

# **A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS BANCÁRIOS DE INSTITUIÇÕES PRIVADAS.**

THE QUALITY OF LIFE IN THE WORK OF BANKERS OF PRIVATE INSTITUTIONS

**Thiago Silva<sup>1</sup>**  
**Bruno Anthony Gonçalves Menezes<sup>2</sup>**

## RESUMO

Este artigo relaciona o trabalho e seus atributos ao enfoque social, resgatando uma abordagem sobre que é a qualidade de vida. O estudo discute conceitos desenvolvidos pelas ciências sociais, levantando a percepção da qualidade de vida no trabalho. Para isso toma de empréstimo várias discussões como de Westely (1979) que abordou as raízes da qualidade de vida no trabalho e dentre outros Werther e Davis (1983) que relacionou fatores ambientais, comportamentais e organizacionais. O desenvolvimento desta pesquisa se deu na cidade de Curvelo, localizada no interior de Minas Gerais, com os bancários atuantes em instituições privadas, representando uma amostra de todo o universo bancário brasileiro, que conta com mais de 508 mil trabalhadores. Os instrumentos de coleta de dados para conhecer a percepção desses profissionais sobre a qualidade de vida em seu ambiente de trabalho foram questionário e entrevista semiestruturada, baseadas no modelo teórico de Medeiros (2007). Os resultados apresentaram trabalhadores com níveis razoáveis em alguns aspectos e funções com a necessidade de intervenção imediata.

**Palavras – Chave:** Qualidade de Vida no Trabalho; Bancários.

## ABSTRACT

This article relates the work and its attributes to the social focus, rescuing an approach about what quality of life is. The study discusses concepts developed by the social sciences, raising the perception of quality of life at work. To that end, it borrows several discussions such as de Westely (1979), which addresses the roots of quality of life at work and among others Werther and Davis (1983) that related environmental, behavioral and organizational factors. The development of this research took place in

---

<sup>1</sup> Doutorando em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Mestre em Administração, Professor do Instituto Federal de Minas Gerais.

<sup>2</sup> Mestre em Educação pela Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri– UFVJM. Professor dos Cursos de Graduação em Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Arquidiocesana de Curvelo – FAC.

the city of Curvelo, located in the interior of Minas Gerais, with bankers working in private institutions, representing a sample of the entire Brazilian banking universe, which has more than 508 thousand workers. The instruments of data collection to know the perception of these professionals about the quality of life in their work environment were questionnaire and semi-structured interview, based on the theoretical model of Medeiros (2007). The results presented workers with reasonable levels in some aspects and functions with the need for immediate intervention.

**Key Words:** Quality of Life at Work; Banking.

## 1. INTRODUÇÃO

Muito se fala em qualidade de vida (QV), em que os indivíduos reconhecem a sensação de bem-estar e satisfação no contexto em que estão inseridos. Cardoso (1999) atribui a qualidade de vida a fatores objetivos e subjetivos que decorrem da percepção, considerando, entre outros, o emprego e, a moradia como condições objetivas e o reconhecimento e a privacidade como subjetivos.

O cenário em que se trata da QV seria todo ambiente de relacionamento do indivíduo, desde saúde, lazer, família, desenvolvimento espiritual e até mesmo o trabalho (RAMOS, 1995).

O trabalho nas sociedades antigas ficou marcado como algo de pouco valor, como instrumento que privaria a liberdade das pessoas e até mesmo como forma de punição, sendo caracterizado por Arendt (2004) como uma forma de escravizar o homem pelas suas necessidades.

No entanto, o trabalho passou por diversas eras e o homem foi paulatinamente desenvolvendo sua forma de produção, alcançando um olhar positivo ao desenvolver suas atividades, recebendo o trabalho, inclusive, o predicado de diferenciar a forma humana de qualquer outra.

A produção artesanal deu início a uma nova era, e o trabalho ganhou uma forma de produção mais rudimentar. Dessa primeira era teve início a Revolução Industrial e seus sistemas fabris como mais capacidade de entrega de produtos.

A necessidade de aprimoramento dos processos para alcançar mais capacidades e agilidade para atender à Revolução Industrial deu origem à administração científica. Os métodos e filosofia da administração científica foram criados por engenheiros, executivos comerciais, educadores e pesquisadores em um novo ambiente socioeconômico, altamente produtivo (GAITHER, 2001).

A administração científica detalhou os estudos sobre o trabalho humano, suas potencialidades e o relacionamento. Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), foi proposta a fragmentação da atividade laboral, dando ênfase à tarefa e à busca contínua da eficiência com o foco na redução do tempo de execução das tarefas.

Importante contribuição foi dada por Taylor (1987), ao enfatizar o estudo dos tempos e movimentos como meio de alcançar mais eficiência na produção. Ao acreditar que o homem só trabalha por ganhos econômicos, a ênfase foi dada apenas às tarefas (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

O homem ficou em segundo plano no trabalho e isso gerou generalizada insatisfação dos trabalhadores da época (MACEDO, 1990). A partir desse momento iniciaram-se diversos estudos sobre a satisfação do homem com e no trabalho, como, por exemplo, as pesquisas de Eric Trist e Bamforth (1951), que envolviam a tríade trabalho, indivíduo e organização, de Elton Mayo (1927), ao analisar variáveis psicológicas e sociais e, entre outros, Davis *et al.* (1957), que realizaram várias pesquisas buscando modificar as linhas de montagem e tornar os trabalhos dos operários mais agradáveis e satisfatórios.

A satisfação do homem no e com o trabalho deu origem aos estudos conhecidos como Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A QVT tem o objetivo de melhorar a relação do indivíduo com o trabalho, gerando também mais produtividade.

Westley (1979) considera que os esforços para a QVT buscam a humanização do trabalho na tentativa de solucionar problemas gerados pelas próprias organizações existentes na sociedade industrial.

Walton (1973) corrobora com essa ideia quando afirma que o estudo da QVT é importante para que sejam diagnosticados os níveis de satisfação e bem-estar dos trabalhadores na execução das tarefas que lhe são confiadas e para que sejam resgatados valores humanos e ambientais negligenciados em favor do avanço tecnológico da produtividade e do crescimento econômico.

O trabalho dos bancários vem se transformando e é até mesmo considerado uma mudança dramática, como afirmaram Merlo e Barbarini (2002). Além disso, gera sofrimento pela falta de satisfação dos bancários ao desenvolver suas atividades, tornando o trabalho vazio (CODO; SAMPAIO 1992). Assim, Falqueto (1997) também reconhece o trabalho bancário como monótono, repetitivo e também vazio.

Em virtude dos problemas decorrentes do trabalho bancário apresentados, este estudo toma como universo de pesquisa os bancários brasileiros, que já somam 508 mil trabalhadores segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEES). Devido ao acesso à informação, à disponibilidade dos bancários em participar e à atuação profissional do pesquisador, optou-se pelo estudo da QVT dos bancários atuantes em instituições privadas da cidade de Curvelo-MG.

Expostos os relatos de Codo e Sampaio (1992), Falqueto (1997) e Merlo e Barbarini (2002), esta investigação justifica-se em prol da melhoria da QVT dos bancários de instituições privadas. Dessa forma, chama-se a atenção da sociedade, academia e instituições privadas para os pontos críticos da QVT segundo a percepção dos bancários.

A melhoria no ambiente de trabalho e aumento da percepção da qualidade de vida no mesmo resulta em mais e melhor produtividade (NADLER; LAWLER 1983). O estudo também se justifica para os bancos privados que, conhecendo os pontos críticos em relação à QVT, poderão buscar melhores resultados nessas organizações.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### ***2.1. Síntese Conceitual***

A expressão QVT, para Guimarães (1995), deve-se ao professor Louis Davis (*University of California, Los Angeles* - UCLA, Los Angeles), que a introduziu

publicamente no início da década de 1970 ao ampliar seu projeto de delineamento de cargos, contribuindo com a abordagem sociotécnica.

A QVT foi considerada por Trist (1975) como fundamental a qualquer organização, de qualquer país desenvolvido ou em desenvolvimento. No entanto, os conceitos são diversos e até mesmos confusos. Westley (1979, p. 113) afirma que a QVT é aplicada numa diversidade de mudanças propostas nas organizações de trabalho, o que leva à confusão. Ballesteros (1996) reporta que diversos autores consideram a QVT um conceito abstrato e difícil de operacionalizar e equivale-se ao “bem-estar” no domínio social, a “*status* de saúde” para a Medicina e a um nível de satisfação no domínio psicológico.

Na tentativa de conceituar o tema de forma a ser operacionalizado, Limongi-França (2003) salienta que a QVT é um conjunto de ações empresariais que envolvem a implantação de melhoria e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. O objetivo, para Hackman e Lawler (1971), seria usá-la como um método para tornar os cargos mais produtivos, levando os indivíduos a se tornarem mais satisfeitos e motivados.

Fernandes (1996) corrobora essa opinião e acrescenta que os verdadeiros objetivos são as reformulações no nível do trabalho em si, visando garantir mais eficácia e produtividade e, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores. Davis (1981) comenta que a QVT pode ser entendida como condições favoráveis ou desfavoráveis do ambiente de trabalho para os empregados.

Criando uma relação entre a satisfação das necessidades do trabalhador e mais produtividade, Conte (2003, p. 33) definiu a QVT:

Como um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

Huse e Cummings (1985) definem que a QVT não é só uma forma de pensar das pessoas no seu processo de trabalho, mas também no trabalho propriamente dito e nas organizações. Os aspectos principais dessa definição seriam a preocupação com o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional.

Todas as definições de QVT possuem como ponto comum o entendimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e um instrumento que possui o objetivo de propiciar mais humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e mais participação nas decisões e problemas do trabalho (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 9).

Walton (1973) ressalta que a expressão QVT tem sido usada de forma crescente para descrever valores ambientais e humanos negligenciados pelas organizações em benefício do avanço tecnológico e do crescimento econômico.

A definição de QVT oferecida por Sekiou e Blondim citados por Vieira e Hanashiro (1990) seria a aplicação concreta de uma filosofia humanística, que seria introduzida por métodos participativos, modificando os aspectos dos locais de trabalho e com o objetivo de gerar nova situação favorável à satisfação dos empregados.

A obtenção da QVT busca a humanização do trabalho na tentativa de solucionar problemas gerados pelas próprias organizações existentes na sociedade industrial (WESTLEY, 1979).

Os elementos-chave da QVT, de acordo com Fernandes (1996), apoiam-se em quatro pilares, a seguir: a) a resolução dos problemas envolvendo membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações); b) a reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento da tarefa, redesenho de cargos, rotação de funções, grupo autônomos ou semiautônomos); c) a inovação no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não financeiras); d) a melhoria no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio ambiente físico, aspectos ergonômicos e assistenciais).

Correa (1993) conceitua a QVT como um fenômeno que aos poucos vem sendo desvendado e classifica em quatro estágios os movimentos envolvendo a QVT.

**QUADRO 4 - Os 4 estágios da qualidade de vida segundo Correa (1993)**

<b>Estágios</b>	<b>Período</b>	<b>Características</b>
Primeiro	Meados do século XIX pressupostos baseados no marxismo e nas políticas trabalhistas sociais.	Condições de subsistência, como salário compatível com a função segurança, prevenção de acidentes, seguridade social e aposentadoria.
Segundo	Ideias de Taylor e Fayol, desenvolvidas nos Estados Unidos por volta de 1980.	Incentivos salariais à participação nos lucros e eficiência administrativa.
Terceiro	Escola de Relações Humanas (1930).	Destaque para as dimensões básicas da QVT: o reconhecimento social, a liderança democrática, o treinamento, a participação e o moral do grupo.
Quarto	Autorrealização: por volta de 1960.	Teorias comportamentais e o movimento da QVT, produção de teses de autodesenvolvimento, criatividade, flexibilidade no horário de trabalho, constituição de pequenos grupos e preocupação com o meio ambiente.

Fonte: elaborado pelo autor (março/2012).

O QUADRO 4, baseado em Correa (1993), demonstra ações reativas aos movimentos dos trabalhadores em busca da QVT. Os salários compatíveis com a função, à participação nos lucros, à percepção das dimensões básicas da QVT como o reconhecimento profissional, liderança, treinamento e as teorias comportamentais se interagem em um único processo.

Apesar de ausência de consenso entre os autores sobre a QVT, para Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) é necessário atentar para a utilização indevida dessa expressão, para descrever políticas de marketing ou relações públicas ou qualquer outra condição que visa apenas melhorar as situações extrínsecas ao trabalho. Fernandes e Becker (1988) recomendam que é preciso deixar claro que a adoção de programas de QVT requer pesquisas teóricas de orientação dos modelos a serem utilizados e evitar-se a simples reprodução, sendo necessárias a adaptação a realidade da organização específica.

Para o desenvolvimento do presente estudo será utilizada a conceituação de Medeiros (2007), que em seu estudo propôs um instrumento de pesquisa que trata da QVT de maneira mais global, de forma a utilizar, por isso, os principais modelos da literatura clássica brasileira e estrangeira.

### **2.3. O Modelo de Medeiros**

Medeiros traz como fundamentação teórica de seu estudo a constatação de que o trabalho é importante na vida do homem, sendo que, a maioria das pessoas trabalham e passam grande parte do dia dentro das organizações.

A contribuição de Medeiros ocorreu com o desenvolvimento de sua pesquisa que caracterizou a QVT dos servidores públicos estaduais lotados na EMATER-RN. O instrumento de pesquisa foi desenvolvido a partir da síntese da literatura sobre a QVT, tornando assim mais amplo, visto que Rodrigues (1989), Siqueira e Coleta (1989), Carvalho e Souza (2003) entre outros já apontavam para a necessidade de elaboração de um modelo mais flexível que contemple características culturais brasileiras.

Para o desenvolvimento do estudo, a metodologia consistiu em um estudo de caso de natureza qualitativa e quantitativa, exploratória e descritiva, com análise multivariada tendo como principal técnica análise fatorial exploratória.

Os resultados do estudo geraram o agrupamento de indicadores de QVT, formando onze fatores, sendo o primeiro a Execução do trabalho, Autorrealização, Equidade no Trabalho, Relação com a Organização, Organização do trabalho, Adequação da Remuneração, Relação Chefe Subordinado, Efetividade da Comunicação e do Aprendizado, Relação do trabalho e vida pessoal, Participação e efetividade dos processos de trabalho.

O estudo gerou também um instrumento de coleta de dados amplo, que caracterizou a qualidade de vida no trabalho e Medeiros (2007), pôde concluir que a organização abordada nesta pesquisa oferece de forma significativa um conjunto de variáveis voltadas a qualidade de vida no trabalho.

### **2.4. O Setor Bancário Brasileiro**

O setor bancário no Brasil sofreu grandes mudanças. Merlo e Barbarini (2002) referem que qualquer pessoa habituada a fazer uso dos serviços bancários reconhece facilmente as mudanças, sejam na infraestrutura, no funcionamento e no atendimento.

Para Cerqueira e Amorim (1998), os bancos conseguiram grandes concentrações de capital a partir de fusões, aquisições, incorporações e privatizações. Segundo o Banco Central do Brasil (BACEN) em seu relatório divulgado em 2009, durante o período de 1995 a 2009 foram efetuadas 95 atividades entre fusões, incorporações e aquisições.

Percebe-se que o número de bancos atuantes no Brasil vem sofrendo variações. Alguns possíveis motivos são as políticas econômicas como a abertura do mercado brasileiro na década de 1990 e a estabilização da economia a partir do Plano Real e das estratégias de concentração de capital adotado pelas instituições financeiras. A TAB. 1 apresenta a redução significativa em quantidade de banco comerciais atuantes no Brasil no período de 10 anos.

**TABELA 1 - Bancos por origem de capital**

Período	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Número de bancos (1)	192	182	167	165	164	161	159	156	159	158
Privados nacionais com ou sem participação estrangeira	105	95	87	88	92	90	90	87	85	88
Privados estrangeiros e com controle estrangeiro (2)	70	72	65	62	58	57	56	56	62	60
Públicos federais e estaduais (3)	17	15	15	15	14	14	13	13	12	10

Fonte: Banco Central do Brasil (2009) – Departamento de Organização do Sistema Financeiro.

(1) Bancos múltiplos, bancos comerciais e Caixa Econômica.

(2) Filiais de bancos estrangeiros e bancos múltiplos e comerciais com controle estrangeiro.

(3) Caixas Econômicas Estaduais e Caixa Econômica Federal.

Apesar da redução do número de bancos atuantes no Brasil, foram 34 em nove anos, como apresentou a TAB. 1. O setor bancário brasileiro, segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) em 2009, está presente em 5.657 municípios brasileiros. A evolução da rede de atendimento pode ser comprovada na TAB. 2:

**TABELA 2 - Evolução da rede de atendimento**

Período	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Número de agências	16.396	16.841	17.049	16.829	17.260	17.627	18.087	18.572	19.142	20.046
Postos tradicionais (1)	9.495	10.241	10.148	10.054	9.856	9.985	10.220	10.555	11.661	12.137
Postos eletrônicos	14.453	16.748	22.428	24.367	25.595	30.112	32.776	34.669	38.710	41.472
Correspondentes não bancários	13.731	18.653	32.511	36.474	46.035	69.546	73.031	95.849	108.074	149.507
Total de dependências	54.075	62.483	82.136	87.724	98.746	127.270	134.114	159.645	177.587	223.156

Fonte: Banco Central do Brasil/Desig (2009).

(1) Incluem postos de atendimento bancário (PAB), postos de arrecadação e pagamentos (PAP), postos avançados de atendimento (PAA), postos de atendimento cooperativo (PAC), postos de atendimento ao microcrédito (PAM), postos avançados de crédito rural (PACRE), (PCO) e unidades administrativas desmembradas (UAD).

Em processo absoluto de crescimento, a rede de atendimento bancária brasileira registrou aumento de 4,7% no número de agências, somando-se 20.046. Os correspondentes não bancários subiram de 108.074 no final de 2008 para 149.507 em

2009, o que representou aumento de 38,3%. O número de postos eletrônicos cresceu 7,1%, totalizando 41.472 (BACEN, 2009).

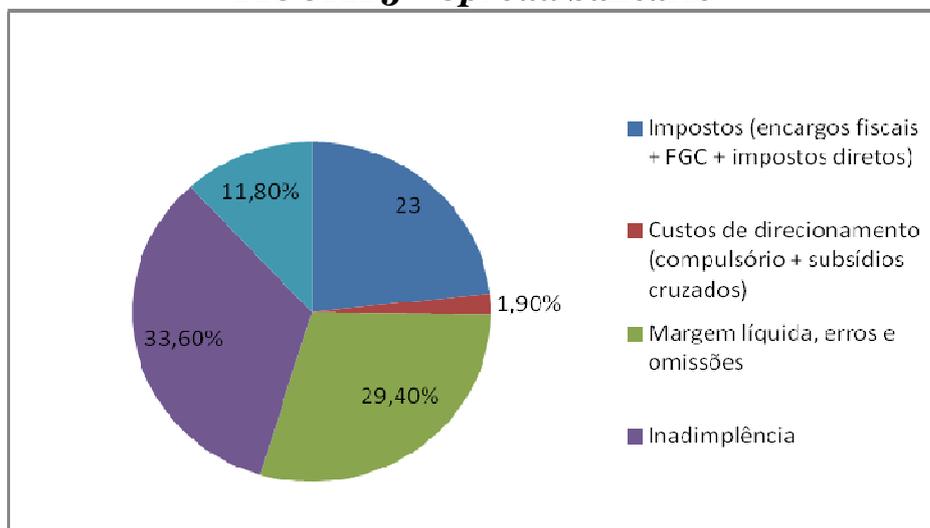
As análises sobre o mercado financeiro nacional trazem sempre discussões sobre tarifas cobradas pelos bancos e principalmente sobre o seu *spread*. Segundo o dicionário Michaelis, *spread* é:

(*spread*) *sm* (ingl.) *Econ.* **1** Diferença entre o preço pago ao produtor por um produto e o preço pago pelo consumidor. **2** A diferença, em um determinado período, entre o preço mais alto e o mais baixo de um produto. **3** Taxa que incide sobre um empréstimo e que é variável, conforme o país que o solicita (MICHAELIS, 2011).

Quando se trata das instituições financeiras o *spread* é a diferença entre os juros cobrados pelos bancos nos empréstimos a pessoas físicas e jurídicas e as taxas pagas pelos bancos aos investidores que colocam seu dinheiro em aplicações.

O *spread* bancário é composto de:

**FIGURA 5 – Spread bancário**



Fonte: Elaborado por FEBRABAN com dados do Banco Central do Brasil (2010).

Observa-se que o *spread* dos bancos atuantes no Brasil sofre grande influência da inadimplência, dos impostos e da margem líquida desejada pelas instituições financeiras, gerando, assim, um custo mais alto do dinheiro ao tomador de empréstimo e menos rentabilidade ao aplicador de recursos.

O sistema bancário brasileiro possui, segundo o DIEES, 508 mil trabalhadores. Ainda de acordo com o relatório divulgado na 14ª Conferência Nacional dos Bancários ocorrida no período de 20 a 23/07/2012, o nível de rotatividade estava em torno de 8% e o tempo médio de permanência no emprego de 11 anos.

Para Cerqueira e Amorim (1998), as fusões, aquisições, incorporações e privatizações no Brasil ocorreram, salvo exceções, envolvendo ampla redução dos postos de trabalho. Segundo esses autores, no final de 1995 o contingente de bancários era 30,8% inferior ao do ano de 1990 (*apud* SILVA, 2000, p. 26). Para o DIEES (2007), o processo de reestruturação implementada no sistema financeiro na década de 1990 provocou excessiva perda de ocupações no setor bancário.

A rentabilidade financeira é mais desejada pelas instituições quando comparada à rentabilidade produtiva (CHESNAIS, 1996). O autor reporta, ainda, que quanto mais rentável em curto período de tempo, maior será a valorização da empresa, havendo choque no investimento produtivo.

Luttwak (1996) preleciona que as organizações são valorizadas pelo seu desempenho financeiro, principalmente no mercado de ações, independentemente de como estão as políticas de RH e a situação dos funcionários.

As empresas promovem redução do quadro de pessoal quando as coisas estão bem. “Quanto mais às coisas funcionam, mais se eliminam trabalhadores” (ENRIQUEZ, 1999, p. 77). O QUADRO 7 apresenta o lucro de cinco bancos atuantes no Brasil, em ordem decrescente de acordo com seus ativos:

**QUADRO 7 - Relação dos lucros dos cinco bancos atuantes no Brasil**

Banco	Período	Lucro
Itaú Unibanco	2011	R\$ 14,621 bilhões
Banco do Brasil	2011	R\$ 12,1 bilhões
Bradesco	2011	R\$ 11,028 bilhões
Santander	2011	R\$ 7,8 bilhões
Caixa	2011	R\$ 5,2 bilhões

Fonte: Feedpr (2011).

As instituições bancárias atuantes no Brasil apresentaram, segundo a Feedpr (2011), lucros expressos em torno de bilhões de reais. Os cinco primeiros colocados - três instituições privadas e duas públicas - somando os seus lucros alcançam a marca de R\$ 50,749 bilhões de reais. Isso representou aproximadamente 1,22% do Produto Interno Brasileiro (PIB) divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2011, que registrou R\$ 4,143 trilhões de reais para o PIB, demonstrando o poder financeiro das instituições bancárias.

A evolução do Sistema Financeiro Brasileiro trouxe também grandes mudanças nas atividades dos profissionais envolvidos. Para Merlo e Barbarini (2002) o trabalho bancário é uma das atividades que mais se têm transformado e de forma dramática.

Segundo Codo e Sampaio (1992), muitos bancários atribuíram sofrimento à falta de satisfação com o trabalho executado. Os autores destacam que o trabalho do bancário não constrói um produto final tangível, caracterizando, assim, um “trabalho vazio”.

Na tentativa de caracterizar o trabalho bancário, observa-se a definição de Falqueto (1997), que conceituou a atividade como monótona, repetitiva e também vazia: “o que faz o bancário? Paga, recebe, vende produtos, realiza empréstimos, cobra operações vencidas. É um trabalho repetitivo, monótono e metódico. Por exemplo: o caixa inicia o expediente com zero e termina com zero; [...] O bancário trabalha com excesso de papel, regras e normas em geral muito rígidas” (FALQUETO, 1997, p. 77).

As características do trabalho bancário no Brasil já mencionadas por Falqueto (1997) recebem a contribuição de vários autores, como Assunção (1993), Moulin (1996; 1997) e Silva (1992), que chamam a atenção para problemas e conflitos entre o bancário e o consumidor. Veloso (2000) salienta que os consumidores são fontes de reconhecimento do seu trabalho e também fonte de pressão ao executarem suas atividades.

Por fim, o trabalho bancário brasileiro vem sofrendo transformações sejam por demandas mercadológicas ou crises econômicas, mas Couto (2000) enfatiza que as décadas de 1980 e 1990 foram marcadas pelo aumento das exigências para os trabalhadores, considerando que são fatores determinantes o trabalho sob pressão por parte dos clientes e chefias, sistemas ineficientes, riscos de assaltos e a informatização que gerou novos ritmos de trabalho.

Diante das perspectivas abordadas sobre o SFN e o trabalho bancário, vale ressaltar a importância da pesquisa de percepção da QVT dos trabalhadores envolvidos.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia utilizada neste artigo visando contemplar o problema estudado foi a pesquisa de caráter descritiva, uma vez que busca conhecer e descrever a percepção e as características comportamentais dos bancários atuantes em instituições privadas na cidade de Curvelo-MG (GIL, 2002).

Há no Brasil muitas pesquisas sobre a QVT, porém a profissão de bancário ainda foi pouco contemplada, carecendo de estudos mais detalhados sobre o assunto. Como este trabalho busca em seu objetivo geral identificar e descrever a percepção em relação à QVT dos bancários, torna-se essa metodologia adequada.

A abordagem escolhida para o desenvolvimento da pesquisa foi quantitativa, pela sua característica de transformar opiniões e informações em números (RICHARDSON, 1999). Muito utilizado em pesquisas sociais, econômicas, mercadológicas e em administração, o método quantitativo tem a finalidade de evitar distorções e garantir a precisão dos resultados (OLIVEIRA, 1997). No entanto, como forma de complementar as análises, foi realizado o estudo em duas etapas: uso dos métodos quantitativos e dos métodos qualitativos.

A combinação das abordagens quantitativas e qualitativas acontece quando se conhece pouco do tema em questão e deseja-se desenvolver: a) estudo quantitativo para quantificar os dados e aplicar a análise estatística; b) abordagem qualitativa para se obter melhor visão e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2001).

O estudo qualitativo surgiu da busca pela compreensão das ciências sociais, que lida com ações e comportamentos que são gerados dentro da mente humana (COLLIS; HUSSEY, 2005). Sendo assim, esta pesquisa pode assumir também caráter qualitativo.

Para parte qualitativa do trabalho, foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade (semiestruturada) com sete bancários de instituições privadas da cidade de Curvelo-MG. A seleção dos respondentes foi aleatória e de acordo com a disposição em participar da entrevista. Para a análise da entrevista, optou-se pela utilização da técnica metodológica da análise de conteúdo do material transcrito.

### **3.2. População e amostra**

A cidade de Curvelo-MG. está localizada na região central do estado de Minas Gerais, a 164 km da capital mineira Belo Horizonte, e apresenta, conforme dados do IBGE (2010), população de 74.219 habitantes em uma área de 3.298,789 km<sup>2</sup>.

As receitas orçamentárias correntes de Curvelo-MG, no ano de 2009, chegaram, segundo o Ministério da Fazenda, a R\$ 68.533.000,66, o que mostra o potencial de uma cidade-polo do interior de Minas Gerais.

O sistema financeiro também apresenta números expressivos para uma cidade do interior, com operações de crédito próximas de R\$ 220.000.000,00 (BACEN, 2009).

De acordo com o Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Curvelo (SEEB, 2012), a cidade possui 77 bancários atuantes em quatro agências privadas na cidade e em seus núcleos de atendimentos na região, formando assim, o universo desta pesquisa. Para Vergara (2004), o universo da pesquisa é considerado o conjunto de elementos selecionados de acordo com algum critério de representatividade.

Marconi e Lakatos (2009, p. 15) citam que “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. A amostra deste estudo foi de 67 respondentes para o questionário de Medeiros (2007) e sete entrevistas semiestruturadas a partir do questionário. O dimensionamento desta amostra se deu a partir do índice de confiança de 95% e margem de erro de 5%. A princípio, imaginou-se criar um censo, ou seja, aplicar o questionário aos 77 bancários, no entanto, devido a licenças médicas, férias e ao desejo de não responder, tornou-se inviável a sua execução.

Gil (1996) mostra que, para a efetivação de um experimento, é necessário selecionar sujeitos que são fornecedores de informações de que o pesquisador necessita. Para este trabalho, os dados foram obtidos por conveniência intencional. Oliveira (2003) indica que a amostra por conveniência intencional é a mais comum das amostras e os elementos são mais acessíveis, articulados ou mais fáceis de serem avaliados.

### **3.3. Coleta de dados**

A parte quantitativa deste estudo contemplou o uso do questionário estruturado de Medeiros (2007), formado por 52 questões fechadas e medidas pela escala Likert de seis pontos. Gil (2002, p. 68) recomenda que esse método a ser utilizado neste estudo é um meio útil e eficaz para a aquisição de informações num intervalo de tempo relativamente curto.

Já a parte qualitativa contou com sete entrevistas semiestruturadas que teve como base o questionário de Medeiros (2007). Esse instrumento foi escolhido por ser um mecanismo que permite mais liberdade ao entrevistador, possibilitando, inclusive, a formulação de novas perguntas (MINAYO; HARTZ; BUSS, 2003). Com o objetivo de complementar as questões básicas obtidas pelos questionários, as entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador no mesmo período da aplicação dos questionários.

A coleta de dados a partir dos questionários foi realizada nas agências bancárias fora do horário de atendimento comercial. Os envelopes contendo os questionários

respondidos foram depositados em uma urna lacrada, para que o respondente tivesse total liberdade e para assegurar-se de que as respostas sejam fidedignas. Já as entrevistas foram agendadas via telefone e realizadas em locais combinados estranhos às dependências das agências e também em horário antes ou depois da jornada de trabalho dos pesquisados.

No entanto, em um período anterior à coleta de dados foi aplicado um pré-teste com oito bancários, com o intuito de verificar o entendimento das questões e possíveis correções necessárias para a aplicação do questionário. As questões abordadas no questionário foram facilmente entendidas e interpretadas pelos respondentes, não sendo necessárias correções, apenas os ajustes de adaptação à atividade profissional pesquisada como, por exemplo, a questão número 1.05, que indaga sobre os principais cargos existentes em uma agência bancária. Após o pré-teste, foram distribuídos os questionários, obtendo-se 68 repostas. Os dados obtidos a partir do questionamento aos respondentes foram tratados por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), além do Microsoft Excel®, que auxiliou a construção de gráficos e tabelas e análises das dimensões da percepção da QVT.

Devido ao volume de informações e à metodologia utilizada por Medeiros (2007) quando desenvolveu o questionário, optou-se por seguir o agrupamento das avaliações em 1 (péssimo), 2 (muito ruim) e 3 (ruim) como negativas e 4 (boa), 5 (muito boa) e 6 (ótima) em contraposição positiva. No próximo capítulo descrevem-se a análise e a discussão dos dados.

#### **4. RESULTADOS E ANÁLISES**

Para alcançar o objetivo geral desta investigação, representado pela verificação dos níveis de QVT percebido pelos bancários de instituições privadas da cidade de Curvelo-MG, analisaram-se os dados coletados sob a ótica das dimensões da QVT elaboradas por Medeiros (2007), contemplando também os objetivos específicos e a comparação das variáveis entre os cargos.

Já na primeira dimensão, a execução do trabalho, o índice foi positivo, puxado pelo alto valor agregado ao indicador *feedback*, que passou dos 80%, acompanhado pelo bom desempenho das tarefas somando mais que 70%. Vale ressaltar que os pontos críticos dessa dimensão estão na realização das tarefas completas (68,4%) e no esgotamento com o trabalho (52,6%).

O esgotamento com o trabalho, conforme percepção do pesquisador, decorre do intenso ritmo de trabalho, galgado por metas ousadas e do volume de *feedback*, tanto positivo quanto negativo, interno e externo, entregue aos bancários. Quanto à variável realização das tarefas completas, que recebeu elevado índice negativo, Codo e Sampaio (1992) afirmam que o trabalho do bancário não constrói um produto final tangível, caracterizando, assim, um “trabalho vazio”.

Os ocupantes do cargo gerência operacional são os que mais manifestaram esgotamento com o trabalho. Atribui-se ao gerente operacional a responsabilidade pelo atendimento das agências, ambiente físico e segurança nas operações de crédito que passam pela sua verificação para estarem de acordo com as normas da organização. Os escriturários-caixas têm a pior percepção quanto à realização de tarefas completas, com 81,25%. Suas atividades são repetitivas; pagar, receber, devolver troco são suas

principais funções, não tendo algo tangível entregue ao cliente, à sociedade e aos bancos.

A dimensão autorrealização expressou alto escore, tendo como ponto forte da percepção da QVT a oportunidade de desenvolvimento pessoal, com 71,05%. Entre os cargos, os gerentes operacionais são os que mais enxergam a oportunidade de desenvolvimento pessoal, com 83,3% do escore.

Como 47,37% dos entrevistados possuem menos de seis anos de trabalho nas organizações e desse percentual 26,32% têm menos de três anos, acredita-se que isso gera muita expectativa quanto a novas oportunidades, devido ao fluxo de pessoas contratadas.

Os bancários respondentes possuem ótima percepção sobre a equidade no trabalho. O relacionamento com os colegas de trabalho e a existência de veículos de informação são determinantes bem-avaliados, porém contar com a ajuda do chefe quando há problemas não foi considerado positivo para os gerentes comerciais. Essa ajuda não é cedida, muitas vezes pelo foco exclusivo em cumprir meta.

É possível perceber o comprometimento, a identificação com a missão e boa imagem externa transmitida, definindo, assim, ótima relação dos respondentes com a organização. Os gerentes comerciais, porém, não creditam contribuição do seu trabalho para a comunidade. O fato de não haver projetos sociais, relação com clientes de parceria, mas somente troca, traz o sentimento de distância entre gerentes e clientes.

A organização do trabalho também foi considerada positiva, mas chama a atenção para a percepção dos gerentes comerciais, que estão insatisfeitos com a agilidade nas decisões, com a qualidade da supervisão recebida, com a falta de equipamento adequado e com poucas comemorações internas. A cobrança e a pressão depositada aos captadores de recursos das agências geraram grande insatisfação com a contrapartida oferecida. Rapidez para atender o cliente, falta de orientação dos seus supervisores e não celebração das conquistas são determinantes dessa situação.

A adequação da remuneração foi a dimensão de mais insatisfação dos respondentes, com escore de 55,3%, sendo a avaliação negativa. Entre os cargos, a maior insatisfação está entre os gerentes comerciais, que julgaram seus salários injustos quando comparados a outros cargos, outras organizações e desempenho pessoal. A insatisfação deve-se à grande responsabilidade de captar recurso para a organização. Para se alcançar melhor avaliação dessa variável, a remuneração deverá seguir o princípio de justiça, igualdade e distribuição fundamentado nos estudos de Thériault (1980).

A relação chefe-subordinado foi considerada positiva, o tratamento igualitário e o *feedback* externo contribuíram para essa percepção, mas a autonomia para decidir como fazer o trabalho recebeu as críticas dessa dimensão. Os escriturários-caixas expressaram 68,8% de insatisfação diante dessa variável. Já os gerentes comerciais não acreditam no tratamento igualitário nas agências, representados por 66,7%. Como a atividade de caixa não possui variabilidade, chegando próximo de ser “automatizada” e ser o primeiro cargo em uma linha hierárquica, isso gera desconforto.

A efetividade da comunicação foi considerada positiva. Os bancários respondentes reconhecem o incentivo à qualificação, oportunidade de progresso profissional e creditam a organização com a melhor para se trabalhar. Porém, a segurança quanto ao futuro foi uma variável negativa da percepção da QVT: 57,9% dos

entrevistados temem perder o emprego. Entre os cargos, os gerentes comerciais (66,7%) são os que mais sofrem e também os únicos que afirmaram não conseguir equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

## 5. CONCLUSÕES

Pode-se concluir que o objetivo geral de verificar os níveis de qualidade de vida no trabalho percebidos pelos bancários de instituições privadas da cidade de Curvelo-MG foi alcançado a partir do marco teórico e metodologia escolhida.

O objetivo específico deste trabalho contempla identificar e analisar as variáveis determinantes da QVT percebida pelos bancários, comparar a percepção por diferentes cargos e determinar, conforme Medeiros (2007), os pontos críticos que devem ser priorizados. E também foi alcançado.

Por fim, concluiu-se que, de acordo com as dimensões da QVT elaboradas por Medeiros (2007), as instituições bancárias privadas atuantes em Curvelo-MG. apresentam indicadores que caracterizam boa qualidade de vida no trabalho dos bancários. Entre as 10 dimensões, apenas a adequação da remuneração obteve resultado negativo. A dimensão execução do trabalho obteve resultado positivo, mas ficando muito próximo da linha que separa o positivo do negativo.

Apesar de boa percepção da QVT, existem pontos críticos que precisam ser trabalhados. E há também necessidade de atenção especial ao cargo gerência comercial, pois sua avaliação foi a pior entre todas as comparações. São 14 os indicadores que caracterizam os pontos críticos para a percepção da QVT dos bancários. O QUADRO 8 apresenta a correlação entre pontos críticos a serem trabalhados e o cargo com a mais baixa percepção de qualidade de vida.

### **QUADRO 8 - Pontos críticos atribuídos à percepção da QVT dos bancários**

INDICADORES	CARGOS C/ MENOR PERCEPÇÃO
1. Realização de tarefas completas	Escriturário Caixa
2. Esgotamento com o trabalho	Gerente Operacional
3. Não há ajuda dos chefes p/ solucionar problemas	Gerente Comercial
4. Contribuição do trabalho com a comunidade	Gerente Comercial
5. Agilidade nas decisões	Gerente Comercial
6. Qualidade da supervisão	Gerente Comercial
7. Comemorações internas	Gerente Comercial
8. Equipamentos adequados	Gerente Comercial
9. Salário adequado a outras organizações	Gerente Comercial
10. Salário adequado ao desempenho	Gerente Comercial
11. Salário adequado a outros cargos	Gerente Comercial
12. Autonomia para decidir como fazer o trabalho	Percepção de todos os cargos
13. Segurança quanto ao futuro na organização	Gerente Comercial
14. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	Gerente Comercial

Fonte: dados da pesquisa.

O cargo de gerente comercial foi recorrente entre os 14 indicadores, porém existe uma variabilidade de cargos em cada ponto a ser trabalhado. Aqui se consideraram apenas os com menores escores para cada variável.

Espera-se que este estudo contribua para a academia como motivador ao aprofundamento dos estudos da QVT dos bancários e de outras profissões ainda pouco contempladas. Também que esta investigação possa despertar a atenção de todos que são responsáveis pela melhoria da QVT, sejam eles bancos, bancários, sindicatos, associações ou sociedade, e que os pontos críticos aqui mencionados possam ser solucionados e constantemente aprimorados.

Tendo como continuidade deste estudo, sugere-se a reformulação da gestão dos bancários e, em especial, dos gerentes comerciais, pois os indicadores estão claros para o direcionamento dessa mudança.

Para novas pesquisas, sugiro uma investigação comparativa da QVT de bancários atuantes em grandes centros, comparação entre bancos tradicionais, familiares e internacionais e o aprofundamento do estudo da autonomia e seus impactos no ambiente de trabalho. Também a extensão da pesquisa a cargos responsáveis pela gestão das agências como, por exemplo, gerentes regionais e seus *staffs*. Os estudos da meritocracia nas agências bancárias e do impacto na percepção da QVT quanto às ações e estratégias para alcançar as metas comerciais também poderão contribuir para melhoria da qualidade de vida dos bancários.

## REFERÊNCIAS

ARENDDT, H. **A condição humana**. 10. ed. Tradução de Roberto Raposo. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. **Registros Administrativos**. Brasília: Ministério da Fazenda, 2009.

CARAVANTES, G.R.; PANNO, C.C.; KLOECKNER, M.C. **Administração, teorias e processo**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2005.

CARDOSO, W.L.C.D. Qualidade de vida e trabalho: uma atuação possível. *In*: GUIMARÃES, L.A.M.; GRUBITS, S. (orgs.). **Série saúde mental e trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, v. 1, 1999, p. 77.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. Tradução Silvana Finzi Foá. São Paulo: Xamã, 1996.

CODO, W.; SAMPAIO, J.J.C. Síndrome do trabalho vazio entre bancários. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, Florianópolis, 1992.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONTE, A.L. Qualidade de vida no trabalho. 2003. Disponível em: [www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n7/rev\\_fae\\_business\\_07\\_2003\\_gestao\\_10.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao_10.pdf). Acesso em: 27/03/2009.

CORREA, R.A.A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade”. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, pp. 113-123, 1993.

DAVIS *et al.* Job design and productivity: a new approach. **Personnel**, n. 33, pp. 418-430, março de 1957.

DIEESE. DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. Junho, 2007.

ENRIQUEZ, E. Perda do trabalho, perda da identidade. In. NABUCO, M.R.; NETO, A.C. (orgs.) **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: Instituto de Relações de Trabalho da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999.

FALQUETO, M.G.F.B. Construção social da identidade bancária: o que é ser bancário? In: Simpósio de saúde mental e trabalho bancário. **Anais...** VITÓRIA (ES): Universidade Federal do Espírito Santo, 1997.

FERNANDES, E.C. Auditoria operacional de recursos humanos para o monitoramento da qualidade de vida no trabalho. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 9, 1996.

FERNANDES, E.C.; BECKER, J. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a realidade dos CPDs. In: ANPAD. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1988.

GAITHER, N. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HACKMAN, J.R.; LAWLER, E.E. Employer recrions to job characteristics. **Journal os Applied Pasychology**, [S.I.], v. 55, n. 3, p. 259-286, Jun. 1971.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. Qualidade de vida no trabalho (QVT): conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

LUTTWAK, E. **O capitalismo turbinado e suas consequências**. Novos estudos. São Paulo: CEBRAP, n. 45, p. 58-64, Jul., 1996.

MACEDO, D. **Qualidade de vida no trabalho**: uma aplicação do modelo das características da tarefa para uma análise Inter setorial no Banco do Brasil S.A. Belo Horizonte: UFMG, 1990 (Dissertação de Mestrado).

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M.A.; L.E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, J. P. de. **Qualidade de vida no trabalho da EMATER – RN: a busca da síntese de um instrumento de pesquisa**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. 2007.

MERLO, A.R.; BARBARINI, N. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. **Psicologia & Sociedade**, v. 14, n. 1, p. 103-122, jan.-jun 2002.

MINAYO, M.C.S.; HARTZ, Z.M.A.; BUSS, P.M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 7-18, 2000.

NADLER, D.A.; LAWLER, E.E. Quality of work life: perspectives and directions. Winter, **Organization Dynamics**, 1983.

OLIVEIRA, S. A qualidade da qualidade: uma perspectiva em saúde do trabalhador. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, 1997, p. 625-634.

RAMOS, W. **A qualidade de vida no trabalho de médicos e enfermeiros: um estudo de caso em hospitais públicos de Belo Horizonte**. Belo Horizonte: CEPEAD-FACE-UFMG, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração).

RICHARDSON, R.J. *et al.* **Pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M.; MORAES, L.F. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. Cap. 1. *In*: SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M.; MORAES, L.F. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte/MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1987, p. 31.

TRIST, E.; BAMFORTH, W. Some social and psychological consequences of the long wall method of coal-getting. **Human Relations**, [s. l.], v. 4, p. 3-38, 1951.

VELOSO, H.M. **O que o coração sente mesmo quando os olhos não veem: levantamento e análise dos agentes estressores do trabalho bancário**. Belo Horizonte: Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2000 (Dissertação de Mestrado em Administração).

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, D.F.V.B.; HANASHIRO, D.M.M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, 1990, pp 41 - 46.

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

WESTLEY, W.A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.