

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE CAXIAS DO SUL

Grasiela Cristina Faccin^a, Margareth Inês Motter Caregnatto^b

^a Acadêmica do Curso de Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). Grasiela.faccin@gmail.com

^b Mestre em Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). Margareth.motter@fsg.br

Informações de Submissão

Grasiela Cristina Faccin, endereço: Rua Os Dezoito do Forte, 2366 - Caxias do Sul - RS - CEP: 95020-472.
Recebido em 18.09.2014
Aceito em 25.09.2014
Publicado em 11.02.2015

Palavras-chave

QVT. Satisfação. Categorias. Modelo de Walton.

Keywords

QLW. Satisfaction. Categories. Walton Model.

Resumo

Esta pesquisa aborda um tema que vem tomando grande espaço dentro das organizações, a qualidade de vida no trabalho (QVT). Trata-se de um estudo de caso que tem o objetivo de identificar a percepção dos funcionários de uma agência bancária de Caxias do Sul em relação à QVT. Esta agência é classificada como porte B e possui atualmente 28 funcionários ativos. Para o desenvolvimento deste trabalho, é utilizado o modelo de Walton (1973) que apresenta oito categorias para avaliar as diversas dimensões relacionadas à QVT. Os autores que mais contribuíram para o embasamento teórico do presente estudo foram Walton (1973), Fernandes (1996) e França (2010). Quanto à natureza esta pesquisa é classificada como descritiva, utilizando uma abordagem quantitativa para coletar as informações por meio de *survey* (levantamento), na qual foi aplicado um questionário fechado com 33 perguntas. O resultado da pesquisa demonstra que cinco das oito categorias analisadas apresentam um índice de satisfação abaixo da referência de 70% estipulada pelo banco, resultando num índice final de satisfação de 58%. Para estas categorias consideradas críticas, são sugeridas melhorias para as oportunidades identificadas.

Abstract

This research covers a topic that has been gaining attention in organizations, the quality of life at work (QLW). This is a case study that aims to identify the perception of QLW amongst the employees of the Caxias do Sul bank agency. This agency is classified as B size with 28 active employees. For the development of this work we use the Walton model (1973) which presents eight categories that evaluate several dimensions related to QLW. The authors that most contributed to the theoretical basis of this study were Walton (1973), Fernandes (1996) and França (2010). The nature of this research is classified as descriptive, using a quantitative approach to collect information through a survey, in which a questionnaire with 33 questions was applied. The result of the survey demonstrates that five out of eight categories analyzed show a satisfaction index below the 70% set by the bank, resulting in a final satisfaction index of 58%. For these categories considered critical, there are improvements suggested for the opportunities identified.

1 INTRODUÇÃO

Trata-se de um trabalho no qual é estudada a qualidade de vida no trabalho (QVT) em uma agência bancária de Caxias do Sul, denominada agência X. Este estudo tem o objetivo de descrever a percepção dos 28 funcionários desta agência em relação aos seus ambientes de trabalho e a organização.

As instituições financeiras privadas vivenciam um momento de forte concorrência com bancos públicos, o que faz com que tenham que buscar formas de serem ágeis e inovadoras, visando oferecer produtos e serviços diferenciados à seus clientes para obter a sua preferência. Para criar um relacionamento sólido e duradouro com estes clientes, a qualidade do atendimento prestado é essencial, e isso ocorre somente quando se tem pessoas dispostas a dar o seu melhor e que acreditam na instituição.

Para vender um produto ou um serviço é necessário primeiramente acreditar nele. Funcionários motivados e comprometidos produzem melhor, por este motivo a QVT tem sido uma constante preocupação das organizações, pois entende-se que as pessoas são o fator principal para o atingimento dos resultados.

Desde o início de 2013, este banco vem passando por um processo de reestruturação. Houve significativa redução do quadro de funcionários, extinção de alguns cargos, realocação de pessoas e troca de diversos gestores. Em meio a esta mudança na forma de atuação, torna-se importante a avaliação dos aspectos relacionados à QVT para verificar o quão satisfeitos os funcionários estão com seus ambientes de trabalho e com a instituição.

A QVT é um fator de extrema relevância para as empresas, pois são os funcionários que determinarão a qualidade do serviço que é prestado ao cliente, sujeito principal e determinante para o crescimento destas.

Considerando o contexto apresentado, o tema da pesquisa tem como foco a Qualidade de Vida no Trabalho em uma agência bancária de Caxias do Sul.

O problema abordado pela pesquisa é: qual a percepção dos funcionários da agência X em relação à qualidade de vida no trabalho?

O objetivo geral desta pesquisa é identificar a percepção dos funcionários da agência X em relação à qualidade de vida no trabalho. Os objetivos específicos são: escolher o questionário mais adequado para a pesquisa, aplicá-lo aos funcionários da agência, identificar o perfil dos respondentes e verificar a satisfação destes em relação à QVT no banco, sugerindo melhorias para as oportunidades identificadas na pesquisa.

O mercado financeiro vem sofrendo constantes movimentações que exigem reação e adaptação imediatas. Juntamente com estas oscilações ocorrem as mudanças de estratégia e necessidade dos bancos de obter uma maior fatia deste mercado, tornando a concorrência cada vez mais acirrada e obrigando as empresas a criarem diferenciais competitivos para fidelizar seus clientes e conquistar novos.

As instituições financeiras possuem um posicionamento muito focado e agressivo no que diz respeito a resultados, isso faz com que o inevitável aumento de metas e pressão sejam constantes. Para que a ascensão dos negócios ocorra, estas organizações tem aumentado a preocupação com o seu principal motor: as pessoas.

Neste contexto, Walton (1975) *apud* Fernandes (1996) argumenta que as pesquisas relacionadas à QVT visam detectar maneiras de fazer com que se aumente a produtividade, gerando uma organização mais humana na qual os colaboradores tenham certo grau de responsabilidade e autonomia, recebam *feedback*¹, executem tarefas que promovam o seu crescimento pessoal e profissional, gerando um ganho tanto para os funcionários quanto para as organizações.

A QVT é um tema que deve ganhar cada vez mais espaço dentro das empresas, uma vez que afeta diretamente a vida, a produtividade do colaborador e os resultados da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura fornece embasamento para tratar das problemáticas abordadas pelo estudo, buscando oferecer soluções aos questionamentos levantados, garantindo que o trabalho tenha certa originalidade (ROESCH, 2007).

2.1 Satisfação

A satisfação é uma resposta emocional que expressa como as pessoas se sentem em relação as suas condições físicas e sociais do ambiente de trabalho. Uma pessoa que se identifica com a organização tende a se envolver mais, se dedicar e estar mais motivada com as atividades exercidas. Avaliar a satisfação é muito importante para compreender como o alto ou baixo grau desta impacta na vida e no trabalho dos membros de uma organização. A seguir, os autores consultados detalham melhor suas definições sobre o tema.

¹ Comentários sobre o trabalho de alguém.

Wagner III e Hollenbeck (2004) caracterizam a satisfação no trabalho como um sentimento bom, que é consequência da concretização de valores relevantes relacionados ao próprio trabalho. Esta definição de satisfação é composta por três elementos essenciais: valores, importância dos valores e percepção.

Estes autores relacionam primeiramente, a satisfação no trabalho aos valores que são totalmente subjetivos e são compostos pelas crenças e atitudes individuais. O segundo elemento essencial é a importância, em que além dos valores individuais o grau de satisfação irá depender também da importância que é dada a cada um destes valores. Uma pessoa pode valorizar mais a segurança, outra pode valorizar mais um trabalho que lhe permita viajar ou ser mais criativo, isso influencia no nível de satisfação no ambiente de trabalho. O terceiro elemento é a percepção, que relaciona a situação que está sendo vivida com os valores de cada indivíduo.

Robbins (2005) ressalta que os gestores, no momento da seleção, devem avaliar não somente as habilidades, experiências e conhecimentos dos candidatos, mas também verificar se o seu conjunto de valores é convergente com os da organização. Estes gestores também devem estar atentos às atitudes de seus funcionários, pois estas evidenciam potenciais problemas, além de influenciarem no comportamento.

A análise da satisfação dos funcionários deve ser constante, pois uma organização com pessoas satisfeitas tende a apresentar um grau elevado de produtividade e um menor grau de rotatividade e absenteísmo.

2.2 Conceito de QVT

O tema Qualidade de Vida no Trabalho vem crescendo dentro das organizações uma vez que as pessoas têm se mostrado um importante diferencial competitivo. Atualmente tanto os consumidores quanto funcionários estão mais exigentes, isso faz com que as organizações necessitem buscar formas de satisfazer tanto seus clientes externos quanto os internos. Conforme Gil (2013), o foco no consumidor faz com que as organizações direcionem maior atenção aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores fazendo com que eles se integrem à cadeia de valor, uma vez que os clientes passam a avaliar o desempenho destes.

Segundo França (2003), a QVT tem despertado o interesse das organizações pelo efeito benéfico que ela pode apresentar tanto para o funcionário quanto para a sua produtividade. Fernandes (1996) afirma que apesar da preocupação com a organização do trabalho ter se mantido desde o início da administração científica, há pouco tempo as

organizações começaram a se preocupar com satisfação dos colaboradores como fator determinante para atingir índices de produtividade elevados.

Apesar de existir uma extensa bibliografia sobre o tema, ainda não há um consenso sobre a definição da expressão “Qualidade de Vida no Trabalho”. O conceito é amplo e envolve legislação, o atendimento de necessidades e aspirações individuais, baseando-se na ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa (FERNANDES, 1996).

Para Walton (1975) *apud* Fernandes (1996), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho significaria o resgate dos valores humanos e ambientais, que vem sendo esquecidos devido a preocupação com os avanços tecnológicos e crescimento econômico.

Embora os autores apresentem enfoques diferentes sobre o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, o que parece comum a todos é que o objetivo principal seria convergir os interesses dos indivíduos e das organizações, sendo assim, ao mesmo tempo em que se aumenta a satisfação dos funcionários, aumenta também a produtividade da empresa (FERNANDES, 1996).

Esta constante busca pela satisfação tanto das necessidades dos indivíduos quanto das organizações, tem estimulado a criação de ações para promover a melhora da qualidade de vida. Sob esta óptica, França (2010) afirma que a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho é definida pela capacidade de administrar ações que incluem diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, que estejam alinhadas com a cultura da organização, tendo como objetivo principal, o bem-estar das pessoas.

Davis e Cherns (1975) *apud* Ferreira, Souza e Silva (2012), em um dos trabalhos pioneiros sobre o assunto, afirmam que as definições sobre Qualidade de Vida no Trabalho poderiam ser divididas em duas categorias principais: a primeira associa a QVT a eficiência organizacional, considerando as práticas organizacionais como promotora do bem-estar dos trabalhadores, e a segunda relaciona os impactos das condições de trabalho no bem-estar do trabalhador, ou seja, o grau em que as suas necessidades são satisfeitas.

Ferreira, Souza e Silva (2012) destacam que a literatura atual tem considerado as dimensões organizacionais e seus impactos nos funcionários como diferentes partes de um mesmo conjunto, a qualidade de vida no trabalho. Porém, o interesse pelas dimensões organizacionais que constituem a QVT foi uma das primeiras preocupações dos estudiosos das organizações, razão pela qual foi o centro das atenções desde o início do movimento.

2.3 Modelos de QVT

Avaliação e acompanhamento são essenciais em todas as atividades de uma organização, e quando falamos de QVT não é diferente. Avaliar e acompanhar a percepção das pessoas em relação aos seus ambientes de trabalho, é de extrema relevância para verificar em que aspectos a organização está acertando e onde deve melhorar, proporcionando um maior suporte para a tomada de decisão.

Furlanetto (2008) afirma que os modelos de QVT fornecem referencial para avaliar a satisfação dos colaboradores, cada um dando ênfase a dimensões e indicadores específicos que impactam na qualidade de vida. O quadro 1 apresenta os mais difundidos métodos disponíveis na literatura e as dimensões consideradas por estes:

MODELO	DIMENSÕES CONSIDERADAS
Walton (1973)	Compensação justa e adequada
	Condições de trabalho seguras e saudáveis
	Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas
	Oportunidades futuras para o crescimento contínuo
	Integração social na organização
	Constitucionalismo na organização
	Trabalho e espaço total na vida
	Relevância social do trabalho
Hackman e Oldhan (1975)	Variedade de Habilidade
	Identidade da Tarefa
	Significado da Tarefa
	Autonomia
	<i>Feedback</i>
Westley (1979)	Econômica
	Política
	Psicológica
	Sociológica
Davis e Werther (1983)	Organizacional
	Ambiental
	Comportamental
Nadler e Lawler (1983)	Participação na resolução de problemas
	Reestruturação do trabalho
	Inovação do sistema de recompensas
	Melhorias no ambiente de trabalho

Quadro 1: Modelos de QVT e suas dimensões

Adaptado de: Rodrigues (2009), Moura (2011), Silva, Pedroso e Pilatti (2010)

2.3.1 Modelo de Walton

Silva, Pedroso e Pilatti (2010) caracterizam Walton (1973) como pioneiro na elaboração de modelo para análise da QVT, sendo que para desenvolver este modelo Walton procurou, por meio de pesquisas e entrevistas, elencar aspectos que influenciam o trabalhador

em seu ambiente de trabalho. Afirmam também que mesmo após quatro décadas de criação do modelo, este ainda é considerado o mais completo.

Moura (2011) menciona o modelo de Walton (1973) como o mais utilizado em estudos e implantações em diversas empresas, devido a sua amplitude e abrangência. Afirmar que Walton (1973) classifica a QVT em oito categorias, que pretendem relacionar diversos fatores à satisfação dos trabalhadores, com o objetivo de criar ações para melhorá-la, tendo em vista que as questões da vida pessoal têm impacto considerável no desempenho do trabalho realizado. Para este autor, a QVT trata-se de um estado em que os indivíduos se sentem mentalmente e fisicamente bem, integrados socialmente e competentes em suas funções.

Conforme Petroski (2005), o modelo de Walton pode ser modificado e adaptar-se às necessidades do ambiente em que é aplicado ou do momento vivenciado, porém o modo como estes aspectos forem tratados, irão impactar na satisfação do colaborador e, por consequência, em sua qualidade de vida no trabalho. Desse modo, Walton (1974) *apud* Petroski (2005) afirma que existe a necessidade de relacionar as demandas do trabalho com as aptidões dos trabalhadores.

Pesquisas relacionadas à QVT tem utilizado o modelo de Walton nas mais diversas áreas. Pode-se citar o trabalho realizado por Petroski (2005) na Universidade Federal de Santa Catarina, Moura (2011) em uma empresa de veículos do Piauí, Scalia (2009) em uma instituição financeira, Detoni (2001) em agroindústrias, Andrade (2010) na Polícia Militar e Furlanetto (2008) na Prefeitura de Porto Alegre.

O quadro 2 a seguir apresenta as oito categorias propostas por Walton (1973), com seus respectivos objetivos e indicadores:

CATEGORIAS DE QVT	OBJETIVO	INDICADORES DE QVT
1. Compensação justa e adequada	- Avaliar a percepção dos trabalhadores em relação ao sistema de remuneração da empresa.	- Remuneração adequada - Equidade interna - Equidade externa
2. Condições de trabalho	- Medir a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho.	- Jornada de trabalho razoável - Ambiente físico seguro e saudável - Carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador
3. Oportunidades para o uso e desenvolvimento das capacidades	- Mensurar as possibilidades que os trabalhadores tem em aplicar, no dia-a-dia, seus conhecimentos e aptidões profissionais.	- Autonomia - Uso de múltiplas capacidades e habilidades - Informações sobre o processo total de trabalho - Significado da tarefa - Identidade da tarefa - Retroinformação
4. Oportunidades de crescimento e segurança	- Avaliar as oportunidades que a organização oferece para o desenvolvimento de seus colaboradores e para estabilidade no emprego.	- Desenvolvimento das potencialidades e aquisição de novos conhecimentos e habilidades - Possibilidade de carreira - Segurança no emprego
5. Integração social na organização	- Medir o grau de integração social e o clima existente na organização.	- Ausência de preconceitos - Igualdade de oportunidades - Relacionamento interpessoal - Senso comunitário - Clima do ambiente de trabalho
6. Constitucionalismo na organização	- Aferir o grau com que a organização respeita os direitos do empregado.	- Direitos trabalhistas - Privacidade pessoal - Liberdade de expressão - Tratamento impessoal e igual
7. Trabalho e espaço total de vida	- Mensurar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do empregado	- Equilíbrio entre horários de trabalho, exigências da carreira, viagens, convívio familiar e lazer. - Poucas mudanças geográficas
8. A relevância social do trabalho na vida	- Avaliar a percepção dos trabalhadores quanto à responsabilidade social da organização, relacionamento com os empregados, ética e qualidade de seus produtos e serviços.	- Imagem da organização - Responsabilidade social da organização - Responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos - Práticas de recursos humanos - Administração eficiente - Valorização do trabalho e da profissão.

Quadro 2: Modelo de QVT de Walton

Fonte: Walton (1973) *apud* Moura (2011)

2.4 Pesquisas sobre QVT

As pesquisas relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho vêm tomando cada vez mais espaço dentro das organizações, pois fornecem informações valiosas sobre a percepção das pessoas em relação aos seus ambientes de trabalho. Pesquisas para análise da QVT tornam-se um instrumento relevante para melhoria contínua da organização, tendo em vista a importância que o trabalho exerce na vida das pessoas. Desse modo, França (2010) afirma que

estas pesquisas utilizam algumas ferramentas e focos principais. Dentre as ferramentas mais utilizadas, estão:

- a) utilização de indicadores como base para realizar o levantamento da satisfação no trabalho;
- b) análise do clima organizacional;
- c) grupos de trabalho, autogerenciamento e comissões de QVT;
- d) relatórios médicos e outros indicadores de stress e insatisfação;
- e) verificação do perfil social e familiar e os benefícios esperados;
- f) pesquisas de opinião;
- g) exigências legais;
- h) análise de desempenho do público interno e externo.

Em relação dos focos de atuação, a autora destaca como principais os sistemas de qualidade, potencial humano e segurança do trabalho. O foco sistemas de qualidade está relacionado aos diversos métodos que visam a satisfação do cliente, como Certificações ISO e programas de Qualidade Total. O foco potencial humano visa a capacitação, motivação e desenvolvimento das pessoas. Já o foco saúde e segurança do trabalho refere-se a prevenção e administração dos riscos relacionados aos aspectos humanos e ambientais do trabalho.

França (2010) cita também a importância dos indicadores para gestão da QVT, visando fornecer maior capacidade estratégica, gerencial e operacional. Estes indicadores tornam-se instrumentos relevantes para o planejamento e tomada de decisão e fornecem maior compreensão dos critérios, facilidade de avaliação, levantamento e entendimento dos dados. Na construção de um método de análise baseado em indicadores, estes devem permitir levantar e descrever informações que permitam registro, comparação e avaliação.

Os modelos de QVT fornecem um parâmetro para análise, cada um dando ênfase a indicadores e dimensões específicas, porém igualmente importantes e que impactam diretamente na satisfação e desempenho dos colaboradores em uma organização.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração do presente estudo, abordando o tipo de pesquisa, delimitação da população, técnicas de coleta e análise dos dados, que serviram como instrumentos para avaliar a percepção dos funcionários da agência X em relação à QVT.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Yin (2005) o estudo de caso visa analisar um episódio contemporâneo real, no qual a demarcação entre o episódio e o cenário em que este está inserido não está definida, tratando-se assim, de um método em que o pesquisador possui pouco controle sobre os fatos.

Gil (2007) afirma que o objetivo do estudo de caso não é conhecer as particularidades de uma população, mas promover uma visão geral do tema ou apontar elementos que influenciam ou são influenciados por este, sendo útil para se chegar a conclusão sobre os motivos de determinado episódio.

Quanto à natureza, esta pesquisa é classificada como descritiva. Roesch (2012) afirma que a pesquisa descritiva é muito utilizada em levantamentos de atitudes dentro das organizações, analisando geralmente toda a população. Segundo a autora, levantamentos de atitudes de funcionários iniciaram na década de 20 nos Estados Unidos, para verificar a satisfação destes em relação ao trabalho, onde eram utilizados questionários padronizados.

Esta pesquisa é descritiva, pois relata a percepção dos funcionários da agência X em relação à Qualidade de Vida no Trabalho, não tendo a intenção de obter respostas ou explicar o porquê dos fatos mas, descrever o resultado do levantamento aplicado, identificando os fatores que mais impactam na satisfação ou insatisfação destes, tendo como base as dimensões do modelo de QVT de Walton.

Quanto à abordagem, a presente pesquisa é quantitativa. O método quantitativo, segundo Lakatos e Marconi (2007), caracteriza-se pelo uso de quantificação tanto na coleta das informações quanto no tratamento das mesmas de forma estatística. Os autores afirmam que a estatística é um instrumento importante para se analisar e interpretar uma quantidade considerável de dados, pois a visão geral destes torna-se complexa.

Para Roesch (2007), se o objetivo é verificar a quantidade, o percentual da população analisada que demonstra tal opinião e características ou associar fatos, a pesquisa deve ser delimitada com base em um estudo quantitativo descritivo.

A agência X, motivo deste estudo, é uma das 26 agências que pertencem a Regional RS Serra do banco em questão. Esta unidade é a de maior porte da Regional, sendo classificada como porte B, na escala de portes que vai de A a E.

A população analisada corresponde aos 28 funcionários ativos da agência X. Esta agência foi fusionada com outra que situava-se ao lado e que foi fechada. Sendo assim, após a fusão esta passou a contar com um quadro de 30 funcionários, porém dois encontram-se de licença por motivos de saúde. Desta forma, foi aplicado o questionário a 93% da população total e 100% dos funcionários ativos.

Esta pesquisa utilizou como técnica de coleta de dados a *survey* (levantamento) por meio da aplicação de um questionário criado no Google Docs. Após o questionário ter sido validado pela Gerente Geral da agência e pela Superintendência Regional, o *link* de acesso foi enviado por e-mail aos respondentes. Neste questionário os respondentes foram orientados a demonstrar o seu grau de concordância com as afirmações numa escala tipo Likert, marcando uma das opções de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente.

A *survey* foi utilizada neste trabalho com o objetivo de maior otimização do tempo e facilidade na tabulação das informações, além de garantir o anonimato dos respondentes, proporcionando maior liberdade nas respostas. A tabulação dos resultados foi realizada de forma automática pelo próprio Google Docs.

Cooper e Schindler (2003) identificam como a principal vantagem da *survey* para o levantamento de dados a versatilidade, pois não é necessária uma noção objetiva do que o pesquisador procura descobrir, sendo que informações aleatórias de todos os tipos podem ser utilizadas nos questionamentos. Estes autores afirmam que dificilmente consegue-se identificar intenções, expectativas, opiniões e atitudes sem o uso destes questionamentos.

Em relação à análise dos dados, a técnica utilizada é a análise estatística de dados, na qual, conforme Mascarenhas (2012), o objetivo é mensurar a frequência dos episódios e compreender a relação entre eles. Sob esta óptica, Mascarenhas (2012) e Roesch (2012) afirmam que este tipo de análise é formada por três estágios: análise univariada, bivariada e multivariada. Segundo estes autores, a análise univariada verifica a frequência das questões pesquisadas, a análise bivariada utiliza tabulações cruzadas para mostrar se há correlação entre as variáveis analisadas, já a análise multivariada, auxilia a compreender quais variáveis impactam mais ou menos em determinado tipo de comportamento.

A análise do questionário iniciou-se com sete questões que visaram identificar o perfil dos respondentes e as demais abordaram questões relacionadas a satisfação destes em relação aos diversos aspectos relacionados à QVT, totalizando 33 questões fechadas. A pesquisa foi enviada por e-mail aos respondentes e estes foram orientados a responder no prazo de dez dias. Todos os funcionários ativos da agência participaram, totalizando 28 questionários respondidos.

Nesta pesquisa, os dados foram coletados utilizando a abordagem quantitativa por meio de *survey* (levantamento) com o auxílio de uma escala do tipo Likert. Segundo Roesch (2007), quando o objetivo é verificar atitudes, como a satisfação dos funcionários em relação aos seus trabalhos, é aconselhável utilizar escalas. Devido à complexidade de medir atitudes,

as escalas possuem a vantagem de, ao contrário dos demais tipos de questões, avaliar as várias dimensões de uma mesma pergunta, permitindo uma análise mais profunda dos dados.

Estes dados foram analisados e interpretados tendo como base a análise estatística, visando descrever a percepção dos funcionários em relação à QVT na agência bancária X.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa aplicada aos 28 funcionários da agência X, de Caxias do Sul. Primeiramente é apresentada a análise do perfil dos respondentes e, posteriormente, a análise das categorias relacionadas à QVT.

Com a finalidade de melhorar a visualização destas informações, as questões relacionadas à QVT foram agrupadas dentro de oito categorias, conforme o modelo de Walton (1973). O gráfico 1 apresenta o percentual de satisfação em cada categoria da pesquisa, utilizando como base o percentual de 70% de satisfação estipulado pelo banco como desejado. As categorias que tiveram um índice de satisfação abaixo de 70% foram apresentadas em vermelho e as que obtiveram um percentual acima de 70% foram apresentadas em verde. Para obter-se o percentual de satisfação nas questões que compõem cada categoria, foram somados os percentuais das opções 4 e 5, ou seja, concordo e concordo totalmente.

4.1 Perfil dos respondentes

Analisando o perfil dos respondentes, observa-se que 75% são do gênero feminino e somente 25% do gênero masculino. Além da agência analisada, observa-se a predominância do gênero feminino nas demais agências da Regional RS Serra deste banco. Este tem sido um fator preocupante tendo em vista a quantidade de licenças maternidade simultâneas, o que prejudica a produtividade e o resultado das agências.

Acredita-se que na agência analisada, o grande percentual de mulheres possa estar relacionado com a escolaridade, pois dentre o gênero feminino 76%, possui superior completo ou pós-graduação e somente 24% possui superior incompleto. Em contrapartida, no gênero masculino observa-se que 58% possui superior completo ou pós-graduação e 42% possui superior incompleto.

Observa-se que existe grande interesse das mulheres em ingressar no setor bancário, pela possibilidade de carreira que este oferece. Da mesma forma, existe interesse dos bancos

neste público, principalmente pela qualificação e pelo perfil comercial que apresentam estas profissionais.

Do total de funcionários analisados, 25% possui entre 18 e 25 anos, 53% entre 26 e 35 anos, 18% entre 36 e 45 anos, 4% mais de 50 anos e a agência não possui nenhum funcionário entre 46 e 50 anos. Observa-se que a maioria dos funcionários está na faixa etária de 18 a 35 anos, considerado um público jovem que representa 78% da população analisada.

Analisando o estado civil dos respondentes, verifica-se que 61% são casados, 32% são solteiros, 3% viúvos e 4% divorciados. Devido ao representativo percentual de casados, pode-se afirmar que a organização influencia na vida de mais pessoas, tendo em vista que a maioria dos funcionários possui família.

Verifica-se que apesar da maioria dos respondentes serem casados, conforme apresentado anteriormente, 61% não possui filhos e 39% possui. A organização torna-se ainda mais importante para os funcionários que tem família e filhos, pois o emprego é indispensável para composição da renda familiar.

Em relação à escolaridade, 43% dos funcionários possuem ensino superior, 28% ensino superior incompleto e 29% possuem pós-graduação. Somando-se os que possuem graduação e pós-graduação, obtêm-se um índice de 72%. Nenhum dos respondentes possui ensino médio, mestrado ou doutorado como atual escolaridade.

Atualmente, para ingressar neste banco, o candidato precisa estar no mínimo cursando o ensino superior. A escolaridade é um aspecto fundamental tanto para ingressar quanto para se manter neste mercado de trabalho. O atual bancário necessita estar sempre atualizado com mais diversos temas que influenciam a economia, a sociedade e o sistema financeiro como um todo, para poder oferecer serviços e consultoria financeira aos clientes com qualidade e credibilidade.

Observa-se que 50% dos respondentes possuem de 1 a 5 anos de empresa, 21% de 6 a 10 anos e 29% mais de 10 anos. Ao relacionar o tempo de empresa com a idade, conclui-se que esta agência possui alguns funcionários que eram de outras instituições, pois 53% possuem entre 26 a 35 anos e geralmente este banco contrata nesta faixa etária, pessoas que já possuem experiência no setor. Acredita-se que devido a aquisição de outra instituição feita por este banco em 2009, os antigos funcionários desta agência consideraram como tempo de empresa a data que ingressaram na organização analisada, desconsiderando o tempo em que trabalharam na anterior.

Em relação à área de atuação, do total de funcionários analisados, 50% são da área comercial e 50% da área de atendimento. A área comercial é responsável pelas vendas,

prospecção e gestão da carteira de clientes, totalizando 14 funcionários. A área de atendimento é responsável por todo operacional, cumprimento dos normativos internos e da legislação vigente, controle e contabilização dos gastos, bem como pela segurança física e patrimonial, onde atuam 14 respondentes atualmente. A agência possui mais duas funcionárias da área de atendimento que estão de licença saúde e que não participaram desta pesquisa.

4.2 Índice médio de satisfação por categoria

Segundo Rodrigues (2009), Walton propõe oito categorias conceituais que objetivam nortear e embasar a análise da Qualidade de Vida no Trabalho, chamadas Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho, Oportunidades para Uso e Desenvolvimento das Capacidades, Oportunidades de Crescimento e Segurança, Integração Social na Organização, Constitucionalismo na Organização, Trabalho e Espaço Total de Vida e Relevância Social do Trabalho na Vida. O gráfico a seguir apresenta estas oito categorias e a média de satisfação obtida em cada uma, tendo como referência para análise o índice de satisfação de 70% estipulado pelo banco como desejável.

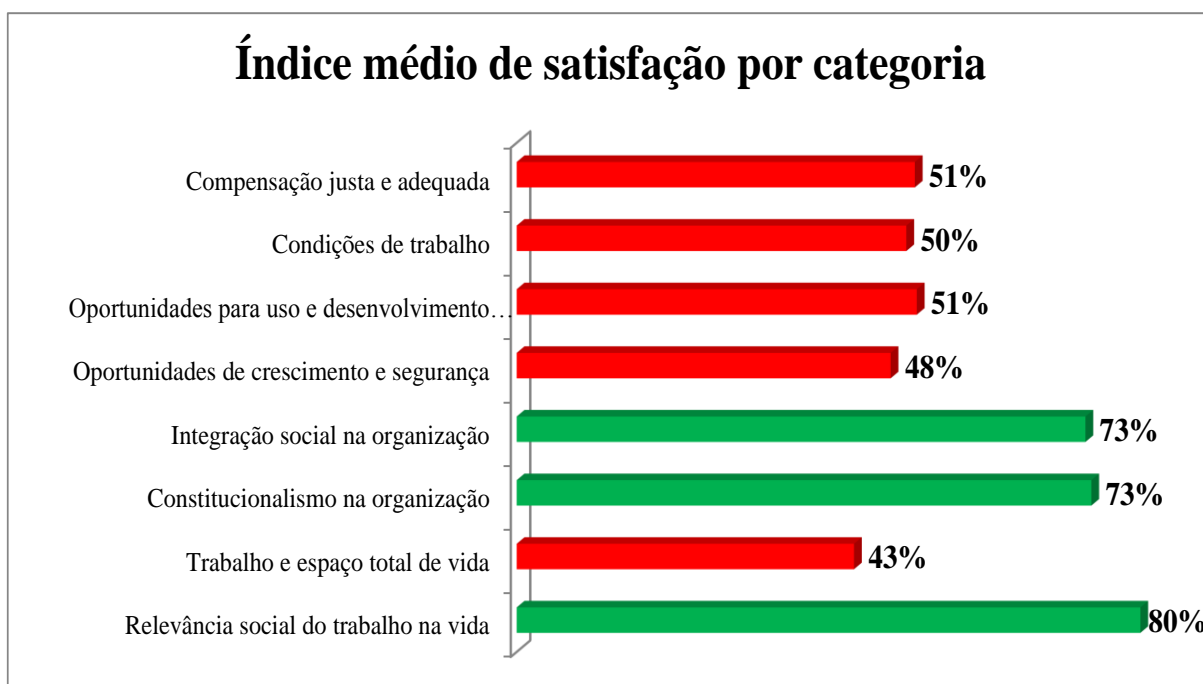


Gráfico 1: Índice médio de satisfação por categoria
Fonte: Elaborado pelas autoras

Após ter sido realizada a análise dos dados obtidos por meio do questionário aplicado conforme modelo de Walton (1973), o gráfico 1 apresenta o índice médio de satisfação por

categoria. Somou-se o percentual de cada questão e dividiu-se pela quantidade de questões da respectiva categoria, obtendo assim a média de satisfação das oito categorias. A partir do índice médio obtido, foram somados os percentuais de cada categoria e dividido por oito para se obter o percentual final de satisfação dos funcionários da agência analisada em relação à QVT. O cálculo demonstrou uma média final de satisfação de 58%, abaixo do percentual de referência estipulado pelo banco de 70%.

O menor índice médio de satisfação obtido foi 43% na categoria Trabalho e Espaço Total de Vida, na qual os funcionários demonstraram que o trabalho não permite ter equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Considera-se este um aspecto crítico a ser analisado, pois o trabalho exerce influência sobre a vida total das pessoas, porém não deve se sobrepor à vida social e familiar. Deve haver equilíbrio, para que se possa desempenhar o papel de profissional, de membro da família e da sociedade de forma harmoniosa, evitando que um destes papéis exerça impactos negativos sobre os outros.

O maior índice médio de satisfação obtido foi 80% na categoria Relevância Social do Trabalho na Vida, demonstrando que a maioria respondentes tem orgulho de trabalhar neste banco e que acreditam na qualidade dos serviços oferecidos por ele. É muito importante para a instituição que seus funcionários acreditem nos seus serviços e tenham orgulho de dizer onde trabalham. Os colaboradores são o cartão de visitas de uma organização, são eles que propagam a imagem desta, tanto positiva quanto negativamente, tendo o poder de conquistar o cliente fazendo este realmente acreditar no produto ou serviço oferecido.

Para se vender algo, é necessário primeiramente acreditar neste produto ou serviço. Dificilmente o funcionário conseguirá convencer o cliente a acreditar em algo que sequer ele acredita. Sendo assim, esta categoria torna-se fundamental para garantir uma relação sólida e de confiança entre clientes, colaboradores e a organização.

Com base no gráfico 1, foram selecionadas as três categorias que obtiveram o menor índice médio de satisfação para propor melhorias, visando elevar o seu percentual. As categorias a serem trabalhadas são: Condições de Trabalho, Oportunidades de Crescimento e Segurança e Trabalho e Espaço Total de Vida, que demonstraram 50%, 48% e 43% de satisfação, respectivamente. As melhorias sugeridas tiveram como foco o maior ofensor da média da categoria, ou seja, a questão que teve o menor percentual de satisfação dentro desta, fazendo com que o seu índice ficasse abaixo do desejável.

Na categoria Condições de Trabalho, a questão que mais influenciou no baixo nível de satisfação foi a que menciona a necessidade de realização de horas extras. Para melhorar a percepção dos funcionários em relação a este aspecto, sugere-se uma revisão do fluxo interno

de atividades e sistematização de horários para realização destas. Na área comercial, por exemplo, estipular horários para realizar a abordagem aos clientes via telefone (utilização do Portal de Relacionamento), para visitas e para preenchimento dos relatórios gerenciais.

Na área de atendimento, capacitar os caixas visando a agilidade e organização do trabalho em si, fazendo com que a conferência dos valores seja feita somente uma vez e de forma correta, evitando a necessidade de verificações de diferenças de caixa. Outra sugestão que auxiliaria na redução de horas extras na área de atendimento seria, em conjunto com a área comercial, estimular as empresas com grandes volumes de operações e que demandam muito tempo, a realizarem suas transações via sistema de pagamento a fornecedores, reduzindo também o tempo de fila dos demais clientes.

Na categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança, a questão que mais impactou no baixo percentual de satisfação foi a que demonstrou insegurança dos respondentes em relação à manutenção de seus empregos. Neste sentido, observa-se a importância de esclarecer para a equipe a estrutura de pessoas que irá permanecer após a fusão que ocorreu. Na área comercial, aplicar o Programa de Gestão Individual (PGI) que busca avaliar os resultados dos funcionários desta área, levando o profissional e o gestor a refletirem sobre os pontos que apresentam oportunidades de melhoria, traçando ações que são estabelecidas em comum acordo. O PGI é uma ferramenta muito importante para auxiliar a área comercial a atingir suas metas e, conseqüentemente, diminuir a insegurança em relação à perda do emprego por problemas de produtividade.

Neste contexto, verifica-se também a importância de a Gerente Geral da agência avaliar seu discurso para que este não seja somente voltado aos resultados, reconhecendo pequenas conquistas e não potencializando os erros dos seus subordinados.

Na categoria Trabalho e Espaço Total de Vida, sugere-se adequar as atividades diárias para que sejam realizadas dentro do horário contratual de trabalho, e quando houver a necessidade de realização de horas extras que estas sejam, dentro do possível, programadas com antecedência, para que o funcionário possa reorganizar seus compromissos pessoais. Outra sugestão é a redução de reuniões, pois estas, apesar de serem realizadas durante o horário de expediente, muitas vezes atrasam as atividades do dia, fazendo com que se tenha menos tempo para realizá-las e gerando extensão da jornada de trabalho.

Verifica-se também por meio resultados obtidos, a necessidade de gestão da mudança, na qual o RH desempenha papel fundamental de norteador, apresentando vantagens e motivos para as mudanças, como a fusão de agências, por exemplo, fazendo com que as informações sejam transmitidas da melhor forma possível e entendidas por todos. O gestor deve ser

preparado para motivar e integrar a equipe, apresentando os parâmetros salariais do mercado e realizando *feedbacks*.

A figura 1 demonstra que a avaliação da QVT deve ser constante e não pontual, bem como a importância do RH trabalhar em conjunto com o gestor para que, quando existirem mudanças na estrutura física ou de pessoas, estas sejam comunicadas de forma correta, minimizando assim possíveis ruídos, tornando a comunicação clara.

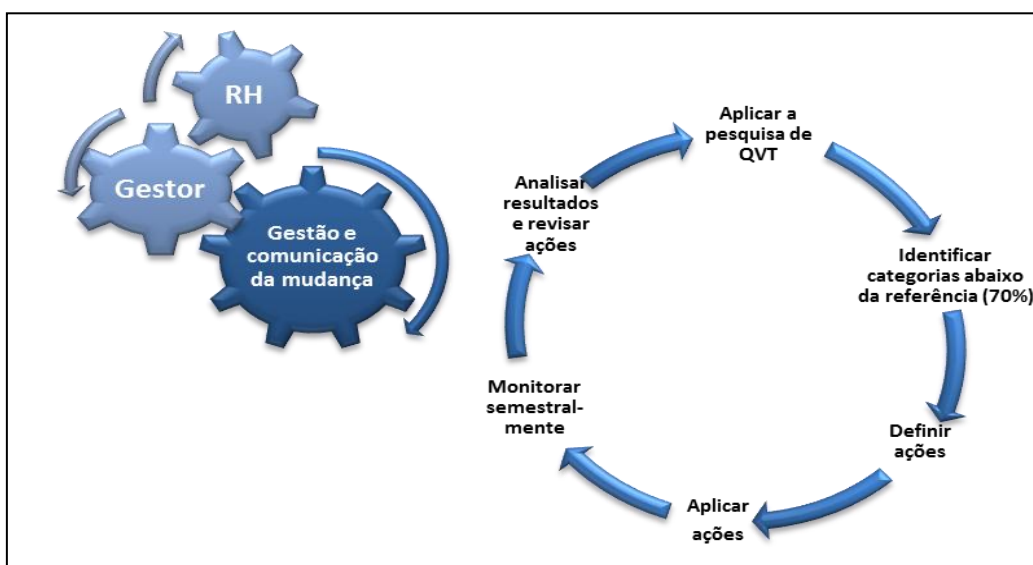


Figura 1: Ciclo de avaliação da QVT
Fonte: Elaborado pelas autoras

Analisando o resultado da pesquisa aplicada nesta agência, apesar de alguns aspectos relacionados à QVT terem obtido boa média, verificou-se que existem diversos itens que merecem atenção. A satisfação é algo muito relativo e pessoal, porém é algo que deve ser trabalhado, pois a ausência desta pode causar consequências negativas. Conforme apontado por Walton (1973) *apud* Petroski (2005), a insatisfação é um sentimento que afeta a maioria dos trabalhadores em algum momento de suas vidas, independente do cargo que ocupem. No entanto, reduzir a insatisfação é uma tarefa muito importante, apesar de complexa, pois esta causa desmotivação, podendo desencadear diversos problemas tanto para os funcionários quanto para a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade de vida no trabalho vem tomando cada vez mais espaço dentro das organizações atuais. Muito além de um modismo, os programas de QVT estão sendo considerados uma maneira eficaz de medir a percepção dos funcionários quanto ao trabalho

realizado e à organização a que pertencem, apontando pontos fortes e fracos desta relação que impactam tanto na vida das pessoas quanto no desenvolvimento da organização.

A pesquisa realizada na agência X, demonstrou que a média final de satisfação dos funcionários foi de 58%, abaixo da referência de 70% estipulada pela instituição. Para o desenvolvimento do presente estudo foi utilizado o modelo de QVT Walton (1973), o qual apontou que cinco das oito categorias avaliadas apresentaram um percentual crítico de satisfação, são elas: compensação justa e adequada (51%), condições de trabalho (50%), oportunidades para uso e desenvolvimento das capacidades (51%), oportunidades de crescimento e segurança (48%) e trabalho e espaço total de vida (43%).

Observa-se que as categorias que mais influenciaram na baixa média final de satisfação dos respondentes foram: Trabalho e Espaço Total de Vida relacionada à questão que aborda a dificuldade de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; Oportunidades de Crescimento e Segurança na questão que demonstrou insegurança em relação à manutenção do emprego e a categoria Condições de Trabalho na questão que aborda a necessidade de realização de horas extras com frequência.

Para estes três aspectos mais críticos, foram sugeridas melhorias na análise final da pesquisa, entre elas revisar e sistematizar os horários para realização das atividades diárias, reduzir reuniões visando evitar a realização de horas extras e melhorar a comunicação em relação às mudanças, minimizando ruídos e criando uma relação de confiança.

Sugere-se também que para estudos futuros, a área de recursos humanos em conjunto com a gestora da agência, utilizem esta pesquisa para traçar ações de melhoria nas categorias Compensação Justa e Adequada e Oportunidades para Uso e Desenvolvimento das Capacidades que também ficaram abaixo do índice de referência, bem como que sejam feitas avaliações semestrais para verificar se houve evolução no nível de satisfação das categorias que ficaram abaixo da média.

Estas ações devem visar a integração entre os membros da equipe e o gestor, promovendo a análise conjunta da rotina e reuniões mais produtivas, onde as pessoas sejam participantes e tenham papéis definidos. Além disso, promover reuniões de análise de mercado, criando-se um debate entre funcionários e gestor, apresentando o patamar em que o banco se encontra em relação ao contexto no qual está inserido, tanto no aspecto corporativo quanto em relação aos benefícios oferecidos. Desta forma, busca-se criar uma relação de transparência e confiança entre os funcionários, gestores e a organização.

Este trabalho limitou-se a analisar a agência X, todavia esta pesquisa pode ser aplicada às demais agências da Regional Serra deste banco, principalmente àquelas em que houve

processo de fusão. Esta pesquisa restringiu-se a análise dos resultados do questionário aplicado aos funcionários ativos desta agência.

Conforme Walton (1975), citado anteriormente no capítulo da fundamentação teórica, a expressão qualidade de vida no trabalho significa o resgate dos valores humanos que estão sendo esquecidos em prol do crescimento econômico das organizações. Estas organizações estão despertando para realidade de que são as pessoas o fator determinante para o sucesso e a perpetuação dos negócios, pois serão elas que irão determinar a qualidade do serviço oferecido ao cliente.

A existência de um ambiente de trabalho adequado dentro das instituições financeiras é fundamental e proporciona diversos benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização. As pessoas que estão felizes e realizadas com seus trabalhos, são mais motivadas e comprometidas, estando latente em si o orgulho de pertencer e buscar objetivos coletivos, tornando-se um diferencial competitivo para estas empresas frente ao mercado.

Eis o grande desafio das organizações atuais, convergir os interesses dos indivíduos e da empresa, criando uma relação em que ambas as partes ganham, na qual exista aumento tanto da satisfação quanto da produtividade.

6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Luís Artur Ayres. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no 15º Batalhão da Polícia Militar na Região Metropolitana de Porto Alegre**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29796/000776142.pdf?sequence=1>>. Acesso: 06/10/2013.

COOPER, Donald R. SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVIS, L.E.; CHERNS, A.B. *The quality of working life: problems, prospects, and the state of the art*. New York: The Free Press, 1975.

DAVIS, Keith; WERTHER, Willian B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw- Hill, 1983.

DETONI, Dimas José. **Estratégias para avaliação da qualidade de vida no trabalho: Estudo de Caso em Agroindústrias**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

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

FERREIRA, Maria C; SOUZA, Marcos A; SILVA, Cleide A. **Qualidade de vida e bem-estar no trabalho**: principais tendências e perspectiva teóricas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

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

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos, - PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

FURLANETTO, Solange M. **Qualidade de Vida no Trabalho**: a Percepção dos Servidores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade IBGEN. Porto Alegre- RS, 2008. Disponível em:

<http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/solange_maria_furlanetto_tcc.doc>. Acesso em 28/09/2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2013.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R., JANSON, Robert; PURDY, Kenneth. *A New Strategy for job Enrichment*. **California Management Review**, 17 (4): 57-71, Summer, 1975.

LAKATOS, Eva M. MARCONI, Marina de A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MOURA, Leila Luz Fontes de. **Qualidade de vida no trabalho**: uma aplicação prática do modelo de Walton no contexto de uma empresa em Picos- PI. Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí. Picos- PI, 2011. Disponível em:

<<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/LEILA%20LUZ%20FONTES%20.pdf>>. Acesso em 27/09/2013.

NADLER, David A.; LAWLER, Edward E. *Quality of Work Life: Perspectives and directions*. Organization Dynamics. 11:20.30, winter 1983.

PETROSKI, Elio Carlos. **Qualidade de vida no trabalho e suas relações com estresse, nível de atividade física e risco coronariano de professores universitários**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/102906/210398.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06/10/2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCALIA, Thalita Tavares Dourado. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso na Caixa/ CEAUT. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual de Goiás. Luziânia, 2009. Disponível em: <http://www.luziania.ueg.br/master/biblioteca/tcc_adm/qualidade_de_vida_no_trabalho.pdf>. Acesso em 06/10/2013.

SILVA, Karen Aldicléia; PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de vida no trabalho e sociedade pós-moderna**: construção de um instrumento de avaliação. Itacaré: FAFIT- FACIC, v.01, n.02, jul/dez, 2010. Disponível em: <<http://www.fafit.com.br/revista/index.php/fafit/article/viewFile/13/8>>. Acesso em 06/10/2013.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

WALTON, Richard E. *Quality of working life: what is it?* **Sloan Management**, 15 (1): 11-21, 1973.

WALTON, R.E. *Quality of working life: what is it?* **Sloan Management Review**, Cambridge: v.15, n.1, 1975.

WESTLEY, William A. *Problems and Solutions in the quality of Working Life*. **Human Relations**, 32 (2): 11-123, 1979.

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