

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

POLLYANNA SANTOS QUEIROZ

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA
SOBRE O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

**Porto Alegre
2011**

POLLYANNA SANTOS QUEIROZ

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA
SOBRE O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

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

Orientador: Prof. César Augusto Tejera De Ré

**Porto Alegre
2011**

POLLYANNA SANTOS QUEIROZ

**PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA
SOBRE O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

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

Aprovado em: 19/11/2011

Prof.Dr. Luís Roque Klering
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Profª Elaine Di Diego Antunes
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre
2011

Dedico este trabalho monográfico ao meu irmão
Altimar Queiroz (*in memoriam*):

A sua ausência nos causa profunda tristeza, mas
relembrar as alegrias que você gerou entre nós é
como se você aqui estivesse presente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida.

À minha família, meu sustentáculo e porto seguro.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e ao Banco do Brasil pela oportunidade de realização do curso.

A toda classe docente pela socialização do conhecimento e apoio nessa jornada.

Aos amigos conquistados e colegas do curso pelo compartilhar de todos os momentos.

Aos amigos e colegas da agência Jardins pelo convívio prazeroso e motivador.

RESUMO

Em tempos de diversidade e diferenciação, o capital humano passa a ser elemento fundamental das organizações, principalmente nas instituições financeiras bancárias. Os bancos investiram em tecnologia e reestruturaram o trabalho bancário. Atualmente, os bancários trabalham mais intensamente com sistemas de metas para a venda de produtos e serviços, com conseqüente interferência na qualidade de vida e no clima organizacional. As implicações dessa nova postura relacionam-se a diversos aspectos da vida do indivíduo, pois exigem deste um perfil arrojado e flexível em todos os sentidos. Diante dessas premissas o gerenciamento da qualidade de vida no trabalho e da cultura organizacional permeia as políticas da gestão de pessoas das instituições financeiras. O objetivo da pesquisa foi averiguar a partir da percepção dos funcionários, as ações, os desafios e expectativas do programa de qualidade de vida no trabalho tendo como referência o viés de QVT preventivo e contra-hegemônico. Como técnica para coleta de dados foram utilizados dados primários coletados a partir de entrevistas abertas realizadas na agência bancária com todos os 23 funcionários da ativa. Para análise de dados utilizou-se a abordagem de conteúdo objetivando inferir os conhecimentos a partir dos dados levantados. Em relação às ações e práticas do PQVT verificou-se que a grande maioria dos funcionários reconhece e participa das atividades propostas. Os resultados relatados acerca dos desafios e expectativas sobre o programa refletiram em linhas gerais o receio da não-efetividade e continuidade do programa, isso se deve possivelmente à avalanche de transformações ocorridas no setor bancário, que inegavelmente se configurou em novas de relações de trabalho. O PQVT tem apresentado resultados satisfatórios relacionados ao clima organizacional e à motivação e terá maiores chances de sucesso se houver o comprometimento de todos na evolução e continuidade das ações e diretrizes do programa.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Reestruturação do trabalho bancário. Inovações tecnológicas. Competitividade.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Principais ações e práticas do PQVT citadas pelos entrevistados.....	27
Quadro 2 Principais desafios para a efetividade do PQVT mencionadas pelos entrevistados.....	29
Quadro 3 Principais expectativas sobre o PQVT mencionadas pelos funcionários....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 Objetivo Geral.....	10
1.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 Justificativa.....	11
2 AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BANCÁRIAS E SUAS TRANSFORMAÇÕES	12
2.1 A reestruturação do trabalho bancário.....	15
2.2 Qualidade de vida no trabalho.....	19
3 MÉTODO	23
3.1 Sujeitos.....	24
3.2 Coleta de dados.....	25
3.3 Análise de dados.....	26
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	28
4.1 Diretrizes do PQVT na instituição financeira bancária.....	28
4.2 Principais ações e práticas do PQVT desenvolvidas na agência mencionadas pelos funcionários.....	29
4.3 Principais desafios para a efetividade do PQVT mencionadas pelos funcionários.....	31
4.4 Principais expectativas sobre o PQVT mencionadas pelos funcionários.....	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
6 REFERÊNCIAS	37
APÊNDICE A	39
APÊNDICE B	40

1 INTRODUÇÃO

Desde a antiguidade o trabalho sempre esteve presente na vida do homem, entretanto sua forma de organização e sua importância variaram de acordo com o contexto sócio-econômico e cultural de cada época. Nas sociedades tribais, por exemplo, era exercido de forma coletiva e solidária. Posteriormente com as particularidades próprias às diversas sociedades e épocas históricas, assumiu a forma de servidão e escravidão.

Com o advento da Revolução Industrial o trabalho se tornou assalariado. O processo produtivo, no século XVIII caracterizou pela utilização das máquinas a vapor, procedida pelas máquinas elétricas e, por conseguinte pela automação. Essas transformações trouxeram impactos para a sociedade e para a vida dos trabalhadores, afetando não só os arranjos e a dinâmica das forças produtivas, mas também a composição e a dinâmica das relações trabalhistas. No trabalho artesanal, é típico o conhecimento de todas as fases de produção. Com a era industrial, a divisão do trabalho e a especialização tornam-se marcantes reforçando a necessidade de maiores níveis de competitividade.

Ao longo do tempo verifica-se o deslocamento rápido do setor industrial para a economia de serviços. Criam-se novas especializações e alteram-se as condições de articulação entre as forças produtivas, bem como do trabalho intelectual e manual. O desenvolvimento intenso da tecnologia da informação, da automação e da expansão dos mercados caracteriza esse período de mudanças contínuas.

Esse conjunto de transformações vem impondo a revisão de práticas organizacionais e provocando mudanças profundas nas relações de trabalho. Os paradigmas da gestão organizacional, a competitividade acirrada, a busca constante por metas e resultados e a difícil união entre qualidade de vida e estabilidade financeira impulsionam ações complexas e outras formas de viabilizar uma sobrevivência com maior bem-estar. Na última década, a qualidade de vida no trabalho das empresas ascendeu, de forma gradativa de características essencialmente operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas.

No Brasil essas transformações assumiram expressão maior em consequência da abertura da economia, da implementação dos programas de estabilização monetária e de reformas constitucionais que visam à redução e à reorientação do papel do Estado na economia. No setor bancário, há pouco tempo atrás, a lucratividade dos bancos dependia da inflação. Para fazer frente à estabilidade econômica no tocante aos preços, mais especificamente após o plano real, os bancos investiram em tecnologia e reestruturaram o trabalho bancário. Entre os elementos que caracterizam a reestruturação bancária ressaltam-se a automatização que requer o trabalho mais intelectualizado e conseqüentemente um profissional multiqualificado; a diversificação das atividades e dos produtos bancários e; a instabilidade e imprevisibilidade que, em especial nas instituições estatais e mistas, fez com que o trabalho antes compreendido como trabalho para a vida toda adquirisse um caráter de transitoriedade (GRISCI, 2010).

Atualmente os bancários trabalham mais intensamente com sistemas de metas para a venda de produtos e serviços, com conseqüente interferência na qualidade de vida e no clima organizacional. Como toda organização que busca a liderança no mercado a busca por resultados fantásticos impõe ao trabalhador sobrecarga de trabalho. A intensa ação da concorrência impõe um novo modelo de gestão do processo produtivo orientado tanto por uma sistemática racionalização de custos quanto pela busca de maior produtividade.

As implicações dessa nova postura relacionam-se a diversos aspectos da vida do indivíduo, pois exigem deste um perfil arrojado e flexível em todos os sentidos. Verificamos a transferência da responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira para o indivíduo, onde o funcionário é obrigado a assumir responsabilidade incondicional pelo seu trabalho. Isso resulta em novas formas de relacionamento, em mudanças de cargos e transferências de localidades, desestruturando desde relações familiares à vida social (GRISCI, 2010).

Paralelamente as inovações tecnológicas, as inovações na área de gestão de pessoas começam a surgir à medida que há necessidade de pessoas motivadas e preparadas para enfrentar os constantes desafios impostos pela intensa competitividade no mundo dos negócios. Sem desconsiderar as influências externas,

pode-se afirmar que a energia do trabalho, advém, sobretudo, da motivação e do seu pessoal na organização.

Diante dessas premissas o gerenciamento da qualidade de vida no trabalho e da cultura organizacional permeia as políticas da gestão de pessoas das instituições financeiras bancárias. Assim o presente estudo vislumbra responder à seguinte Questão de Pesquisa: Qual a percepção dos funcionários de uma agência bancária em relação ao Programa de Qualidade de Vida no Trabalho oferecido por aquela instituição?

1.1 Objetivo Geral

Verificar qual a percepção dos funcionários em relação ao programa de qualidade de vida no Trabalho oferecido em uma agência bancária.

1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as ações e práticas desenvolvidas na agência bancária relacionadas ao programa de qualidade de vida no trabalho oferecido pela agência bancária.
- Levantar os principais desafios percebidos pelos funcionários a respeito do programa de qualidade de vida no trabalho implementado pela agência bancária em que trabalham.
- Relacionar as principais expectativas dos funcionários em relação ao programa de qualidade de vida em desenvolvimento pela instituição em que trabalham.

1.3 Justificativa

Como conseqüências da reestruturação bancária, o trabalhador bancário tem incorporado as mudanças, que se caracterizam como inevitáveis. As tarefas bancárias caracterizam-se, pela rotina e padronização constante e são exercidas sob alta expectativa da clientela. Diante da necessidade de maximizar seus recursos, tanto técnicos como humanos, buscando forma de competir e permanecer no mercado os bancos dependem de seus funcionários motivados, felizes e orgulhosos dos valores compartilhados. Sob essa perspectiva a ascensão profissional não é mais pela “amizade” ou tempo de serviço, mas ocorre por um novo conjunto de valores e competências requeridos ou impostos por esse novo mundo dos negócios. Mais do que dedicação, espera-se resultados.

Neste mundo tão cheio de transformações, em meio à globalização, fusões e aquisições, os bancos vem buscando, cada vez mais melhorar seus índices de competitividade relacionados aos imperativos da eficiência econômico-financeira com a organização e ao gerenciamento do clima organizacional. Em razão do exposto, a presente pesquisa se reveste de extrema importância, pois busca a elaboração de uma reflexão sobre o desenvolvimento do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho nas agências bancárias.

2 AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BANCÁRIAS E SUAS TRANSFORMAÇÕES

As instituições bancárias são as instituições financeiras autorizadas a captar recursos junto ao público sob a forma de depósitos à vista e à prazo. Fazem parte dessa categoria: Os Bancos Comerciais; Caixas Econômicas; Cooperativas de Crédito; Bancos Cooperativos; Bancos Múltiplos com Carteira Comercial (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2008).

As instituições financeiras bancárias fazem parte da composição do subsistema de intermediação do Sistema Financeiro Nacional.

O Sistema Financeiro Nacional pode ser definido como o conjunto de instituições e órgãos que regulam, fiscalizam e executam as operações relativas à circulação da moeda e do crédito [...].O SFN é dividido em dois subsistemas, normativo e de intermediação. A função do Subsistema de Intermediação é operacionalizar a transferência de recursos do poupador para o tomador (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2008, p. 105 e p. 111)

No subsistema de intermediação, destacam-se, entre as demais instituições bancárias, o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, como agentes especiais do governo, que auxiliam na execução da política monetária (ORIENTANDO INVESTIMENTOS FINANCEIROS, 2008).

As instituições financeiras bancárias vem passando por diversas transformações desde seus primórdios:

na antiguidade, os templos são os primeiros centros bancários [...] A aparição do comércio bancário em Roma é muito tardia (séc. II a.C). Na República é monopólio de uma categoria de cidadãos, os cavaleiros ou publicanos, mas no império surgem os banqueiros privados, que mantem livros de caixa e estabelecem extratos de contas.[...]. Na Idade Média após um período de estagnação, a atividade bancária reaparece no século XI com o renascimento do comércio. [...] Uma profunda transformação parte da Inglaterra no século XVII: os ourives, banqueiros de Londres, aceitam o depósito a vista, que acarreta o uso do cheque. (c. 1670). No século XIX, as estruturas bancárias sofrem uma dupla evolução; de um lado, o desenvolvimento industrial e comercial, e o aparecimento de grandes sociedades tornam necessárias a

criação dos bancos poderosos (DELTA LAROUSSE, 1971 *apud* PERES, 2000, p. 6).

Com o advento da globalização, no conjunto de transformações (políticas, econômicas, sociais e tecnológicas) ocorridas no século em curso, principalmente as relacionadas à tecnologia da informação (TI), o setor bancário foi o que mais sofreu influências externas:

neste século o sistema bancário vem sofrendo uma pressão de reestruturação com o incremento da velocidade e da competitividade do setor industrial à medida que a indústria sofria os impactos das mudanças alterando modelos organizacionais passando por etapas sucessivas de enfoques e objetivos (PERES, 2000, p.6).

De acordo com Fonseca (2010) na década de 60 as agências bancárias eram os únicos canais para atender o cliente:

tudo acontecia no espaço detrás do balcão, que por muito tempo foi conhecido como retaguarda da agência [...] todo o serviço acontecia na retaguarda, onde havia as máquinas de contabilidade. Na década de 70 começou a grande automação bancária E um grande desafio: a gestão desse processo. Um serviço pioneiro que serviu de semente a avanços posteriores deu-se na área de autoatendimento (FONSECA, 2010, p. 46).

A partir do final da década de 70, começa efetivamente a grande corrida da informatização com a agência *online* em meio a todo um conjunto de profundas transformações estruturais na indústria brasileira:

O destaque da automação bancária brasileira surge dos desafios. A própria reserva de mercado, a inflação, os planos econômicos, que exigiam mudança da noite para o dia. Programas tinham de ser refeitos e os bancos se preparavam, conseguiam enfrentar tudo graças a sua iniciativa, criatividade e informatização, que já estava em andamento naquele tempo, como exemplo da compensação ((FONSECA, 2010, p. 49).

Para Fonseca (2010, p. 14) “o papel dos bancos nesse novo cenário, adquire uma nova dimensão pela possibilidade de ser um dos elos da cadeia de valor que as

empresas estão formando no novo ambiente, ao mesmo tempo em que precisa ficar atento aos desafios dos novos concorrentes”.

Na chamada Era Digital, onde os negócios acontecem em um ambiente onde não existem mais barreiras geográficas, os bancos são as organizações que mais se destacam em investimento em tecnologia:

esse setor acredita e demonstra que investimentos em TI promovem uma crescente lucratividade e uma vantagem competitiva, com uma nova estrutura de serviços e custos. Uma nova fronteira digital da economia está mudando os participantes, a dinâmica, a regra e a exigência de sobrevivência como estratégia competitiva (FONSECA, 2010, p. 13).

Todo esse processo de incorporação da tecnologia da informação na operacionalização dos serviços bancários vem impondo um novo modelo de estratégia competitiva ao setor:

os bancos brasileiros, pioneiros na ampla utilização de recursos de TI, já identificaram há muitos anos que o futuro está na realização de Negócios na Era Digital. As pesquisas da Fundação Getúlio Vargas identificaram que houve um crescimento significativo dos investimentos dos bancos nessa área e que o novo cenário competitivo está no ambiente digital (FONSECA, 2010, p. 14).

Além dos avanços tecnológicos, expostos anteriormente, as instituições bancárias passaram por inúmeras transformações influenciadas por fatores macroeconômicos, variáveis demográficas e o próprio ambiente concorrencial. Essas mudanças inspiraram à criação de novos produtos e serviços objetivando atender a uma clientela cada vez mais exigente:

[...] após os planos de estabilização nos anos 80 e 90, a redução dos custos obtidos pelos bancos com a inflação obrigou-os a redirecionar os investimentos em tecnologia, direcionando-os para a obtenção de eficiência e redução de custos nas transações efetuadas. Da mesma forma, o crescimento de renda da população nos níveis sociais menos privilegiados faz com que os bancos procurem desenvolver estratégias para esses mercados, apoiados no uso de canais eletrônicos de baixo custo (FONSECA, 2010, p. 413).

Nesse processo de inovações, alianças estratégicas foram criadas entre os concorrentes, modelos de negócios implementados para melhor se adequar e

posicionar frente às novas exigências advindas da globalização. Temas como Responsabilidade Social, Governança Corporativa passaram a fazer parte das diretrizes estratégicas dos bancos (FONSECA, 2010).

Outro aspecto relevante da evolução do setor bancário está relacionado com a sua regulamentação. Em 2000 foi criado o sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) e posteriormente, em 2002 o Sistema de Transferências de Reservas (STR). A partir desse período o Banco Central implementou algumas mudanças objetivando dar maior transparência e segurança ao mercado financeiro, a saber: monitoramento em tempo real do saldo da conta Reserva Bancárias, não sendo admitido saldo devedor; criação pelo setor privado de rede de telecomunicações dedicadas exclusivamente ao sistema financeiro e operada por rígidos controles de segurança e padrões de confiabilidade definidos pelo Banco Central (ORIENTANDO INVESTIMENTOS FINANCEIROS, 2008).

Para Fonseca (2010, p. 414) “os processos de regulação objetivam garantir o nível de confiança financeira do sistema quanto possibilitar a sua supervisão”.

Todo esse conjunto de profundas transformações ocorridas nas instituições financeiras bancárias provocou uma reestruturação do trabalho bancário, a qual será referenciada na próxima seção.

2.1 Reestruturação do trabalho bancário

O sistema financeiro brasileiro vem passando por diversas mudanças ao longo da história, incorporando novas práticas organizacionais. Verifica-se neste processo um crescente número de privatizações, fusões, incorporações, grande desenvolvimento de tecnologias de informação e o incremento cada vez maior de automação e serviços afetando diretamente as relações no trabalho.

No conjunto de transformações ocorridas, principalmente no final do século XX, as mudanças políticas, tecnológicas, econômicas e sociais contribuíram para subverter os modelos de gestão autocráticos, ensejando formas de gerenciamento e de estruturação organizacionais mais participativas, integradas, grupais, descentralizadas, autônomas, envolventes e flexíveis que

propiciaram, além das inovações produtivas, o surgimento dos trabalhadores do conhecimento (MACHADO, 1994 *apud* MACÊDO *et al.*, 2004, p. 93).

Os Bancos tradicionalmente operaram em termos de particularização e especialização de atividades e serviços. Os produtos constituíam-se basicamente de pagamentos, empréstimos e investimentos, fazendo com que os bancos atuassem de forma complementar entre si como bancos comerciais, de depósitos, de investimentos, caixas econômicas (LARANGEIRA, 1991).

As estruturas de funcionamento correspondiam à organização por agências; a qualificação era adquirida, principalmente, por “experiência”; o mercado interno de trabalho estruturava-se de forma fechada, orientando-se por um modelo rigidamente hierárquico, com mobilidade reduzida e utilizando como critério de promoção o tempo de serviço. Essas características vem se alterando ao longo do tempo, diversificando a natureza dos produtos. Os bancos passaram a operar em termos de bancos múltiplos e através de redes de agências. Cresceu a concorrência, induzindo as transformações na organização do trabalho (LARANGEIRA, 1991, p.2).

A respeito da reestruturação produtiva do trabalho bancário pode-se destacar alguns elementos que caracterizam essa transformação: a automatização, o trabalho mais intelectualizado que demanda um trabalhador dinâmico e o aumento do desemprego; a instalação de um novo ritmo de trabalho marcado pela velocidade; a diversificação das atividades e dos produtos bancários; uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade; os impactos, nas condições de trabalho e no perfil do trabalhador (GRISCI, 2010).

A atual realidade do trabalho nas instituições financeiras é:

[...] fruto dessas mudanças e ilustra o tipo de sociedade que está sendo construída. Uma sociedade pautada na globalização, que converge para o crescimento do setor de serviços, o imperativo do capital financeiro, outra experimentação da temporalidade propiciada pelo incremento tecnológico (GRISCI, 2010, p. 55).

A constante ação da concorrência, na opinião de Machado (1994) citado por Macêdo *et al.*, (2004), estabelece um novo modelo de gestão do processo produtivo orientado tanto por uma metodologia de racionalização de custos quanto pela busca de

maior produtividade. Esse sistema demanda a aplicação de um profissional multiquificado, com múltiplas habilidades, capaz de atuar e interagir cognitivamente.

As instituições financeiras passaram a personalizar as contratações em função do coeficiente emocional, da capacidade de interagir em grupo e da habilidade do indivíduo se comunicar, dentre outros fatores. Contudo, existe o alerta das conseqüências humanas desse processo. A sistemática terceirização da força de trabalho, além de suprimir os benefícios diretos e indiretos oferecidos pelas organizações, evidencia para o indivíduo, a sua descartabilidade. Assim essa redefinição do perfil profissional tem gerado uma insegurança e conseqüentemente impacto na vida familiar, econômica, emocional e profissional do indivíduo. Na ânsia de manter a todo custo a precária relação de emprego, muitas pessoas acabam não se dando conta dos “novos” contratos psicológicos que as remetem a situações semelhantes às “prisões psíquicas”, como a convivência com assédio moral, preconceitos e atitudes antiéticas (GRISCI, 2010) .

O indivíduo fruto dessa reestruturação apresenta:

uma completa redefinição do perfil profissional e, por vezes, tem na insegurança um modo de vida; na intensificação do trabalho o aumento dos riscos à saúde; nos novos modos de gestão do tempo e própria obsolescência de sua trajetória profissional, e na possibilidade de desemprego e instabilidade econômica, familiar, emocional e profissional (GRISCI, 2010, p. 57).

O produto desse trabalho resulta em informação, na criação de valores, na produção de benefícios, e principalmente na satisfação de desejos e sonhos da clientela. Assim dado a sua particularidade e por se tratar de atitudes e ações relacionadas a criatividade, a iniciativa, ao desenvolvimento de habilidades de relacionamento e interação, o trabalho dito “intangível” pressupõe novas práticas de gestão (GRISCI, 2010) .

Para Limongi-França (2003, p. 47) “no caso brasileiro, uma profunda nova realidade vem sendo construída no chão da fábrica. [...] O que atualmente se vivencia no Brasil é um processo de criação e experimentação de novos valores e sistemas organizacionais”.

A respeito desse avalanche de transformações, Larangeira (1997) afirma que:

[...] há uma mobilização de competências não apenas técnicas, mas sociais e culturais, afastando-se do perfil profissional existente no passado. Nesse sentido, há uma desqualificação dos funcionários que, embora “experientes” (em geral, os funcionários mais velhos), apresentam dificuldades a ajustarem-se às mudanças do presente, tanto em nível tecnológico, quanto em termos de desempenho de funções (LARANGEIRA, 1997, p. 2).

Segundo Rodrigues (2001) seguindo essas tendências, as instituições financeiras públicas e as sociedades de economia mista seguiram sua trajetória entrelaçando-se aos momentos mais importantes da vida nacional, sejam eles observados do ponto de vista político, econômico ou social. A duplicidade de papéis fez que com que atuassem nos moldes de empresa privada, voltada ao lucro e à competição; e ao mesmo tempo, como empresa pública, atrelada aos interesses de governos e sujeita a cobrança de concretização de objetivos sociais.

A visão das instituições financeiras públicas e das sociedades de economia mista se transformou em um sistema aberto com crescente preocupação com a clientela e implementação de novos valores à gestão organizacional. A profissionalização, o incentivo ao auto-desenvolvimento, a preparação dos funcionários para um ambiente comercial competitivo e dinâmico e a conquista da empregabilidade passaram a fazer parte constante das políticas estratégicas dessas instituições (RODRIGUES, 2001).

Sem desconsiderar os avanços materiais e tecnológicos e os relacionados aos imperativos da eficiência econômico-financeira, essenciais numa instituição bancária, é no plano da gestão de pessoas que os retoques dos Bancos se destacam na busca constante do realinhamento dos seus princípios filosóficos e organizacionais. Pela sua dimensão, diversidade, heterogeneidade, internamente, as relações coletivas revelam a magnitude da complexidade das instituições. Elas incluem relações de poder e relações de saber, pondo em jogo uma teia de interrelações. Dessa forma, objetivando garantir os avanços na disseminação dessa postura, as instituições tem procurado atualizar-se, incorporando às suas práticas novos padrões de atuação e estreitando a sua gestão estratégica de pessoas aos seus objetivos organizacionais. Essa nova postura é verificada com a criação de universidades corporativas, programas de certificação de conhecimentos continuada, e no desenvolvimento de programas de qualidade de vida no trabalho.

2.2 Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida, diz respeito a uma filosofia de vida individual, organizacional e comunitária, às expectativas e aos valores de cada pessoa. Porém o conceito de qualidade de vida vai se modificando de acordo com as circunstâncias e experiências vivenciadas pelos indivíduos. Segundo a organização mundial da saúde, a qualidade de vida diz respeito ao modo com que o indivíduo interage com o mundo externo, a forma como influencia e é influenciado (BITENCOURT, 2004).

Estudos demonstram que “a concorrência global ascendeu a um patamar em que a inovação contínua é o sustentáculo principal da sobrevivência organizacional” (MACLEAN *apud* CLARKE & MONKHOUSE, 1995, *apud* MACÊDO *et. al.*, 2004, p. 45).

Considerando que atualmente as empresas dependem da inovação para sobreviver, e sendo esta uma contribuição humana, faz-se necessário obter o comprometimento das pessoas, tendo em vista os valores e as metas da organização. De acordo com essas premissas a gestão da qualidade de vida no trabalho torna-se definitivamente uma responsabilidade estratégica da organização (MACÊDO *et al.*, 2004).

O trabalhador da sociedade do conhecimento deve ser:

responsável pelo seu próprio trabalho; deve administrar-se por objetivos e autocontrole; deve tornar-se responsável pelo constante aperfeiçoamento de toda a operação; deve partilhar da responsabilidade de resolver e estabelecer metas e objetivos da organização; e deve participar das decisões da empresa (DRUCKER, 1980, *apud* MACÊDO *et. al.*, p. 45)

Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social são temas cada vez mais constantes que permeiam a sociedade atual e são extremamente relevantes para o sucesso das organizações, e dentro deste contexto a gestão da qualidade de vida no trabalho vem ganhando espaço e importância no ambiente organizacional envolvendo uma dimensão específica do local onde as relações de produção ocorrem (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

O grande desafio da atualidade é:

reconstruir, com bem-estar, o ambiente competitivo, altamente tecnológico, de alta produtividade do trabalho, e garantir ritmos e situações ecologicamente corretas. O bem-estar considera, no referente à qualidade de vida no trabalho, as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional de cada pessoa e não, simplesmente, o atendimento a doenças e outros sintomas de stress que emergem ou potencializam-se no trabalho. Trata-se do bem-estar no sentido de manter-se íntegra como pessoa, cidadão e profissional. A meta é catalisar experiências e visões avançadas dessa poderosa relação entre produtividade e qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 43).

Nesse sentido, a produtividade está relacionada a diversos aspectos e fatores e não apenas a processos e produção, abrangendo as condições físicas, ambientais e mentais do ambiente organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Rodrigues (1994, p.36) esclarece, “foi no início dos anos vinte, que surgiram as primeiras preocupações científicas sobre as influências das condições físicas do local de trabalho”.

Segundo Ferreira *et.al* (2009, p.148), “a principal repercussão das mudanças, no que concerne ao bem-estar dos trabalhadores, deu-se na criação dos primeiros programas de segurança no trabalho, difundidos nas décadas de 1930 e 1940”.

O primeiro modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi baseado nos estudos de Eric Trist e colaboradores. Em 1973 Walton apresentou um estudo onde enfatizava a importância de se equilibrar a produtividade e os programas QVT. Ainda na década de 70 surgiram novos estudiosos que defendiam a gestão humanizada do trabalho (FERREIRA *et. al.*, 2009).

Limongi-França (2003) afirma que Walton foi o primeiro autor norte-americano a fundamentar, explicitamente, um conjunto de critérios sob a ótica organizacional, iniciando importante linha de pesquisa de satisfação em qualidade de vida no trabalho:

no campo conceitual, o trabalho de Walton forneceu um modelo de análise de experimentos importantes com oito categorias conceituais como critérios de QVT, incluindo: compensação justa e adequada, condições de trabalho segura e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas, oportunidades futuras para o crescimento contínuo e garantia de emprego, integração social na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo, e relevância social do trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 32).

Estudos sobre esse tema continuaram evoluindo, Fernandes (1996) a partir de estudo aprofundado sobre as várias concepções de QVT, principalmente baseado no trabalho desenvolvido por Walton (1973), buscou desenvolver uma metodologia que permitisse mensurar o nível de satisfação e melhoria da qualidade de vida na empresa a partir de aspectos relacionados à percepção do funcionalismo sobre QVT no ambiente organizacional.

Fernandes (1996) propõe um modelo de avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho, a partir de onze aspectos: percepção pessoal sobre QVT na empresa; condições de trabalho; saúde; moral; compensação; participação; comunicação; imagem da empresa; relação chefe-subordinado; organização do trabalho; dados de identificação.

Seguindo essas tendências, de acordo com Ferreira (2009) atualmente duas abordagens de QVT são destacadas: uma assistencialista e outra preventiva com concepção contra-hegemônica de QVT.

A abordagem assistencialista:

tem como principais características: responsabilização do trabalhador por sua QVT, atividades de QVT de natureza compensatória do desgaste que os trabalhadores vivenciam e ênfase na produtividade, levada ao extremo em função da competitividade globalizada, tornando-se, então, produtivismo. Entre as principais variáveis trabalhadas nas organizações, com base nessa abordagem, destacam-se o enriquecimento do cargo e das tarefas, a motivação, a satisfação pessoal, o comprometimento, a realização de atividades de lazer, físicas e culturais (FERREIRA, 2009, p. 149).

A concepção assistencialista aborda a implementação de atividades (ginástica laboral, ioga, pilates, dança, dentre outros) dentro do ambiente do trabalho direcionada ao bem-estar físico. Entretanto essas atividades isoladas e de certa forma paliativas não favorecem ao desenvolvimento holístico do trabalhador, podendo mascarar perspectivas ideológicas de trabalho e relacionadas ao ser humano como sujeito transformador do processo produtivo e da sua realidade (FERREIRA *et. al.*, 2009).

Por sua vez a proposta da abordagem contra-hegemônica é que a QVT seja preventiva e abrangente:

o foco da abordagem está em remover os problemas geradores de mal-estar no trabalho nos contextos de produção, atuando em três dimensões interdependentes: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho. Nessa concepção, a QVT é concebida como uma tarefa de todos na organização, devendo haver uma busca permanente pela harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais (FERREIRA *et al.*, 2009, p.149).

Partindo desses pressupostos a adoção de programas de qualidade de vida no trabalho:

proporcionariam ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e melhor relacionamento. Por outro lado, as empresas seriam beneficiadas com uma força de trabalho mais saudável, menor absenteísmos/rotatividade, menor número de acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e, por último, um melhor ambiente de trabalho (SILVA E DE MARCHI *apud* VASCONCELOS, 2001, p.13)

Para este estudo adota-se o viés da abordagem preventiva e contra-hegemônica da QVT referenciada por Ferreira *et.al.*, (2009), bem como se baseia na proposta apresentada por Fernandes (1996) onde a qualidade de vida é entendida de forma sistêmica abrangendo todos os campos da condição humana e onde a produtividade passa ser o efeito e não único objeto de Qualidade de Vida no Trabalho, partindo da concepção de que o sucesso organizacional está intrinsecamente relacionada a satisfação do funcionalismo.

3 MÉTODO

Esta pesquisa constitui-se em um estudo de caso abrangendo uma agência bancária na cidade de Itabuna-BA onde se buscou avaliar, a partir da percepção dos funcionários, as ações da organização no âmbito do programa de qualidade de vida no trabalho relacionando-as com os aspectos motivacionais.

Segundo Brodbeck *et al.* (2011):

A essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com as quais resultados. Este método é utilizado quando o pesquisador deseja analisar um determinado fenômeno em uma ou mais organizações. O pesquisador irá observar como ocorre o processo, o comportamento ou a mudança e este é o objeto do seu estudo (BRODBECK *et al.*, 2011, p. 36).

Sob essas perspectivas, tem o presente trabalho base nas afirmações de Gil (1990, p.36) quando caracteriza o estudo de caso como sendo “um profundo e exaustivo estudo de um ou de poucos objetos de maneira a permitir o conhecimento mediante os outros delineamentos considerados”.

Este estudo realizado em uma agência bancária é de natureza qualitativa. Buscou-se a identificação da percepção dos funcionários sobre o PQVT implementado pela instituição financeira da qual fazem parte. A agência bancária foi o local de coleta de dados.

De acordo com o Ferreira *et.al.* (2009, p. 149) *apud* Denzin e Lincoln (1994) “O método qualitativo compreende um tipo de investigação em que o pesquisador se volta para o significado de fatos, eventos ou ocorrências, posto que, em última instância, e em torno desses significados que um grupo social se organiza”. Esta forma de realizar a coleta e tratamento de dados fundamenta-se na abordagem da Ergonomia da Atividade (FERREIRA *et.al.* *apud* WISNER, 1994) que no presente estudo são justificadas pela representação da percepção dos funcionários acerca do PQVT implantado pela instituição.

Conforme informações da instituição pesquisada o documento balizador das orientações do Banco nessa área é a Carta de Princípios de Responsabilidade Sócio-ambiental firmada em 2003. Dentre alguns princípios relacionados diz respeito à relação com os funcionários.

A carta aponta o profissional do Banco como sujeito do seu processo formativo, participante da ação que gera o seu próprio crescimento e o desenvolvimento da organização. Uma pessoa que ao lidar com os desafios faz a diferença na medida em que detém capacidade intelectual, conhecimentos e valores que conferem um caráter único à empresa. Podendo assim contribuir para o desenvolvimento das pessoas com as quais interage no dia-a-dia. É também, agente de resultados capaz de posicionar o Banco na liderança dos mercados em que atua.

O documento contempla ainda a concepção de trabalho entendido como criador de riquezas, desenvolvimento social e qualidade de vida, além do espaço para o exercício da cidadania. Dessa forma, identificar os dilemas (desafios e expectativas) dos funcionários em relação ao PQVT possibilita seu envolvimento no processo e conseqüentemente reafirma o seu papel ativo no alinhamento da gestão de pessoas com o direcionamento estratégico da empresa.

3.1 Sujeitos

Participaram da pesquisa aqui relatada todos os 23 funcionários da agência bancária, que distribuíram-se entre 13 (56,52%) do sexo feminino e 10 (43,48 %) do sexo masculino. Dos participantes do sexo feminino a média de idade é de 34,27 e a média do tempo de trabalho é de 8 anos. Dentre os participantes do sexo masculino a média de idade 41,5 e a média do tempo de trabalho é de 12 anos.

3.2 Coleta de dados

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados, entrevistas com perguntas abertas realizadas no próprio ambiente de trabalho na agência com todos os 23 funcionários da ativa.

De acordo com Boni e Quaresma (2005), a técnica de entrevista aberta:

atende principalmente finalidades exploratórias, é bastante utilizada para o detalhamento de questões e formulação mais precisas dos conceitos relacionados. Em relação a sua estruturação o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para discorrer sobre o tema sugerido. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. As perguntas são respondidas dentro de uma conversação informal. A interferência do entrevistador deve ser a mínima possível, este deve assumir uma postura de ouvinte e apenas em caso de extrema necessidade, ou para evitar o término precoce da entrevista, pode interromper a fala do informante (BONI E QUARESMA, 2005, p.7).

Para Minayo (1993 *apud* Boni e Quaresma, 2005, p. 7) “A entrevista aberta é utilizada quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão”.

Tendo como fundamento esses princípios optou-se pela utilização dessa técnica para coleta de dados, sendo realizadas duas entrevistas abertas. A primeira com a equipe de comunicação e desenvolvimento, a qual possui atribuições preponderantes na disseminação do PQVT na agência e através da qual vislumbrou identificar a implantação e as diretrizes propostas pela organização. Em seguida foi aplicado questionário contendo três perguntas abertas, com cada funcionário individualmente na agência bancária, buscando a obtenção de respostas às seguintes questões: Quais as principais ações e práticas desenvolvidas em sua agência no âmbito do PQVT ? Quais os principais desafios relacionados ao PQVT na instituição financeira bancária em que trabalha? Quais as principais expectativas relacionadas ao PQVT na instituição financeira bancária em que trabalha?

As entrevistas foram realizadas durante o mês de setembro na agência bancária de uma instituição financeira localizada em Itabuna-BA.

3.3 Análise de dados

Para análise de dados foi utilizada a análise de conteúdo, pois esta técnica se apresenta como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN 2009 *apud* BRODBECK *et. al.*, 2011, p.41).

De acordo com Coutinho (2011) a análise de conteúdo:

é hoje uma das técnicas ou métodos mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais. Trata-se de um método de análise textual que se utiliza em questões abertas de questionários e (sempre) no caso de entrevistas (COUTINHO, 2011, p. 1).

Para a presente pesquisa foram cumpridas quatro etapas prescritas por Ferreira *et.al. apud* Bardin (1977): Organização da análise (preparação e padronização do material a ser analisado, dos questionários a serem aplicada, definição da forma de abordagem na agência, do período de pesquisa); codificação (agregação dos dados em grandes unidades internamente homogêneas, definição das duas fases de abordagem, uma específica com os membros da Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento (ECO) da agência e a outra fase com a aplicação dos questionários individuais); categorização (agrupamento conceitual, sintático e léxico – processo de agrupamento e condensamento das respostas dos questionários); e inferência (interpretação dos resultados de acordo com os objetivos do estudo).

Partindo desses pressupostos, foi marcado uma reunião com todos os funcionários sendo explicitados os objetivos da pesquisa e a importância de se conhecer a percepção dos funcionários acerca do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho implementado pela instituição. A Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento da agência se manifestou como parte integrante do processo de

disseminação do PQVT da instituição na agência e, na oportunidade se disponibilizou a fazer um breve relato sobre a criação, implantação e evolução do programa na organização. Para não haver influência sobre a opinião dos demais colegas foi solicitado uma reunião posterior apenas com o grupo ECOA . Dessa forma o processo de pesquisa de campo desse estudo contou com dois momentos distintos. Na primeira fase foi realizada entrevista com o grupo ECOA objetivando conhecer o PQVT da instituição, seu surgimento, evolução e o papel dessa equipe no processo de implantação de desenvolvimento do programa na agência.

Na segunda fase procedeu-se a entrega do questionário individual contendo três perguntas abertas sobre QVT, as quais foram respondidas por escrito e posteriormente entregues sem identificação. Esse questionário foi aplicado individualmente durante o mês de setembro de 2011 na agência onde se encontram lotados os funcionários. O objetivo dessa etapa era o atendimento do pleito desse estudo, ou seja, verificar a percepção dos funcionários de uma agência bancária sobre o PQVT, identificando os desafios e expectativas do programa sob a ótica do funcionalismo.

Para a categorização e inferência das informações obtidas nas entrevistas com os funcionários, cumprindo-se a quarta etapa proposta por Ferreira *et.al. apud* Bardin (1977), optou-se pelo condensamento das respostas com base em um dos fatores da metodologia utilizada por Fernandes (1996) para avaliar a QVT no ambiente organizacional “Percepção pessoal sobre QVT na empresa” objetivando detectar a percepção do funcionário sobre a qualidade de vida global na agência bancária. Para a primeira questão da entrevista “principais ações e práticas desenvolvidas na agência pelo PQVT” as respostas dos entrevistados foram agrupadas em 09 categorias conforme Quadro 01. Na segunda questão abordada “principais desafios para a efetividade do PQVT na agência” as respostas foram condensadas em temas e agrupadas em 07 categorias conforme Quadro 02. E por fim as respostas referentes aos “principais expectativas sobre o desenvolvimento do PQVT na agência” foram sintetizadas em 05 temas conforme Quadro 03.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A primeira fase da pesquisa com o relato da ECOA foi bastante proveitosa, pois permitiu a compreensão de forma mais abrangente do estágio de desenvolvimento do programa na instituição. Segundo o grupo a ECOA é composta por voluntários de diversos setores e níveis hierárquicos da dependência em que atua, tendo em sua composição no mínimo dois integrantes, escolhidos por meio de processo eleitoral livre pelo período de um ano. O objetivo da equipe conforme relato, é o auxílio à administração nas ações de responsabilidade socioambiental, voluntariado, comunicação interna, clima organizacional, reconhecimento, capacitação e qualidade de vida dos funcionários. No que diz respeito às ações qualidade de vida no trabalho desenvolvidas na agência a ECOA possui dentre suas atribuições o compromisso de atuar juntamente com a administração da dependência na coordenação das ações de QVT e no gerenciamento da verba destinada ao programa.

4.1 Diretrizes do PQVT na instituição financeira bancária

De acordo com os integrantes da ECOA o PQVT foi introduzido na instituição pesquisada em julho de 2007 objetivando o desenvolvimento de ações institucionais para a promoção da qualidade de vida no trabalho dos funcionários e colaboradores (estagiário e menor aprendiz). A iniciativa do programa surgiu em atendimento às reivindicações dos funcionários e suas diretrizes contemplam ações de voluntariado, de responsabilidade sócioambiental, responsabilidade pelos cuidados com a saúde e a segurança no trabalho compartilhada entre empresa e funcionários, educação continuada e incentivo à adoção de hábitos de vida saudável.

A ECOA ressaltou a relevância do fator comunicação no desenvolvimento e envolvimento dos funcionários ao programa e relatou que as iniciativas da instituição

relacionadas à educação são direcionadas a capacitação contínua do seu corpo funcional tendo como suporte a Universidade Corporativa, possuindo outras vertentes como programa de educação em saúde e segurança do trabalhador abrangendo campanhas de saúde e hábitos saudáveis.

4.2 Principais ações e práticas do PQVT desenvolvidas na agência mencionadas pelos funcionários

As análises categoriais temáticas (FERREIRA *et. al. apud* BARDIN, 1997) dos dados das entrevistas possibilitaram identificar a percepção dos funcionários concernente ao conhecimento do programa e das práticas e ações desenvolvidas na agência (questão 01, sintetizada no Quadro 01), bem como os desafios e as expectativas (questões 02 e 03 sintetizadas nos Quadro 02 e 03 respectivamente) relativas ao PQVT na agência bancária estudada.

O Quadro 01 demonstra as principais ações e práticas lembradas pelos entrevistados no âmbito do PQVT na sua agência. As práticas mais citadas foram as atividades anti-stress (massagens expressas, ioga, alongamento) e a ginástica laboral, sendo lembradas por todos os funcionários. Estas atividades vistas isoladamente nos remetem a abordagem assistencialista da QVT, entretanto aliadas a outros aspectos mencionados na sequência nos dar uma visão mais ampla dos pressupostos do programa e da visão mais moderna proposta pela abordagem contra-hegemônica e preventiva de QVT. Os itens 03 e 04 do Quadro 01 referem-se às ações relacionadas a confraternizações e comemorações, e às atividades de lazer e esportiva realizadas coletivamente. Essas ações foram citadas por 78,26 % dos entrevistados (item 03) e 69,56 % (item 04) evidenciando um dos eixos dimensionais da abordagem contra-hegemônica relatada por Ferreira *et.al* (2009) o das relações socioprofissionais de trabalho. O estreitamento das relações interpessoais torna o ambiente organizacional mais agradável para o desenvolvimento das atividades laborais.

Ações e práticas	Frequência	Percentual
1. Atividades anti-stress (massagens expressas, ioga,)	23	100 %
2. Ginástica laboral	23	100 %
3. Confraternizações (aniversariantes, datas comemorativas, promoção)	18	78,26 %
4. Atividades de lazer desenvolvidas em coletivo como caminhadas, esportes.	16	69,56 %
5. Palestras sobre hábitos de vida saudável (alimentação, estilo de vida, etc)	12	52,17 %
6 Programa de aprimoramento profissional	11	47,82 %
7. Programa de ascensão profissional – certificação interna de conhecimentos	8	34,78 %
8. Bolsas de estudos (graduação, pós graduação)	4	17,39 %

Quadro 01 - Principais ações e práticas do PQVT citadas pelos entrevistados

Os itens 06, 07 e 08 (Quadro 01) relacionam-se aos incentivos direcionados ao desenvolvimento profissional como a verba de aprimoramento profissional, o programa de certificação interna de conhecimentos e as bolsas de graduação e pós-graduação. Conforme mencionado pela ECOA a instituição desenvolve programas de ascensão e qualificação profissional, buscando a valorização da educação continuada e a promoção por mérito. Essas práticas são percebidas pelo funcionalismo evidenciando a relevância que estes componentes possuem com os aspectos multifacetados da satisfação e motivação com o trabalho.

4.3 Principais desafios para a efetividade do PQVT mencionados pelos funcionários

Em relação ao Quadro 02, dentre os principais desafios mencionados a melhoria da qualidade de vida dos funcionários foi citado por 100 % dos entrevistados. Tal resultado reflete que esta é uma preocupação de todos da agência independente de idade, sexo ou nível hierárquico. Em seguida o item 02 revela um aspecto conflituoso da reestruturação do trabalho bancário que é a compatibilização do tempo, produtividade e qualidade de vida no trabalho. Mencionado por 86,95 % este desafio reforça um dos fatores críticos da gestão da QVT nos limites da produtividade e dimensão humana, onde a saúde e bem-estar se apresentam como condições básicas para geração de resultados satisfatórios para a empresa.

Os itens 03 e 04 do Quadro 02 envolvimento de todos os funcionários e acompanhamento constante das políticas estratégicas de QVT alinhadas ao direcionamento estratégico da organização corroboram com o pressuposto de QVT tarefa de todos na organização através do qual se estrutura a abordagem contra-hegemônica e preventiva de QVT. Vale ressaltar que na prática esses desafios evidenciam o compromisso pela instituição de acompanhar e dar continuidade as ações e práticas implementadas. Esse monitoramento não deve, entretanto, se restringir apenas a administração ou a um grupo, precisa abranger todas as funções e cargos existentes na estrutura organizacional.

A melhoria das relações socioprofissionais (item 05 Quadro 02) é apontada por 73,91 % dos entrevistados como um dos principais desafios do PQVT indicando a importância desse assunto no ambiente organizacional em consonância com um dos eixos da abordagem preventiva de QVT.

O item 06 do Quadro 02 aponta um aspecto complexo e bastante desafiador na gestão do PQVT revelando a importância do planejamento e adequação das práticas e ações do programa à realidade de cada agência, do município na qual está inserida, considerando à dimensão biológica, psicológica, social e organizacional de cada membro da equipe.

O item 07 do Quadro 02 demonstra a existência de obstáculos à criação de um espaço físico dentro da agência destinado às atividades do programa uma vez que foi considerado por 21,73 % dos entrevistados como um desafio. Apesar dessa observação ter sido feita por parte de uma minoria ela é pertinente dentro do foco da abordagem preventiva de QVT, a qual atua também na dimensão condições.

Desafios	Frequência	Percentual
1.Melhorar a qualidade de vida dos funcionários	23	100 %
2.Conciliar tempo, QVT e produtividade	20	86,95 %
3.Envolvimento de todos dos funcionários	19	82,60 %
4. Acompanhamento constante das políticas estratégias de QVT alinhadas ao direcionamento estratégico da organização.	19	82,60 %
5. Melhorar as relações socioprofissionais	17	73,91 %
6.Compatibilizar e adequar as práticas considerando a diversidade	14	60,86 %
7. Criação do espaço QVT	05	21,73 %

Quadro 02 - Principais desafios para a efetividade do PQVT mencionados pelos funcionários

Os principais desafios para a efetividade do PQVT apontados pelos funcionários revelam a importância do programa para a realização dos anseios individuais do funcionalismo bem como da concretização dos objetivos institucionais. Neste aspecto o ponto de vista dos entrevistados está em sintonia com o grande desafio da QVT apontado por Limonge-França que é reconstrução com bem-estar do ambiente de negócios.

4.4 Principais expectativas sobre o PQVT mencionadas pelos funcionários

A melhoria da qualidade de Vida é um consenso entre os participantes, ao mesmo tempo em que é apresentada como um grande desafio (Quadro 02 item 01) é indicado como a principal expectativa do programa.

A preocupação com a eficácia e a continuidade do PQVT é demonstrada através dos itens 02, 03 e 04. A indicação ações práticas para gerar resultados (86,95 %) demonstra que o programa para ser eficaz precisa apresentar resultados concretos para o funcionalismo e para a instituição. Essa expectativa chama a atenção por evidenciar uma nova postura na procura de soluções que contemplem tanto os anseios individuais quanto os objetivos da organização, reforçando o pressuposto da busca permanente pela eficiência e eficácia nos ambientes organizacionais. As demais expectativas citadas (itens 04, 05 e 06) expressam a importância do comprometimento de todos para o sucesso do PQVT. O item 05 revela uma peculiaridade com o apontamento da expectativa comprometimento da administração da agência (60,86 %) indicando a preocupação com o envolvimento e comprometimento dos gestores da agência

Expectativas	Frequência	Percentual
1. Melhorar a QVT de todos	23	100 %
2. Melhorar o desempenho organizacional	17	73,91 %
3. Ações práticas para gerar resultados	20	86,95 %
4. Continuidade do PQVT	16	69,56 %
5. Comprometimento da administração da agência	14	60,86 %

Quadro 03- Principais expectativas sobre o PQVT mencionadas pelos funcionários

Os resultados apresentados no Quadro 03 reforçam a importância do PQVT dentro da agência e apontam as principais expectativas dos funcionários em relação a sua consolidação e continuidade, tendo o enfoque metodológico participativo e preventivo da QVT como fator preponderante ao sucesso do programa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados demonstram a percepção dos funcionários de uma agência bancária sobre o desenvolvimento do PQVT revelando os desafios e expectativas acerca da continuidade e efetividade do programa. O relato da equipe de comunicação e autodesenvolvimento da agência revela que os pressupostos do programa da instituição corroboram com o enfoque estrutural de QVT, onde a compreensão das múltiplas facetas do ambiente organizacional é indispensável para uma visão dinâmica das atividades a serem oferecidas e desenvolvidas.

A gestão de QVT pressupõe planejamento, respeito à diversidade e principalmente comprometimento de todos. A instituição financeira objeto do presente estudo é reconhecidamente sólida na área financeira atuante na vida social e política brasileira, além de culturalmente densa e rica. Nesse sentido tem procurado alinhar seu planejamento estratégico ao desenvolvimento de políticas na área de gestão de pessoas, sendo o PQVT implantado em 2007 uma dessas práticas.

Como exposto anteriormente, as políticas educacionais da instituição, baseadas na educação continuada demonstram uma abordagem ampliada e preventiva de QVT, englobando aspectos motivacionais, de desenvolvimento pessoal e aprimoramento profissional. O incentivo a concretização de aspirações individuais pode induzir um comportamento motivado e, por conseguinte trazer resultados satisfatórios para a organização, uma vez que o comprometimento pressupõe uma opção consciente do indivíduo.

A participação e comprometimento do gestor da dependência foram apontados como uma das principais expectativas preponderantes a continuidade do programa e essa percepção ratificam a informação prestada pela coordenadora da ECOA, quando esta afirma que seus membros deveriam se reunir periodicamente durante a jornada de trabalho com a anuência da administração da dependência e que, entretanto nem sempre isso ocorre por falta de tempo, o que dificulta a comunicação, gestão e acompanhamento das diretrizes do programa na dependência bem como o

desenvolvimento estratégico de ações e práticas para efetivação e eficácia do programa.

Em relação às ações e práticas mencionadas verifica-se que a grande maioria dos funcionários reconhece e participa das atividades propostas.

Os desafios e expectativas relatados refletem o receio da não-efetividade e continuidade do programa, isso se deve possivelmente à avalanche de transformações ocorridas no setor bancário, que inegavelmente se configurou em novas de relações de trabalho.

Na esfera social, o estudo reveste-se de importância, pois a instituição financeira pesquisada é uma sociedade de economia mista, ocupando papel preponderante à concretização de políticas públicas. Os benefícios sociais colhidos pela empresa poderão ser refletidos na imagem institucional e na credibilidade que permeia suas relações com clientes, funcionários e colaboradores.

O estudo limitou-se a demonstrar em linhas gerais que o planejamento de políticas estratégicas de QVT é uma poderosa ferramenta a ser utilizada para tomar decisões e organizar as ações de forma lógica e racional, levando-se em consideração a diversidade e a particularidade de cada funcionário, de modo a garantir os melhores resultados institucionais e os melhores benefícios ao capital humano da instituição, interferindo positivamente na saúde do trabalhador e conseqüentemente reduzindo os afastamentos, absenteísmos ou aposentadorias precoces. Assim, verifica-se que o processo de reestruturação produtiva no setor bancário terá maiores chances de ser revertido em favor dos trabalhadores se houver políticas apropriadas no sentido de constituir uma força de trabalho profissionalmente qualificada e ao mesmo tempo satisfeita e motivada. Nesse sentido o presente trabalho abre caminho para pesquisas mais amplas relacionados aos diversos aspectos da QVT, podendo ser direcionadas ao estudo da expansão de oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura organizacional podendo para tanto utilizar-se de forma mais abrangente o modelo de avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho proposta por Fernandes (1996) onde a concepção do sucesso organizacional está intrinsecamente relacionado ao bem-estar do funcionalismo.

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. **Relatórios de Administração**. Brasília, 1995-2004.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC - **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**, Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80 Disponível em <http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf>. Acesso em 17.03.2011.

BRODBECK, Ângela; NEUTZLING, Daiane M; PINHEIRO, Ivan; NASCIMENTO, Luis Felipe; HOPPEN, Noberto; FIGUEIRÓ, Paola S; SILVA, Tânia N., **Disciplina de Monografia**. Escola de Administração - UFRGS. Porto Alegre, 2011.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração nos tempos modernos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

ORIENTANDO EM INVESTIMENTOS FINANCEIROS, Apostila. BANCO DO BRASIL, 2008.

COUTINHO, Clara. O que é Análise de Conteúdo? Disponível em: <<http://claracoutinho.wikispaces.com/O+que+%C3%A9+An%C3%A1lise+de+Conte%C3%BAdo%3F>>. Acesso em 17.03.2011.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade Edit. Ltda., 1996.

FONSECA, Carlos Eduardo Correa da. **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro**/Carlos Eduardo Correa, Fernando Meirelles, Eduardo Diniz; coordenação editorial Sonia Penteado. Edição comemorativa dos 20 anos do CIAB FEBRABAN. São Paulo: FGVRAE, 2010. 420 p.

GIL, A.C. **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Atlas, 1990.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Gestão de Pessoas – bloco 4 - Motivação e liderança**. Escola de Administração - UFRGS. Porto Alegre, 2010.

LARANGEIRA, Sônia M.G.. **Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90**. Educ. Soc., Campinas, v. 18,n. 61,dez.1997. Disponível em <: <http://www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4701.pdf> >. Acesso em 20.02.2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

PERES, Suely da Silva. **As inovações tecnológicas e os desafios do sistema bancário**. Monografia. Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, 2000.

RODRIGUES, L.C. **Banco do Brasil: crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do Estado Brasileiro**. 2001. 607 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Economia e Finanças**. Programa de Certificação Continuada. Apostila, 2008, 187 p..

VIDOTTO. C. A. **Crise e reestruturação de uma estatal financeira: o Banco do Brasil, do cruzado ao real**. Revista de Economia, 2000.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO A TODOS OS FUNCIONÁRIOS

Prezado (a)

Solicito sua colaboração no sentido de responder este questionário que visa coletar informações para o trabalho de pesquisa de monografia do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da UFRGS. A pesquisa vislumbra apresentar a percepção dos funcionários de uma agência bancária sobre o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

Ressalto que o presente tem caráter meramente acadêmico e, que não se trata de uma investigação profissional.

Grata,
Pollyanna Santos Queiroz

Perfil do entrevistado

Sexo:

Feminino Masculino

Idade:

18 a 30 anos

31 a 50 anos

51 a 70 anos

Estado civil

solteiro

casado

Divorciado

viúvo

Grau de escolaridade

Ensino Médio

Graduação

Pós-graduação

- Quais as principais ações e práticas desenvolvidas em sua agência no âmbito do PQVT?
- Quais os principais desafios para efetividade do PQVT em sua agência?_
- Quais as principais expectativas relacionadas ao PQVT desenvolvidos pela instituição em que trabalha?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO A EQUIPE DE COMUNICAÇÃO E AUTODESENVOLVIMENTO (ECO A)

Prezado (a)

Solicito sua colaboração no sentido de responder este questionário que visa coletar informações para o trabalho de pesquisa de monografia do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da UFRGS. A pesquisa vislumbra apresentar a percepção dos funcionários de uma agência bancária sobre o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

Ressalto que o presente tem caráter meramente acadêmico e, que não se trata de uma investigação profissional.

Grata,
Pollyanna Santos Queiroz

- 1, Qual o papel da ECOA dentro do PQVT?
2. Como é composta a ECOA?
2. Quando e como surgiu o PQVT na instituição?
- 3.Quais as diretrizes do PQVT da instituição?