nosso país, acompanhado dos programas de qualidade total, surgidos na década de 80.

Posto isso, o próximo tópico aborda a reestruturação pela qual passou o setor bancário e suas consequências para a qualidade de vida do trabalhador.

1.2 O BANCÁRIO E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O trabalho bancário, até 1960, pautou-se por transformações lentas e pela busca da racionalização e mecanização dos seus processos. Antes da reforma bancária, ocorrida no Brasil em 1964, os bancos eram, na sua maioria, de pequeno porte e atuavam de forma segmentada e regionalizada (GRISCI e BESSI, 2004).

As profundas mudanças ocorridas na economia mundial, no final do século passado, também foram percebidas nas instituições bancárias. A velocidade das inovações tecnológicas, os impactos da globalização e as mudanças nos paradigmas de gestão, entre outros, determinaram que, nos setores competitivos, somente as organizações mais fortes sobreviveriam (DONAIRE, ZACHARIAS e PINTO, 2005).

Neste sentido, Grisci e Bessi (2004), destacam que nas décadas mais recentes registraram-se um aumento na demanda do mercado pelos serviços bancários e uma intensificação na concorrência entre os bancos. Em decorrência disso, a atividade bancária iniciou uma diversificação nos serviços prestados, destacando-se, neste contexto, a venda de produtos.

Para Grisci et al. (2006), a desregulamentação e a inovação financeira, bem como o processo de informatização, experimentados na década de 1990, afetaram intensamente o setor bancário, exigindo ações voltadas à inovação tecnológica e às mudanças organizacionais. Os dados passaram a ser armazenados e manipulados em sistemas eletrônicos, demissões em massa decorrentes das novas tecnologias adotadas estartaram programas de demissão voluntária e uma nova postura individual e coletiva passou a ser exigida dos bancários remanescentes.

Neste contexto, Donaire, Zacharias e Pinto (2005) destacam a importância da aplicação dos programas e atividades ligados à Qualidade de Vida no Trabalho como forma das instituições bancárias conquistarem o comprometimento dos seus colaboradores, atrair

novos talentos, reorganizar seu trabalho e conciliar a elevação da satisfação pessoal com o comprometimento das metas da empresa.

Diante disso, Grisci et al. (2006), em suas conclusões, destacam que ao trabalhador bancário, nos dias de hoje, é imposto um estilo de vida muito agitado, com prováveis deslocamentos que exigem do trabalhador desapego a pessoas e a lugares. Os autores, ao analisarem estas exigências de movimentação com relação aos seus locais de trabalho, impostas aos bancários, denominam-na de nomadismo involuntário.

Cabe destacar, também, que, conforme afirmam Donaire, Zacharias e Pinto (2005) as organizações bancárias estão interessadas, cada vez mais, em satisfazer as necessidades dos seus clientes, empregando, para tanto, conhecidos desenvolvimentos tecnológicos e não tão conhecidos tratamentos proporcionados aos seus colaboradores. Contudo, é destacado também, nas conclusões apresentadas, que, apesar de inexistirem programas de QVT formalmente estabelecidos, as instituições analisadas buscam aplicar as premissas da Qualidade de Vida no Trabalho para motivarem seus colaboradores e conquistar o seu comprometimento com a empresa.

No tópico seguinte serão apresentadas teorias e modelos de Qualidade de Vida no Trabalho vistas como relevantes para este trabalho.

1.3 TEORIAS E MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no Trabalho foi, e continua sendo, objeto de análise de muitos estudiosos no assunto. Dentre as teorias que influenciaram os estudos de QVT disponíveis na literatura, este trabalho elegeu, pela relevância que representam a Teoria das Necessidades de Maslow (1987) e a Teoria Motivação/Higiene de Herzberg (1997). Já entre os modelos de QVT foram selecionados o Modelo de Westley (1979), o Modelo de Hackmann e Oldham (1975) e o de Walton (1973), os quais apresentam grande relevância para a obtenção de dados e análise da Qualidade de Vida no Trabalho.

1.3.1 As Teorias de Maslow e Herzberg

Fernandes (1996) aponta o estudo dos fatores motivacionais ligados às necessidades humanas como um bom caminho para iniciar-se um estudo sobre a auto-realização do indivíduo. Neste contexto, a autora destaca as teorias de Maslow (1954) e Herzberg (1968) no trabalho que realizou sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

Sobre a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1987), Costa (2010) afirma que a compreensão das necessidades dos indivíduos passa pelo escalonamento das mesmas. São apresentados pelo autor os três princípios sobre o comportamento dos indivíduos, relacionados às suas necessidades: princípio da dominância (as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento humano), princípio da hierarquia (pode-se agrupar as necessidades obedecendo a uma ordem hierárquica) e princípio da emergência (a motivação para um nível de necessidade esta condicionada ao atendimento das necessidades do nível anterior).

Costa (2010), ao apresentar as necessidades de Maslow (1987), observa o seguinte ordenamento:

- a) necessidades fisiológicas: dormir, comer, respirar, fazer sexo, etc.
- b) necessidades de segurança: segurança pessoal, estabilidade no trabalho, proteção, etc.
- c) necessidades sociais: relacionamentos afetivos, amigos, participar de grupos, etc.
- d) necessidades de auto-estima: status, prestígio, autoconfiança, ser respeitado, etc.
- e) necessidades de auto-realização: desenvolver potencialidades, criar, transformar, etc.

No entanto Maslow jamais estabeleceu uma hierarquia dessa forma, para fins didáticos alguns autores, com Costa, podem apresentar o pensamento de Maslow dessa forma, mas na realidade não encontra justificativa nas observações do comportamento humano. Muitas vezes, mesmo sob determinadas circunstâncias os indivíduos, mesmo carentes de aspectos relativos às necessidades fisiológicas podem procurar desenvolver potencialidades.

Já a Teoria de Motivação-Higiene de Herzberg (1997, *apud* COSTA, 2010), apresenta as necessidades do indivíduo divididas em duas categorias: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos estão relacionados às condições ambientais, tais como: salários, condições de trabalho, segurança no emprego, entre outros, e visam evitar prejuízos no desempenho provocados por restrições ao trabalho. Estes fatores destinam-se a diminuir os níveis de insatisfação do trabalhador, a evitar o sentimento de dor, conforme afirma Costa (2010).

Quanto aos fatores motivacionais, Costa (2010), destaca que eles se relacionam com a realização, com o crescimento profissional, com a superação de desafios, exercendo um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho e sobre a felicidade dos trabalhadores.

Dessa forma tais trabalhos influenciaram o entendimento sobre Qualidade de Vida no Trabalho, ao afirmarem que a motivação é gerada por fatores individuais, sendo improvável motivar funcionários.

1.3.2 O Modelo de Westley

O Modelo de Westley (1979), apresentado por Fernandes (1996), remete à avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho pautado, basicamente, por quatro indicadores fundamentais. O indicador econômico é representado pela equidade salarial e pelo tratamento recebido. O indicador político é representado pela segurança no emprego e pela preservação do trabalho sem dispensas discriminatórias. Já o indicador psicológico está voltado para questões como realização e desenvolvimento profissional. Por fim, o indicador sociológico está relacionado à participação nas decisões relacionadas ao processo do trabalho, à autonomia e ao grau de responsabilidade dentro da equipe.

Por sua vez, Lima (1995), ao abordar os fatores (econômico, político, psicológico e sociológico) para examinar a Qualidade de Vida no Trabalho, propostos no Modelo de Westley (1979), registra que os mesmos são causas de injustiça, insegurança, alienação e anomia. O autor destaca que a importância dos indicadores econômicos e políticos, que tiveram origem no século passado em decorrência da concentração de lucros e da exploração dos trabalhadores, gerando injustiça social, insegurança e concentração de poder, foi minimizada pelas conquistas dos movimentos sociais, proporcionando aos trabalhadores participação na organização do trabalho e nos lucros das organizações. Com relação aos fatores psicológicos (decorrentes da desumanização do trabalho gerada pelo surgimento nas organizações de mecanismos de controle complexos e rígidos) e aos fatores sociológicos (decorrentes de uma falta de envolvimento do trabalhador devido aos efeitos da mecanização e da automação) são apontadas ações cooperativas com a participação dos trabalhadores nos lucros e nas decisões das empresas, bem como a adoção de um trabalho auto supervisionado.

1.3.3 O Modelo de Hackmann e Oldham

Hackman e Oldham (1975) apresentaram um modelo que tenta explicar como a motivação, a produtividade e a satisfação do trabalhador são influenciadas pelas individualidades, pelas interações e pelas características de um emprego. A execução de tarefas em um ambiente com relações predominantemente superficiais, sem interesse e sem utilidade prática torna o trabalho sem sentido (MORIN, 2002).

Morin (2002) destaca, também, que o modelo Hackmann e Oldham (1975) elege três características que dão sentido ao trabalho: a variedade das tarefas, a identidade do trabalho e o significado do trabalho. A partir destas características, privilegiando a busca do fazer sentido e da coerência, foram elaborados os cinco princípios de organização do trabalho: tarefas combinadas, formação da unidade natural de trabalho, estabelecimento de reação direta com o cliente, o enriquecimento das tarefas e a implementação de mecanismos de *feedback* sobre o desempenho.

No entender de Lima (1995) o modelo de Hackmann e Oldham (1975) busca determinar a qualidade de vida no trabalho a partir de cinco fatores básicos, quais sejam: variedade de habilidade, identidade de tarefa, significância de tarefa, nível de autonomia e *feedback*. Segundo os autores, motivação interna, qualidade no desempenho, satisfação, baixa rotatividade e absenteísmo acontecem quando os estados psicológicos de significação percebida, de responsabilidade percebida e de conhecimento dos resultados do trabalho são satisfeitos pelo trabalho.

Por fim, Lima (1995) apresenta as seguintes correlações para os cinco fatores definidos por Hackmann e Oldham (1975):

- a) Variedade de Habilidade, Identidade de Tarefa e Significação da Tarefa: estes três fatores contribuem para dar maior importância ao trabalho;
- b) Nível de Autonomia: este fator faz com que o trabalhador perceba o crescimento de sua responsabilidade pelo trabalho;
- c) *Feedback*: fator que permite ao trabalhador conhecer os resultados do seu trabalho.

1.3.4 O Modelo de Walton para QVT

No entendimento de Mônico e Guimarães (2000), o modelo de Walton é o modelo de QVT mais amplo, contemplando processos de diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho que levam em consideração os fatores intra e extra empresa.

Para Tolfo e Piccinini (2001), Walton representa “um dos principais expoentes” no estudo das questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho. Os autores destacam o conceito de QVT apresentado por Walton (1973):

A idéia de QVT é calçada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia e melhoria do meio organizacional. (TOLFO e PICCININI, 2001, p.167-168)

Para avaliar a qualidade de vida no trabalho, Donaire, Zacharias e Pinto (2005) optaram pelo modelo Walton (1973) por entender que o modelo permite a análise das necessidades pessoais básicas, bem como as condições encontradas nas organizações.

Na realização de sua pesquisa sobre QVT em agências bancárias, Donaire, Zacharias e Pinto (2005) consideraram as variáveis do modelo Walton (1973), adaptadas para atender a proposta do seu trabalho, identificando as seguintes:

- a) Teto Salarial (compensação justa e adequada);
- b) Jornada de Trabalho (condições de trabalho);
- c) Assistência à Saúde e ao Lazer (saúde);
- d) Plano de Carreira (oportunidade de crescimento e segurança);
- e) Convívio Funcionários X Cargos de Chefia (relação chefe subordinado);
- f) Responsabilidade Social das Instituições Bancárias (interna e externa).

Já Tolfo e Piccinini (2001), apresentam as dimensões e os indicadores de QVT do modelo Walton (1973), conforme abaixo:

- a) Compensação justa e adequada, contemplando equidade salarial interna e externa e benefícios;
- b) Condições de trabalho, contemplando as condições físicas (salutares e seguras) e a jornada de trabalho;
- c) Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades, abrangendo a autonomia e a possibilidade de autocontrole, bem como de aplicar as habilidades e perspectivas sobre o processo total do trabalho;
- d) Oportunidade de crescimento contínuo e segurança, contemplando a oportunidade de realizar carreira e ter segurança no emprego;

- e) Integração social no trabalho, voltada à ausência de preconceitos, ao apoio aos grupos primários e a igualdade de tratamento;
- f) Constitucionalismo, composto das normas e regras e voltado para o respeito à privacidade pessoal e adesão a padrões de igualdade;
- g) Trabalho e o espaço total de vida, relacionando o papel do trabalho com os outros níveis da vida do empregado;
- h) Relevância social da vida no trabalho, contemplando a importância do papel da organização diante do ambiente que está inserida.

Tolfo e Piccinini (2001) destacam que a inter-relação destas oito dimensões possibilita ao pesquisador formar um conjunto de possibilidades para perceber junto aos trabalhadores os pontos negativos e positivos da sua situação de trabalho.

Além das constatações no ambiente de trabalho (conjunto de condições e práticas organizacionais) o presente modelo também apresenta vantagens para analisar os aspectos relacionados à satisfação dos trabalhadores sobre os fatores positivos do seu emprego, conforme Silva e Tolfo (1995, *apud* TOLFO e PICCININI, 2001).

Assim, devido à amplitude do modelo de Walton (1973) - apresentado por Tolfo e Piccinini (2001) no que concerne a fatores internos e externos à organização, e ao amplo reconhecimento dado a este em vários estudos sobre QVT, optou-se por sua utilização para referendar as análises da Qualidade de Vida no Trabalho do administrador bancário no exercício do primeiro cargo de gerente de agência.

Para tanto será aplicado um questionário aos sujeitos da pesquisa, administradores em primeira investidura, do Banco Beta, atuando na cidade de Porto Alegre (RS), para avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho destes trabalhadores, conforme previsto nos procedimentos metodológicos apresentados na seqüência deste trabalho.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.

O trabalho foi realizado no Banco Beta, mais precisamente no ambiente de trabalho do pesquisador, sendo que as pesquisas foram desenvolvidas em Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul.

Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa, considerada mais apropriada para a realização do trabalho, dado o número reduzido de sujeitos da pesquisa - previsão de 11 questionários – e ao pouco tempo para coleta e análise dos dados.

Os questionários foram aplicados aos funcionários do Banco Beta que exercem, pela primeira vez, cargos de gerência (primeira investidura) e atuam na Regional de Porto Alegre, composta por 40 agências de Varejo do banco localizadas na capital do Rio Grande do Sul. Os sujeitos de pesquisa serão seis gestores nomeados no ano de 2007, quatro gestores nomeados no ano de 2008 e um gestor nomeado no ano de 2009, lotados em agência desta regional.

O método escolhido para esta pesquisa foi o estudo de caso, que conforme menciona SEVERIANO (2007, p.121) é uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”.

Severiano (2007, p.121) ainda destaca que: “Os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo.”

A técnica de coleta utilizada foi a aplicação de um questionário, contendo questões fechadas e abertas, que se torna apropriada para o presente caso diante da possibilidade do entrevistado responder as questões abertas com as suas próprias palavras (SEVERIANO, 2007), pois podem existir outras dificuldades enfrentadas pelos novos gestores além daquelas arrolados pelo pesquisador. Também foram analisados documentos institucionais disponibilizados pela organização.

A aplicação dos questionários se deu da seguinte forma:

- a) foram identificados os 11 sujeitos da pesquisa e feito um contato telefônico com os mesmos para prestar esclarecimentos sobre o trabalho, bem como para definir o encaminhamento do mesmo (foi proposto o encaminhamento via malote interno do Banco Beta – autorização para tanto foi concedida pela área responsável do Banco);

- b) o questionário foi encaminhado na primeira quinzena de Setembro/2010, via malote do Banco Beta, solicitando sua devolução, também por malote interno, no prazo de 10 dias;
- c) recebimento dos questionários respondidos e análise interpretativa das informações obtidas.

Por tratar-se de assunto que também atende aos interesses da organização, a realização dos contatos com os sujeitos da pesquisa, bem como os encaminhamentos dos questionários se deu durante o horário de expediente. Para tanto, o Banco Beta, através dos respectivos responsáveis, autorizou a coleta das informações durante o horário de trabalho do pesquisador e dos sujeitos da pesquisa.

A técnica de análise das informações obtidas através das perguntas abertas e fechadas do questionário se deu através da descrição e comparação, como também, através da análise de conteúdo, pois segundo relata SEVERIANO (2007, p. 122), “os discursos podem ser aqueles já dados nas diferentes formas de comunicação e interlocução bem como aqueles obtidos a partir de perguntas, via entrevistas e depoimentos”.

O quadro a seguir apresenta o perfil dos sujeitos da pesquisa, destinatários dos questionários:

Tabela 2 – Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

Entrevistado	Idade	Sexo	Estado Civil	Quantidade de Filhos	Idades dos Filhos
1	48	Masc.	Casado	1	17
2	41	Masc.	Casado	2	02 - 07
3	51	Fem.	Casada	2	18 – 23
4	49	Fem.	Casada	1	19
5	46	Masc.	Casado	1	08
6	44	Fem.	Divorciada	0	-
7	48	Masc.	Casado	2	07 – 12
8	49	Masc.	Solteiro	0	-
9	52	Fem.	Casada	3	16 – 19 – 23
10	55	Masc.	Casado	1	28
11	39	Masc.	Casado	1	02

Fonte: Questionário realizado com os entrevistados.

3 RESULTADOS

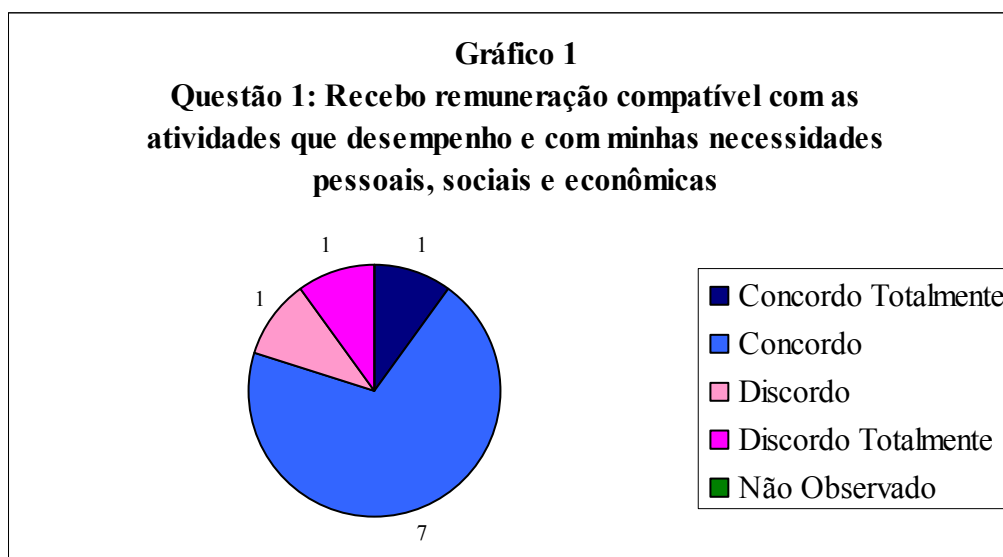
Este capítulo tratará de analisar os dados obtidos por meio da aplicação dos questionários, fazendo para tanto um cruzamento com os objetivos específicos e o referencial teórico presente neste estudo.

Dos 11 questionários enviados, foram devolvidos 10, onde todas as questões fechadas foram respondidas, e as abertas, somente 7 responderam.

Para todas as questões que integram o questionário, em anexo, fez-se uma análise das respostas obtidas. Para as questões mais relevantes elaboraram-se gráficos que compõem o presente trabalho, estes são apresentados em sequência numérica que difere da numeração da questão que mantém o ordenamento numérico do questionário aplicado.

As três primeiras questões abordam o critério de compensação justa e adequada do modelo Walton (1973, *apud* TOLFO E PICCININI, 2001), onde se pode perceber, que os indicadores de qualidade propostos pelo autor são, predominantemente, atingidos.

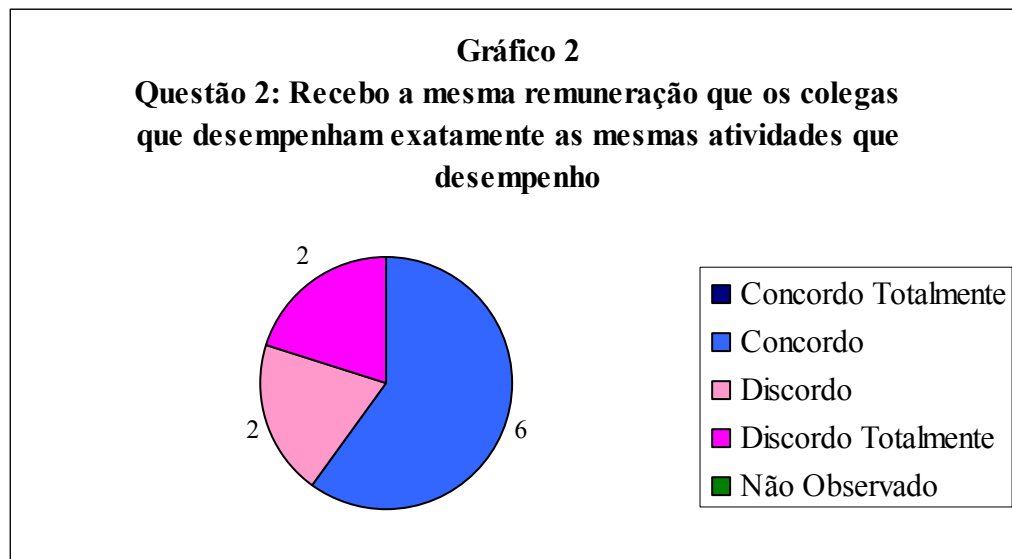
Na primeira questão enviada aos novos gestores (gráfico 1), pode-se observar que a maioria deles acredita receber remuneração compatível com suas atividades e necessidades pessoais, sociais e econômicas, o que pode levar a crer que o salário está compatível com as necessidades básicas dos funcionários gestores do Banco Beta.



Já para a segunda questão (gráfico 2), pode-se observar uma discrepância de salários; apesar dos gestores responderem que o salário é compatível com as necessidades, aqui pode-se perceber que 4 dos 10 questionados responderam que existe diferença nos valores recebidos por gestores que atuam na mesma área ou áreas afins dentro da organização como

um todo. Isso pode ter ocorrido devido a composição do salário do administrador bancário, que é formado por tempo de serviço e cargo exercido, gerando situações em que o exercício de cargos similares podem gerar remunerações diferentes por conta do tempo de serviço do trabalhador.

Percebe-se aqui uma insatisfação com relação a QVT apontada pelos gerentes, entretanto essa situação é prevista na forma de remuneração que consta nos normativos do Banco Beta.



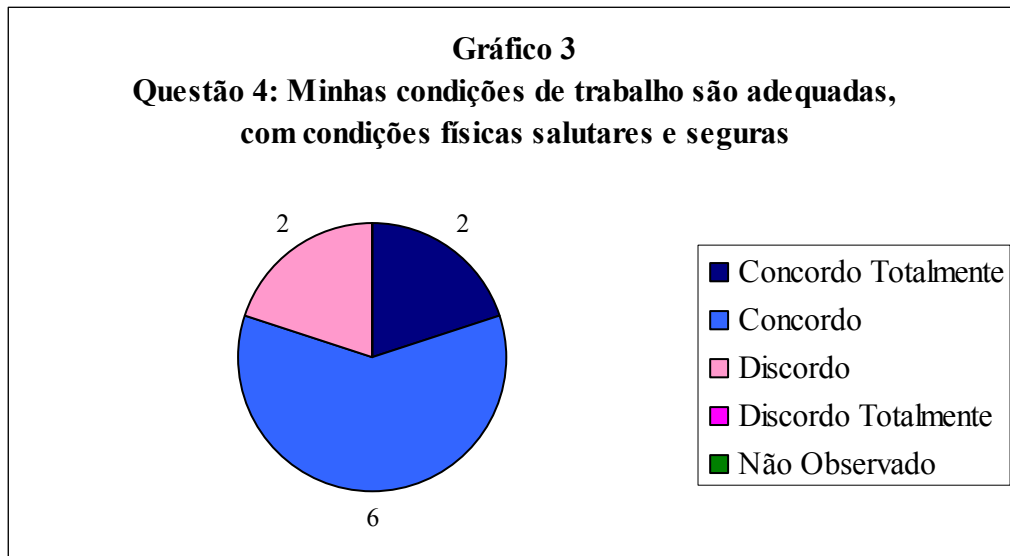
Na terceira questão, onde questiona-se a compatibilidade de remuneração no mercado, entre profissionais da mesma categoria, pode-se constatar que a grande maioria dos entrevistados entende que a remuneração paga pelo Banco Beta encontra-se alinhada com os demais bancos.

Posto isto, conforme consta no Modelo Westley, apresentado por Lima (1995), as ações cooperativas (Sindicatos) com a participação dos colaboradores tendem a garantir uma similaridade de tratamento e uma maior participação do trabalhador nos resultados proporcionados pelo seu trabalho.

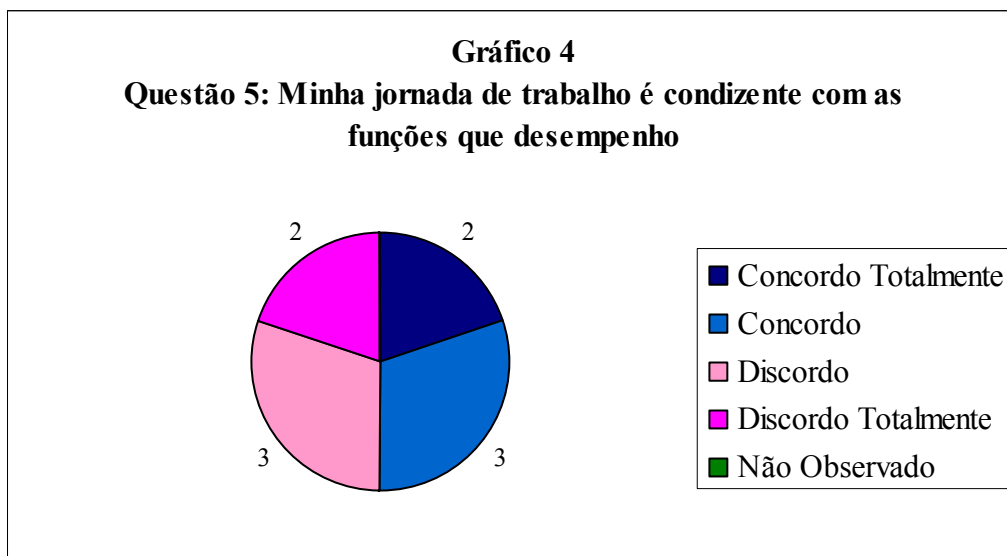
Nas próximas três questões são abordados os indicadores que contemplam o critério de condições de trabalho, proposto por Walton (1973, *apud* TOLFO E PICCININI, 2001), onde pode-se perceber um desempenho desfavorável no atingimento dos indicadores de qualidade de vida.

A primeira questão (gráfico 3) afirma que as condições de trabalho são adequadas, com condições físicas e seguras: 8 dos 10 gestores responderam concordando, porém 2 discordam, o que revela um pequeno descontentamento com as condições de trabalho na agência bancária destes gestores. Pode-se atribuir este descontentamento às particularidades

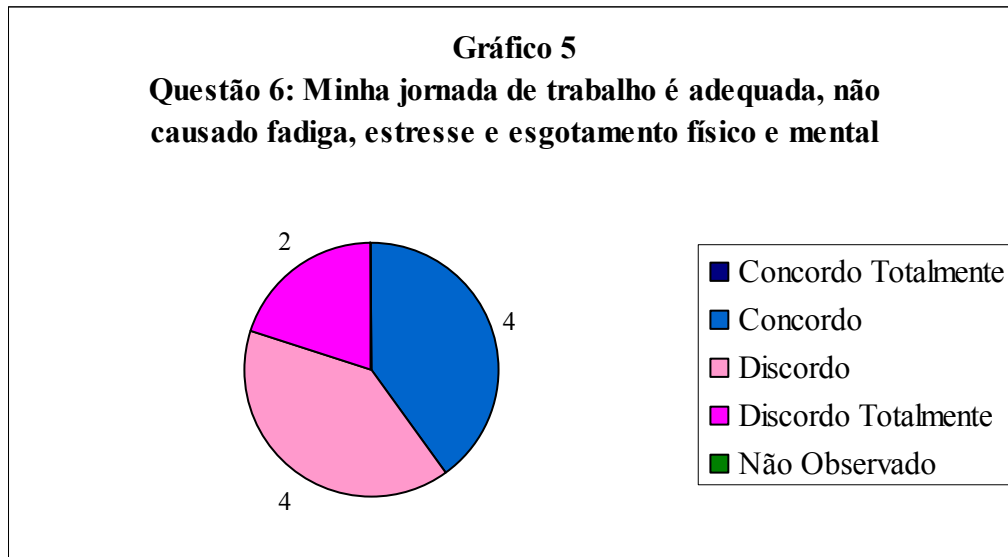
de cada agência, tais como: existência de vaga no quadro de funcionários, pendências de adequação do espaço físico, entre outros.



Na questão seguinte (gráfico 4) observa-se que 5 dos 10 gestores concordam que a jornada de trabalho de oito horas diárias condiz com as funções que desempenham, entretanto a metade deles (5) discordam. Encontra-se aqui uma questão importante: os gestores têm demanda diária de trabalho superior ao horário de trabalho estipulado ou ao seu ritmo pessoal de trabalho, o que pode-se atribuir ao período de adaptação das exigências da nova função.



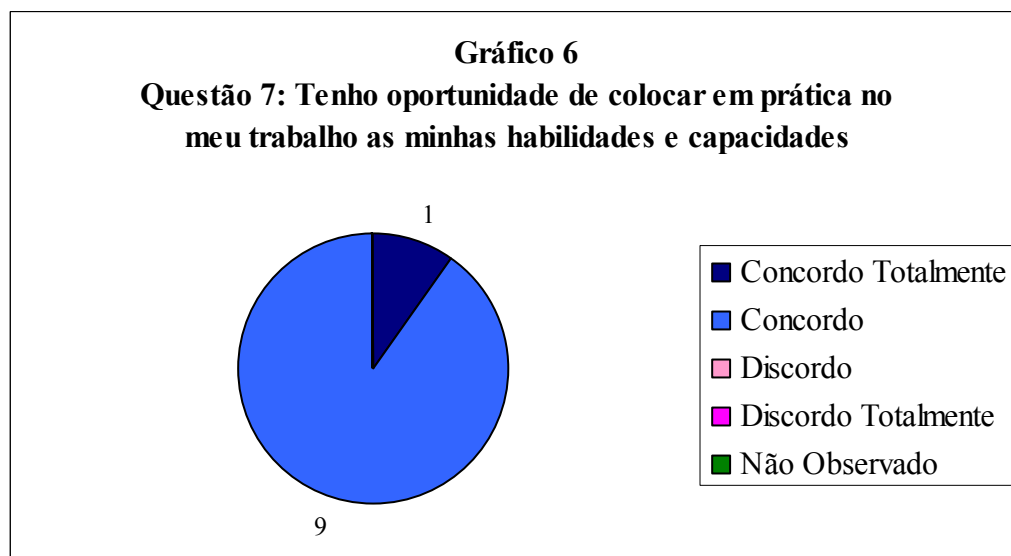
Reforçando o apurado na questão anterior, 6 dos 10 questionados afirmam que a jornada de trabalho causa fadiga, estresse e esgotamento físico e mental (gráfico 5). Pode-se então observar que existe um comprometimento da Qualidade de Vida no Trabalho.



Conforme Tolfo e Piccinini (2001) afirmam, para a obtenção ou manutenção da Qualidade de Vida no Trabalho o atendimento das aspirações do trabalhador exige reestruturação e novas formas de organizar o trabalho, evitando-se insalubridade, estrapolação de jornada de trabalho e esgotamento físico.

Nas questões 7, 8, 9 e 10 foram pesquisados os indicadores que contemplam os critérios de uso e desenvolvimento de capacidades Walton (1973, *apud* TOLFO E PICCININI, 2001), onde, no geral, os indicadores de QVT apresentam um bom desempenho.

Por unanimidade, na questão 7 (gráfico 6), os gestores responderam ter oportunidade de colocar em prática durante seu trabalho as habilidades e capacidades portadas por eles. Logo, pode-se verificar que os questionados têm espaço dentro da organização para se expressarem e dar opiniões sobre o trabalho desenvolvido no Banco Beta.

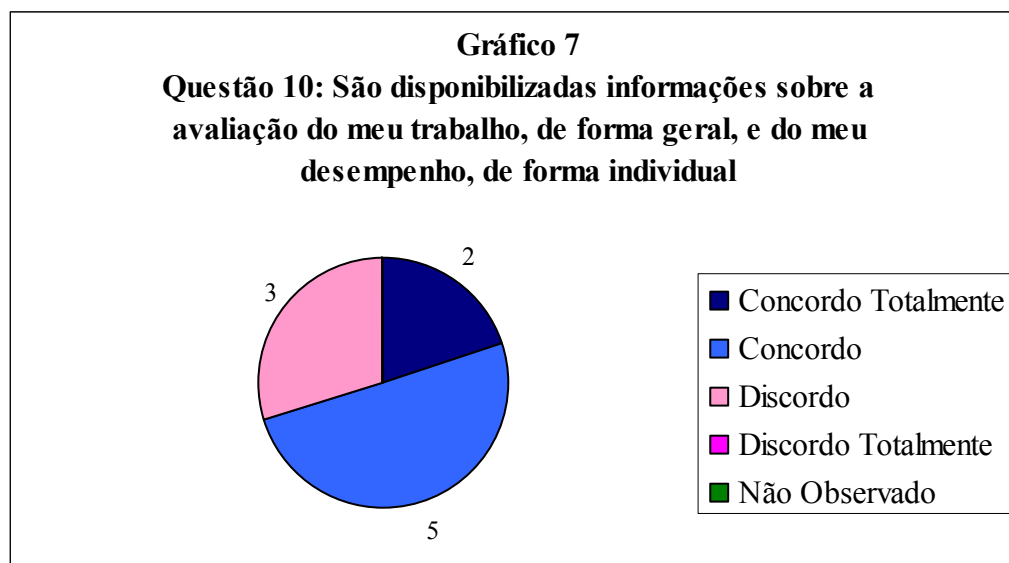


Quando questionados, na questão 08, quanto a autonomia de trabalho dentro de sua agência, os entrevistados mostraram-se divididos, metade deles acredita ter autonomia no desenvolver seu trabalho, os outros, acreditam que não tem autonomia para desenvolver o trabalho, fato que dificulta estabelecer uma relação com a fundamentação teórica explorada. Cabe observar, contudo, que a agência bancária é uma unidade sujeita às normas que emanam de instâncias superiores com seus interesses corporativos a atingir, podendo, com isso, inibir algumas iniciativas administrativas locais.

Na questão 9 , referente à importância do trabalho dos gestores para a empresa e a relevância para as pessoas de dentro e de fora da organização, todos os questionados responderam em concordância, percebendo-se assim que estas pessoas têm ciência de que seu trabalho é importante para a comunidade em geral.

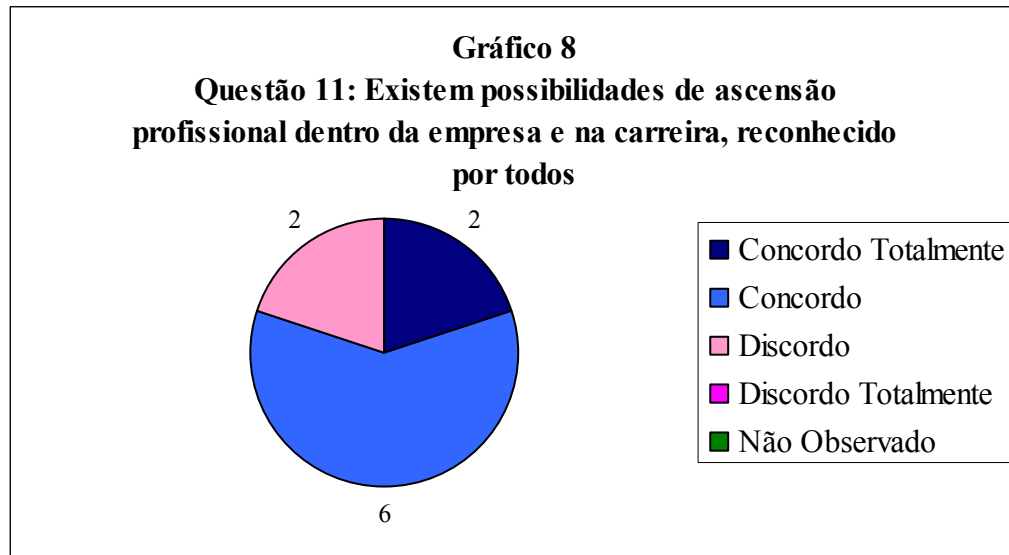
Em relação à questão sobre informações das avaliações de trabalho (gráfico 7), 7 dos 10 questionados responderam concordando com a afirmativa de que são disponibilizadas informações sobre a avaliação de seu trabalho e o desempenho individual.

Entretanto, três discordaram desta afirmativa, indicando uma carência com relação aos feedbacks fornecidos pelo empregador a esses gestores sobre o seu desempenho. Cabe aqui um alerta, pois, segundo Morin (2002), a superficialidade na relação profissional torna o trabalho sem sentido. Ainda, segundo o Modelo Hackmann e Oldhan (1975, *apud* LIMA, 1995), o feedback constitui um dos fatores básicos para determinar a Qualidade de Vida no Trabalho.



As questões 11, 12, 13 e 14 referem-se à dimensão oportunidade de crescimento e segurança contidas no modelo Walton (1973, *apud* TOLFO E PICCININI, 2001).

No indicador relacionado à possibilidade de carreira (gráfico 8), a maioria dos questionados afirmam ter possibilidades de crescimento dentro da empresa e na carreira, reconhecido por todos, isto nos mostra que a capacidade dos funcionários da empresa é bem vista e serve de exemplo para todos.

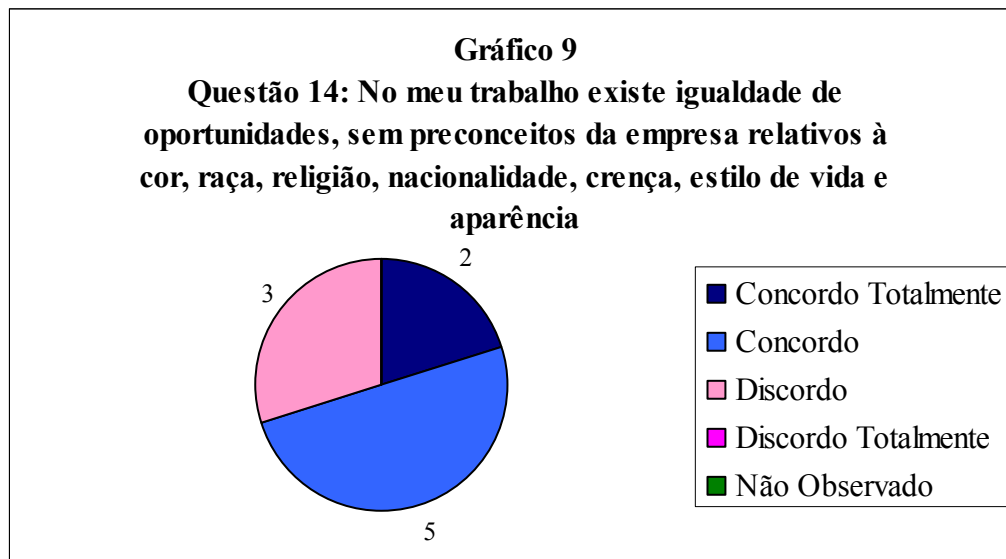


Ainda na dimensão oportunidade de crescimento e segurança, mas no indicador crescimento pessoal, abordado na questão 12, a metade dos respondentes concordam ao passo que a outra metade discorda, ou seja, os gestores mostraram-se divididos quanto à aplicação das suas potencialidades.

A maioria dos questionados afirma, ao responder a questão 13, sentir-se segura quanto à manutenção de seu emprego, o que pode ser atribuído, em parte, a condição de funcionários concursados e ao histórico da empresa que não adota a demissão como solução para dificuldades estruturais.

Quando se trata de preconceito e igualdade (gráfico 9), 7 dos 10 questionados concordam que no trabalho existe igualdade de oportunidades, sem preconceito de cor, raça, religião, nacionalidade, crença, estilo de vida e aparência. Entretanto, 30 dos gestores afirmam que existe preconceito, indicando um percentual elevado, tendo presente a baixa tolerância para atitudes discriminatórias existente nos dias atuais

Percebe-se um ponto que afeta negativamente a QVT dos gerentes, pois segundo o Modelo Westley (1979, *apud* FERNANDES, 1996), em seu indicador político são repudiadas atitudes discriminatórias.



Nas questões 15 e 16 aborda-se a dimensão de integração social na organização apresentada no modelo Walton (1973, *apud* TOLFO E PICCININI, 2001), sendo que para a maioria dos respondentes existe integração, auxílio recíproco, senso comunitário e respeito às atividades.

Conforme apresentado por Costa (2010), na Teoria de Motivação-Higiene de Herzberg (1997), os fatores motivacionais, dentre os quais, pode-se mencionar a integração e o auxílio recíproco, exercem efeito positivo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

As questões 17, 18, 19 e 20 contemplam os indicadores de QVT que integram o critério constitucionalismo proposto por Walton (1973, *apud* TOLFO E PICCININI, 2001).

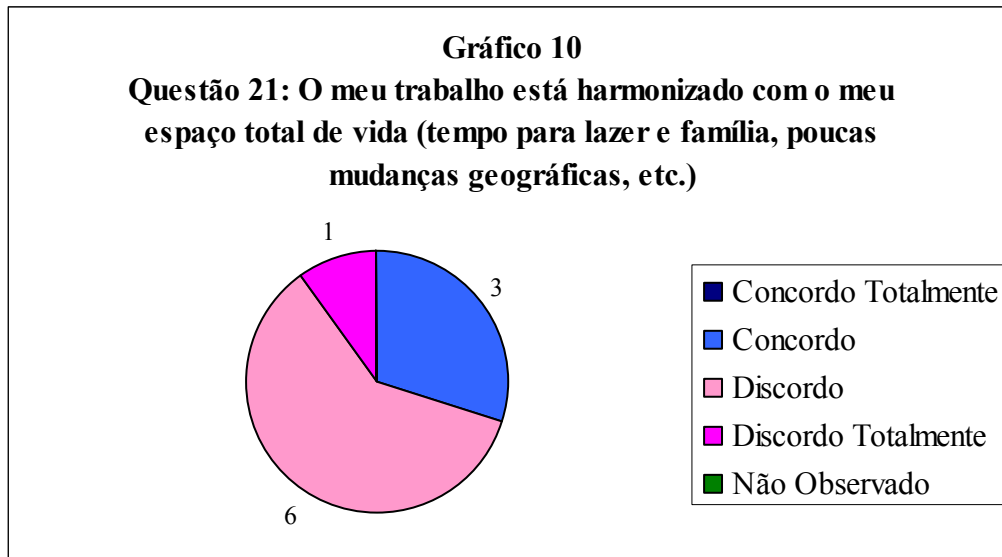
Nestas quatro questões observa-se um bom desempenho dos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho com a concordância de, no mínimo, 6 dos 10 entrevistados, indicando, possivelmente, que o Banco Beta é percebido como um bom lugar para se trabalhar.

Ao se perceber a presença destes indicadores de qualidade, pode-se deduzir que o Banco Beta cumpre a legislação trabalhista vigente.

As questões 21 e 22 contemplam as respostas que abordam os indicadores da dimensão do trabalho e o espaço total de vida proposta por Walton (1973, *apud* TOLFO E PICCININI, 2001) para análise da QVT.

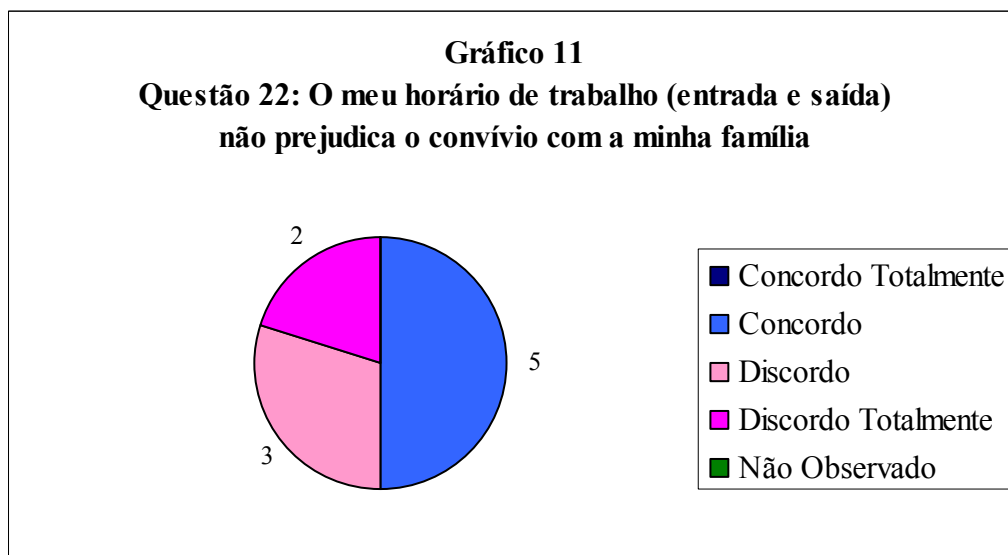
Na questão 21 (gráfico 10) constata-se que, 7 dos 10 gestores afirmam que seu trabalho não está harmonizado com o seu espaço de vida total, ou seja, não sobra tempo para lazer, família e outros projetos pessoais. Apenas 3 entrevistados concordam que o seu trabalho está harmonizado com o espaço total da sua vida.

Pode-se deduzir que as novas demandas proporcionadas pelo cargo de gestor geram, num primeiro momento, comprometimento na organização dos horários do bancário.



O gráfico 11, que refere-se à questão 22, aponta uma divisão entre os respondentes. Enquanto a metade entende que o seu horário de trabalho não prejudica o convívio familiar, a outra metade aponta prejuízos nesta abordagem. Isto pode ser atribuído à diferenças nas estruturas das famílias envolvidas, enquanto alguns gestores exercem atribuições familiares importantes envolvendo, entre outras coisas, filhos pequenos, outros gestores não possuem uma vinculação diária com a sua família, e, até mesmo, já possuem filhos adultos.

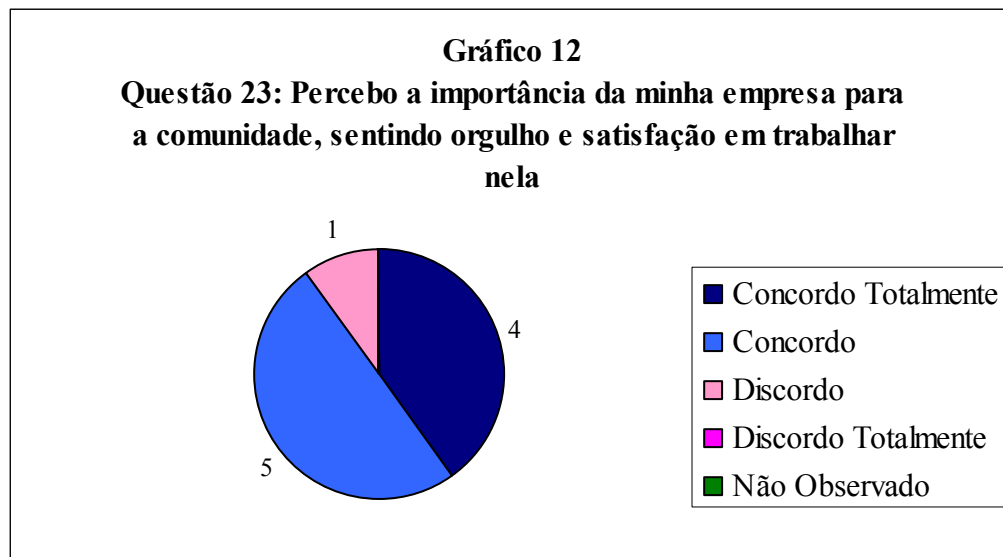
Pode-se perceber que para os entrevistados, quando o assunto é expectativa sobre Qualidade de Vida no Trabalho, o tempo disponibilizado para a família não indica o mesmo grau de importância.



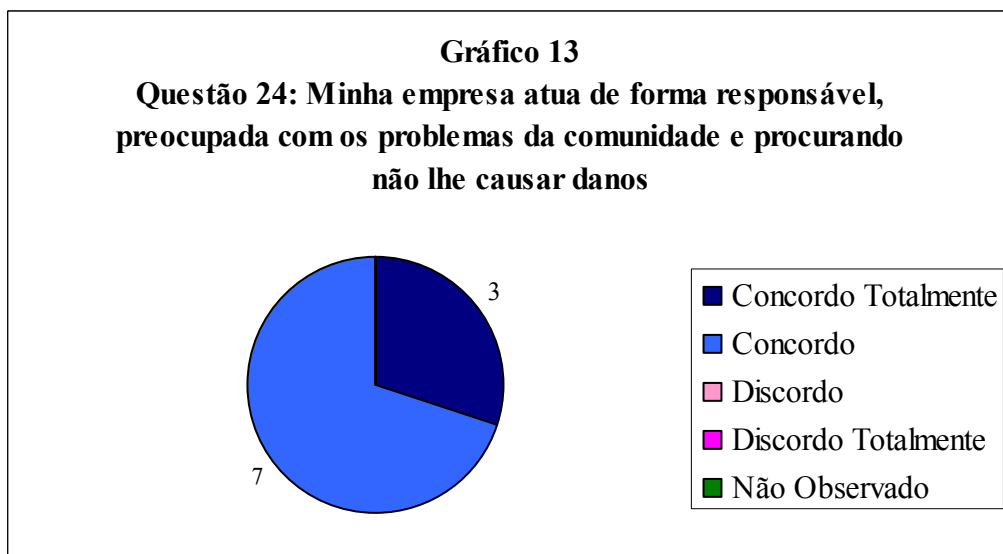
As questões 23, 24, 25 e 26 contemplam as respostas para as abordagens aos indicadores da dimensão relevância social do trabalho na vida proposta por Walton (1973, *apud* TOLFO E PICCININI, 2001) para análise da QVT.

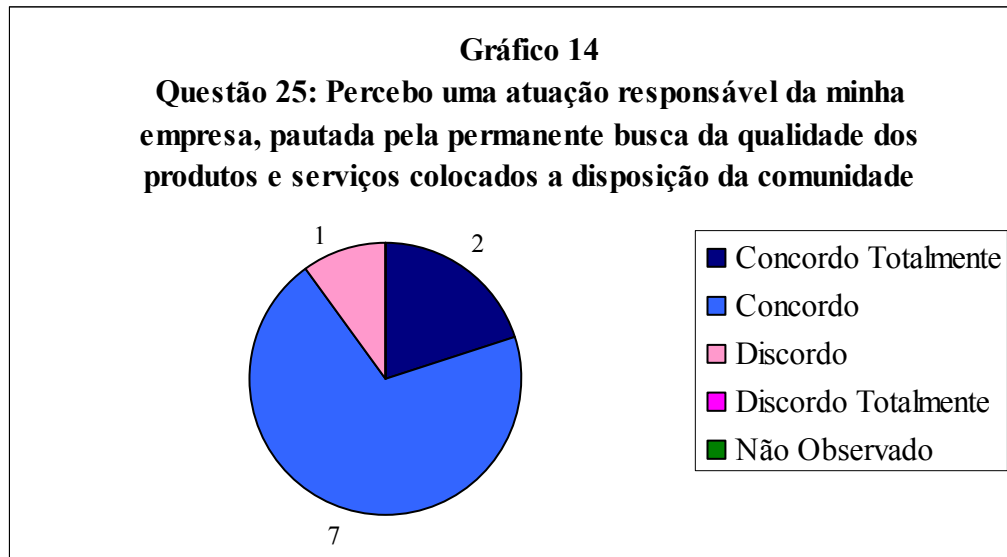
Na questão 23, (gráfico 12), quase que por unanimidade os gestores percebem a importância de sua empresa para a comunidade, sentindo orgulho e satisfação em trabalhar nela, ficando clara a percepção dos entrevistados sobre a contribuição que seu trabalho proporciona para a comunidade.

O apurado nas respostas referenda-se com o entendimento de Donaire, Zacharias e Pinto (2005), sobre o Modelo Walton (1973) que contempla, entre suas variáveis, a responsabilidade social das instituições bancárias (interna e externa).



As questões 24 e 25 representadas nos gráficos 13 e 14 respectivamente, nos mostram que todos os gestores entrevistados concordam que a sua empresa atua de forma responsável, preocupada com os problemas da comunidade e procurando não lhe causar danos, e, que os gestores, na sua maioria, percebem que sua empresa também atua de forma responsável na busca permanente da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

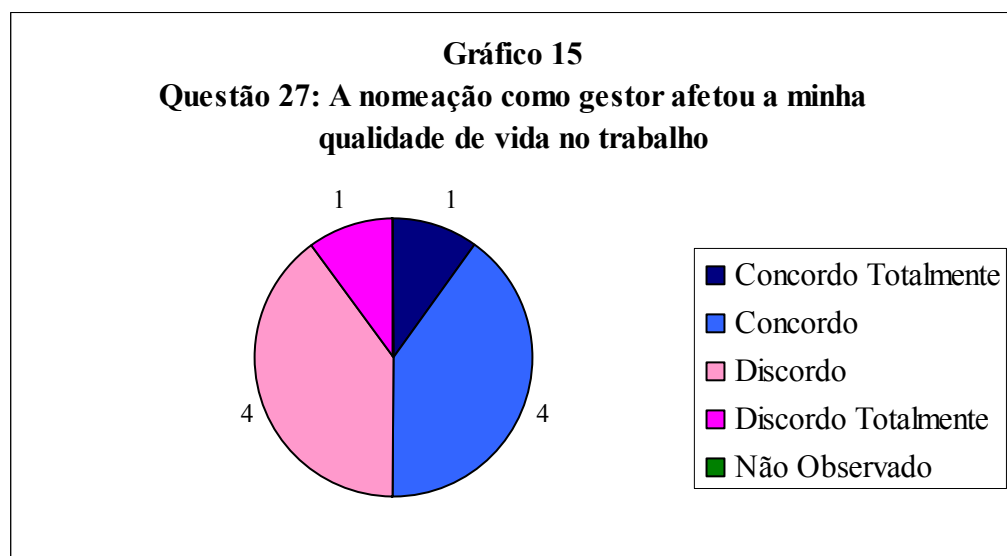




As questões 27, 28, 29 (fechadas); 30 e 31 (abertas) pretendem obter informações adicionais que respondam aos objetivos, geral e específicos, da presente pesquisa.

A metade dos questionados, em resposta a questão 27 (gráfico 15) afirma que a nomeação como gestor afetou a qualidade de vida no trabalho. Provavelmente estas pessoas enfrentaram um maior impacto nas suas rotinas, tais como: alteração de local de trabalho, mudanças nos deslocamentos diários, novos horários de trabalho, entre outras possibilidades.

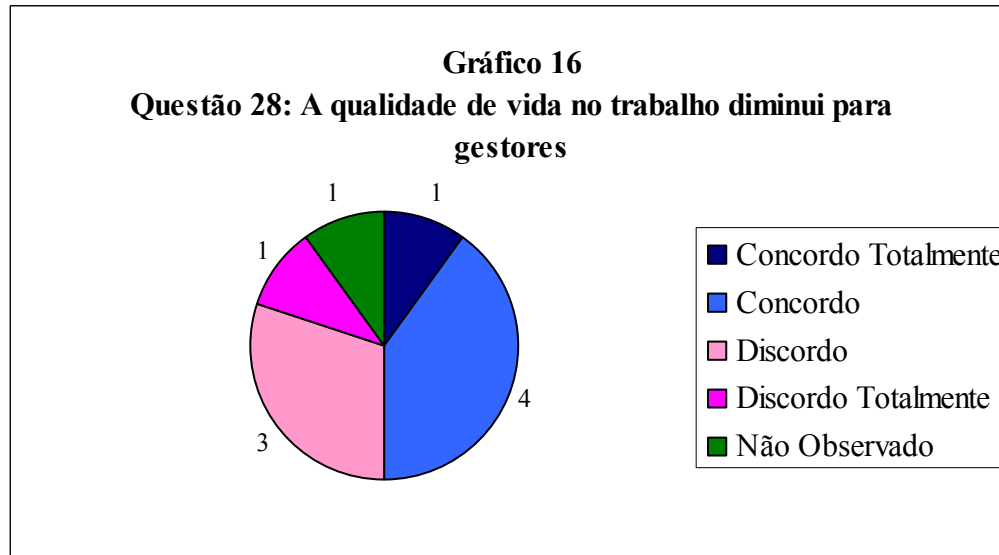
Logo, a outra metade dos gestores discorda, acredita que sua nomeação não afetou em nada a sua qualidade de vida no trabalho. Esta percepção pode ser consequência de uma maior maleabilidade por parte do funcionário, ou também a mudanças de menores proporções, com impactos menos significativos nas rotinas diárias.



A constatação de que para metade dos questionados a nomeação como gestor afetou a qualidade de vida no trabalho (gráfico 16) justifica a pertinência da realização desta pesquisa

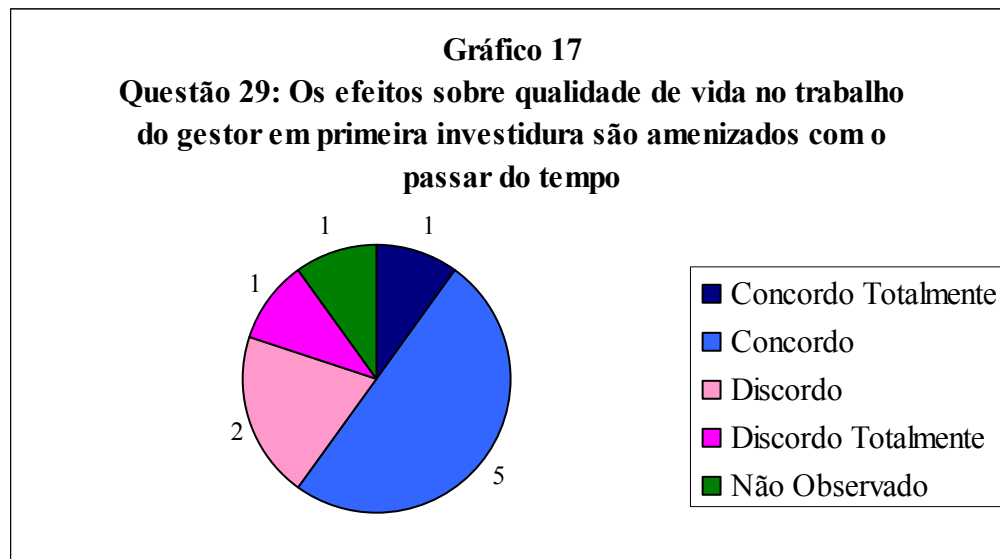
e constitui-se em subsídio para pesquisadores aprofundarem o assunto, bem como para os bancos atentarem para as alterações na qualidade de vida do trabalho dos seus novos gestores.

Neste sentido Donaire, Zacharias e Pinto (2005) destacam a importância dos programas e atividades de QVT nas instituições bancárias como forma de melhorar a satisfação pessoal e o comprometimento dos mesmos.



A questão 29, (gráfico 17) nos mostra que os prejuízos sofridos pela QVT dos primeiros gestores, na sua maioria, são amenizados com o passar do tempo. Entretanto, a preocupação com o tema se justifica na medida em que parte dos entrevistados entende que a redução da Qualidade de Vida no Trabalho não se ameniza. Também cabe aqui buscar soluções para reduzir o período de impacto para aqueles casos em que a situação se normaliza com o passar do tempo. Nesse sentido uma pesquisa mais aprofundada por parte dos bancos, com uma amostra maior de consultados, pode fornecer elementos mais consistentes para um estudo de ações a serem desenvolvidas pelas instituições bancárias.

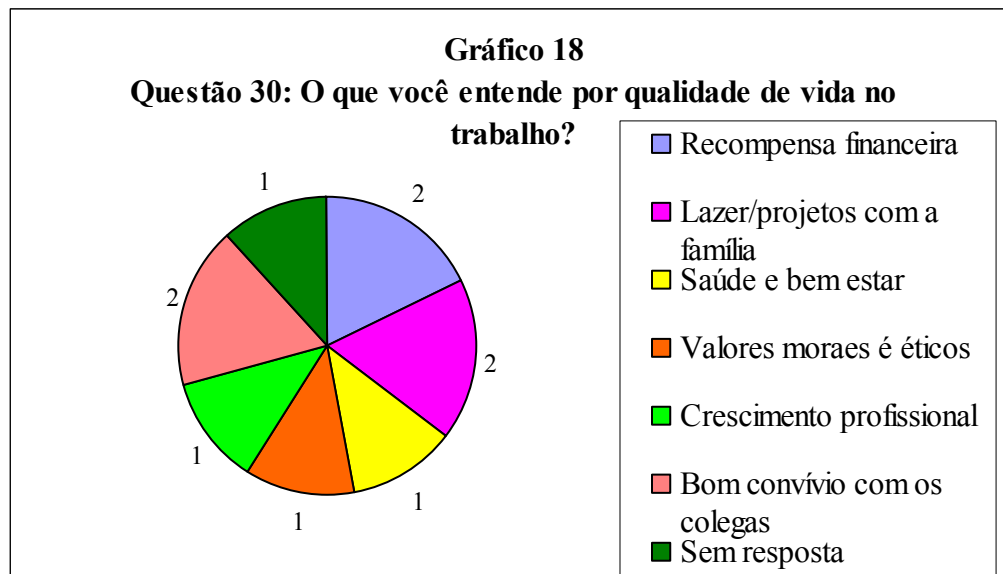
Segundo Donaire, Zacharias e Pinto (2005), inexistem programas de Qualidade de Vida no Trabalho formalmente estabelecidos nas instituições bancárias por eles analisadas. Mas, diante da premissa dos bancos em melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários, a redução do tempo de impacto que o cargo de gestor, exercido pela primeira vez, gera sobre a qualidade de vida torna-se um objetivo importante a ser buscado pelos bancos.



Já com relação às duas questões abertas contidas nos questionários entregues aos gestores do Banco Beta, na primeira questão (gráfico 18) os entrevistados tiveram a oportunidade de responder o que entendem sobre qualidade de vida no trabalho.

Levando em consideração que cada questionado deu mais que uma definição para QVT, as respostas foram agrupadas por assuntos afins, encontrando-se os seguintes dados: 2 acreditam que para se ter uma qualidade de vida no trabalho adequada necessita-se de recompensa financeira; 2 acreditam que precisam de lazer e projetos com a família; 1 precisam de saúde e bem estar dentro e fora da empresa; outros 1 defendem que se deve ter valores morais e éticos; 1 afirmam que a organização deve oferecer crescimento profissional; 1 acreditam que o bom convívio com os colegas já é um grande passo para a qualidade de vida no trabalho; e, por fim, 1 não responderam esta questão.

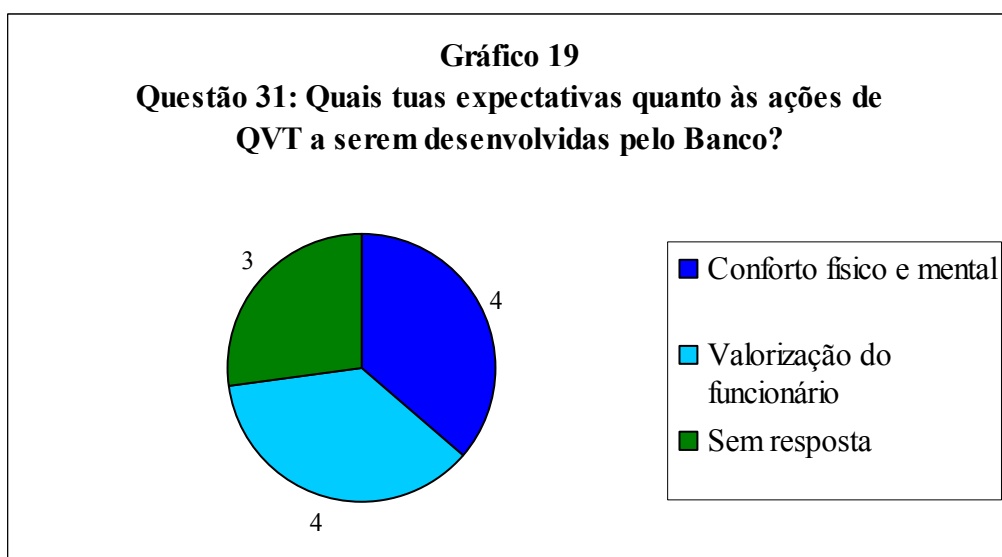
Percebe-se que o modelo de Walton (1973, *apud* TOLFO E PICCININI, 2001) está referendado nas respostas obtidas nesta questão. É bem possível que, entre outros motivos, a abrangência das respostas e o alinhamento destas como o modelo QVT, que orienta o presente estudo, justifica-se pelo conhecimento do assunto entre o público-alvo da pesquisa. Além disso, é sabido que o próprio Banco Beta, na década de 90, implantou um programa de Qualidade de Vida no Trabalho para os seus funcionários, inclusive com apresentação de embasamento teórico. Tendo presente que os entrevistados, na sua integralidade, já trabalhavam no Banco Beta na década de 90, pode-se supor que um dos motivos do alinhamento das respostas com o material científico disponível é o conhecimento teórico que os entrevistados detêm.



Já na segunda questão aberta (gráfico 19) as respostas foram menos abrangentes e menos alinhadas com o modelo de Walton (1973, *apud* TOLFO E PICCININI, 2001), pois ao falar em expectativas sobre QVT os entrevistados concentraram suas respostas no conforto físico e mental e, na valorização do funcionário. As respostas obtidas remetem para a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1987, *apud* COSTA, 2010), na medida em que as necessidades básicas (fisiológicas e de segurança), aparentemente já supridas, dão lugar às necessidades secundárias (sociais, de auto-estima e de auto-realização).

Pode-se destacar que nenhuma resposta contemplou a compensação financeira como expectativa dos entrevistados com relações de QVT que o banco deveria desenvolver.

Entretanto, uma das expressões mais encontradas nas respostas foi “valorização do funcionário” que pela amplitude do seu significado contempla a grande maioria dos indicadores de QVT do Modelo Walton.



Diante das análises realizadas, para melhorar a qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores que estejam exercendo, pela primeira vez, o cargo de gerente de agência bancária, propõe-se as seguintes ações aos Bancos:

- a) Aprofundar os levantamentos (com um número maior de pesquisados) sobre os motivos causadores da fadiga dos novos gestores, identificada no presente trabalho, e buscar sugestões junto aos próprios pesquisados para atenuar este desconforto;
- b) Buscar formas de amenizar a diminuição da qualidade de vida no trabalho nos primeiros momentos do exercício do cargo de gerente de agência, identificada neste trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho do gestor bancário do Banco Beta, de uma determinada região, quando do exercício do seu primeiro cargo de gerência.

Conforme afirmam Grisci et al. (2006), o segmento bancário vem experimentando, desde a década de 90, fortes mudanças organizacionais e inovação tecnológica e, segundo Donaire, Zacharias e Pinto (2003) a aplicação de programas de qualidade de vida no trabalho é importante para conquistar o comprometimento dos seus colaboradores e conciliar a elevação da satisfação pessoal com o comprometimento com as metas da empresa.

Ao analisar as respostas obtidas pôde-se destacar quatro pontos importantes em relação à questão de pesquisa, que buscava saber como esta a qualidade de vida no trabalho dos gestores em primeira investidora no Banco Beta:

- a) Metade dos entrevistados afirma que, num primeiro momento, a qualidade de vida do novo administrador diminuiu;
- b) Os efeitos negativos sobre a QVT do novo gestor bancário, segundo 6 de 10 entrevistados, são atenuados com o passar do tempo;
- c) A amplitude e diversidade de respostas dadas pelos entrevistados sobre o seu entendimento sobre QVT demonstram que este segmento de trabalho apresenta um bom conhecimento do assunto, alinhado, inclusive, com as dimensões e indicadores apresentados por Walton (1973, *apud* TOLFO E PICCININI, 2001);
- c) Os gestores ambicionam a ampliação do número de indicadores de QVT contemplados no seu ambiente de trabalho.

Outra constatação que chamou a atenção do pesquisador é que, apesar da maioria dos entrevistados (8 de 10) afirmar que as condições de trabalho são adequadas (gráfico 3), também a maioria dos entrevistados (6 de 10) afirma que a jornada de trabalho causa fadiga (gráfico 5) e, noutra questão, 7 de 10 entrevistados afirmam que seu trabalho não está harmonizado com o seu espaço de vida total (gráfico 10). Percebe-se neste caso, um comprometimento de dois dos indicadores defendidos por Walton (1973, *apud* TOLFO E PICCININI, 2001), um que trata das condições de trabalho, contemplando as condições físicas (salutares e seguras) e a jornada de trabalho, e outro, que trata do trabalho e do espaço total de vida.

Quanto às expectativas sobre a qualidade de vida no trabalho apresentadas pelos entrevistados, chama a atenção o fato de nenhum deles mencionar a questão da remuneração, sendo que, os pontos mais abordados foram o conforto físico e mental e a valorização do funcionário. Pode-se perceber que para este segmento da atividade bancária os fatores higiênicos apresentados por Herzberg (1997, *apud* COSTA, 2010), tais como salários, condições de trabalho e segurança no emprego, são suplantados, em importância, pelos fatores motivacionais, tais como crescimento e realização pessoal, também apresentados por Herzberg (1997, *apud* COSTA, 2010).

Diante da frequência da expressão “valorização do funcionário” registrada pelos questionados, este torna-se o ponto principal no que diz respeito ao entendimento sobre QVT apurado. Em valorização do funcionário podemos incluir praticamente todos os indicadores propostos no Modelo de Walton para Qualidade de Vida no Trabalho.

Assim, podemos concluir que o administrador bancário, no exercício de seu primeiro cargo de gerente, ambiciona atingir a QVT contemplando todas as variáveis disponibilizadas pelo modelo balizador do presente trabalho.

Diante do pequeno número de entrevistados, 11 questionários enviados, 10 devolvidos e, destes, apenas 7 foram integralmente respondidos, a consulta por entrevista eliminaria uma das limitações do presente trabalho. Outra limitação para realização da pesquisa foi a eclosão de uma greve dos bancários durante o período destinado ao levantamento das informações, fato que agravou, ainda mais, a fadiga dos pesquisados apurada nas entrevistas e, por conseqüência, pode ter comprometido a qualidade das respostas fornecidas.

O modelo de Walton (1973), referendado por Tolfo e Piccinini (2001), mostrou-se adequado e atual para a realização de presente trabalho, entre outros motivos pela sua abrangência ao contemplar, também, fatores externos ao ambiente de trabalho. Neste contexto, ao abordar a qualidade de vida no trabalho, o modelo de Walton (1973) se alinha a realidade dos países menos desenvolvidos, aí incluindo o Brasil, onde as condições de vida constituem um objetivo a ser alcançado.

Propomos aos bancos que aprofundem pesquisas internas sobre os motivos causadores de fadiga dos novos gestores e que busquem, através de sugestões de seus funcionários, formas de amenizar a queda que Qualidade de Vida no Trabalho nos primeiros momentos do exercício do cargo de gerente de agência.

Por fim, sugerimos que as pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho do trabalhador bancário sejam objeto de estudo de outros pesquisadores, alertando, também, para

uma ampliação na quantidade dos sujeitos de pesquisa, evitando, assim, uma das limitações enfrentadas por este estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: O Stress e a Expansão do Conceito de Qualidade Total. **Revista de Administração**. São Paulo. v.33, n.2, 1998.

COSTA, A.X. **As Necessidades e expectativas dos funcionários estatutários da Secretaria Municipal de Obras da cidade de Porto Alegre**. 2010.109f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

DONAIRE, Denis; ZACHARIAS, José Jorge; PINTO, Abigail D. L.. Um Estudo Sobre a Qualidade de Vida no Trabalho nas Agências Bancárias do Vale do Ribeira: Uma Contribuição à Estratégia de Gestão de Pessoas In: Anais do XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Brasília-DF: **ANPAD 2005**, p.1-15.

FERNANDES, E.C., **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GRISCI, Carmem L.I. et al., **Nomadismo Involuntário na Reestruturação Produtiva do Trabalho Bancário**. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 46, n. 1 (jan./mar 2006), p. 27-40.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; BESSI, Vânia Gisele. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 12, dez. 2004 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222004000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 ago. 2010.

LIMA, Ire Silva. **Qualidade de Vida no Trabalho na Construção de Edificações: Avaliação do Nível de Satisfação dos Operários de Empresas de Pequeno Porte**. Florianópolis, 1995. Disponível em: <www.eps.ufsc.br/teses/ire/index/index.html>. Acesso em: 28 ago. 2010.

MÔNACO, F. de F. e GUIMARÃES, V. N. **Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o caso da gerência de administração dos Correios**. RAC, 2000.

MORIN, Estelle M. **Os Sentidos do Trabalho**. RAE Executivo, v.1, n.1, 2002.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho**. RAE v.4, n1, 2005.

SEVERIANO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, n.1, jan/mar 2001.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmiria Carolina. **As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disfunções Entre a Teoria e a Prática**. RAC v.5, n.1, 2001.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Caro colega,

Este questionário é destinado a embasar uma pesquisa que tem o objetivo de avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho do Administrador Bancário no Exercício do Primeiro Cargo de Gerente de Agência.

Estou te convidando a colaborar respondendo os questionamentos abaixo.

Para responder as questões objetivas, utilize a escala numérica de 1 a 4, conforme abaixo, que corresponde ao grau de concordância com o enunciado apresentado. Para as questões que não se enquadrem à sua realidade, ou para as quais não tenhas percepção, assinale NO (Não Observado).

1. **Concordo Totalmente**
2. **Concordo**
3. **Discordo**
4. **Discordo Totalmente**
- NO. **Não Observado**

Nº	Questão	1	2	3	4	NO
01	Recebo remuneração compatível com as atividades que desempenho e com minhas necessidades pessoais, sociais e econômicas					
02	Recebo a mesma remuneração que os colegas que desempenham exatamente as mesmas atividades que desempenho					
03	Minha remuneração é compatível com outros profissionais da mesma categoria no mercado					
04	Minhas condições de trabalho são adequadas, com condições físicas salutaras e seguras					
05	Minha jornada de trabalho é condizente com as funções que desempenho					
06	Minha jornada de trabalho é adequada, não causado fadiga, estresse e esgotamento físico e mental					
07	Tenho oportunidade de colocar em prática no meu trabalho as minhas habilidades e capacidades					
08	Tenho autonomia para desenvolver meu trabalho					
09	Meu trabalho é importante para minha empresa e relevante para as pessoas de dentro e de fora da organização					
10	São disponibilizadas informações sobre a avaliação do meu trabalho, de forma geral, e do meu desempenho, de forma individual					
11	Existem possibilidades de ascensão profissional dentro da empresa e na carreira, reconhecidos por todos					
12	Percebo que o desenvolvimento das potencialidades individuais e aplicação das mesmas acontecem de forma continuada					
13	Sinto-me seguro no meu trabalho quanto à manutenção do meu emprego					
14	No meu trabalho existe igualdade de oportunidades, sem preconceitos da empresa relativos à cor, raça, religião, nacionalidade, crença, estilo de vida e aparência					

15	O relacionamento é pautado pelo auxílio recíproco, apoio sócio-emocional e respeito às individualidades						
16	Percebe-se, na empresa, a existência de senso comunitário						
17	No meu ambiente de trabalho são observados os direitos trabalhistas						
18	Na minha empresa a minha privacidade é respeitada						
19	No meu trabalho posso expressar meus pontos de vista sem correr risco de represálias						
20	As normas e rotinas da empresa auxiliam no desenvolvimento do trabalho com sua clareza, sendo compreendidas e aceitas pelos funcionários						
21	O meu trabalho está harmonizado com o meu espaço total de vida (tempo para lazer e família, poucas mudanças geográficas, etc.)						
22	O meu horário de trabalho (entrada e saída) não prejudica o convívio com a minha familiar						
23	Percebo a importância da minha empresa para a comunidade, sentindo orgulho e satisfação em trabalhar nela						
24	Minha empresa atua de forma responsável, preocupada com os problemas da comunidade e procurando não lhe causar danos.						
25	Percebo uma atuação responsável da minha empresa, pautada pela permanente busca da qualidade dos produtos e serviços colocados a disposição da comunidade						
26	Sou socialmente valorizado na minha empresa, através de uma política de Gestão de Pessoas						
27	A nomeação como gestor afetou a minha qualidade de vida no trabalho						
28	A qualidade de vida no trabalho diminuiu para os gestores						
29	Os efeitos sobre a qualidade de vida no trabalho do gestor em primeira investidura são amenizados com o passar do tempo						

Convido, também, para responder as questões:

31) O que você entende por qualidade de vida no trabalho?

32) Quais tuas expectativas quanto às ações de QVT a serem desenvolvidas pelo Banco?

MUITO OBRIGADO!