

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

BRUNA PALAVRO MARTINS

**A TRANSFORMAÇÃO E A REESTRUTURAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO
E OS IMPACTOS NA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR**

**CAXIAS DO SUL
2020**

BRUNA PALAVRO MARTINS

**A TRANSFORMAÇÃO E A REESTRUTURAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO
E OS IMPACTOS NA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Área do Conhecimento de Ciências Sociais da
Universidade de Caxias do Sul, como requisito
parcial para a obtenção do título de Bacharela
em Administração.

Área de Concentração: Tópicos Especiais

Orientadora TCC I e TCC II: Prof^a Dra.
Margareth Rodrigues de Carvalho Borella

**CAXIAS DO SUL
2020**

BRUNA PALAVRO MARTINS

**A TRANSFORMAÇÃO E A REESTRUTURAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO
E OS IMPACTOS NA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Área do Conhecimento de Ciências Sociais da
Universidade de Caxias do Sul, como requisito
parcial para a obtenção do título de Bacharela
em Administração.

Área de Concentração: Tópicos Especiais

Aprovada em: _____/_____/2020

Banca Examinadora

Professora Dra. Margareth Rodrigues de Carvalho Borella – Orientadora
Universidade de Caxias do Sul

Professora Dra. Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul

Professor Me. Leonardo Roth
Universidade de Caxias do Sul

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida. Gratidão sempre!

Aos meus pais, Celoy Palavro Martins e Paulo Roberto de Fraga Martins, pelo apoio e carinho de sempre.

À professora, Dra. Margareth Rodrigues de Carvalho Borella, pela orientação e ensinamentos ao longo deste estudo.

A todos os professores que oportunizaram conhecimentos e experiências durante todo o curso de Administração.

Agradeço em especial à professora, Adriana Spegiorin, pelo auxílio durante a realização dos cálculos estatísticos, o qual foi fundamental para a conclusão do estudo.

Ao Banco Santander de Caxias do Sul por oportunizar a realização desta pesquisa junto aos funcionários das agências selecionadas para este estudo.

A todos os profissionais das agências bancárias que participaram desta pesquisa, os quais foram fundamentais para a sua concretização.

Muito obrigada!

RESUMO

Este estudo teve o objetivo geral de avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos colaboradores de uma Instituição Bancária Privada de Caxias do Sul e Farroupilha, e a partir dos resultados, propor ações de melhoria da QVT nesta instituição. Para que se pudesse ter maior conhecimento buscou-se aprofundar o estudo sobre a reestruturação ocorrida no setor bancário e os impactos destas mudanças na vida profissional desta classe de trabalhadores, assim como conceituar e entender a importância do principal assunto abordado, no caso, a Qualidade de Vida no Trabalho. O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso e os dados foram obtidos por meio da aplicação de um questionário composto por perguntas do tipo Likert, sendo que, a pesquisa classifica-se como quantitativa e; o instrumento utilizado foi validado e considerou-se o modelo proposto por Walton adaptado por Timossi et al. (2009) sendo que a pesquisadora realizou alguns ajustes para melhor atender aos objetivos desta pesquisa. Com a aplicação da pesquisa, buscou-se levantar os dados para propor melhorias por meio da opinião de profissionais de diferentes agências e lideranças dentro da mesma instituição. Os resultados obtidos indicaram que ao considerar as várias ações e os programas que a instituição bancária analisada disponibiliza atualmente visando à qualidade de vida no trabalho, verificou-se que existem diferenças de satisfação entre as agências analisadas, mas não há diferença entre os perfis de funcionários e entre os cargos, sendo que o nível de satisfação geral das agências analisadas se mostrou positivo.

Palavras-chave: Reestruturação Bancária. Qualidade de Vida no Trabalho. Satisfação. Agências Bancárias.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa etária dos pesquisados.....	35
Tabela 2 – Tempo de instituição bancária	36
Tabela 3 – Cargos dos respondentes.....	36
Tabela 4 – Comparação da satisfação entre gêneros	37
Tabela 5 – Comparação da satisfação entre faixa etária.....	38
Tabela 6 – Comparação da satisfação entre estado civil	39
Tabela 7 – Comparação da satisfação entre tempo de instituição	40
Tabela 8 – Comparação da satisfação entre agências.....	41
Tabela 9 – Comparação da satisfação entre cargos das agências analisadas.....	43
Tabela 10 – Correlação entre as oito dimensões de Walton.....	46
Tabela 11 – Comparações entre agências que apresentaram nível significativo de variância entre todas as dimensões.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
Av.	Avenida
ANOVA	Análise de Variância
GNS	Gerente de Negócios e Serviços
PAPE	Programa de Apoio Pessoal Especializado
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RS	Rio Grande do Sul
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
UCS	Universidade de Caxias do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO	10
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Objetivo geral	11
1.2.2	Objetivos específicos.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	TRANSFORMAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO	13
2.2	TRANSFORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DE PROCESSOS NAS AGÊNCIAS ...	16
	BANCÁRIAS E NA FORMA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	16
2.3	O PERFIL DO NOVO BANCÁRIO	18
2.4	CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA QVT	20
2.5	O MODELO DE WALTON E SUAS DIMENSÕES PARA AVALIAÇÃO DA ...	22
	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	22
3	METODOLOGIA	24
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	24
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	25
3.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	26
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	27
4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....	29
4.1	RELATO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	29
4.2	AÇÕES DE QVT DESENVOLVIDAS NO BANCO SANTANDER.....	32
4.3	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE QUANTITATIVA	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	49
5.2	SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....	50

REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA.....	53
ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA	57
ANEXO B – TERMO DE RESPONSABILIDADE.....	58

1 INTRODUÇÃO

Com a constante inserção de inovações tecnológicas que vem ocorrendo nas últimas décadas e o crescente avanço dos meios de comunicação digital, as organizações estão passando por reestruturação dos processos de trabalho, alteração e redução no quadro de funcionários e há necessidade de mudança no perfil do trabalhador. Desta maneira, cada dia é exigido mais do trabalhador, muitas vezes estes se tornam indivíduos sobrecarregados e com maiores dificuldades de obter uma qualidade de vida.

A produtividade e o sucesso de toda e qualquer empresa está diretamente ligada à qualidade de vida do trabalhador, uma vez que, este estando satisfeito, motivado e feliz tende a ser muito mais produtivo e rentável. Tais mudanças na reestruturação dos processos de trabalho ocorreram e estão acontecendo de forma intensa nas instituições financeiras, onde os trabalhadores deste setor têm a necessidade de se reinventar e ser acessível e flexível às constantes mudanças impostas, que são contínuas e rápidas.

Neste sentido, o estudo visa aprofundar o conhecimento sobre o assunto abordado, buscando relatos e informações de como era o trabalho no setor bancário; qual era o perfil até as últimas décadas; como está ocorrendo a transformação constante no que se é exigido do trabalhador; e as mudanças na forma de remuneração, de terceirização e a pulverização de funções que antes eram de fundamental importância e necessidade.

No setor bancário, o perfil dos profissionais mudou de especialista de sistema, de conhecedor de técnicas, para vendedor de produtos, com perfil extremamente comercial e não especialista, onde deve ter conhecimento amplo, visão do todo e espírito empreendedor, de dono do negócio. Nas últimas décadas ocorreram demissões em massa nas instituições bancárias, diminuindo pela metade o número de trabalhadores, com a implantação de tecnologias e digitalização de processos que antes eram manuais. Assim sendo, o grande desafio deste profissional é manter-se motivado perante a estas mudanças que não cessam e que exigem uma readaptação contínua àqueles que querem permanecer atuando neste segmento.

Diante do exposto, este estudo está dividido em cinco capítulos. No primeiro consta esta introdução contendo a contextualização do tema abordado e o problema do estudo, seguido pela definição dos objetivos (geral e específicos) que descrevem o propósito da pesquisa; e a justificativa que afirma a importância atual do tema. O segundo capítulo é destinado a uma revisão e fundamentação teórica sobre o processo de transformação e de

reestruturação do setor bancário; abordando também a transformação e a manutenção de processos nas agências bancárias e o perfil do novo funcionário bancário; descrevendo ainda os conceitos e a importância da qualidade de vida no trabalho bem como o modelo de Walton e as suas dimensões para a avaliação da qualidade de vida no trabalho.

No terceiro capítulo é abordada a metodologia para a proposta e para o desenvolvimento do trabalho, indicando o delineamento da pesquisa; a seleção dos participantes do estudo; o processo de coleta de dados e; o processo de análise dos dados.

No quarto capítulo são apresentados o desenvolvimento e os resultados, iniciando com o relato da observação participante; seguido pela apresentação das ações de qualidade de vida no trabalho que são realizadas pela instituição bancária pesquisada; e a apresentação dos resultados da análise quantitativa. No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais obtidas com o desenvolvimento do trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem ganhando importância, uma vez que a necessidade de cuidar da saúde e do bem-estar das pessoas durante o exercício de suas atividades profissionais é crescente e está se tornando um desafio cada vez maior às empresas de qualquer segmento. A qualidade de vida é algo que pode apresentar uma característica diferente para cada indivíduo e se obter de várias formas distintas. Desse modo, a QVT é o resultado de um conjunto de ações, que podem apresentar resultados positivos e/ou negativos na vida do trabalhador, sendo assim as empresas devem atuar, visando à conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações.

Nas instituições bancárias, o desafio não é diferente, sendo ainda maior, onde as grandes mudanças ocorridas contribuiriam para que as atividades realizadas pelos funcionários se tornassem repetitivas e estressantes. É preciso que a qualidade de vida do trabalhador não seja só vista no discurso formal dos gestores e da diretoria, mas que seja percebida na prática do dia-a-dia, na ponta e nos locais de trabalho. Analisar o nível de satisfação dos funcionários com os diversos fatores que influenciam e impactam a QVT é muito importante, a fim de que se possa desenvolver e implementar ações que promovam uma melhoria na qualidade de vida do trabalhador.

A instituição bancária estudada possui diversos programas que visam promover o bem-estar do funcionário dentro e fora da organização, estimulando a prática de exercícios; incentivando o autodesenvolvimento e a capacitação profissional; realizando periodicamente

pesquisas de clima organizacional; e disponibiliza uma área de recursos humanos acessível a todos, oferecendo uma área de psicologia e de suporte aos funcionários. Porém, o desafio de apresentar uma qualidade de vida no trabalho é diário, pois a motivação pode se dar de diversas formas e este é um desafio que toda a empresa possui, ou seja, manter o funcionário engajado e determinado, a fim de atingir os resultados e que o mesmo tenha também a satisfação em desempenhar as atividades que são a ele designadas.

Vista a importância do tema, diante dos desafios que as empresas possuem, o presente trabalho tem como principal problema de pesquisa o seguinte questionamento: Qual é a percepção dos funcionários de diferentes agências da mesma instituição bancária situada em Caxias do Sul a respeito de sua qualidade de vida no trabalho, antes e após as transformações e reestruturações ocorridas nesse setor?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo consiste em: avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos colaboradores de diferentes agências de uma Instituição Bancária localizada em Caxias do Sul, no contexto de transformação e de reestruturação ocorridos ao longo dos anos nesse setor.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral proposto será necessário desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer e descrever as ações que a instituição financeira analisada utiliza visando à qualidade de vida no trabalho;
- b) Analisar a partir do modelo de Walton, adaptado por Timossi et al. (2009), a QVT dos colaboradores por meio das suas dimensões e pelos indicadores da pesquisa;
- c) Propor ações para melhorar a qualidade de vida no trabalho nas agências da instituição bancária pesquisada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com base nas observações e nas descrições dos postos de trabalho e nas entrevistas realizadas no estudo de Segnini (1999) foi verificado que, a capacidade de se adaptar à intensificação do ritmo de trabalho e às demandas dos clientes; a disposição para ser competitivo; ser amável; equilibrado; ser capaz de se adaptar às novas situações; ter comportamento social adequado; dentre outros requisitos, são características a quais tem-se como competências e que são compreendidas como qualificação. Complementando, Grisci e Bessi (2004, p. 166) trazem que:

Face ao trabalho imaterial, (re)organizam-se teorias e práticas de gestão, uma vez que o modo de trabalho capitalista global requer de quem trabalha, além de qualificação e performance, características como iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, capacidade de prever e eliminar falhas, capacidade de comunicação e de interação com o próprio trabalho e com os demais trabalhadores e, principalmente, com os clientes. Os métodos de gestão e de gestão de pessoas seriam, portanto, os fios condutores das organizações e, por consequência, afetariam a vida daqueles que trabalham nas mesmas.

Diante do exposto, identifica-se a relevância do tema escolhido, devido à reestruturação ocorrida no setor bancário e tem-se o interesse de analisar a QVT na instituição bancária escolhida, a qual a pesquisadora faz parte, coletando a opinião dos funcionários, a fim de obter um melhor resultado quanto à qualidade de vida desses profissionais.

Esta pesquisa poderá trazer contribuições aos colaboradores que atuam nas agências da instituição financeira pesquisada e, também, à empresa estudada, onde se terá a opinião, levando em consideração os vários fatores que influenciam o tema escolhido, os aspectos satisfatórios e insatisfatórios serão apresentados e expostos a fim de que melhorias possam ser viabilizadas neste contexto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo pretende-se fundamentar este trabalho teoricamente, trazendo inicialmente o histórico das mudanças ocorridas na estrutura do setor bancário. Na sequência do capítulo são apresentadas as mudanças no ambiente de trabalho e no perfil do trabalhador desta categoria, para a verificação dos impactos ocorridos na vida deste trabalhador e, por último, são descritos os conceitos e as reflexões de autores sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) do trabalhador evidenciando a importância do assunto abordado.

2.1 TRANSFORMAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO

Desde a Reforma Bancária de 1964, a quantidade de serviços oferecidos pelos bancos cresceu de forma significativa, relacionados ao avanço econômico e à diversificação dos serviços prestados. Os bancos começaram a receber tributos e contribuições da previdência social, a realizar operações de cobrança, venda de seguros, administrar diferentes tipos de investimentos e a oferecer linhas de crédito, entre outros serviços prestados.

Em 1986, o governo iniciou a implantação do Plano Cruzado que foi moldado por políticas econômico-financeiras para estabilizar a economia, segurar a inflação e os lucros financeiros, o que levou a uma intensa reestruturação operacional nas instituições financeiras, para que se pudesse manter o lucro sem a denominada ‘ciranda financeira’, que permitia o lucro fácil.

Com essa reestruturação ocorreu a redução dos custos operacionais, com racionalização e otimização do uso da informática, fechamento de agências, exclusão das contas pequenas, consideradas não rentáveis, demissões progressivas de funcionários e terceirização de diversas atividades (MERLO; BARBARINI, 2002).

Merlo e Barbarini (2002) acrescentam ainda a automação, onde houve um forte investimento com o intuito de levar o maior número possível de transações bancárias para o ambiente de microcomputadores, com conexões eletrônicas diretas (*internet banking*). Assim como a ideia de espaços de autoatendimento, localizados fora da agência de forma estratégica, levando as agências a ter redução de tamanho e tornarem-se pontos de vendas com atividades especializadas visando lucratividade e negócios.

Segnini (1999) ressalta que a reestruturação no Brasil teve como marco a estabilização da moeda em 1994, com a implantação do Plano Real onde o Banco Central como instituição reguladora e fiscalizadora, realizou três principais manutenções no sistema.

Em primeiro lugar implantou as medidas referentes ao número de empresas, onde ocorreram falências, incorporações, fusões e privatizações, esses ajustes tiveram duas divisões que foram denominados ‘ajustes voluntários’ e ‘ajustes não voluntários’.

A autora explica que os ‘ajustes voluntários’ ocorreram por iniciativa dos próprios bancos, caracterizados pela busca de aprimoramento, com o intuito de maior competitividade no mercado, onde iniciou-se a etapa de ampliação das agências e das carteiras de clientes, aproveitamento de tecnologias e reestruturação dos espaços, com abertura e redução de agências, fusões e incorporações. Já, os ‘ajustes não voluntários’ aconteceram com a intervenção do Banco Central, nos bancos: Econômico, Bamerindus e Nacional, dados como grandes bancos e, também, em outros bancos de médio porte e pequeno porte, considerados vulneráveis com a ‘explosão’ advinda do Plano Real e que não seriam viáveis econômica e financeiramente (SEGNINI, 1999).

Desta forma, Costa (2010) citando em números, traz que a categoria profissional dos bancários brasileiros se reduziu a quase sua metade, nos anos de 1990, sendo que, em janeiro de 1991, existiam em torno de 754 mil bancários e em outubro de 2000, o volume de empregados era de 394.567, conforme dados do Ministério do Trabalho.

Segnini (1999) complementa informando que, a rede bancária no Brasil em 1993, era composta por 245 bancos, 17.194 agências e 13.326 postos de atendimento. Já, em maio de 1997, era constituída por 225 bancos, onde a composição era de 16.418 agências e 14.859 postos de atendimento. Tal mudança é resultante das modificações ocorridas, o que levou a redução no mercado de trabalho conforme comenta a autora, eliminação de postos de trabalho, reestruturação da forma de gestão e substituição do trabalhador pelo uso intensivo de tecnologia (SEGNINI, 1999).

A competitividade no setor bancário levou a uma crescente necessidade de utilização de inovações tecnológicas e financeiras como diferencial na disputa por clientes, esta necessidade de gastos com informática e telecomunicações gerou a redução do número dos postos de trabalho dos bancos (COSTA, 2010).

Neste sentido, a implementação e o avanço da tecnologia nas organizações influencia de diversas maneiras as formas de trabalhar, o que leva a três possibilidades no trabalho bancário: a automatização de processos; o trabalho mais intelectualizado que precisa de um perfil com capacidade; as qualificações múltiplas e diferentes do que anteriormente era exigido; e o aumento do desemprego (GRISCI; BESSI, 2004).

Em segundo lugar, Segnini (1999) explica que os ‘ajustes’ realizados pelo Banco Central, ocorridos na composição dos produtos bancários, fizeram parte de um conjunto de estratégias que visavam à ampliação de carteiras de clientes em busca de maior lucratividade, vindos da intensa concorrência entre bancos. A autora frisa que tal oferta crescente de produtos e serviços, levou a um crescimento mais expressivo em relação à disponibilidade de créditos ao consumidor (SEGNINI, 1999).

Segnini (1999) complementa que, em terceiro lugar, estão os ‘ajustes’ referentes ao ‘aparato regulatório’ como maior intervenção do Banco Central na administração das instituições financeiras e a mudança na garantia de créditos, onde começou a ser exigido para a abertura de um banco 32% dos ativos em 1996, visto que antes, 8% eram suficientes. Estas, dentre inúmeras mudanças que caracterizaram a reestruturação produtiva no setor resultaram em uma expressiva alteração no mercado de trabalho do setor bancário.

Grisci e Bessi (2004) acrescentam a industrialização e que tal intensificação demandou novas adaptações no setor bancário para que se pudesse contribuir com o desenvolvimento do país, sendo que havia uma demanda cada vez mais crescente por crédito. Com a introdução da mecanização, a padronização, a normatização e a roteirização dos procedimentos bancários, o cenário começou a se propiciar para o início das mudanças tecnológicas e organizacionais maiores.

As autoras comentam ainda que novas respostas são exigidas dos bancários, onde a cobrança por produtividade começa a se dar de forma mais intensa, que em decorrência da demanda do mercado e da concorrência crescente entre bancos, se inicia uma diversificação das atividades bancárias, aumentando o leque de serviços e produtos. Neste sentido, o atendimento ao público voltado a venda de produtos começou a fazer parte do cotidiano dos trabalhadores bancários (GRISCI; BESSI, 2004).

Ao abordar sobre a reestruturação das organizações e da diminuição dos níveis hierárquicos, Segnini, (1999) afirmam que, os bancários que permaneceram empregados tiveram as suas tarefas intensificadas, sendo pela fusão de postos de trabalho, como também em decorrência dos programas de gestão. Como exemplos, a implantação dos programas de reengenharia, que buscam a diminuição de custos e, também, os programas de qualidade que tem como objetivo a maximização de resultados.

Grisci e Bessi (2004) salientam que a partir da década de 1980, a implantação e a difusão do sistema *online*, onde se teve a criação dos sistemas de apoio às decisões e a implantação de terminais de consulta aos clientes, não apenas intensificaram o trabalho, mas

também resultou em redução de pessoal nos trabalhos de retaguarda, também levando a possibilidade de um maior controle.

Larangeira (1997) ao abordar sobre a redução dessa classe de trabalhadores, afirma que uma das grandes causas deste ocorrido foi a terceirização, que se iniciou pelas atividades não bancárias, como limpeza, segurança, manutenção de prédios, transporte de malotes, restaurantes e que isso se estendeu a outras áreas fora da ênfase central que era a área de negócios e que não agregavam valor à atividade bancária. Assim sendo, assim a área de informática era considerada a área de suporte e foi terceirizada, bem como as atividades operacionais, de numerário, confecção e entrega de talões e compensação de cheques, entre outras atividades, que fugiam da ênfase comercial.

O profissional bancário que antes tinha uma posição social e se considerava importante para a sociedade, devido à natureza do trabalho que realizava, segundo Grisci e Bessi (2004), se deparou com uma mudança significativa no *status* dessa profissão que se tornou imprevisível e foi ameaçada pelo desemprego, vindo da automatização. Além disso, saiu da sua zona de conforto e precisou atuar de forma cada vez mais rápida para acompanhar os avanços tecnológicos.

Diante do exposto ao que se aborda da reestruturação bancária no Brasil, é possível identificar tamanha mudança que ocorreu no que é exigido e do que foi exigido antigamente no perfil do profissional bancário, como tais mudanças na configuração da profissão pode impactar na vida como um todo, de como surge a necessidade de se reinventar, onde a necessidade de readaptação rápida é constante e deve acompanhar os avanços mundiais desse segmento e a forma de se relacionar. Tais mudanças afetam a qualidade de vida do trabalhador dentro e fora da organização, evidenciando a importância do tema da qualidade de vida no trabalho, que propicia melhor condições de vida dentro e fora do ambiente de trabalho, motivando a superar os desafios que surgem de forma contínua e constante. Na próxima seção é realizada uma abordagem sobre a transformação e a manutenção de processo nas agências bancárias e na forma de atendimento ao cliente.

2.2 TRANSFORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DE PROCESSOS NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS E NA FORMA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Conforme comentam Merlo e Barbarini (2002), mesmo reconhecendo o valor da tecnologia, existem algumas ressalvas quanto ao seu uso, onde a tecnologia tende a dissimular o trabalho real, fazendo com que uma atividade se mostre simples, quando na realidade não é.

Os autores trazem o exemplo, de uma autenticação de um documento, uma tarefa aparentemente simples, mas que exige do caixa de atendimento toda uma aprendizagem que envolve: o reconhecimento do documento; a memorização dos códigos de lançamento contábil; o manuseio do terminal de autenticação; o domínio de *softwares* e sistemas; o desenvolvimento de formas de trabalhar; bem com a máquina, as atividades que não são percebidas olhando de fora. Tais esforços são invisíveis, são tratados como ‘naturais’ e a impressão que fica é de que são os computadores que fazem todo o trabalho.

Nesse sentido, o que não é conhecido passa por inexistente e, portanto, não é passível de reconhecimento. Essa invisibilidade minimiza a importância do bancário que atua como caixa de atendimento e torna-o passível de substituição. Com base nos bancos onde a pesquisa foi realizada por Larangeira (1997, p 119) foi identificado que:

No que se refere aos programas de formação e treinamento, a tendência foi no sentido de: a) realização de cursos rápidos, *on-the-job*, visando tanto o desenvolvimento de aspectos comportamentais – ênfase em comunicação, liderança e tomada de decisão (espírito de equipe, dedicação, criatividade, idealismo) quanto de aspectos técnicos dirigidos para o conhecimento da informática, para a utilização de *softwares* e aplicativos, tendo em vista aumentar a capacidade do funcionário de explorar as potencialidades da máquina (utilização de ‘programas inteligentes’ e simulação de situações como plataforma de negócios, proposta de negócios, *file magic*, *windows*, *word*, *office vision* etc.); b) realização de cursos como matemática financeira, crédito e negociação, *leasing*, produtos e serviços bancários; e c) realização de cursos externos destinados, principalmente, a grupos restritos de funcionários.

Grisci e Bessi (2004) comentam que, no final da década de 1990, ocorreu a grande inserção de bancos internacionais no país, nomes expressivos do cenário financeiro internacional, como o banco inglês Hong Kong & Shanghai Bank; os espanhóis Santander e Bilbao Viscaya; os bancos Espírito Santo, de Portugal; e Crédit Agricole, da França, são exemplos de instituições estrangeiras que vieram disputar espaço com os bancos brasileiros.

A entrada dos bancos estrangeiros trouxe uma nova ótica de serviços bancários, onde essas instituições tinham como uma de suas diferenças a prestação de assessoria aos clientes e não clientes; auxiliando na aplicação de seus recursos. Os autores expõem essa mudança e trazem resultados negativos nos indicadores de redução de postos de trabalho neste setor e, também, relatam como consequência maior desgaste físico e mental da força de trabalho (GRISCI; BESSI, 2004).

O modelo de segmentação de clientes veio ao encontro do desejo de não ‘entupir’ as agências bancárias, fazendo com que nelas estivessem somente aqueles com potencial para consumir os produtos e serviços e que tivessem potencial de reciprocidade, ou seja, condições

financeiras suficientes para investir na empresa. Além disso, a nova forma de gestão visava à ampliação de canais de baixo custo para os segmentos pouco rentáveis, como salas de autoatendimento e o melhor aproveitamento das oportunidades de vendas cruzadas, onde cada cliente estava em uma carteira específica, o que facilitava o controle de seus negócios (GRISCI; BESSI, 2004). Na próxima seção é apresentado o perfil do novo bancário após as transformações e as reestruturações no setor bancário.

2.3 O PERFIL DO NOVO BANCÁRIO

Segundo Merlo e Barbarini (2002), uma das mudanças do perfil dos profissionais bancários é que todo e qualquer funcionário da instituição financeira passou a ter a necessidade de saber desempenhar a mesma função demandada pelo cliente, onde a polivalência passou a ser exigida desse funcionário, com o intuito de integrar as funções e que o cliente pudesse ser atendido em todas as suas demandas do início ao fim.

Os autores destacam ainda que, o novo profissional bancário deve ser especialista em vendas, saber vender, ter conhecimento e estar atualizado sobre o mercado financeiro, assim, teve as suas funções ampliadas, visto que necessita saber fazer o todo e que também cresceu a necessidade de saber utilizar os *softwares* e os simuladores de negócios, visto que a ênfase principal passou a ser a venda e o comercial (MERLO; BARBARINI, 2002).

Os autores também comentam a configuração organizacional horizontal e a redução dos níveis hierárquicos, onde, por exemplo, o gerente geral da agência não deve distinguir-se dos demais funcionários, ao que se diz a respeito de execução de tarefas, sendo que todos devem desempenhar a função de gerente e tendo assim uma equipe de vendas. Desse modo, a organização baseia-se em uma estrutura de processos e de negócios e não mais em uma estrutura de funções (MERLO; BARBARINI, 2002).

Ainda de acordo com Merlo e Barbarini (2002), o perfil do novo bancário é marcado pela capacidade de lidar com as tarefas não prescritas e com poucos limites definidos, diferente do que era anteriormente, onde as atividades eram delimitadas e tinham um manual. Assim se percebe uma mudança significativamente forte ao que diz respeito à redução do trabalho burocrático e tal tendência é vista mundialmente. A alteração no perfil deste profissional gera uma desqualificação dos funcionários que embora fossem ‘experientes’, começara a apresentar dificuldades em se ajustarem às mudanças impostas, tanto em nível tecnológico quanto em desempenho de funções, dificuldades as quais é possível identificar em funcionários mais velhos na maioria dos casos.

Reorganizam-se teorias e práticas de gestão, conforme Larangeira (1997), onde o modo de trabalho capitalista global solicita de quem trabalha, além de qualificação e de performance, características como: iniciativa; mobilidade; cooperação; domínio do processo; capacidade de prever e eliminar as falhas; capacidade de comunicação e de interação com o próprio trabalho e com os demais trabalhadores e em primeiro lugar para, com os clientes.

O trabalhador que ganhou autodenominação de antigo bancário, tinha como principal meio de trabalho a moeda, este, começa a ceder espaço ao profissional que utiliza como sua ferramenta a informação, tendo uma demanda de trabalho imaterial (GRISCI; BESSI, 2004).

Larangeira (1997) ressalta que, se estas mudanças nas estratégias significam uma maior qualificação aos funcionários, com o aumento das atividades realizadas; para o gerente resulta em uma mudança radical e significativa nas suas atribuições, que não é percebida de forma positiva, onde se tem um maior número de responsabilidades; perda de autoridade; e o que se foi denominado ‘desgradação’ de *status*.

Ainda segundo Larangeira (1997), o conceito das agências como franquias também caracterizou uma mudança, onde se transferiu ao gerente total responsabilidade, na distribuição de encargos, treinamentos e, assim também, manutenções físicas da agência, tais atividades eram até então de competência de níveis gerenciais intermediários que foram descontinuados.

A autora esclarece ainda que, na medida em que cresce o grau de autonomia do gerente, crescem os seus encargos e, também, a pressão emocional a qual esse profissional é submetido, avaliando esta mudança, a capacidade de lidar com o estresse emocional tornou-se uma qualidade de grande valia para o desempenho da função do gerente (LARANJEIRA, 1997).

Apesar de tal aumento na pressão emocional a qual o funcionário passa a ser submetido, Larangeira (1997), adiciona também a evolução dos salários no setor bancário, onde parece haver consenso, entre os especialistas, em reconhecer de que houve uma tendência à elevação do salário médio dos bancários. A elevação do salário médio da categoria é resultante do crescimento dos investimentos em treinamento e formação e da maior estabilidade da força de trabalho, onde a nova estrutura de organização do trabalho, é de uma tendência ao crescimento do número de gerentes, do que do número de caixas de atendimento e escriturários, porém também, se observou o crescimento do número do que se denominou de funcionários comissionados, onde a jornada de trabalho é maior do que a jornada legal de seis horas, mediante pagamento de gratificação.

Neste sentido, tal mudança na estratégia do perfil da categoria, tem em 1996, menos de 20% da categoria sendo remunerada com base no salário normativo, evidenciando uma mudança na estrutura organizacional dos bancos, a qual surge a tendência de exigir um profissional mais qualificado e especializado em negócios.

Larangeira (1997) aborda ainda, a implantação da remuneração variável, assim como o pagamento de prêmios e de incentivos vinculados ao alcance de metas de desempenho. Não deixando de ressaltar que a vinculação da remuneração variável a metas de maior produtividade resulta em desgaste emocional aos funcionários, onde as demissões estão sempre presentes como uma ameaça. De outro lado, a ênfase no trabalho em equipe e a individualização dos salários são muitas vezes percebidas de forma contraditória.

Se, por um lado, houve aumento da qualificação do profissional bancário nessa fase, Merlo e Barbarini (2002) ressaltam que, por outro lado houve aumento da carga de trabalho e da pressão em cima do trabalhador.

A realização dos treinamentos passou a ser realizada fora do horário de trabalho e em finais de semana e grande parte dos processos de requalificação, que antes eram oferecidos pela empresa, passaram a ser responsabilidade do bancário e tornaram-se pré-requisitos para promoções, novas contratações e inclusive para a sua manutenção e permanência no emprego (MERLO; BARBARINI, 2002).

2.4 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA QVT

Na literatura acadêmica são muitas as definições e as interpretações encontradas sobre o tema da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Segundo Fernandes (1996), não há consenso entre os autores que trazem o tema estudado em relação a sua definição, porém todas as abordagens estão no sentido de que o interesse das pessoas e das organizações deve ser conciliado, visto que a satisfação do trabalhador também está relacionada com as melhorias para a empresa e/ou instituição.

As primeiras pesquisas sobre o tema QVT surgiram quando Eric Trist e colaboradores desenvolveram em Londres, a partir de 1950, estudos sobre a organização do trabalho, procurando agrupar a relação indivíduo-trabalho-organização com base na análise e na reestruturação da tarefa, a fim de tornar a vida do trabalhador menos penosa. Ainda comenta Fernandes (1996), que a partir destes estudos surgiu então a denominação qualidade de vida no trabalho.

Neste sentido, pode-se entender a qualidade de vida no trabalho como um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador para desenvolver as suas atividades na organização, onde se tem que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho. Conforme Conte (2003), a importância da QVT, está no fato de que as pessoas passam no local de trabalho mais de 8 horas por dia, durante pelo menos 35 anos de suas vidas.

O autor indica que não se trata de levar os problemas de casa para o ambiente de trabalho e sim o oposto, de levar para a vida pessoal os problemas, tensões, os receios e as angústias vindas do trabalho. O autor frisa a importância do assunto independente das mudanças de cenário econômico e se este está em recessão ou crescimento, perda de poder aquisitivo ou aumento do desemprego (CONTE, 2003).

Vasconcelos (2001) comenta que as empresas exigem comprometimento e entrega de toda a capacidade intelectual do funcionário. Assim sendo, o profissional bancário totalmente comprometido, tendo como consequência a necessidade de ser um empregado cada vez mais capacitado e dotado de um conjunto de habilidades, que são visualizados como pré-requisitos explícitos. O autor também, afirma que, além destes, existem os pré-requisitos implícitos, que são caracterizados pelas horas extras, medidas pelas jornadas extras, como reuniões internas e externas, convenções, *happy hours* com fornecedores ou superior e outros.

A QVT para Conte (2003) precisa ser considerada como uma gestão dinâmica sendo que as organizações e as pessoas mudam de forma constante e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto onde está inserida.

Ainda segundo o autor, é provável que os funcionários motivados, capacitados e bem remunerados venham a ter um desempenho acima da média, sendo assim gerando menor custo, também estes, apresentam melhores soluções aos clientes e desta forma maior vitalidade financeira, significando a sobrevivência da empresa (CONTE, 2003). Na próxima seção é apresentado o modelo de Walton e as suas dimensões para a avaliação da qualidade de vida no trabalho, modelo utilizado para a aplicação desta pesquisa.

2.5 O MODELO DE WALTON E SUAS DIMENSÕES PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Os critérios do modelo Walton¹ são abordados por Ribeiro e Rotta (2016, p. 5), conforme detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 – Critérios e dimensões do modelo Walton

Critérios/Dimensões	Definição
Compensação Justa e Adequada	“[...] o trabalho, em primeiro plano, é visto como meio do indivíduo de se sustentar. Nesse critério foi estabelecida uma relação entre QVT em função de sua remuneração recebida pelo trabalhador e a equidade dessa remuneração seja interna ou externa”.
Condições de Trabalho	“[...] nesse critério as condições físicas e a jornada de trabalho às quais o trabalhador é submetido em seu emprego são abordadas. Essa dimensão pode ser melhorada por meio do estabelecimento de horários razoáveis e padronizados”.
Uso e Desenvolvimento das Capacidades	“[...] no sentido de proporcionar oportunidades de carreira, no que tange à oportunidade de utilidade de todas as habilidades. Para avaliação desse critério destacam-se: a autonomia, múltiplas habilidades, perspectiva e a informação”.
Oportunidades de Crescimento e Segurança	“[...] esta categoria a oportunidade de carreira e segurança e estabilidade no trabalho são abordadas. Nesse quesito podemos encontrar uma barreira intransponível a da exigência de alta instrução para cargos mais altos dentro das estruturas da organização”.
Integração Social na Organização	“[...] estabelece pontos fundamentais para uma boa integração social dentro do trabalho. Os fatores de influência deste critério são: preconceito, igualdade social, mobilidade social, companheirismo e troca de informações”.
Constitucionalismo	“Os membros de uma empresa são afetados pelas decisões por ela tomadas. Nesse critério são abordados o estabelecimento de normas e regras da organização e os direitos dos trabalhadores”.
Trabalho e Espaço Total na Vida	“As experiências vivenciadas no trabalho refletem de forma positiva ou negativa em outras esferas da vida, tais como o convívio familiar. Prolongados períodos de trabalho podem causar sérios danos na vida pessoal dos colaboradores, o trabalho, nesse sentido, não pode absorver a energia e limitar a capacidade de lazer para a vida comunitária”.
Relevância Social	“A responsabilidade social praticada pela empresa é percebida pelo trabalhador, de forma a melhorar a sua autoestima, sendo o trabalho uma atividade social que traga orgulho para quem pratica. A empresa deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade”.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Ribeiro e Rotta (2016, p. 5).

¹ O modelo Walton foi desenvolvido por Richard E. Walton em seu artigo ‘*Quality of Working Life: What is it?*’ que foi publicado no ano de 1973, conhecido tradicionalmente como modelo Walton (WALTON, 1973).

Na literatura acadêmica são encontradas diferentes variações do instrumento de avaliação da qualidade de vida desenvolvido por Walton (1973), e é pertinente ressaltar que Walton não desenvolveu um instrumento de avaliação, mas sim, um modelo teórico. Balizado por outros autores, tal modelo qualitativo foi quantificado e transformado nos distintos instrumentos presentes na literatura conforme ressalta Pedroso e Pilatti (2009).

Ribeiro e Rotta (2016) acrescentam que, o modelo teórico de Walton mesmo que tenha sido publicado no ano de 1973 ainda é o mais utilizado nas pesquisas tanto com abordagem quantitativa como em abordagens qualitativas na temática de QVT. No Brasil, por exemplo, o referido modelo tem sido aplicado pelos estudiosos das áreas de recursos humanos e da psicologia organizacional.

Para este estudo foi considerada a adaptação de Timossi et al. (2009) publicada no artigo intitulado ‘Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho’, com a necessidade de alguns ajustes para melhor atender aos objetivos prepostos nesta pesquisa. No próximo capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização do estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa, indicando o delineamento da pesquisa, a definição dos participantes do estudo e o processo de coleta de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para este estudo é utilizada a metodologia de pesquisa com abordagem quantitativa. A pesquisa quantitativa apenas tem sentido quando se tem um problema muito bem definido e há informação e teoria a respeito do objeto de conhecimento, entendido aqui como a ênfase da pesquisa e/ou aquilo que se quer estudar, como expõem Silva, Lopes e Braga Junior (2014).

No estudo é também empregado o nível de pesquisa descritivo. Segundo Acevedo e Nohara (2009), a pesquisa é denominada descritiva quando não se preocupa em modificar a realidade, não objetivando explicar o fenômeno investigado, mas sim descrevê-lo. Na pesquisa descritiva busca-se avaliar as tendências e a qualidade desses dados, como esclarecem Silva, Lopes e Braga Junior (2014). As pesquisas descritivas são aquelas objetivadas a levantar opiniões, atitudes e crenças da população, conforme comenta Gil (2002).

Acrescenta-se que este estudo assume uma característica de pesquisa descritiva contando com a utilização de um questionário validado, investigando as dimensões que compõem a qualidade de vida no trabalho após as mudanças ocorridas no setor bancário. A pesquisa compreende a abordagem quantitativa que prevê a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar a sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e correlações estatísticas como define Chizzotti (2001).

Na pesquisa descritiva, conforme comenta Almeida (1996), os dados são registrados e analisados, sem interferência do pesquisador, buscam-se descobrir a frequência com que o fato ocorre, a sua natureza, as características, causas, e as relações com outros fatos. Para coletar tais dados, utilizam-se técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário e a observação,

Para este trabalho a estratégia de pesquisa utilizada é o método do estudo de caso, com a compreensão de uma situação particular. Gil (2002) ressalta que, o estudo de caso é empregado em estudos exploratórios e descritivos. De acordo com Acevedo e Nohara (2009),

por intermédio do estudo de caso, obtém-se uma generalização analítica e não estatística, onde se podem comparar os resultados obtidos na investigação com a teoria do fenómeno investigado.

Na pesquisa é empregada também a estratégia de pesquisa por enquete ou *survey* por envolver uma única instituição bancária e suas diferentes agências instaladas em Caxias do Sul e Farroupilha, municípios localizados no Estado do Rio Grande do Sul (RS).

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A pesquisa realizada se deu por meio do uso de uma abordagem quantitativa e de característica descritiva, aplicada aos funcionários de diferentes agências da instituição bancária escolhida que está localizada na cidade de Caxias do Sul e Farroupilha/RS. De acordo com Chizzotti (2001, p. 45), “A amostragem é um processo de determinação de um todo (população) e das unidades (elementos) que compõem um agregado (universo) em que uma parte (população estudada) será tomada como representativa de todo o agregado”.

Com a opinião dos colaboradores pesquisados, objetivou-se avaliar a satisfação quanto à qualidade de vida no trabalho, por intermédio do modelo de Walton utilizando o instrumento validado. Com base nas respostas, buscou-se analisar se as ações realizadas atualmente pela empresa estavam expressas positivamente nas respostas dos colaboradores.

A pesquisa foi realizada entre sete agências, sendo seis agências localizadas na cidade de Caxias do Sul; e uma agência localizada na cidade de Farroupilha ambas situadas no Estado do Rio Grande do Sul.

As respostas obtidas foram provenientes de diferentes cargos, cujos participantes foram: três Caixas de Atendimento; dois Gerentes de Atendimento; total de quatorze Gerentes de Negócios e Serviços (GNS) II que são os gerentes de relacionamento que trabalham 8 horas; seis Gerentes *Van Gogh*; seis Gerentes Pessoa Jurídica, três Gerentes Gerais; outros cargos três participantes os quais não citaram qual o cargo; e dois participantes que não indicaram o cargo totalizando uma amostra de 39 profissionais bancários que responderam a pesquisa. A população total somando as sete agências pesquisadas é de 56 profissionais, dos quais são cinco Caixas de Atendimento, seis Gerentes de Atendimento, dezoito Gerentes de Negócios e Serviços (GNS) II, três Gerentes de Negócios e Serviços (GNS) I, que trabalham seis horas, oito Gerentes *Van Gogh*, nove Gerentes Pessoa Jurídica e sete Gerentes Gerais.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Neste estudo, inicialmente foi utilizado como instrumento de coleta de dados a observação participante, que segundo Chizzotti (2001, p. 55) “[...] é obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir de sua perspectiva e seus pontos de vista”.

Para este estudo foi utilizado também o instrumento de coleta de dados do questionário adaptado de Timossi et al. (2009) que se baseou no modelo de Walton, cujo formulário se encontra no Apêndice A. O formulário do questionário contém perguntas fechadas e foi validado de acordo com o modelo de Walton, composto pelas oito dimensões trazidas pelo autor e listadas no Quadro 1 no capítulo 2, na seção 2.5.

Chizzotti (2001, p. 55) define que, o questionário compreende “[...] conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa”. Para o autor, o questionário tem a finalidade de “[...] suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar”.

O questionário foi enviado por *e-mail* aos funcionários de agências diferentes da instituição bancária analisada, mediante o envio do *link* do *Google Drive* que oferecia o acesso diretamente ao formulário da pesquisa. A participação na pesquisa foi voluntária, sendo garantido o sigilo das informações e o anonimato dos respondentes, visando a maior veracidade possível das respostas.

A pesquisa foi realizada com o conhecimento da superintendência responsável pelas agências participantes da instituição bancária estudada, conforme carta de autorização que se encontra no Anexo A.

As questões adaptadas pela pesquisadora que compuseram o questionário pretenderam obter as características e as opiniões referentes à QVT dos trabalhadores pesquisados, tais perguntas foram elaboradas a partir dos oito critérios propostos no modelo de Walton e adaptado no estudo de Timossi et al. (2009).

Os indicadores propostos no modelo de Walton incluem diversos indicadores que relacionam os aspectos relacionados à vida do trabalhador dentro e fora da organização (TIMOSSI et al., 2009).

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados é o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas responderam e o que o pesquisador viu e leu, denomina-se de processo de formação de significado, como esclarece Teixeira (2003).

Após a finalização da coleta de dados por meio da aplicação do questionário, a fase seguinte do estudo consistiu na realização da análise e da interpretação dos resultados obtidos. Estes dois processos, apesar de conceitualmente distintos, estão relacionados como afirma Gil (1999, p. 168):

A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

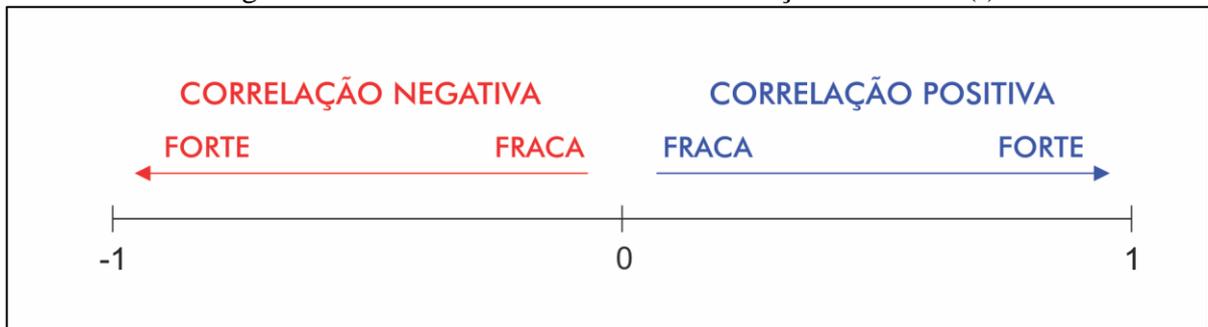
Os dados foram coletados por meio do aplicativo do *Google Drive* conforme ferramenta do *Google Forms* (formulários). Em seguida foi gerada uma planilha no *Microsoft Excel* com os resultados, a partir desta planilha os dados foram exportados para o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* disponibilizado pela *IBM SPSS Statistics* na 21ª versão (v.21).

Com os resultados obtidos foi realizada a correlação entre as dimensões do modelo de Walton e a análise de cruzamento, sendo que cada tabela do questionário validado representa cada uma das dimensões e/ou constructos que serviram de base para realizar a análise e a interpretação os resultados.

Para efeito da correlação foi calculado o coeficiente de correlação de Pearson (r) para identificar o grau de relação entre as oito dimensões do modelo de Walton.

Acrescenta-se que, segundo Oliveira (2019a, p. 1), nos casos em que o coeficiente de correlação se aproximar de 1, ocorrerá “[...] um aumento no valor de uma variável quando a outra também aumenta, ou seja, há uma relação linear positiva”.

Ao contrário, quando o coeficiente de correlação se aproximar de - 1 pode-se afirmar que as variáveis se tornam correlacionadas, porém, nesses casos, quando o valor de uma variável aumenta o da outra variável diminui, ou seja, trata-se de uma correlação negativa e ou inversa (OLIVEIRA, 2019a). Na Figura 1 é ilustrado o comportamento do coeficiente de correlação de Pearson.

Figura 1 – Análise do coeficiente de correlação de Person (r)

Fonte: Oliveira (2019a, p. 1).

Na sequência foi realizada a análise dos dados coletados por meio da Análise de Variância (ANOVA), que permite avaliar as afirmações sobre as médias de populações, verificando se existe uma diferença significativa entre as médias e se os fatores exercem influência em alguma variável dependente (OLIVEIRA, 2019b).

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados o desenvolvimento e os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa, iniciando pelo relato da observação participante. Na sequência são apresentadas as ações de qualidade de vida no trabalho que são disponibilizadas pela instituição bancária pesquisada; e, também, são demonstrados os resultados obtidos e a realização da análise quantitativa.

4.1 RELATO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Ao realizar a observação participante verificou-se que, no que diz respeito à qualificação e à formação necessárias, é obrigatório que os funcionários da instituição financeira analisada tenham o ensino superior completo ou em andamento. Foi constatado que a maioria dos pesquisados possui a formação de nível superior, o que demonstra um nível de qualificação elevado entre os funcionários da instituição bancária.

A instituição bancária também exige uma certificação denominada de CPA10² para qualquer cargo, solicitando para cargos de maior responsabilidade a certificação CPA20³. Tais certificações contemplam noções de investimentos, produtos bancários, legislação e sistema financeiro nacional, que servem como base para atuação neste segmento.

No que diz respeito à prática de atividades de integração entre funcionários nas cidades pesquisadas, estas são promovidas em geral a cada quinze dias, por meio da realização de jantares entre as agências junto com os superintendentes regionais. Nestas reuniões são festejados os aniversários, o atingimento de metas, premiações e outras eventuais comemorações.

A cultura da instituição financeira analisada preza pelo relacionamento transparente e próximo entre todos os funcionários assim como entre os gestores. Um importante exemplo que destaca essa cultura compreende a realização do café com o presidente que ocorre geralmente a cada dois meses. Para isso, são selecionadas as agências bancárias situadas no Brasil para a participação por meio de videoconferência e todos os funcionários podem

² CPA-10: é um exame realizado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA) que oferece certificação de participação e “[...] é destinada aos profissionais que atuam na distribuição de produtos de investimento em agências bancárias ou plataformas de atendimento” (ANBIMA, 2020a).

³ “A CPA-20 é destinada aos profissionais que atuam na distribuição de produtos de investimento para clientes dos segmentos varejo alta renda, *private*, *corporate* e investidores institucionais em agências bancárias ou em plataformas de atendimento” (ANBIMA, 2020b).

assistir a transmissão ao vivo, geralmente este momento é compartilhado entre os funcionários da agência com a realização de um café e pausa para que todos assistam em conjunto.

Foi observado também que são realizadas com bastante frequência: comemorações em cada agência, sendo por aniversários dos funcionários, atingimento de metas, outras comemorações eventuais; assim como bate-papos e reuniões, que permitem a troca de ideias, sugestões de melhoria, criação de estratégias; e tais reuniões geralmente se dão com a realização de cafés, o que permitem um momento de satisfação ao funcionário.

Destaca-se também a busca em conciliar o interesse do banco com os interesses dos funcionários, em manter as condições de qualidade e de segurança no ambiente de trabalho, assegurando aos funcionários condições previdenciárias, assistenciais e de saúde que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional. Além disso, a instituição financeira oferta um plano de saúde para os funcionários e dependentes assim como, disponibiliza assistência odontológica.

Ao que tange aos benefícios a instituição bancária em estudo oferece os vales alimentação e refeição que podem ser utilizados em mercados, postos e restaurantes; e também o vale transporte que é mais comum entre os benefícios ofertados pelas empresas.

A instituição bancária analisada implantou um programa de remuneração variável que incentiva o funcionário no cumprimento de metas, essas remunerações são pagas semestralmente, e apuradas mensalmente, tal remuneração pode no mínimo dobrar o salário independente do cargo, sendo diferente para cada função, assim, conforme o nível do cargo, maior a possibilidade de ganho de valores.

O banco também lança frequentemente campanhas onde os funcionários podem ganhar uma renda variável adicional com o atingimento de metas específicas e sazonais, ou de determinado produto a ser comercializado, assim também como, dobra a variável nos meses de novembro e dezembro com o fechamento de linhas de produção mínima exigidas para tal benefício.

Os incentivos mencionados que são oferecidos pela instituição bancária em análise têm a finalidade de motivar os funcionários; e também buscar a satisfação no que diz respeito à qualidade de vida e à compensação salarial justa e adequada.

Vale destacar que o Banco Santander também beneficia os funcionários com descontos em fornecedores parceiros, como concessionárias de carros, rede de lojas, assim como redução na taxa de juros para os financiamentos, taxa de administração para consórcios,

seguros, entre outros produtos comercializados pela referida instituição bancária e, geralmente, esses benefícios se estendem aos familiares de grau um ou dependentes.

Acrescenta-se que, foi verificado que a cultura do Banco Santander preza por uma relação de proximidade entre as lideranças e os funcionários. Desse modo, a realização de interações entre todos os níveis hierárquicos no Banco é uma prática comum. A instituição bancária promove e incentiva o compartilhamento de opiniões e sugestões, realiza *feedbacks* com frequência e diálogo entre os gestores e os colaboradores, o que permite ao colaborador ter ciência da satisfação da empresa quanto ao seu desempenho.

Na região onde a pesquisa foi aplicada foi observado que é comum a interação entre as agências, é da cultura da regional a realização de festas, comemorações, *happy hour*. Assim, os colaboradores possuem proximidade e vivenciam uma experiência, não apenas de uma relação de trabalho, mas de amizade, vai além do ambiente profissional. Esta forma de trabalho é positiva, pois ter esse equilíbrio entre a relação profissional e a vida pessoal gera um ambiente de trabalho mais feliz aos colaboradores.

Em relação à remuneração nota-se que de maneira geral os funcionários relataram satisfação, assim como para, com os programas específicos de remuneração do banco e dos benefícios adicionais como vale alimentação, plano de saúde e transporte, bem como o programa de participação de lucros.

A título de informação, a instituição financeira analisada assim como os bancos de maneira geral, disponibiliza uma oferta atrativa comparada às ofertas de mercado em termos de remuneração, quando se aborda sobre os salários e benefícios.

O maior desafio relacionado à qualidade de vida no trabalho, considerando-se uma visualização participante está entre conciliar e separar o ambiente de trabalho e seus compromissos para com ele, com a vida pessoal. Muitas vezes e de forma involuntária levam-se os problemas e os desafios do dia-a-dia para fora do trabalho e isto impacta na vida pessoal e no âmbito familiar. Os momentos de estresse, cansaço e fadiga são estendidos após a jornada de trabalho, assim como a pressão por atingir metas, pressão que muitas vezes é originada pelo próprio funcionário, que tem a intenção de atingir os resultados e compromissos a ele designados.

O dia-a-dia de quem trabalha na profissão de bancário não segue um padrão e tão pouco apresenta uma rotina estabelecida, e com grande frequência os compromissos diários são cobertos por novas solicitações e demandas, que muitas vezes fogem da capacidade e geram acúmulo e frustração.

Como ficou nítido, durante a observação participante, as demandas não são constantes, nem por parte dos clientes nem por parte da instituição bancária, muitas vezes se congestionam e em outros momentos se tranquilizam, não havendo um equilíbrio na rotina do trabalhador bancário, está diferença de atribuições e exigências durante os dias, afetam as condições mentais do colaborador, pois geram a ansiedade, o cansaço excessivo, estresse e muitas vezes frustração e sensação de incapacidade.

Outra questão que foi observada e que influencia diretamente na qualidade de vida é a quantidade de trabalhadores nas agências, o número de funcionários sofre redução constante, assim como também, vem ocorrendo a extinção de cargos e redução de vagas resultantes do processo de transformação que já vem ocorrendo por décadas e que acaba alteando a configuração da forma de trabalhar deste segmento, também no ambiente físico, nos processos de trabalho, sendo essas mudanças causadas pela implantação de inovações tecnológicas bem como pelas mudanças que ocorrem diariamente na sociedade e na economia.

Cabe salientar que, as reduções no quadro de colaboradores despertam o anseio e o pensar sobre a possibilidade de se manter nesta profissão, levam a uma provocação no sentido do autodesenvolvimento e evolução constante como profissional, a fim de garantir o espaço que se ocupa e a possibilidade de seguir carreira, em um ambiente cada vez mais concorrido e enxuto. Mas assim como pode ser positiva essa busca por maior capacitação e destaque visto a redução de colaboradores, o funcionário também pode por outro lado se desmotivar e sofrer um impacto negativo em sua qualidade de vida, assim como quanto à satisfação em relação ao cargo que ocupa e com a instituição bancária a qual pertence.

O relato apresentando foi escrito com base na observação participante da pesquisadora deste estudo que, se configura como profissional atuante na instituição bancária analisada, sendo que a mesma se responsabiliza pela fidedignidade das informações prestadas, conforme termo de responsabilidade que se encontra no Anexo B. Na próxima seção estão detalhas as ações direcionadas à qualidade de vida no trabalho que são oferecidas pela instituição financeira pesquisada.

4.2 AÇÕES DE QVT DESENVOLVIDAS NO BANCO SANTANDER

As informações descritas nesta seção foram extraídas do *site* do Banco Santander disponível em <www.santander.com.br> e apresentadas, com o intuito de expor as ações que

são realizadas pela referida instituição bancária, as quais estão relacionadas à qualidade de vida dos colaboradores e dos familiares.

O Banco Santander possui juntamente com a área de gestão de pessoas, um programa de apoio ao funcionário, denominado Programa de Apoio Pessoal Especializado (PAPE), promovendo uma cultura de saúde e bem-estar entre os seus profissionais na busca de proporcionar a todos o equilíbrio necessário entre a vida profissional e a vida pessoal.

O PAPE foi desenvolvido para apoiar e orientar os funcionários e os familiares nas mais diversas questões, dispondo de profissionais e especialistas nas seguintes áreas: psicologia, serviço social, orientação financeira, pedagogia, nutrição, fisioterapia, jurídico e legislação e *personal trainer*.

Para os gestores, o programa também apoia nas questões relacionadas à vida profissional e oferece as informações para otimizar o seu trabalho e os resultados, com dicas de gerenciamento de equipe, gestão de conflitos internos, relacionamento interpessoal, acompanhamento de equipes e suporte psicológico.

O PAPE atua também, contatando os funcionários em licença médica e participando dos programas institucionais de saúde e bem-estar, como o de gestante, antitabagismo e Vida e Carreira na Maturidade. Sempre que necessário, faz o acompanhamento dos casos de internações e realiza visitas domiciliares e hospitalares. Este serviço é sigiloso, gratuito e está disponível vinte e quatro horas por dia, inclusive nos finais de semanas e feriados.

A empresa apresenta também programas de incentivo à qualidade de vida, como o *Be Healthy*, que é um programa que incentiva todos os funcionários a ter hábitos mais saudáveis e cuidar da saúde sempre em primeiro lugar. Com o objetivo de contribuir para o bem-estar dos colaboradores, o programa baseia-se em quatro pilares: alimente-se bem; movimente-se; equilibre sua mente; e conheça os seus índices de saúde. Além disso, oferece diversos benefícios que apoiam as diferentes necessidades e os momentos dos colaboradores e seus familiares.

Como exemplo, cita-se que a Semana *Be Healthy* de 2018, que compreendeu a Semana Global de Promoção à Saúde e ao Engajamento dos Funcionários Santander, que teve destaque e foram trabalhados os benefícios da atividade física, com aulas de funcional nas principais capitais, corrida de rua. Além de palestra ministrada com Fernando Fernandes, que é um atleta paraplégico que pratica esportes radicais e canoagem. Na ocasião tiveram mais de 30.000 pessoas impactadas pela comunicação já no primeiro dia. Além dessas ações, os funcionários foram incentivados a doarem sangue aos bancos de sangue. Apenas naquela

semana, 3.301 funcionários realizaram a doação em todo o Brasil e a instituição bancária segue anualmente com incentivo a doação.

A instituição financeira em estudo também faz estímulo ao acompanhamento periódico por meio da realização de exames ou da participação em campanhas preventivas. Dentre os principais exemplos de iniciativas estão: as campanhas de vacinação da gripe, oferecidas a todos os funcionários, e a disponibilização de laboratórios para a coleta de exames de sangue e urina nos Centros Administrativos.

São desenvolvidas também ações educativas sobre a importância de uma alimentação saudável, sendo que nos prédios administrativos, todos os andares contam com duas máquinas de venda de *snacks*, sendo uma delas apenas com opções naturais, integrais e light e, também incentiva à prática de exercícios físicos. Além de disponibilizar academias de ginástica dentro dos prédios administrativos, tem uma parceria com o *GymPass* que é um cupom de descontos que pode ser utilizado em dezoito mil academias no Brasil.

Desse modo, os funcionários podem escolher um dos quatro planos disponíveis pelas academias e parte do valor é subsidiada pelo Banco Santander. Em torno de 9,6 mil funcionários adeririam às academias, sendo que foi estendido aos familiares. Eram 2,9 mil adesões de funcionários que praticaram alguma atividade física regular com esse incentivo no ano de 2018. Outra ação ofertada é o incentivo à participação em corridas de rua. Em 2018, subsidiou a participação de funcionários em 47 provas de corrida no país pela Santander *Track&Field Run Series*.

A instituição bancária também apoia o desenvolvimento educacional, lançada em 2016, a Academia Santander é a universidade corporativa criada para apoiar o Banco Santander na transformação que o mercado financeiro está vivenciando.

Desse modo, para desenvolver as pessoas para inovarem no jeito de ser e de fazer no banco; no intuito de criar uma instituição bancária que se diferencie pela excelência em servir clientes e por resultados recorrentes; os colaboradores têm acesso à plataforma educacional *online* vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, disponível no seu *mobile* ou no *desktop* e que conta com um portfólio de mais de dois mil cursos, nestes diferentes formatos, inclusive com acesso aos conteúdos de outros países em que o Banco Santander está presente.

Além disso, são disponibilizados cursos e treinamentos presenciais com menos frequência, geralmente quando ocorre uma promoção e troca de cargo, ou também algum curso de desenvolvimento pessoal e profissional dos quais os funcionários podem e devem se inscrever para participar. Assim sendo, o banco solicita com maior frequência a realização de

net cursos e treinamentos *online*, que devem ser realizados por intermédio da Academia Santander, que visam contribuir no aperfeiçoamento do profissional. Na próxima seção são apresentados os resultados com a aplicação da pesquisa com ênfase a análise quantitativa.

4.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE QUANTITATIVA

Após a aplicação da pesquisa e mediante o retorno dos questionários, foi realizada a apuração e a análise dos resultados. Para realizar a análise quantitativa das questões fechadas do questionário os resultados foram transferidos para planilhas do *Microsoft Excel* para posterior realização dos cálculos estatísticos.

Os resultados dos perfis dos funcionários estão evidenciados na sequência com as suas respectivas tabelas analisadas. A Tabela 1 apresenta os resultados do quesito da faixa etária dos entrevistados com sua respectiva porcentagem em relação ao total de respondentes.

Tabela 1 – Faixa etária dos pesquisados

Idade	Número de Respondentes	Percentual (%)
18 a 25 anos	9	23,1
26 a 35 anos	23	59,0
36 a 45 anos	5	12,8
46 a 55 anos	2	5,1
Total	39	100,0

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2020).

Analisando a Tabela 1 identifica-se que, do total da amostra, 59% dos funcionários, possuem de vinte e seis até trinta e cinco anos de idade; enquanto que, 23,1% dos respondentes estão entre dezoito e vinte e cinco anos, que evidencia que nas agências bancárias pesquisadas a maioria dos colaboradores pertence a um perfil mais jovem, assim como a minoria é representada por funcionários acima de trinta e seis anos (12,8%) e; 5,1% entre 46 a 55 anos.

Os resultados da Tabela 1 mostram que o perfil de colaboradores mais jovens apresentam atualmente no Banco Santander maior parcela do quadro total de funcionários das agências pesquisadas.

A Tabela 2 demonstra o tempo de atuação dos funcionários analisados na instituição bancária analisada e a porcentagem de cada perfil em relação ao total dos pesquisados.

Tabela 2 – Tempo de instituição bancária

Período	Número de Respondentes	Percentual (%)
Até 2 anos	10	25,6
De 3 a 5 anos	14	35,9
6 a 8 anos	6	15,4
9 a 11 anos	5	12,8
Acima de 12 anos	2	5,1
Não responderam	2	5,1
Total	39	100,0

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2020).

A Tabela 2 informa que, do total dos trinta e sete colaboradores respondentes, 35,9% estão de três a cinco anos dentro do Banco Santander, enquanto que, 25,6% possuem até dois anos dentro da instituição, totalizando vinte e quatro funcionários que foram admitidos a partir de 2015 e possuem menos de seis anos de atuação na instituição bancária. Acrescenta-se que, do total destes funcionários admitidos há menos de cinco anos, totalizam 64,9% do total dos respondentes.

Na Tabela 3 são apresentadas as informações dos cargos que os funcionários respondentes pertencem e a porcentagem de cada cargo em relação ao total analisado.

Tabela 3 – Cargos dos respondentes

Cargos	Número de Respondentes	Percentual
Caixa	3	7,69
Gerente de Atendimento	2	5,13
Gerente Geral	3	7,69
Gerente Pessoa Jurídica	6	15,38
Gerente <i>Van Gogh</i>	6	15,38
Gerente de Negócio e Serviços II	14	35,90
Outros Cargos	3	7,69
Não responderam a questão	2	5,13
Total	39	100,0

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2020).

A Tabela 3 mostra que dentre os cargos dos funcionários pesquisados, destacam-se: quatorze Gerentes de Negócios e Serviços II (GNS) que trabalham em carga horária de oito horas e são a maioria em relação aos demais cargos ocupados pelos respondentes, representando 35,90%; seguido por seis gerentes de relacionamento *Van Gogh* que é um dos segmentos alta renda do Banco Santander (15,38%); seis gerentes pessoa jurídica, que atuam

com empresas (15,38%); três gerentes gerais de agências (7,69%); três funcionários que atuam como caixa (7,69%) e; três respondentes que atuam nas demais funções não especificadas (7,69%).

As análises dos resultados das perguntas do questionário que compõem as oito dimensões estão expostas na sequência. Para a obtenção dos resultados foi realizada a correlação entre as dimensões e análise de cruzamento; sendo que as tabelas apresentam cada uma das dimensões e/ou constructos que serviram de base para o estudo. A Tabela 4 demonstra a comparação da satisfação entre gêneros dos respondentes, por meio da análise de variância, verificando se existe uma diferença significativa entre as médias e se os fatores exercem influência em alguma variável dependente.

Tabela 4 – Comparação da satisfação entre gêneros

Dimensões de Walton	Gênero	Número de Respondentes	Média	Desvio Padrão	Valor-p
Em relação ao salário (compensação) justo e adequado.	Feminino	27	2,95	0,25	0,14
	Masculino	11	2,36	1,21	
Em relação às suas condições de trabalho.	Feminino	27	2,81	0,32	0,34
	Masculino	11	2,44	1,21	
Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho.	Feminino	27	2,48	0,70	0,34
	Masculino	11	2,09	1,22	
Em relação às oportunidades que você tem no seu trabalho.	Feminino	27	2,47	0,69	0,35
	Masculino	11	2,09	1,22	
Em relação à integração social no seu trabalho.	Feminino	27	2,49	0,71	0,33
	Masculino	11	2,09	1,22	
Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho.	Feminino	27	2,48	0,70	0,34
	Masculino	11	2,09	1,22	
Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida.	Feminino	27	2,46	0,69	0,37
	Masculino	11	2,09	1,22	
Em relação à relevância social e a importância do seu trabalho.	Feminino	27	2,48	0,70	0,34
	Masculino	11	2,09	1,22	

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2020).

Conforme os resultados mostrados na Tabela 4, verifica-se que, não houve variância significativa com relação às oito dimensões analisadas e os gêneros dos entrevistados. Desse modo, o gênero não interfere no grau de satisfação dos colaboradores analisados; a satisfação independe do gênero sexual; e não se pode afirmar que os funcionários do sexo masculino estão mais satisfeitos e nem que as funcionárias do sexo feminino estão menos satisfeitas.

A Tabela 5 demonstra a comparação de satisfação entre as diferentes faixas de idades dos respondentes considerando-se as oito dimensões analisadas.

Tabela 5 – Comparação da satisfação entre faixa etária

Dimensões de Walton	Faixa Etária	Número de Respondentes	Média	Desvio Padrão	Valor-p
Em relação ao salário (compensação) justo e adequado.	18 a 25 anos	9	3,00	0,10	0,43
	26 a 35 anos	23	3,00	0,40	
	36 a 45 anos	5	2,90	0,30	
	46 a 55 anos	2	2,90	0,10	
Em relação às suas condições de trabalho.	18 a 25 anos	9	2,60	0,20	0,93
	26 a 35 anos	23	2,80	0,30	
	36 a 45 anos	5	2,90	0,40	
	46 a 55 anos	2	2,80	0,20	
Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho.	18 a 25 anos	9	2,90	0,10	0,91
	26 a 35 anos	23	2,80	0,40	
	36 a 45 anos	5	2,70	0,70	
	46 a 55 anos	2	2,40	0,90	
Em relação às oportunidades que você tem no seu trabalho.	18 a 25 anos	9	2,50	0,50	0,89
	26 a 35 anos	23	2,40	0,50	
	36 a 45 anos	5	2,50	0,70	
	46 a 55 anos	2	2,70	0,70	
Em relação à integração social no seu trabalho.	18 a 25 anos	9	2,40	0,80	0,92
	26 a 35 anos	23	2,50	0,50	
	36 a 45 anos	5	2,40	0,50	
	46 a 55 anos	2	2,50	0,70	
Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho.	18 a 25 anos	9	2,70	0,70	0,91
	26 a 35 anos	23	2,40	0,90	
	36 a 45 anos	5	2,50	0,50	
	46 a 55 anos	2	2,40	0,50	
Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida.	18 a 25 anos	9	2,50	0,70	0,87
	26 a 35 anos	23	2,70	0,70	
	36 a 45 anos	5	2,40	0,90	
	46 a 55 anos	2	2,50	0,50	
Em relação à relevância social e a importância do seu trabalho.	18 a 25 anos	9	2,40	0,50	0,87
	26 a 35 anos	23	2,50	0,70	
	36 a 45 anos	5	2,70	0,70	
	46 a 55 anos	2	2,40	0,80	

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2020).

Conforme a análise de variância, os resultados apresentados na Tabela 5 evidenciam que não há diferença de opinião em relação a faixa etária em nenhuma das oito dimensões analisadas, ou seja, o nível de satisfação não está relacionado à idade dos funcionários, as opiniões analisadas não expressam diferenças significativas levando em conta esta característica do perfil dos respondentes.

A Tabela 6 compara a satisfação entre o estado civil dos funcionários respondentes nas oito dimensões analisadas.

Tabela 6 – Comparação da satisfação entre estado civil

Dimensões de Walton	Estado Civil	Número de Respondentes	Média	Desvio Padrão	Valor-p
Em relação ao salário (compensação) justo e adequado.	Solteiro	20	2,75	0,96	0,77
	Casado	12	2,79	0,30	
	União estável	6	3,00	0,00	
	Divorciado	1	2,25		
Em relação às suas condições de trabalho.	Solteiro	20	2,63	0,97	0,86
	Casado	12	2,84	0,15	
	União estável	6	2,75	0,23	
	Divorciado	1	2,50		
Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho.	Solteiro	20	2,40	0,99	0,87
	Casado	12	2,50	0,52	
	União estável	6	2,17	1,17	
	Divorciado	1	2,00		
Em relação às oportunidades que você tem no seu trabalho.	Solteiro	20	2,39	0,99	0,87
	Casado	12	2,50	0,52	
	União estável	6	2,17	1,17	
	Divorciado	1	2,00		
Em relação à integração social no seu trabalho.	Solteiro	20	2,41	1,00	0,87
	Casado	12	2,50	0,52	
	União estável	6	2,17	1,17	
	Divorciado	1	2,00		
Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho.	Solteiro	20	2,40	0,99	0,87
	Casado	12	2,50	0,52	
	União estável	6	2,17	1,17	
	Divorciado	1	2,00		
Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida.	Solteiro	20	2,37	0,98	0,87
	Casado	12	2,50	0,52	
	União estável	6	2,17	1,17	
	Divorciado	1	2,00		
Em relação à relevância social e a importância do seu trabalho.	Solteiro	20	2,40	0,99	0,87
	Casado	12	2,50	0,52	
	União estável	6	2,17	1,17	
	Divorciado	1	2,00		

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2020).

Ao realizar a análise de variância, identifica-se na Tabela 6 que não há diferenças de opiniões significativas em relação ao estado civil dos colaboradores, ou seja, o nível de

satisfação não está ligado ao estado civil, não pode-se afirmar que nenhum dos diferentes estados civis está mais satisfeito que o outro. A Tabela 7 mostra a comparação do nível de satisfação em relação ao tempo de atuação dentro do Banco Santander.

Tabela 7 – Comparação da satisfação entre tempo de instituição

(continua)					
Dimensões de Walton	Tempo de Instituição	Número de Respondentes	Média	Desvio Padrão	Valor-p
Em relação ao salário (compensação) justo e adequado.	Até dois anos	10	2,98	0,08	0,43
	De 3 a 5 anos	14	3,00	0,37	
	6 a 8 anos	6	2,88	0,31	
	9 a 11 anos	5	2,90	0,14	
	Acima de 12 anos	2	2,63	0,18	
Em relação às suas condições de trabalho.	Até dois anos	10	2,82	0,29	0,93
	De 3 a 5 anos	14	2,90	0,39	
	6 a 8 anos	6	2,83	0,18	
	9 a 11 anos	5	2,90	0,15	
	Acima de 12 anos	2	2,75	0,35	
Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho.	Até dois anos	10	2,70	0,67	0,91
	De 3 a 5 anos	14	2,43	0,85	
	6 a 8 anos	6	2,50	0,55	
	9 a 11 anos	5	2,40	0,55	
	Acima de 12 anos	2	2,50	0,71	
Em relação às oportunidades que você tem no seu trabalho.	Até dois anos	10	2,70	0,67	0,89
	De 3 a 5 anos	14	2,41	0,84	
	6 a 8 anos	6	2,50	0,55	
	9 a 11 anos	5	2,40	0,55	
	Acima de 12 anos	2	2,50	0,71	
Em relação à integração social no seu trabalho.	Até dois anos	10	2,70	0,67	0,92
	De 3 a 5 anos	14	2,45	0,87	
	6 a 8 anos	6	2,50	0,55	
	9 a 11 anos	5	2,40	0,55	
	Acima de 12 anos	2	2,50	0,71	
Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho.	Até dois anos	10	2,70	0,67	0,91
	De 3 a 5 anos	14	2,43	0,85	
	6 a 8 anos	6	2,50	0,55	
	9 a 11 anos	5	2,40	0,55	
	Acima de 12 anos	2	2,50	0,71	
Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida.	Até dois anos	10	2,70	0,67	0,87
	De 3 a 5 anos	14	2,38	0,84	
	6 a 8 anos	6	2,50	0,55	
	9 a 11 anos	5	2,40	0,55	
	Acima de 12 anos	2	2,50	0,71	

(continuação)					
Dimensões de Walton	Tempo de Instituição	Número de Respondentes	Média	Desvio Padrão	Valor-p
Em relação à relevância social e a importância do seu trabalho.	Até dois anos	10	2,70	0,67	0,91
	De 3 a 5 anos	14	2,43	0,85	
	6 a 8 anos	6	2,50	0,55	
	9 a 11 anos	5	2,40	0,55	
	Acima de 12 anos	2	2,50	0,71	

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2020).

Com base na análise de variância considerando-se os resultados apresentados na Tabela 7, também pode-se afirmar que não houve variância significativa em nenhuma das oito dimensões analisadas em relação ao tempo de atuação dentro da instituição bancária.

Assim evidencia-se que não existe interferência do tempo de atuação na instituição em relação ao nível de satisfação dos funcionários respondentes, um funcionário que está há mais ou menos tempo não é mais satisfeito ou insatisfeito que outro que apresenta mais ou menos tempo de empresa.

A Tabela 8 apresenta os resultados da pesquisa no que se refere à comparação da satisfação entre as agências dos funcionários respondentes, sendo que a interpretação dos resultados está exposta na sequência.

Tabela 8 – Comparação da satisfação entre agências

(continua)					
Dimensões de Walton	Agências Participantes	Número de Respondentes	Média	Desvio Padrão	Valor-p
Em relação ao salário (compensação) justo e adequado.	UCS	7	3,11	0,24	0,05
	Lourdes	5	2,85	0,14	
	Centro	5	3,00	0,00	
	Pio X	5	2,75	0,43	
	São Pelegrino	4	2,88	0,14	
	Farroupilha	7	3,00	0,35	
	Av. Júlio	6	1,92	1,50	
Em relação às suas condições de trabalho.	UCS	7	2,93	0,53	0,14
	Lourdes	5	2,80	0,27	
	Centro	5	2,83	0,20	
	Pio X	5	2,89	0,10	
	São Pelegrino	4	2,96	0,16	
	Farroupilha	7	2,76	0,32	
	Av. Júlio	6	1,92	1,49	

(continuação)					
Dimensões de Walton	Agências Participantes	Número de Respondentes	Média	Desvio Padrão	Valor-P
Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho.	UCS	7	2,86	0,38	0,02
	Lourdes	5	2,40	0,55	
	Centro	5	3,00	0,00	
	Pio X	5	2,60	0,55	
	São Pelegrino	4	2,25	0,96	
	Farroupilha	7	2,29	0,49	
	Av. Júlio	6	1,33	1,51	
Em relação às oportunidades que você tem no seu trabalho.	UCS	7	2,82	0,37	0,02
	Lourdes	5	2,40	0,55	
	Centro	5	3,00	0,00	
	Pio X	5	2,60	0,55	
	São Pelegrino	4	2,25	0,96	
	Farroupilha	7	2,29	0,49	
	Av. Júlio	6	1,33	1,51	
Em relação à integração social no seu trabalho.	UCS	7	2,89	0,40	0,02
	Lourdes	5	2,40	0,55	
	Centro	5	3,00	0,00	
	Pio X	5	2,60	0,55	
	São Pelegrino	4	2,25	0,96	
	Farroupilha	7	2,29	0,49	
	Av. Júlio	6	1,33	1,51	
Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho.	UCS	7	2,86	0,38	0,02
	Lourdes	5	2,40	0,55	
	Centro	5	3,00	0,00	
	Pio X	5	2,60	0,55	
	São Pelegrino	4	2,25	0,96	
	Farroupilha	7	2,29	0,49	
	Av. Júlio	6	1,33	1,51	
Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida.	UCS	7	2,76	0,42	0,03
	Lourdes	5	2,40	0,55	
	Centro	5	3,00	0,00	
	Pio X	5	2,60	0,55	
	São Pelegrino	4	2,25	0,96	
	Farroupilha	7	2,29	0,49	
	Av. Júlio	6	1,33	1,51	
Em relação à relevância social e a importância do seu trabalho.	UCS	7	2,86	0,38	0,02
	Lourdes	5	2,40	0,55	
	Centro	5	3,00	0,00	
	Pio X	5	2,60	0,55	
	São Pelegrino	4	2,25	0,96	
	Farroupilha	7	2,29	0,49	
	Av. Júlio	6	1,33	1,51	

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2020).

A análise de variância mostrada na Tabela 8 para comparar a satisfação entre as agências indica que: não foram identificadas diferenças significativas de opinião entre as agências no que diz respeito à dimensão que aborda a relação do salário (compensação) justo e adequado; e no que se refere às condições de trabalho dos respondentes, ou seja, nas duas primeiras dimensões de Walton, não há diferença significativa de satisfação entre agências.

Neste sentido, pode-se afirmar que, o funcionário de uma agência não está mais satisfeito que outro, e, também, não está mais insatisfeito em relação ao salário e às condições de trabalho.

Em relação às demais dimensões, pode-se identificar que todas apresentaram variância significativa de opinião dos funcionários entre as diferentes agências.

Os respondentes apresentam diferença de satisfação entre as agências pesquisadas ao que diz respeito ao uso das capacidades no trabalho, oportunidades, integração social, respeito às leis, espaço que o trabalho ocupa na vida, e em relação à importância social e relevância do seu trabalho.

Na Tabela 9 é realizada a comparação de satisfação entre os cargos das agências analisadas, por intermédio da análise de variância.

Tabela 9 – Comparação da satisfação entre cargos das agências analisadas

(continua)					
Dimensões de Walton	Cargo	Número de Respondentes	Média	Desvio Padrão	Valor-p
Em relação ao salário (compensação) justo e adequado.	GNS	14	3,04	0,34	0,34
	Gerente de Atendimento	2	2,75	0,00	
	Gerente Pessoa Jurídica	6	2,88	0,31	
	Gerente Geral	3	2,67	0,14	
	Gerente <i>Van Gogh</i>	6	2,92	0,13	
	Outro	3	2,92	0,14	
	Caixa	3	3,08	0,14	
Em relação às suas condições de trabalho.	GNS	14	2,83	0,40	0,67
	Gerente de Atendimento	2	2,92	0,12	
	Gerente Pessoa Jurídica	6	2,81	0,19	
	Gerente Geral	3	2,67	0,29	
	Gerente <i>Van Gogh</i>	6	2,86	0,19	
	Outro	3	3,06	0,25	
	Caixa	3	3,06	0,10	

(continuação)					
Dimensões de Walton	Cargo	Número de Respondentes	Média	Desvio Padrão	Valor-p
Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho.	GNS	14	2,50	0,85	0,62
	Gerente de Atendimento	2	2,00	0,00	
	Gerente Pessoa Jurídica	6	2,33	0,52	
	Gerente Geral	3	2,33	0,58	
	Gerente <i>Van Gogh</i>	6	2,83	0,41	
	Outro	3	2,33	1,15	
	Caixa	3	3,00	0,00	
	GNS	14	2,48	0,85	
Gerente de Atendimento	2	2,00	0,00		
Gerente Pessoa Jurídica	6	2,33	0,52		
Gerente Geral	3	2,33	0,58		
Gerente <i>Van Gogh</i>	6	2,83	0,41		
Outro	3	2,33	1,15		
Caixa	3	3,00	0,00		
GNS	14	2,52	0,87	0,63	
Gerente de Atendimento	2	2,00	0,00		
Gerente Pessoa Jurídica	6	2,33	0,52		
Gerente Geral	3	2,33	0,58		
Gerente <i>Van Gogh</i>	6	2,83	0,41		
Outro	3	2,33	1,15		
Caixa	3	3,00	0,00		
GNS	14	2,50	0,85		0,62
Gerente de Atendimento	2	2,00	0,00		
Gerente Pessoa Jurídica	6	2,33	0,52		
Gerente Geral	3	2,33	0,58		
Gerente <i>Van Gogh</i>	6	2,83	0,41		
Outro	3	2,33	1,15		
Caixa	3	3,00	0,00		
Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho.	GNS	14	2,50	0,85	
Gerente de Atendimento	2	2,00	0,00		
Gerente Pessoa Jurídica	6	2,33	0,52		
Gerente Geral	3	2,33	0,58		
Gerente <i>Van Gogh</i>	6	2,83	0,41		
Outro	3	2,33	1,15		
Caixa	3	3,00	0,00		

(continuação)					
Dimensões de Walton	Cargo	Número de Respondentes	Média	Desvio Padrão	Valor-p
Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida.	GNS	14	2,45	0,84	0,60
	Gerente de Atendimento	2	2,00	0,00	
	Gerente Pessoa Jurídica	6	2,33	0,52	
	Gerente Geral	3	2,33	0,58	
	Gerente <i>Van Gogh</i>	6	2,83	0,41	
	Outro	3	2,33	1,15	
	Caixa	3	3,00	0,00	
	GNS	14	2,50	0,85	
Gerente de Atendimento	2	2,00	0,00		
Gerente Pessoa Jurídica	6	2,33	0,52		
Gerente Geral	3	2,33	0,58		
Gerente <i>Van Gogh</i>	6	2,83	0,41		
Outro	3	2,33	1,15		
Caixa	3	3,00	0,00		

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2020).

A análise de variância exposta na Tabela 9 mostra que não há diferença no nível de satisfação em relação aos diferentes cargos ocupados pelos respondentes. Neste sentido, um funcionário não apresenta maior ou menor satisfação que outro em função do cargo ocupado.

Na Tabela 10 é demonstrada a correlação entre as oito dimensões de Walton considerando-se os resultados da aplicação da pesquisa aos funcionários das agências da instituição bancária em estudo.

Tabela 10 – Correlação entre as oito dimensões de Walton

Dimensões	Em relação ao salário (compensação) justo e adequado.	Em relação às suas condições de trabalho.	Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho.	Em relação às oportunidades que você tem no seu trabalho.	Em relação à integração social no seu trabalho.	Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho.	Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida.	Em relação à relevância social e a importância do seu trabalho.
Em relação ao salário (compensação) justo e adequado.	1	0,868**	0,632**	0,627**	0,636**	0,632**	0,616**	0,632**
Em relação às suas condições de trabalho.		1	0,684**	0,687**	0,679**	0,684**	0,690**	0,684**
Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho.			1	0,999**	0,999**	1,000**	0,993**	1,000**
Em relação às oportunidades que você tem no seu trabalho.				1	0,996**	0,999**	0,997**	0,999**
Em relação à integração social no seu trabalho.					1	0,999**	0,986**	0,999**
Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho.						1	0,993**	1,000**
Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida.							1	0,993**
Em relação à relevância social e a importância do seu trabalho.								1

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2020).

A Tabela 10 evidencia que há relação entre todas as oito dimensões, ou seja, as oito dimensões possuem relação entre si ao que diz respeito à satisfação dos funcionários pesquisados das agências da instituição bancária analisada.

Neste sentido, o nível de satisfação do funcionário em relação a uma variável está diretamente ligado à satisfação das demais variáveis.

A Tabela 11 mostra a comparação entre as agências que apresentaram nível significativo de variância entre todas as dimensões cruzando os resultados entre elas.

Tabela 11 – Comparações entre agências que apresentaram nível significativo de variância entre todas as dimensões

Dimensão de Walton	Agências		Valor-p
Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho.	UCS	Av. Júlio	0,018
	Centro	Av. Júlio	0,017
Em relação às oportunidades que você tem no seu trabalho.	UCS	Av. Júlio	0,022
	Centro	Av. Júlio	0,017
Em relação à integração social no seu trabalho.	UCS	Av. Júlio	0,015
	Centro	Av. Júlio	0,017
Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho.	UCS	Av. Júlio	0,018
	Centro	Av. Júlio	0,017
Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida.	UCS	Av. Júlio	0,032
	Centro	Av. Júlio	0,018
Em relação à relevância social e importância do seu trabalho.	UCS	Av. Júlio	0,018
	Centro	Av. Júlio	0,017

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2020).

A Tabela 11 evidencia que a satisfação entre as agências confrontadas possui uma variância significativa, onde se visualiza que a agência da Universidade de Caxias do Sul (UCS) apresenta maior satisfação entre todas as variáveis analisadas em relação à agência Av.⁴ Júlio de Castilhos, assim também ocorre na agência Centro comparada a agência Av. Júlio de Castilhos. Entre as demais agências analisadas não se observou uma variância significativa, ou seja, não houve uma diferença de satisfação considerável.

⁴ Av. Avenida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo compreendeu a avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos colaboradores das diferentes agências da instituição bancária analisada situada em Caxias do Sul, no contexto de transformação e de reestruturação ocorridos ao longo dos anos nesse setor.

Para alcançar o objetivo proposto foi necessário trazer as informações com o embasamento teórico sobre as transformações e reestruturações ocorridas no setor bancário, para que se pudesse obter o entendimento do assunto abordado e, posteriormente, analisar a QVT dos colaboradores de seis agências do Banco Santander de Caxias do Sul e de uma agência da cidade de Farroupilha.

Desse modo, foi levado em consideração na análise, os aspectos relacionados ao contexto interno da instituição bancária analisada, os contextos familiar, social e econômico aos quais os colaboradores estão inseridos. Cada um destes aspectos apresenta importância e deve ser considerado pela instituição bancária pesquisada, a fim de alcançar bons resultados em seus programas de QVT.

Para avaliar, a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores, foram utilizadas as dimensões do modelo de Walton que, apresenta abrangência ampla de fatores e é considerado o mais completo dentre os demais modelos existentes.

Com o desenvolvimento do estudo foi identificado com base nas informações divulgadas pela empresa que são apresentados aos colaboradores, programas de incentivo à qualidade de vida como, por exemplo, *Be Healthy*, um programa que incentiva todos os funcionários a terem hábitos mais saudáveis e a cuidarem da saúde em primeiro lugar.

A finalidade do programa oferecido pelo Banco Santander é contribuir para o bem-estar dos colaboradores, baseado em quatro pilares, que são: alimente-se bem; movimente-se; equilibre a sua mente e conheça os seus índices de saúde, oferecendo vários benefícios que apoiam as diferentes necessidades e os momentos dos colaboradores e seus familiares.

Como verificado no estudo, dentro do programa *Be Healthy*, destaca-se o *Gympass*, um dos benefícios mais utilizados pelos colaboradores, onde quem adere ao programa conta com subsídio da instituição bancária e redução no valor da mensalidade, tendo acesso a diversas academias no país, o benefício também é estendido aos familiares como filhos e cônjuges.

A instituição bancária apoia o desenvolvimento educacional por intermédio da Academia Santander, que foi criada no ano 2016 e intitulada de universidade corporativa, esta plataforma apresenta mais de dois mil cursos *online* de diversas modalidades e temas, objetivando a auto capacitação.

A Academia Santander atua apoiando o Banco Santander e os funcionários nas transformações que o mercado financeiro vivencia, a fim de proporcionar um desenvolvimento constante de pessoas, criando uma organização que se diferencia pela excelência em servir os clientes e por resultados recorrentes. Também influencia de forma satisfatória a qualidade em servir, permitindo a mobilidade interna de seus colaboradores e a busca por novas experiências dentro da instituição.

O Banco Santander possui uma plataforma de mobilidade interna, denominada ‘Meu Lugar Santander’, onde todas as vagas da organização são publicadas, sendo que os colaboradores podem cadastrar os seus interesses de carreira e receber indicações de vagas com o seu perfil e interesse. O ‘Meu Lugar Santander’ tem o compromisso de transparência na mobilidade interna, e, também, de incentivar o protagonismo e a transversalidade de carreira, assegurando a pessoa certa no lugar certo, conforme divulga a empresa.

Com bases nas análises desenvolvidas neste estudo, pode-se concluir que não houve diferença de satisfação considerável entre os diferentes perfis de funcionários, sendo estas características separadas por gênero, estado civil, idade, tempo de atuação dentro da instituição bancária e assim como também o cargo que ocupa o funcionário respondente.

Verificou-se também que não há diferença de satisfação entre agências no que diz respeito à dimensão que aborda a relação ao salário (compensação) justo e adequado e em relação às condições de trabalho dos respondentes, no que se refere às demais dimensões do modelo de Walton, todas as agências possuem diferença nos níveis de satisfação.

A pesquisa também mostrou que os respondentes possuem diferença de satisfação entre as agências pesquisadas ao que diz respeito ao uso das capacidades no trabalho, oportunidades, integração social, respeito às leis, espaço que o trabalho ocupa na vida, e em relação a importância social e relevância do seu trabalho.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das principais limitações para o desenvolvimento do estudo consistiu em não ter retorno dos questionários em tempo hábil da quantidade de pessoas pretendida e ter o retorno esperado, pois a ideia inicial era realizar a pesquisa em um número maior de agências

bancárias pertencentes à instituição, como por exemplo, em agências localizadas em outros municípios próximos à cidade de Caxias do Sul/RS.

Em função da pandemia por Covid-19, alguns colaboradores das agências tiveram que se afastar por terem contraído a doença; outros colaboradores estavam em férias e; alguns estavam trabalhando no modo *home office*, pois pertenciam ao grupo de risco, dentre outros aspectos, o que acabou reduzindo a amostra pretendida, mas não inviabilizou a realização do estudo.

5.2 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Para estudos futuros sugere-se a ampliação da aplicação desta pesquisa em outras das demais agências das cidades que pertencem à regional da instituição bancária analisada. Desse modo, considerando-se o modelo que foi utilizado para esta pesquisa, podendo assim, desenvolver um estudo comparativo com um número maior de respondentes e obter um resultado com maior número de opiniões entre as diferentes agências da instituição financeira analisada.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J.. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ALMEIDA, M. L. P.. Tipos de pesquisa. In: ALMEIDA, M. L. P.. **Como elaborar monografias**. 4. ed. revisada e atualizada. Belém: Cejup, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS. **CPA-10**. Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/educar/certificacoes/cpa-10.htmAcesso em: 07 nov. 2020.

_____. **CPA-20**. Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/educar/certificacoes/cpa-20.htmAcesso em: 07 nov. 2020.

CHIZZOTTI, A.. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. Cortez, 2001. Disponível em: https://www.academia.edu/38702337/Ant%C3%B4nio_Chizzotti_PESQUISA_EM_CI%C3%80NCIAS_HUMANAS_E_SOCIAIS_2a_edi%C3%A7%C3%A3o_CORTEZ_EDITORA. Acesso em: 20 abr. 2020.

CONTE, A. L.. Qualidade de vida no trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE BUSINESS**, n. 7, p. 1-3, 2003. Disponível em: <http://https://www.docsity.com/pt/qualidade-de-vida-no-trabalho/4758527/>;. Acesso em: 29 jun. 2020.

COSTA, Fernando Nogueira. **Êxodo bancário**: recordar é viver. Publicado em: 02 jun. 2010. Disponível em: <https://fernandonogueiracosta.wordpress.com/2010/06/02/exodo-bancario-recordar-e-viver/>. Acesso em: 07 nov. 2020.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRISCI, C. L. I; BESSI, V. G. Modos de ser e de trabalhar na reestruturação bancária. **Sociologias**. Porto Alegre. Ano 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez., 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n12/22260.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2020.

LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, Ano XVIII, n. 61, p. 110-138, dez., 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4701.pdf>. Acesso em 19 jun. 2020.

MERLO, A. R. C.; BARBARINI, N. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento nos caixas executivos: um estudo de caso. **Psicologia & Sociedade**. Belo Horizonte, vol. 14, n. 1, p. 103-122, jan./jun., 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822002000100007&script=sci_arttext&tlng=es. Acesso em: 24 jun. 2020.

OLIVEIRA, Bruno. **Coefficiente de correlação**. Publicado em: 29 ago. 2019a. Disponível em: <https://operdata.com.br/blog/coeficientes-de-correlacao/#:~:text=...> Acesso em: 02 jul. 2020.

_____. **Como interpretar uma análise variância (ANOVA)**. Publicado em: 16 ago. 2019b. Disponível em: <https://operdata.com.br/blog/como-interpretar-analise-de-variancia-anova/>. Acesso em: 02 jul. 2020.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.. **Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária**. *Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, Campinas, v. 7, n. 3, p. 29-43, set./dez.. 2009. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/conexoes/article/view/8637766/5457>. Acesso em: 07 nov. 2020.

RIBEIRO, L. Z.; ROTTA, I. S.. Análise da qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo de caso em uma empresa no setor supermercadista do interior mineiro. In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil João Pessoa/PB, Brasil, p. 1-14, 03-06 out., 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_229_335_29993.pdf. Acesso em: 07 jul. 2020.

SEGNINI, L R. P.. Reestruturação nos Bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação no trabalho. *Revista Educação & Sociedade*. Ano XX, n. 67, p. 183-209, ago., 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a06.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2020.

SILVA, D.; LOPES, E. L.; BRAGA JUNIOR, S. S.. Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 01-18, jan./abr. 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38960/pesquisa-quantitativa--elementos--paradigmas-e---> Acesso em: 20 abr. 2020.

TEIXEIRA, E. B. A Análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento em questão*, Unijuí, Ano 1, n. 2., p. 177-201, jul./dez., 2003. Disponível em: <https://cursodegestaoelideranca.paginas.ufsc.br/files/2016/03/Artigo-An%C3%A1lise-de-dados-na-pesquisa.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2020.

TIMOSSI, L. S.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; FRANSCICO, A. C.. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho. *Revista da Educação Física*, Maringá, v. 20, n. 3, p. 395-405, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/29036796/Adapta%C3%A7%C3%A3o_do_modelo_de_Walton_para_avaliao%C3%A7%C3%A3o_da_Qualidade_de_Vida_no_Trabalho. Acesso em: 02 jul. 2020.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 8, n.1, p. 23-35, jan./mar., 2001. Disponível em: http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt_origem.pdf. Acesso em: 22 jun. 2020.

WALTON, R. E.. *Quality of working life: what is it?* *Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA

QUESTIONÁRIO

Este instrumento de pesquisa faz parte do trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, da acadêmica Bruna Palavro Martins, e tem como objetivo avaliar a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores de uma Instituição Bancária Privada de Caxias do Sul, a partir das dimensões do modelo de Richard Walton.

Sua participação é voluntária e tem sigilo garantido.

Agradeço desde já, sua atenção e colaboração.

Característica dos entrevistados:

1. Gênero:
2. Idade:
3. Cargo:
4. Formação (curso):
5. Estado civil:
6. Tempo dentro da Instituição:

1. Em relação ao salário (compensação) justo e adequado:	Muito Insatisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	Muito Satisfatório
1.1 O quanto você está satisfeito com o seu salário (remuneração)?				
1.2 O quanto você está satisfeito com seu salário, se você o compara com o salário dos seus colegas?				
1.3 O quanto você está satisfeito com as recompensas e a participação em resultados que você recebe da empresa?				
1.4 O quanto você está satisfeito com os benefícios extras (alimentação, transporte, médico, dentista etc.) que a empresa oferece?				

2. Em relação as suas condições de trabalho:	Muito Insatisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	Muito Satisfatório
2.1 O quanto você está satisfeito com sua jornada de trabalho semanal (quantidade de horas trabalhadas)?				
2.2 Em relação a sua carga de trabalho (quantidade de trabalho), como você se sente?				
2.3 Em relação ao uso de tecnologia no trabalho que você faz, como você se sente?				
2.4 O quanto você está satisfeito com a salubridade (condições de trabalho) do seu local de trabalho?				
2.5 O quanto você está satisfeito com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa?				
2.6. Em relação ao cansaço que seu trabalho lhe causa, como você se sente?				

3. Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho:	Muito Insatisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	Muito Satisfatório
3.1. Você está satisfeito com a autonomia (oportunidade tomar decisões) que possui no seu trabalho?				
3.2. Você está satisfeito com a importância da tarefa/trabalho/atividade que você faz?				
3.3. Em relação à polivalência (possibilidade de desempenhar várias tarefas e trabalhos) no trabalho, como você se sente?				
3.4 O quanto você está satisfeito com a sua avaliação de desempenho (ter conhecimento do quanto bom ou ruim está o seu desempenho no trabalho)?				
3.5. Em relação à responsabilidade conferida (responsabilidade de trabalho dada a você), como você se sente?				

4. Em relação às oportunidades que você tem no seu trabalho:	Muito Insatisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	Muito Satisfatório
4.1 O quanto você está satisfeito com a sua oportunidade de crescimento profissional?				
4.2 O quanto você está satisfeito com os treinamentos que você faz?				
4.3. Em relação às situações e à frequência em que ocorrem as demissões no seu trabalho, como você se sente?				
4.4. Em relação ao incentivo que a empresa dá para você estudar, como você se sente?				

5. Em relação à integração social no seu trabalho:	Muito Insatisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	Muito Satisfatório
5.1. Em relação à discriminação (social, racial, religiosa, sexual etc.) no seu trabalho, como você se sente?				
5.2. Em relação ao seu relacionamento com colegas e chefes no seu trabalho, como você se sente?				
5.3. Em relação ao comprometimento da sua equipe e colegas com o trabalho, como você se sente?				
5.4 O quanto você está satisfeito com a valorização de suas ideias e iniciativas no trabalho?				

6. Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho:	Muito Insatisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	Muito Satisfatório
6.1 O quanto você está satisfeito com a empresa por ela respeitar os direitos do trabalhador?				
6.2 O quanto você está satisfeito com sua liberdade de expressão (oportunidade dar suas opiniões) no trabalho?				
6.3 O quanto você está satisfeito com as normas e regras do seu trabalho?				
6.4. Em relação ao respeito a sua individualidade (características individuais e particularidades) no trabalho, como você se sente?				

7. Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida:	Muito Insatisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	Muito Satisfatório
7.1 O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua vida/rotina familiar?				
7.2 O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua possibilidade de lazer?				
7.3 O quanto você está satisfeito com seus horários de trabalho e de descanso?				

8. Em relação à relevância social e importância do seu trabalho:	Muito Insatisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	Muito Satisfatório
8.1. Em relação ao orgulho de realizar o seu trabalho, como você se sente?				
8.2. Você está satisfeito com a imagem que esta empresa tem perante a sociedade?				
8.3 O quanto você está satisfeito com a integração comunitária (contribuição com a sociedade) que a empresa tem?				
8.4 O quanto você está satisfeito com os serviços prestados e a qualidade dos produtos que a empresa oferece?				
8.5 O quanto você está satisfeito com a política de recursos humanos (a forma de a empresa tratar os funcionários) que a empresa tem?				

ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA**CARTA DE AUTORIZAÇÃO**

A empresa Santander, sob nº CNPJ 90.400.888/0001-42, autoriza a acadêmica, Bruna Palavro Martins, a realizar os Trabalhos de Conclusão de Curso I e II, referente ao Curso de Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Contato com a empresa pelo telefone (54) 3218.4200.

Caxias do Sul, 15 de abril de 2020.



Assinatura

ANEXO B – TERMO DE RESPONSABILIDADE**TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Eu, Bruna Palavro Martins, funcionária do Banco Santander, assumo toda e qualquer responsabilidade pelo conteúdo informacional disponibilizado no capítulo quatro deste estudo em sua seção 4.1. O conteúdo é resultante da observação participante da pesquisadora que relata livremente a sua experiência vivenciada na referida instituição bancária. Não é intenção da pesquisadora, em qualquer momento, ferir ou prejudicar a imagem dos colaboradores e da instituição financeira.

Caxias do Sul: 16/11/2020



Bruna Palavro Martins