

**QWL-BANK: UM MODELO EXPLORATÓRIO PARA AVALIAÇÃO E  
CLASSIFICAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO  
SETOR BANCÁRIO**

**MARA REGINA DOS SANTOS BARCELOS**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE – UENF**

CAMPOS DOS GOYTACAZES - RJ  
MAIO – 2013



**QWL-BANK: UM MODELO EXPLORATÓRIO PARA AVALIAÇÃO E  
CLASSIFICAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO  
SETOR BANCÁRIO**

**MARA REGINA DOS SANTOS BARCELOS**

Dissertação apresentada ao Centro de Ciências e Tecnologia da Universidade Estadual do Norte Fluminense, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: André Luís Policani Freitas, D.Sc.

CAMPOS DOS GOYTACAZES - RJ  
MAIO – 2013

QWL-BANK: UM MODELO EXPLORATÓRIO PARA AVALIAÇÃO E  
CLASSIFICAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO  
SETOR BANCÁRIO

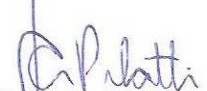
**MARA REGINA DOS SANTOS BARCELOS**

Dissertação apresentada ao Centro de Ciências e Tecnologia da Universidade Estadual do Norte Fluminense, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Aprovada em 16 de Maio de 2013.

Comissão Examinadora:

  
\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>.: Ana Cristina Limongi-França, D. Sc. – USP

  
\_\_\_\_\_  
Prof.: Luiz Alberto Pilatti, D. Sc. – UFTPR

  
\_\_\_\_\_  
Prof.: Manuel Antonio Molina Palma, D. Sc. – UENF

  
\_\_\_\_\_  
Prof.: André Luís Policani Freitas, D. Sc. – UENF  
Orientador

*Dedico este trabalho*

*Aos meus pais, Marielson da Costa Barcelos (in memoriam) e Rita de Cássia dos Santos Barcelos, pelo exemplo de vida e ensinamentos que me transmitiram, e em especial ao meu filho, Alex Sander Barcelos Siqueira por me apoiar e compreender por não estar tão presente em alguns momentos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, a Deus, por sua infinita bondade e misericórdia, e por me permitir chegar até aqui, tendo me capacitado durante essa importante etapa da minha vida. Sem Ele nada seria possível.

Ao Prof<sup>o</sup> Rogério Atem de Carvalho, por ter me aceitado como sua orientada no momento de ingresso no curso.

Aos professores do Leprod pelo conhecimento transmitido, e lições compartilhadas, que foram de suma importância para a conclusão deste trabalho, e ainda serão em outras fases da minha vida acadêmica.

Aos funcionários do Leprod pelas inúmeras contribuições, em especial a Kátia Rosane de Athayde Sandzer e Rogério Castro.

Ao meu irmão Marcelo dos Santos Barcelos, por entender os motivos pelos quais, muitas vezes, não pude estar junto dele e de minhas queridas sobrinhas Thays e Thayná.

Aos meus amigos, Michelle, Helvio, Marta, Altina, Elisabete e Gilza, que acompanharam de perto todos os momentos vividos nesta etapa, e contribuíram de maneira substancial.

Aos amigos e familiares, que de certa forma “abandonei” por ter que me dedicar à execução deste trabalho, em especial a Madalena Barcelos, Maurício Barcelos, Alessandra Sales, Elisabete Gomes e Adriana Gomes.

A Rafanele Alves Pereira, presidente do Sindicato dos Bancários e dos Trabalhadores do Ramo Financeiro de Campos dos Goytacazes e Região (SBTRAF), que se comprometeu em apoiar a realização deste trabalho, assim como Hugo André Lopez Diniz, e outros membros como: Vitor Rafael Botelho Gomes, Paulo Robson, Ricardo Azeredo, Vitor Renato Viana Pacheco, José Ovídeo Coelho de Souza e Sérgio Eduardo Gomes Marins, que me acompanharam durante a realização da pesquisa, sempre de boa vontade e com bom humor. Sua participação foi crucial para o sucesso deste trabalho.

Aos gerentes das 33 agências bancárias que se comprometeram com a aplicação da pesquisa, ficando responsáveis pela distribuição e recolhimento dos questionários, sem seu apoio este trabalho não estaria concluído.

Aos 391 bancários, que de maneira espontânea participaram desta pesquisa fornecendo informações de suma importância para a conclusão deste trabalho.

Aos professores Ana Cristina Limongi-França, Luiz Alberto Pilatti e Manuel Antonio Molina Palma, que aceitaram compor esta banca, se disponibilizando prontamente a participar e contribuir com meu trabalho.

Em especial, ao meu orientador e amigo, Prof<sup>o</sup>. D. sc. André Luís Policani Freitas, por sua amizade, por acreditar e confiar no meu trabalho, e por seu empenho e dedicação, indispensáveis para o sucesso desse trabalho.

*“O temor do Senhor é o princípio do conhecimento.”*

*Provérbios 1: 7*



## RESUMO

### QWL-BANK: UM MODELO EXPLORATÓRIO PARA AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO

Mara Regina dos Santos Barcelos

A gestão da qualidade tem sido o foco das empresas atualmente. Entretanto, não é tarefa trivial, uma vez que envolve vários segmentos, sendo a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) um deles. O tema vem ganhando importância, pois visa à preservação da saúde e bem estar das pessoas durante a execução de atividades profissionais, além de representar um possível diferencial competitivo, que é fundamental no atual mercado globalizado. O conceito de QVT vem sendo alterado ao longo dos anos e, a partir da década de 70, alguns modelos começaram a ser desenvolvidos com o objetivo de avaliar a mesma. Entretanto, nem sempre é possível avaliar a QVT de um determinado setor baseando-se em apenas um desses modelos, pois alguns setores possuem atividades específicas, ou ainda características diferentes daquelas da época em que os modelos foram desenvolvidos. Neste contexto, intensas transformações têm ocorrido no setor bancário, iniciadas na década de 30, impactando diretamente na QVT dos bancários. Sendo assim, esta dissertação propõe um modelo híbrido para avaliação e classificação da QVT no setor bancário (QWL-Bank), baseado em alguns dos modelos e estudos existentes na literatura, além de conter aspectos do cenário atual do setor em questão. Uma análise experimental foi realizada inicialmente, tornando o modelo mais abrangente. Os resultados obtidos com a realização de uma *survey* mostraram que o mesmo é tido como confiável segundo os valores do coeficiente *Alpha* de Cronbach, e há indícios de que possa ser utilizado para avaliar a QVT em diversos tipos de Banco. Por meio do emprego da Análise dos Quartis foi possível identificar as questões mais críticas, que foram reportadas aos gestores. De um modo geral, o nível de classificação da QVT foi “C” (Regular). Entretanto, considerando os Bancos individualmente, dois deles tiveram a QVT classificada no nível “B-” (Bom), quatro no nível “C” (Regular), e um no nível “D+” (Ruim).

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho, setor bancário, satisfação no trabalho.

## **ABSTRACT**

### **QWL-BANK: AN EXPLORATORY MODEL FOR ASSESSING AND CLASSIFICATION OF QUALITY OF WORKING LIFE IN THE BANK SECTOR**

Mara Regina dos Santos Barcelos

*The quality management has been the focus of companies nowadays. However, it is not simple task, since it involves several segments, being the Quality of Work Life (QWL) one of them. The issue has gained importance as it aims to preserve the health and welfare of people while performing professional activities, besides representing a possible competitive advantage, which is fundamental in the current globalized market. The concept of QWL has been changed over the years, and from the 70's, some models began to be developed in order to evaluate it. However, it is not always possible to assess the QWL of a particular sector based on only one of these models, as some sectors have specific activities or characteristics different from those of the age in which they were developed. In this context, intense transformations have occurred in the banking sector, which began in the 30's, directly impacting the QWL of the banking. Therefore, this dissertation proposes a hybrid model for assessment and classification the QWL in the bank sector (QWL-Bank) based on some of existing models and studies in the literature besides contain aspects of the current scenario of the sector in question. An experimental analysis was performed initially, making the model more embracing. The results obtained by performing a survey showed that it is taken as reliable according to the values of Cronbach's coefficient alpha, and there is evidence that can be used to evaluate the QWL in various types of Bank. Through the use of analysis of quartiles was possible to identify the most critical issues, which were reported to managers. In general, the level of classification of the QWL was "C" (Regular). However, considering the Banks individually, two of them had the QWL classified at level "B-" (Good), four at level "C" (Regular), and one at level "D +" (Bad).*

*Key-Words: quality of working life, banking sector, work satisfaction.*

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>15</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>16</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	19
1.2 PROBLEMA.....	20
1.3 OBJETIVO.....	21
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
1.4 JUSTIFICATIVA .....	22
1.5 BIBLIOMETRIA .....	25
1.6 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	26
<b>CAPÍTULO 2 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....</b>	<b>28</b>
2.1 QUALIDADE DE VIDA.....	28
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) .....	29
2.3 MODELOS E ESTUDOS SOBRE QVT .....	32
2.3.1 MODELO DE WALTON (1973) .....	32
2.3.2 MODELO DE HACKMAN E OLDHAM (1975) .....	33
2.3.3 MODELO DE WESTLEY (1979).....	34
2.3.4 ABORDAGEM DE NADLER E LAWLER (1983) .....	35
2.3.5 MODELO DE WERTHER E DAVIS (1983) .....	36

2.3.6	ABORDAGEM DE BELANGER, PETIT E BERGERON (1984)	38
2.3.7	ABORDAGEM DE QUIRINO E XAVIER (1987)	39
2.3.8	ABORDAGEM DE LIMONGI-FRANÇA (1996)	40
2.3.9	MODELO DE SIRGY, EFRATY E LEE (2001)	40
2.3.10	ABORDAGEM DE ZHU E LONG (2008)	42
2.3.11	ABORDAGEM DE SINHA (2012)	43
<b>CAPÍTULO 3 – O SETOR BANCÁRIO</b>		<b>45</b>
3.1	O SURGIMENTO DOS BANCOS	45
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO	46
3.3	TRANSFORMAÇÕES OCORRIDAS NO SETOR BANCÁRIO	48
3.4	EVOLUÇÕES DO EMPREGO NO SETOR BANCÁRIO	51
3.5	O SETOR BANCÁRIO NA ECONOMIA NACIONAL	51
3.6	O SETOR BANCÁRIO NA PREVIDÊNCIA SOCIAL	53
3.7	O SETOR BANCÁRIO EM CAMPOS DOS GOYTACAZES	53
3.7.1	O SINDICATO SBTRAF	54
3.7.2	CARACTERIZAÇÃO DOS BANCOS	55
3.7.2.1	BANCO BRADESCO S.A.	55
3.7.2.2	BANCO DO BRASIL S. A.	55
3.7.2.3	BANCO MERCANTIL DO BRASIL S. A.	56
3.7.2.4	BANCO SANTANDER BRASIL S.A.	56
3.7.2.5	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	56
3.7.2.6	BANCO HSBC BANK BRASIL S. A.	57
3.7.2.7	BANCO ITAÚ UNIBANCO S. A.	57
3.7.3	AS GREVES	57

**CAPÍTULO 4 – DESENVOLVIMENTO DO MODELO PARA AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA QVT NO SETOR BANCÁRIO (QWL-BANK) .....59**

4.1	ESTRUTURAÇÃO DO MODELO .....	59
4.1.1	DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES E ITENS DO MODELO QWL-BANK ....	59
4.1.2	DEFINIÇÃO DA ESCALA DE JULGAMENTO DE VALOR .....	65
4.1.3	ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	66
4.1.4	ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO EM BRAILLE .....	69
4.1.5	IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES .....	69
4.2	COLETA DE DADOS.....	69
4.3	ANÁLISE DOS DADOS .....	69
4.3.1	AGREGAÇÃO DOS JULGAMENTOS.....	69
4.3.2	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA.....	70
4.3.3	ANÁLISE DE CONFIABILIDADE.....	70
4.3.4	ANÁLISE DE QUARTIS .....	71
4.3.5	PROCEDIMENTO DE CLASSIFICAÇÃO DA QVT .....	72
4.3.6	ANÁLISE DE DISPERSÃO .....	73
4.3.7	CONSIDERAÇÕES DO BLOCO III .....	73
4.4	ANÁLISES ADICIONAIS .....	73

**CAPÍTULO 5 – SURVEY: APLICAÇÃO DO MODELO QWL-BANK PARA AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA QVT NO SETOR BANCÁRIO.....74**

5.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	74
5.2	COLETA DE DADOS.....	75
5.3	ANÁLISE DOS DADOS .....	76
5.3.1	DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA .....	76

5.3.2 ANÁLISE DE CONFIABILIDADE .....	78
5.3.3 ANÁLISE DE QUARTIS .....	79
5.3.4 CLASSIFICAÇÃO DA QVT .....	80
5.3.5 ANÁLISE DE DISPERSÃO .....	81
5.3.6 CONSIDERAÇÕES DO BLOCO III .....	83
5.4 ANÁLISES ADICIONAIS .....	83
5.4.1 AVALIAÇÕES DOS GESTORES SOBRE OS RESULTADOS .....	83
5.4.2 AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	86
5.4.3 ANÁLISES POR GÊNERO.....	87
5.4.4 ANÁLISES POR TIPO DE BANCO .....	88
<b>CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>90</b>
6.1 CONCLUSÕES .....	90
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	91
6.3 TRABALHOS FUTUROS.....	92
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE A: CARTA DE APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE B: CARTA DE APRESENTAÇÃO EM BRAILLE.....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE C: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE D: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS EM BRAILLE .....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE E: ANÁLISE EXPERIMENTAL .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE F: CONFIABILIDADE E CLASSIFICAÇÃO DA QVT (BANCO A) .....</b>	<b>116</b>

<b>APÊNDICE G: CONFIABILIDADE E CLASSIFICAÇÃO DA QVT (BANCO B).....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE H: CONFIABILIDADE E CLASSIFICAÇÃO DA QVT (BANCO C).....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE I: CONFIABILIDADE E CLASSIFICAÇÃO DA QVT (BANCO D).....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE J: CONFIABILIDADE E CLASSIFICAÇÃO DA QVT (BANCO E).....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE K: CONFIABILIDADE E CLASSIFICAÇÃO DA QVT (BANCO F) .....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE L: CONFIABILIDADE E CLASSIFICAÇÃO DA QVT (BANCO G) .....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE M: ANÁLISE DE QUARTIS.....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE N: AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO GESTOR (BANCO A).....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE O: AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO GESTOR (BANCO B).....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE P: AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO GESTOR (BANCO C) .....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE Q: AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO GESTOR (BANCO D).....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICE R: AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO GESTOR (BANCO E).....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICE S: AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO GESTOR (BANCO F) .....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE T: AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO GESTOR (BANCO G).....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE U: AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO GESTOR (SINDICATO)...</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE V: CRÍTICAS E SUGESTÕES DO BLOCO III .....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO A: ALFABETO BRAILLE.....</b>	<b>145</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Composição do modelo QWL-Bank.....	21
Figura 1.2 - Necessidades do ser humano.....	22
Figura 2.1 - Modelo de Hackman e Oldham.....	34
Figura 2.2 - Grupos de elementos para avaliação da QVT .....	36
Figura 2.3 - Aspectos para a avaliação da QVT.....	41
Figura 2.4 - Fatores de utilidade usados para avaliação da QVT .....	42
Figura 4.1 - Escala de julgamento de valor .....	66
Figura 5.1 - Gráfico de dispersão (Geral).....	82
Figura E.1 - Escala de julgamento de valor usada na análise experimental .....	111



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 - Termos utilizados no estudo bibliométrico .....	26
Quadro 2.1 - Questões relacionadas a capacidade de trabalhar do WHOQOL .....	28
Quadro 2.2 - Raízes da QVT.....	35
Quadro 2.3 - Dimensões consideradas na avaliação da QVT.....	43
Quadro 4.1 - Dimensões e itens definidos para o modelo QWL-Bank .....	61
Quadro 4.2 - Distribuição das questões por dimensão.....	68
Quadro 4.3 - Confiabilidade a partir do valor do <i>alpha</i> de Cronbach .....	71
Quadro 4.4 - Prioridades da análise de quartis .....	71
Quadro 4.5 - Limites para classificação do grau de satisfação com a QVT .....	72
Quadro 5.1 - Análise de Quartis (1º Quartil de cada banco) .....	79
Quadro 5.2 - Comparação de questões críticas.....	80
Quadro 5.3 - Considerações dos gestores em relação à questão Q18.....	85
Quadro 5.4 - Respostas da avaliação do questionário.....	87
Quadro E.1 - Dimensões e itens considerados na análise experimental .....	112

## LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 - Evolução do número de agências bancárias no Brasil.....	45
Tabela 3.2 - Quantidade de bancos em atividade no Brasil atualmente .....	46
Tabela 3.3 - Evolução da rede de atendimento bancário no Brasil .....	47
Tabela 3.4 - Dados referentes a dependência bancária no Brasil por região.....	48
Tabela 3.5 - Evolução do emprego bancário.....	51
Tabela 3.6 - Participação dos setores de atividade no PIB entre 2005 e 2011 .....	52
Tabela 3.7 - Evolução do PIB das atividades do setor terciário entre 2005 e 2011 ..	52
Tabela 3.8 - Benefícios concedidos entre 2008 e 2011 .....	53
Tabela 3.9 – Fundação dos Bancos instalados em Campos dos Goytacazes.....	54
Tabela 3.10 - Classificação dos Bancos .....	55
Tabela 3.11 - Greves dos bancários em Campos dos Goytacazes .....	58
Tabela 3.12 - Evolução do número de assaltos no Brasil .....	58
Tabela 5.1 - Percentual de respondentes por banco.....	76
Tabela 5.2 - Distribuição de frequência (Dados do Bloco I) .....	77
Tabela 5.3 - Resultado da confiabilidade por Banco.....	78
Tabela 5.4 - Classificação do grau de satisfação com a QVT.....	81
Tabela 5.5 - Valores do cálculo da dispersão .....	82
Tabela 5.6 - Comparação de aceitação de questões críticas.....	84
Tabela 5.7 - Concordância dos Gestores em relação às questões críticas.....	84
Tabela 5.8 - Confiabilidade por gênero .....	87
Tabela 5.9 - Classificação da QVT por gênero .....	88
Tabela 5.10 - Confiabilidade por tipo de Banco .....	89
Tabela 5.11 - Classificação da QVT por tipo de Banco.....	89
Tabela E.1 - Confiabilidade da análise experimental .....	113

Tabela E.2 - Prioridades dos quartis da análise experimental .....	114
Tabela E.3 - Classificação da QVT da análise experimental.....	114
Tabela M.4 - Análise de Quartil do Banco A .....	123
Tabela M.5 - Análise de Quartil do Banco B .....	123
Tabela M.6 - Análise de Quartil do Banco C .....	123
Tabela M.7 - Análise de Quartil do Banco D .....	124
Tabela M.8 - Análise de Quartil do Banco E .....	124
Tabela M.9 - Análise de Quartil do Banco F.....	124
Tabela M.10 - Análise de Quartil do Banco G .....	125

## LISTA DE SIGLAS

**BACEN** – Banco Central

**BCB** – Banco Central do Brasil

**CONTRAF** – Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro

**CUT** – Central Única dos Trabalhadores

**DIEESE** – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

**FEBRABAN** – Federação Brasileira de Bancos

**FENABAN** – Federação Nacional dos Bancos

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**MEC** – Ministério da Educação e Cultura

**MPS** – Ministério da Previdência Social

**N/A** – Não se aplica

**N/E** – Não entendi

**PAB** – Posto de Atendimento Bancário

**PAP** – Posto de Arrecadação e Pagamentos

**PAA** – Posto Avançados de Atendimento

**PAC** – Posto de Atendimento Cooperativo

**PAM** – Posto de Atendimento ao Microcrédito

**PACRE** – Posto Avançados de Crédito Rural

**PCO** – Posto de Compra de Ouro

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PLR** – Participação nos Lucros e Resultados

**SBTRAF** – Sindicato dos Bancários e dos Trabalhadores do Ramo Financeiro de Campos dos Goytacazes e Região

**QVT** – Qualidade de Vida no Trabalho

**TI** – Tecnologia da Informação

**UAD** – Unidades Administrativas Desmembradas

**WHOQOL** – *World Health Organization Quality Of Life*

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

Neste capítulo é feita uma descrição do tema desta dissertação, a proposta de um modelo híbrido para avaliação e classificação da qualidade de vida no trabalho no setor bancário (QWL-Bank). O capítulo apresenta uma contextualização, o problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados e a justificativa, além do modo como a dissertação está organizada.

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO**

Com a crescente competitividade no mercado, a gestão da qualidade tem se tornado uma área de suma importância para o sucesso das empresas, independente do ramo de atividade das mesmas. Neste contexto, a qualidade de vida no trabalho (QVT) vem ganhando importância, uma vez que a necessidade de zelar pela saúde e bem estar das pessoas durante a execução de atividades profissionais é crescente.

A mensuração da QVT auxilia na verificação das condições do ambiente de trabalho das organizações, para que as pessoas possam exercer suas atividades, sem comprometer sua saúde, ou mesmo, a qualidade da atividade em questão, e visa à conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações. Neste sentido, trabalhos nessa área vêm sendo realizados com intuito de identificar aspectos que possam trazer futuras melhorias na QVT para os colaboradores. Gonçalves (2011) realizou a avaliação da QVT no setor de Rochas Ornamentais, e Souza (2008) avaliou a QVT em universidades públicas. Em ambos os trabalhos houve necessidade de adaptações nos modelos utilizados.

Segundo Limongi-França (2004) o tema tem despertado o interesse de empresários e administradores no Brasil, pela contribuição que pode oferecer para a satisfação dos trabalhadores e para o aumento da produtividade das empresas.

Noor e Abdullah (2012) destacaram a importância da QVT para organizações e a sociedade, pois segundo eles, empresas que oferecem condições que podem proporcionar QVT para seus funcionários, tem um potencial maior de atrair e manter seus colaboradores.

No que diz respeito ao setor bancário, alguns trabalhos foram desenvolvidos no contexto da avaliação da QVT, dentre os quais se destacam os realizados por Garay, Silva e Nichelle (2012); Subramaniam e Saravanan (2012); Tabassum, Rahman e Jahan (2011); Duarte, Borin e Almeida (2010); e Bartoski e Stefano (2007).

O setor bancário está inserido no setor terciário da economia, que segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011) têm representado mais de 60% do Produto Interno Bruto (PIB) nos últimos anos. Considerando estes aspectos, o desenvolvimento de uma pesquisa na área se torna bastante interessante. Entretanto, percebe-se que os estudos para avaliar a QVT no setor bancário ainda são incipientes, além de não haver um consenso de quais dimensões e indicadores seriam mais adequados.

## **1.2 PROBLEMA**

Avaliar a QVT do ponto de vista dos funcionários é uma atividade fundamental para organizações que se preocupam com a gestão da qualidade total. Segundo Campos (2004), o verdadeiro objetivo da qualidade total é a satisfação das necessidades de todas as pessoas envolvidas no processo. Neste contexto, a QVT diz respeito à satisfação dos clientes internos da organização, seus funcionários.

Existem diversos modelos e estudos relacionados à avaliação da QVT na literatura científica, como por exemplo, os realizados por Sinha (2012), Zhu e Long (2008), Bélanger, Petit e Bergeron (1984), Walton (1973), dentre outros. Porém, cada um deles está focado em indicadores e dimensões distintas. Entretanto, para a avaliação que se pretende fazer nesta dissertação, a utilização de apenas um dos modelos, pode não ser suficiente, pois com os avanços tecnológicos e o ritmo de vida contemporâneo é necessário acrescentar fatores não contemplados inicialmente nestas propostas. Sendo assim, esta dissertação pretende responder ao seguinte questionamento:

***Como avaliar e classificar a qualidade de vida no trabalho de funcionários do setor bancário, aplicada à realidade atual de modo a identificar os aspectos mais impactantes?***

### 1.3 OBJETIVO

O objetivo desta dissertação é desenvolver um modelo híbrido para avaliação e classificação da QVT no setor bancário (QWL-Bank), que englobe aspectos considerados por alguns dos modelos e estudos existentes na literatura científica, além de conter itens relacionados com a realidade atual do setor bancário, a fim de identificar, de maneira mais ampla, os pontos críticos que possam estar contribuindo negativamente neste sentido. A Figura 1.1 ilustra a proposta desta dissertação.

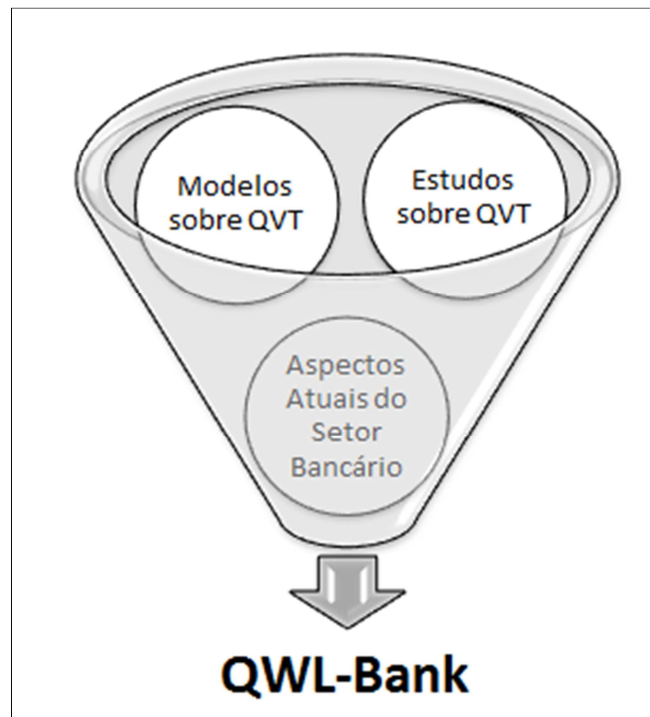


Figura 1.1 - Composição do modelo QWL-Bank  
Fonte: Elaboração própria.

#### 1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atender ao objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos, a saber:

- Definição das dimensões e questões que irão constituir o modelo *QWL-Bank*;
- Validação do modelo através da realização de uma análise experimental;
- Identificação do perfil dos respondentes;
- Mensuração da confiabilidade do modelo;

- Estabelecimento da classificação da QVT através do grau de satisfação dos bancários;
- Identificação das questões críticas, que devem ser priorizadas em busca da melhoria da QVT dos bancários.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A preocupação com as necessidades dos indivíduos não é tema recente para a sociedade. Segundo Maslow (1943), a motivação humana está diretamente relacionada com o suprimento de suas necessidades. De acordo com sua visão, para motivar uma pessoa seria necessário identificar e atender suas necessidades. A partir desse conceito, o autor estabelece níveis de necessidades que devem ser atendidos, que variam desde as mais básicas, que são as fisiológicas, até a necessidade de autorrealização.

Herzberg (1975) identificou fatores que podem motivar os funcionários em um ambiente de trabalho, podendo estar relacionados às necessidades estabelecidas por Maslow (1943), como mostra a Figura 1.2. Segundo o autor, os fatores motivacionais são a principal causa de satisfação dos funcionários, enquanto que os fatores de higiene são a principal causa de insatisfação. É possível perceber uma grande semelhança entre esses fatores e necessidades, e os modelos de avaliação de QVT expostos nesta dissertação.

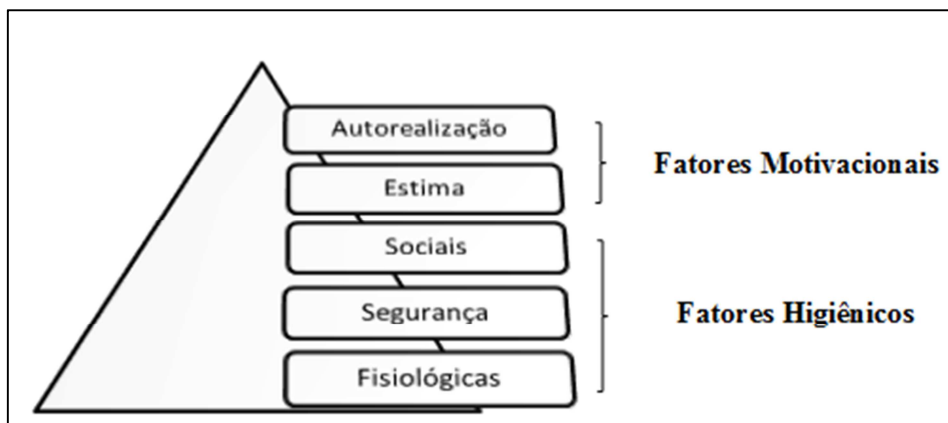


Figura 1.2 - Necessidades do ser humano

Fonte: Adaptado de Maslow (1943); Herzberg (1975).

A saúde dos funcionários é diretamente afetada quando não há QVT, pois esta deve atender suas necessidades. Um exemplo disso são as doenças do trabalho mais comuns na atualidade: Lesão por Esforços Repetitivos (LER) e Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho (DORT). Uma pesquisa realizada



por Burin *et al.* (2011) no município de Erechim, com 145 bancários de 13 instituições, revelou que esses tipos de doenças acometem 63,04% das mulheres e 36,96% dos homens, e ainda, que a maior incidência ocorre com funcionários com mais de 14 anos de serviço, ou, com carga horária superior a 8 horas por dia.

Outro fator a ser considerado é a personalização dos serviços no setor bancário, que através do uso cada vez maior dos recursos de tecnologia da informação (TI) pode ocasionar um nível de *stress* muito alto para os bancários. Uma vez que para a realização das atividades, na visão dos banqueiros, o número de funcionários necessários é cada vez menor, contribuindo com a sobrecarga de trabalho. Neste contexto, uma doença chamada *burnout*, pode ocorrer, sendo a exaustão sua evidência mais crítica (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001).

Segundo Jinkings (2003) as leis do mercado, e as exigências da concorrência interbancária contribuem com a pressão por produtividade existente no setor bancário. Enquanto os programas de qualidade total e remuneração variável contribuem com a intensificação do trabalho nos ambientes bancários.

Sendo assim, a avaliação da QVT nas empresas é de suma importância, pois não se pode saber o que os funcionários pensam e sentem em relação ao ambiente de trabalho, e suas tarefas sem consultá-los. Além disso, Limongi-França (2004) destaca que existe uma nova realidade social, que pode reforçar as preocupações em relação à QVT:

[...] aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 22)

A avaliação da QVT no setor bancário se faz necessária devido a vários fatores, como por exemplo: a alta rotatividade do setor, inclusive, a maior parte das demissões ocorre a pedido dos funcionários (DIEESE, 2010, 2011, 2012); a quantidade de acidentes do trabalho desse ramo de atividade é considerável; a quantidade de benefícios de auxílio doença é expressiva (MPS, 2010), dentre outros. Como mencionado anteriormente, alguns trabalhos foram realizados na área de QVT, em relação ao setor bancário, conforme relatado a seguir.

Garay, Silva e Nichelle (2012) realizaram um trabalho com o objetivo de identificar o nível de satisfação dos funcionários com um programa de QVT de uma determinada agência bancária. Para tal, os mesmos utilizaram um questionário baseado no modelo de Walton (1973), composto por 48 questões fechadas. A amostra foi de 17 respondentes, e os resultados do trabalho mostraram que há pouca satisfação com o programa de QVT da agência em questão.

De acordo com Subramaniam e Saravanan (2012), os funcionários possuem um baixo nível de QVT. Em seu trabalho, os autores testaram os fatores que podem influenciar na QVT dos bancários. O estudo foi realizado na cidade de Coimbatore, no Estado de Tamil Nadu na Índia, em 23 agências de bancos comerciais privados, com uma amostra de 100 funcionários. Os autores utilizaram um questionário estruturado, que não é baseado em modelos da literatura, contendo três partes: cenário sócioeconômico, fatores que influenciam na QVT dos funcionários do setor bancário, e, expectativas dos funcionários com o ambiente de trabalho.

Tabassum, Rahman e Jahan (2011) realizaram um estudo de QVT em um banco comercial privado em Bangladesh, que revelou diferenças significantes na percepção de homens e mulheres em relação à QVT. O estudo sugere que os bancos poderiam se esforçar para tentar reduzir essas diferenças, oferecendo igualdade de condições para os funcionários de ambos os sexos. Os autores usaram um questionário, baseado no modelo de Walton (1973), composto por duas seções, sendo que na primeira é realizada a mensuração da percepção da QVT através de 49 itens, e na segunda são coletadas informações demográficas. A amostra foi de 192 respondentes.

Duarte, Borin e Almeida (2010) concluíram que a QVT tem forte influência na vida pessoal dos bancários, e ainda interfere na produtividade dos mesmos. Para chegar a essa conclusão, realizaram um estudo em uma agência do Banco do Brasil no Rio de Janeiro, que possuía um programa de QVT, com adesão de 90% dos funcionários. Eles não utilizaram um modelo específico para medir a percepção de 45 funcionários quanto ao programa em questão.

Segundo Bartoski e Stefano (2007), a maioria dos bancos se preocupa com a questão da qualidade de vida dos funcionários, apesar de haver uma variação do programa de QVT entre as instituições. Os autores realizaram uma pesquisa em seis bancos na cidade de Laranjeiras do Sul, no estado do Paraná, com amostra de 42 respondentes, para analisar a percepção da satisfação dos bancários quanto à QVT.

Para isso, os autores utilizaram um questionário baseado em indicadores biopsicossociais e organizacionais, definidos por Limongi-França.

Além disso, Kandasamy e Sreekumar (2009) propuseram uma ferramenta para medir a QVT, denominada WRKLQUAL. Essa ferramenta é baseada no modelo SERVQUAL (PARASURAMAN, ZHEITHAML E BERRY, 1988), uma ferramenta que avalia a qualidade de serviços através da mensuração da diferença existente entre a expectativa e a percepção dos clientes. Sendo assim, a metodologia WRKLQUAL utiliza dois questionários, uma para avaliar a expectativa, e outro a percepção dos funcionários em relação à QVT.

Nesses trabalhos, alguns autores não utilizaram os modelos existentes na literatura para elaborar seus questionários, enquanto outros se basearam em apenas um modelo.

Face ao exposto, esta dissertação apresenta um modelo híbrido para avaliação e classificação da QVT no setor bancário, sendo este baseado em alguns dos modelos e estudos existentes na literatura, além de conter itens relacionados a aspectos do cenário atual do setor em questão, que vem se adaptando a várias mudanças, no que diz respeito a procedimentos de serviços, e relacionamento com os clientes.

## **1.5 BIBLIOMETRIA**

O estudo bibliométrico é utilizado amplamente quando se trata de produção científica, pois é através desta técnica que os pesquisadores encontram subsídios para conceituar, justificar e fundamentar suas pesquisas.

A Bibliometria é um estudo que inicialmente era utilizado somente para a mensuração de livros (quantidade de exemplares, edições, palavras). Entretanto, ao longo dos anos, outros formatos de produção bibliográfica passaram a fazer parte do estudo, que hoje se ocupa também da produtividade de autores, e do estudo de citações (ARAÚJO, 2006).

Neste contexto, os artigos usados nesta dissertação foram obtidos através de buscas realizadas em bases distintas, como: Scopus, ScienceDirect, Portal de Periódicos da Capes e Google Acadêmico.

As buscas foram realizadas no período de novembro/2011 a abril/2013, sempre que houve necessidade de fundamentar a pesquisa, e ainda, para que as informações utilizadas estivessem sempre atualizadas.

Os termos usados nas buscas foram inseridos nos idiomas português e inglês, conforme indicado no Quadro 1.1.

Português	Inglês
Qualidade de vida no trabalho	<i>Quality of wok life</i> <i>Quality of working life</i> <i>Quality of life at work</i>
Qualidade de vida no trabalho no setor bancário	<i>Quality of wok life in the banking sector</i> <i>Quality of working life in the banking sector</i> <i>Quality of life at work in the banking sector</i>
QVT no setor bancário	<i>QWL in the banking sector</i>
Setor Bancário	<i>Banking sector</i> <i>Banking industry</i>
Classificação da qualidade de vida no trabalho	<i>Classification of quality of wok life</i> <i>Classification of quality of working life</i>
Classificação da QVT	<i>Classification of QWL</i>
Classificação da qualidade de vida no trabalho no setor bancário	<i>Classification of quality of wok life in the banking sector</i> <i>Classification of quality of working life in the banking sector</i>
Classificação da QVT no setor bancário	<i>Classification of QWL in the banking sector</i>

Quadro 1.1 - Termos utilizados no estudo bibliométrico  
Fonte: Elaboração própria.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está organizada em seis capítulos. No presente capítulo, além da contextualização sobre tema em questão, são abordados: o problema de pesquisa, a justificativa para a realização do trabalho e os objetivos a serem alcançados.

O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico sobre QVT, trazendo seus conceitos e evoluções, além das descrições dos modelos e estudos de avaliação de QVT existentes na literatura, que foram utilizados como base nesta dissertação.

O Capítulo 3 descreve o referencial teórico sobre o setor bancário, trazendo informações sobre o surgimento, caracterização e evolução do mesmo, e sobre as mudanças ocorridas no setor, além de relatar as relações do setor com a economia nacional e com o INSS.

O Capítulo 4 trata do modelo proposto nesta dissertação, relatando aspectos de sua estruturação e considerações acerca da definição das dimensões utilizadas, e ainda, sobre a elaboração, validação e aplicação do questionário.

No capítulo 5 aspectos da *Survey* realizada são descritos, considerando a classificação da pesquisa e os procedimentos utilizados no processo de aplicação, além de relatar os resultados das análises de maneira geral, sendo que os resultados individuais de cada banco estão disponíveis nos apêndices.

E por fim, o Capítulo 6 apresenta as considerações finais, relatando as contribuições desta dissertação, além das limitações e sugestões para estudos futuros.

Além disso, os resultados completos das análises por cada Banco são relatados nos Apêndices de A a V, conforme indicado no decorrer dos capítulos.

O Anexo A traz o alfabeto em braille.

## CAPÍTULO 2 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Este capítulo traz considerações acerca do tema qualidade de vida, e especificamente, sobre qualidade de vida no trabalho. Além disso, os modelos e estudos para avaliação da QVT que basearam esta dissertação também são abordados.

### 2.1 QUALIDADE DE VIDA

O tema Qualidade de Vida vem sendo amplamente difundido na sociedade, o que tem contribuído para um maior interesse das pessoas. Porém, não é tarefa fácil mensurar o nível de qualidade de vida que um indivíduo possui, devido à diversidade de fatores envolvidos e à complexidade em avaliá-los, visto que possuem grandezas de valores diferentes, como por exemplo: saúde, habitação, educação, trabalho, dentre outros.

Segundo Quirino e Xavier (1987), a qualidade de vida tem representado, na literatura de organizações e de recursos humanos, o aspecto globalizante do que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho.

A organização mundial da saúde desenvolveu o instrumento WHOQOL (*World Health Organization Quality Of Life*) para avaliar a qualidade de vida das pessoas através de diversos aspectos, inclusive do ponto de vista do trabalho. Este instrumento de avaliação é composto por 100 (cem) itens, divididos por seis domínios: físico; psicológico; nível de independência; relações sociais; ambiente e aspectos espirituais (FLECK *et al.*, 1999).

A parte que se refere à capacidade do trabalho está inserida no domínio nível de independência, e possui quatro itens para a avaliação, conforme mostra o Quadro 2.1. Sendo que o conceito de trabalho é definido como qualquer atividade desenvolvida, com ou sem remuneração.

Numeração	Descrição da Questão
F12.1	Você é capaz de trabalhar?
F12.2	Você se sente capaz de fazer suas tarefas?
F12.3	Quão satisfeito (a) você está com a sua capacidade para o trabalho?
F12.4	Como você avalia sua capacidade para o trabalho?

Quadro 2.1 - Questões relacionadas a capacidade de trabalhar do WHOQOL  
Fonte: Adaptado de Fleck *et al.* (1999).

As primeiras preocupações científicas sobre a influência das condições físicas do local de trabalho na produtividade industrial surgiram na década de 20 (RODRIGUES, 1994). Ainda segundo Rodrigues (1994), há dois momentos distintos vividos pela sociedade, no primeiro, a preocupação era exclusivamente com a produtividade, enquanto no segundo, o foco é a satisfação do trabalhador.

Neste contexto, a valorização do fator humano vem crescendo nas organizações nos últimos anos, com isso, a QVT, que está associada a mudanças no ambiente de trabalho e no emprego, vem ganhando um espaço cada vez maior. Para Pilatti (2012) o capital humano se tornou o ativo mais importante das organizações atualmente.

## **2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)**

Os conceitos e percepções sobre qualidade de vida no trabalho (QVT) vêm mudando ao longo do tempo, estando associados às mudanças no ambiente de trabalho e no emprego, fato que dá origem a considerável confusão ((WESTLEY, 1979); (NADLER; LAWLER, 1983)).

Nadler e Lawler (1983) consideram que a QVT é uma forma de pensar em pessoas, trabalho e empresas. Seus elementos distintos são: (i) preocupação com o impacto do trabalho nas pessoas e na eficácia das organizações, não focando esforços somente em como as pessoas podem trabalhar melhor, mas também em como o trabalho pode tornar as pessoas melhores, e (ii) a participação na solução de problemas organizacionais e tomada de decisão em processos em que as pessoas estejam envolvidos. Os autores evidenciam que historicamente há seis definições para QVT:

- QVT como uma variável (1959 – 1972): a QVT era vista como uma reação do indivíduo ao trabalho, ou as consequências pessoais da sua experiência no trabalho, com foco na satisfação com o emprego ou saúde mental;
- QVT como uma abordagem (1969 – 1975): Neste período, assim como na definição anterior, o foco estava nos indivíduos, não nos resultados das empresas. Entretanto, muitos projetos foram iniciados com o objetivo principal de promover o trabalho e gerenciamento colaborativo visando à melhoria da QVT, e obtiveram melhores resultados tanto para os trabalhadores quanto para as empresas;

- QVT como método (1972 – 1975): projetos foram direcionados a modificações específicas no ambiente de trabalho e aos seus impactos, visando torná-lo mais produtivo e gerar mais satisfação. Por conseguinte, a QVT foi associada à existência de grupos de trabalho autônomos, enriquecimento no emprego, ou a projetos de novas indústrias como sistemas sócio técnicos integrados;
- QVT como um movimento (1975 – 1980): QVT foi considerada como uma ideologia a respeito da natureza do trabalho e do relacionamento entre trabalhadores e empresas;
- QVT como tudo (1979 – 1982): todo o desenvolvimento e eficácia das empresas foram rotulados como parte da QVT, que foi considerada como um conceito global, percebido como uma panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade e problemas de queixas;
- QVT como nada (no futuro): devido à expectativa criada pela definição anterior, é possível que falhas nos projetos de QVT e a impossibilidade da QVT proporcionar os resultados esperados fizessem com que o termo QVT fosse esquecido, sendo considerado um modismo.

Entretanto, posteriormente, outros estudos foram realizados por diversos pesquisadores, e outras definições surgiram.

Segundo Fernandes (1996), a QVT pode ser considerada como uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos da organização do próprio trabalho, que afetam a cultura e interferem no clima organizacional, refletindo na produtividade e na satisfação dos clientes internos. De forma semelhante, Carayon e Smith (2000) consideram que os efeitos dos sistemas de trabalho nos indivíduos são mediados pela carga de *stress* físico e mental. Esses efeitos influenciam a QVT, o desempenho, a resistência física e a saúde.

Segundo Hurrell Jr. e Sauter (2011), o *stress* ocupacional pode ser definido como as respostas prejudiciais físicas e emocionais que ocorrem quando as exigências do trabalho não correspondem às capacidades, recursos ou necessidades do trabalhador.

Lawler (2005) considera que o relacionamento entre as pessoas e as organizações nas quais elas trabalham está mudando. Neste cenário, no qual as



empresas privadas não podem mais oferecer a segurança no emprego e os planos de carreira que habitualmente ofereciam, o autor sugere o desenvolvimento de um novo relacionamento que recompense o desempenho e habilidades do trabalhador de forma a contribuir para a eficácia organizacional.

Rose *et al.* (2006) investigaram a QVT em termos de aspectos que influenciam a carreira e o clima organizacional. Neste contexto, constataram que as questões relacionadas à QVT são amplas e desafiadoras. Mais ainda, a literatura científica ao longo das últimas décadas revela que a QVT tem sido abordada em função de diversos aspectos, sendo fortemente influenciada por fatores organizacionais e sociais vigentes à época da realização do estudo.

De acordo com Limongi-França (2004), as definições de qualidade de vida no trabalho são muitas, com implicações distintas, podendo ser éticas, políticas ou ainda, de acordo com expectativas pessoais. Além disso, podem ser confusas, variando desde cuidados médicos, estabelecidos pela legislação de saúde e segurança, até atividades voluntárias entre empregados e empregadores, dentre várias outras.

Segundo Rossi (2008), problemas no trabalho podem afetar de maneira significativa a vida das pessoas, não só no ambiente de trabalho, mas também no convívio com a família, além da possibilidade do surgimento de doenças decorrentes deste problema.

Leblebici (2012) realizou um estudo em bancos privados estrangeiros na Turquia para avaliar o impacto da qualidade do ambiente de trabalho sobre a produtividade dos funcionários do setor bancário. O autor concluiu que tanto o ambiente de trabalho, quanto fatores comportamentais afetam o desempenho dos funcionários, sendo que, fatores comportamentais tiveram um efeito maior. Resultados da pesquisa relataram que os funcionários poderiam estar descontentes com as condições físicas do local de trabalho, e satisfeitos com os fatores comportamentais.

Modelos e estudos foram desenvolvidos por pesquisadores, com intuito de avaliar a qualidade de vida no trabalho. A seguir, são descritos alguns dos modelos e estudos que nortearam a composição do modelo proposto nesta dissertação.

## 2.3 MODELOS E ESTUDOS SOBRE QVT

Uma análise de modelos e estudos de avaliação da QVT foi necessária, devido às alterações do conceito de QVT, à importância do tema, e ainda, diante da evolução do setor bancário, que configura um novo cenário, originado das mudanças ocorridas de modo geral na sociedade. Entretanto, esses estudos e modelos geralmente se propõem a avaliar a QVT de forma generalizada, muitas vezes não contemplando aspectos relativos à natureza das atividades envolvidas e os avanços tecnológicos do ritmo de vida contemporâneo.

### 2.3.1 MODELO DE WALTON (1973)

Walton (1973) destaca os fatores econômicos, políticos e sociais relacionados à QVT, mas, enfatiza que o principal fator a ser levado em consideração é o papel das necessidades humanas. O modelo proposto pelo autor estabelece oito critérios para a avaliação da qualidade de vida no trabalho:

- **Compensação justa e adequada:** categoria que visa mensurar a adequação da remuneração ao trabalho realizado pelo colaborador, equidade interna (equilíbrio entre as remunerações na empresa) e equidade externa (comparação da remuneração em relação a outras empresas);
- **Ambiente seguro e saudável:** considera fatores como jornada de trabalho e ambiente físico, que não devem ser perigosos em excesso ou prejudiciais à saúde do trabalhador;
- **Desenvolvimento de capacidades humanas:** refere-se às oportunidades que o trabalhador tem de aplicar seu saber e suas aptidões, desenvolver sua autonomia, obter informações sobre o processo total de trabalho e de retro informação sobre o seu desempenho;
- **Crescimento e segurança:** visa medir as possibilidades que o trabalho oferece em termos de carreira profissional, de crescimento e desenvolvimento pessoal, além de segurança no emprego;
- **Integração social na organização:** refere-se à ausência de grandes diferenças hierárquicas e preconceitos, relacionamento marcado por apoio mútuo, franqueza interpessoal e respeito às individualidades;

- **Constitucionalismo na organização:** observância dos direitos trabalhistas, estabelecimento de normas e regras da organização;
- **O trabalho e espaço total de vida:** objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida pessoal (vida familiar, atividades de lazer e comunitárias), uma vez que o trabalho, muitas vezes, absorve parte da vida extra organização dos funcionários;
- **Relevância social da vida no trabalho:** referente ao quanto a atuação da empresa na sociedade pode ser verificada através da imagem, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e práticas de emprego.

Segundo Walton (1973), independentemente da maneira como é abordada a QVT, a diversidade das preferências humanas, em relação à cultura, classe social, costumes familiares, educação e personalidade, devem ser levadas em consideração.

### 2.3.2 MODELO DE HACKMAN E OLDHAM (1975)

Segundo o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975), representado na Figura 2.1, resultados pessoais e profissionais positivos são obtidos quando os três estados psicológicos críticos (significância do trabalho, responsabilidade pelos resultados do trabalho e conhecimento dos resultados do trabalho) estão presentes no funcionário. Fatores estes criados pela presença de cinco dimensões básicas do trabalho, a saber:

- Variedade de habilidades (VA): referente ao grau em que o trabalho requer variedade de habilidades e talentos do funcionário para executá-lo;
- Identidade da tarefa (IT): realização de um trabalho do início ao fim, com uma visão do resultado final;
- Significado da tarefa (ST): referente ao grau em que o trabalho tem um impacto na vida ou no trabalho de outras pessoas quer na organização, ou no ambiente externo;

- Autonomia (A): referente ao grau em que o trabalho proporciona liberdade, independência e discricção ao funcionário na determinação dos procedimentos a serem utilizados em sua execução;
- *Feedback* (F): o *feedback* do próprio trabalho está relacionado com a obtenção que o funcionário tem, de informações diretas e claras sobre a efetividade de seu desempenho na execução de suas tarefas.

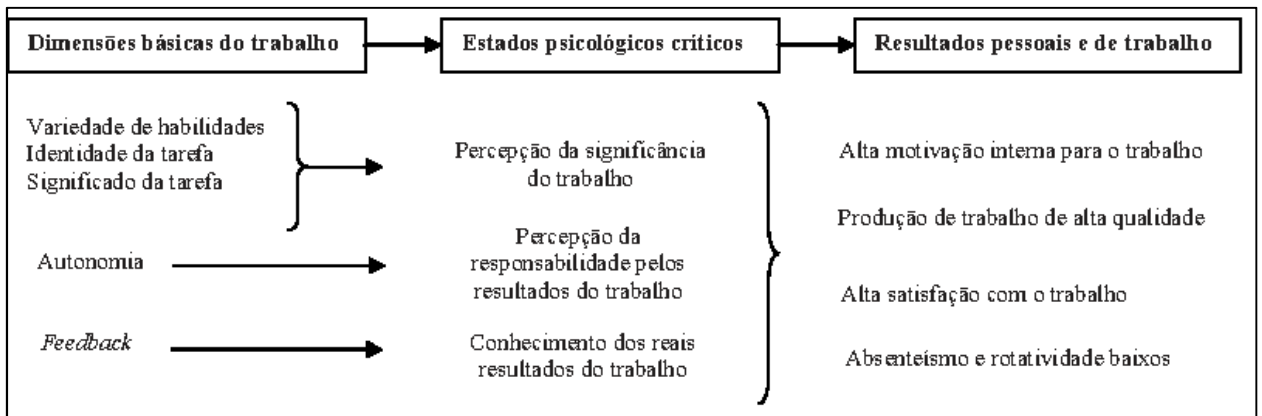


Figura 2.1 - Modelo de Hackman e Oldham  
 Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975).

Através das cinco dimensões do trabalho é possível obter a Pontuação do Potencial Motivador (PPM). É importante ressaltar que cada um dos fatores psicológicos influencia diretamente no resultado positivo dessa pontuação, *i. e.*, se em um dos três fatores, o resultado for baixo, a pontuação geral PPM também será baixa. O valor da pontuação é calculado de acordo com a seguinte fórmula:

$$PPM = \left\{ \frac{VA+IT+ST}{3} \right\} (A) \times (F) \quad (1)$$

### 2.3.3 MODELO DE WESTLEY (1979)

Westley (1979) diz que os problemas que ocorrem com as pessoas no ambiente de trabalho podem ser classificados em quatro categorias: Injustiça, Insegurança, Alienação e Anomia, através das quais o autor avalia a QVT.

Esses quatro problemas representam categorias gerais dentro das quais estão concentrados os esforços para humanizar o trabalho. O Quadro 2.2 resume as relações entre tipos de reivindicações, problemas de trabalho, ações para solucionar os problemas, indicadores e soluções propostas.

Tipos de reivindicações	Problemas de trabalho <sup>1</sup>	Ações para solucionar os problemas	Indicadores	Soluções Propostas
Econômicos (1850-1950)	-Injustiça	- Uniões de trabalhadores (Sindicatos)	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Cooperação; - Participação nos lucros; - Acordos de produtividade.
Políticos (1850-1950)	-Insegurança	- Posições Políticas	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Autogestão; - Diretores trabalhadores; - Conselho de trabalhadores.
Psicológicos (1950-Até o presente)	-Alienação	- Agentes de mudança	- Senso de desapego - Absenteísmo e rotatividade	- Enriquecimento do trabalho.
Sociológicos (1950-Até o presente)	-Anomia	- Grupos de autodesenvolvimento	- Sensação de insignificância - Absenteísmo e rotatividade	- Grupos de trabalho projetados sócio tecnicamente.

Quadro 2.2 - Raízes da QVT

Fonte: Adaptado de Westley (1979).

Segundo Westley (1979) o maior problema enfrentado pelos trabalhadores foi a obtenção de segurança e equidade. Esse problema surgiu a partir do desenvolvimento do sistema fabril.

Após a segunda guerra mundial, no final dos anos 40, surgiram os problemas de anomia e alienação. A alienação é uma condição que envolve um desapego ao trabalho por parte da pessoa, e surge quando o trabalho é visto como prejudicial pela mesma, enquanto que a anomia surge com a racionalização, que ocorre num ambiente turbulento com demandas crescentes (WESTLEY, 1979).

#### 2.3.4 ABORDAGEM DE NADLER E LAWLER (1983)

Para Nadler e Lawler (1983), a QVT deve estar relacionada ao bem-estar do indivíduo e a melhoria da produtividade. Segundo os autores, a QVT pode ser definida através de quatro atividades:

- Participação da resolução de problemas: envolver funcionários de vários níveis hierárquicos em grupos, para entender, analisar e resolver os problemas;
- Reestruturação do trabalho: consiste na reestruturação básica da natureza do trabalho executado pelos indivíduos, além do sistema de trabalho no qual os mesmos estão inseridos. A reestruturação pode fazer com que o trabalho

<sup>1</sup> Segundo Westley (1979) os problemas de trabalho levantados, também são considerados no trabalho de Walton (1973). Porém, ele só teve acesso ao mesmo após ter feito seu trabalho.

fique mais consistente e contemple as necessidades individuais, enriquecendo o mesmo;

- Sistema inovador de remuneração: este é o fator mais determinante no que se refere à motivação, esforço e produtividade. A ênfase está em criar um sistema inovador de recompensas para promover um ambiente diferente na organização;
- Melhorias no ambiente de trabalho: a ênfase neste caso está no trabalho físico e nas condições que envolvem o indivíduo. Mudanças nas regras, condições de trabalho, carga horária, ou no ambiente físico de trabalho podem ser consideradas. Porém, essas mudanças tem impacto limitado, a menos que, ocorram combinadas com outros tipos de atividades.

Os autores concluem que há três componentes principais a serem levados em consideração, e que devem ser bem gerenciados, para que um programa de QVT seja bem sucedido: desenvolvimento de projetos em vários níveis, mudanças no gerenciamento de sistemas e ambiente organizacional, e mudanças no gerenciamento do comportamento da gerência. No entanto, falhas podem ocorrer quando as atividades são limitadas a apenas um ou dois destes componentes.

### 2.3.5 MODELO DE WERTHER E DAVIS (1983)

Para Werther e Davis (1983) a QVT tem o objetivo de tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, geralmente através da reformulação dos mesmos.

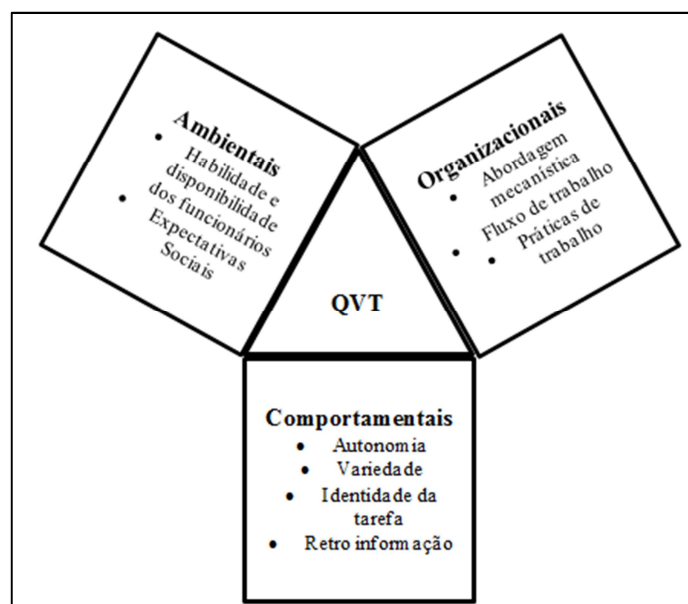


Figura 2.2 - Grupos de elementos para avaliação da QVT  
Fonte: Werther e Davis (1983).

**I - Elementos organizacionais:** dizem respeito à especialização, às práticas e ao fluxo do trabalho. Estão relacionados à busca da eficiência, sendo esta alcançada a partir da especialização na racionalização da produção;

- Abordagem mecanística<sup>2</sup>: As tarefas de um determinado cargo devem ser identificadas e agrupadas em número limitado, buscando minimizar o tempo de execução das mesmas e o esforço dos colaboradores. A especialização é obtida desse modo, tendo um curto espaço de tempo para a conclusão de uma tarefa. Sendo assim, os cargos especializados exigem pouco tempo de treinamento e possibilitam o aprendizado das tarefas em um curto espaço de tempo, reduzindo os custos de treinamento para a empresa;
- Fluxo de trabalho: É necessário que haja um equilíbrio entre cargos inter-relacionados para que o trabalho seja realizado com eficiência, pois a execução de uma tarefa depende do término de outra;
- Práticas de trabalho: Normalmente são projetadas com base na política da empresa ou em acordos com os colaboradores, pois dizem respeito às medidas que são adotadas em casos diversos que podem ocorrer na empresa, como por exemplo, remanejamento de funcionários.

**II - Elementos ambientais:** São as condições externas à organização, as potencialidades (habilidades), as disponibilidades e as expectativas sociais;

- Habilidade e disponibilidade de empregados: A eficiência na execução de uma tarefa está diretamente relacionada com as habilidades e a disponibilidade dos funcionários;
- Expectativas sociais: O projeto de cargo deve estar de acordo com as expectativas da sociedade na qual os colaboradores estão inseridos, pois com o passar dos anos as pessoas se tornaram mais instruídas, tendo maior expectativa em relação à qualidade de vida no trabalho.

---

<sup>2</sup> Procura identificar cada tarefa em um cargo, com objetivo de minimizar o tempo e esforço dos trabalhadores.

**III - Elementos comportamentais:** São as necessidades de alto nível dos funcionários. Estas necessidades estão relacionadas com a autonomia, variedade de habilidades, *feedback*, valorização do cargo etc.

- Autonomia: As pessoas devem ser responsáveis por seus atos no trabalho, ter liberdade para controlar suas atividades, autoridade para tomar decisões dentre outras responsabilidades. Isso proporciona um aumento no senso de reconhecimento e autoestima;
- Variedade: O colaborador deve utilizar diferentes conhecimentos e habilidades na execução de suas tarefas, pois isso reduz o tédio e a fadiga produzidos no ambiente de trabalho;
- Identidade da tarefa: O colaborador deve realizar atividades completas, não apenas parte delas. Cargos sem identidade da tarefa reduzem o senso de responsabilidade e o orgulho pelos resultados do trabalho. As tarefas devem se agrupadas de forma que os colaboradores percebam que a sua contribuição é identificável;
- Retroinformação: Quando o colaborador não recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho, ele não possui orientação e nem motivação para melhorar seu desempenho. A retroinformação proporciona a motivação no trabalho, prevenindo futuros problemas.

#### **2.3.6 ABORDAGEM DE BELANGER, PETIT E BERGERON (1984)**

Segundo Bélanger, Petit e Bergeron (1984), a QVT está relacionada a duas categorias de experiências de humanização do trabalho:

**I - Reestruturação do trabalho:** concentra-se na natureza e no ambiente do trabalho:

- A primeira parte da reestruturação do trabalho está relacionada ao enriquecimento do trabalho individual, envolvendo aspectos como: responsabilidade, planejamento, controle etc.;
- A segunda parte envolve melhorias no ambiente de trabalho: ambiente físico (temperatura, ruído, iluminação, segurança em relação a riscos); carga de trabalho físico (postura, energia despendida); carga de trabalho mental (pressão de tempo, complexidade, velocidade, atenção a detalhes);



aspectos psicossociais (iniciativa, status social, comunicação, cooperação); tempo de trabalho (horas de trabalho, férias, aposentadoria); métodos de pagamento;

- O terceiro aspecto da reestruturação do trabalho é referente ao reconhecimento das diferenças individuais na concepção e planejamento de um projeto para melhorar a QVT. As pessoas não reagem da mesma maneira às mudanças, sendo assim, é necessário levar em consideração aspectos como: idade, valores, tempo de serviço, percepções e motivações, pois estas características podem afetar os resultados referentes à satisfação das pessoas em relação à QVT.

**II - Estabelecimento de grupos de trabalho:** Busca um modo apropriado de interação entre trabalhadores, entre trabalhadores e sindicatos, e entre trabalhadores e a direção da empresa, definindo a forma correta de se comunicar, resolver problemas e possíveis conflitos no ambiente de trabalho.

### 2.3.7 ABORDAGEM DE QUIRINO E XAVIER (1987)

Quirino e Xavier (1987) aplicaram pela primeira vez, de modo sistemático e abrangente, os conceitos de QVT em um ambiente de pesquisa no Brasil, através de uma abordagem múltipla, considerando dois aspectos: objetivo (referente à mensuração de condições materiais) e subjetivo (cuja mensuração é referente ao nível de satisfação dos trabalhadores com as condições objetivas).

#### I - Objetiva

- Remuneração e segurança no emprego;
- Estrutura física.

#### II - Subjetiva

- Relações humanas;
- Supervisão;
- Reconhecimento;
- Apoio de recursos humanos;
- Senso de participação.

### 2.3.8 ABORDAGEM DE LIMONGI-FRANÇA (1996)

Para avaliar a QVT, Limongi-França (1996) desenvolveu a metodologia BPSO (Biopsicossocial-Organizacional), baseada no enfoque biopsicossocial, que é originário da Medicina Psicossomática, acrescentando o aspecto organizacional.

A autora define QVT como um conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. O modelo BPSO é composto por quatro níveis:

- Biológica: saúde, segurança, ergonomia;
- Psicológica: clima, carreira, salário, vida pessoal;
- Social: previdência, cursos, lazer, família;
- Organizacional: imagem, política, rotinas.

### 2.3.9 MODELO DE SIRGY, EFRATY E LEE (2001)

Sirgy, Efraty e Lee (2001) avaliaram a QVT através de sete necessidades humanas, divididas em duas dimensões: as necessidades de ordem inferior (de saúde, de segurança econômica e familiar) e as necessidades de ordem superior (sociais, de atualizações, de conhecimento, estética e estima).

#### **I - Necessidades de ordem inferior**

- Necessidade de saúde e segurança: compreende a proteção da saúde, evitando lesões, ferimentos e doenças no ambiente laboral, ou seja, incentivo a medidas preventivas de saúde;
- Necessidade econômica e familiar: abrange salários adequados, estabilidade empregatícia, ausência de receio de demissões e tempo suficiente para as necessidades familiares.

#### **II - Necessidade de ordem superior**

- Necessidades sociais: envolvem interações sociais positivas no ambiente laboral e tempo satisfatório para relaxar com atividades de lazer, ou seja, para vida social fora da organização;
- Necessidade de atualização: faz menção a possibilidade de desenvolvimento e valorização do potencial dos funcionários dentro da organização;

- Necessidade de conhecimento: inclui oportunidades proporcionadas aos trabalhadores de reforçar as competências de trabalho, melhorando a aprendizagem e habilidades profissionais, ou seja, oportunidades que possibilitem os trabalhadores a tornarem-se peritos em suas áreas;
- Necessidade de estima: refere-se à valorização do trabalho interna e externamente à organização. Por exemplo, reconhecimento dos trabalhadores por parte da empresa, pela realização de um bom trabalho;
- Necessidade estética: refere-se à criatividade no exercício da função, trata sobre as oportunidades que os trabalhadores têm para exercer a criatividade, sobretudo na resolução de problemas relacionados à execução do trabalho.

A Figura 2.3 exemplifica o modelo proposto pelos autores, no qual, a avaliação da QVT é feita em relação a três aspectos: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e espírito de equipe.

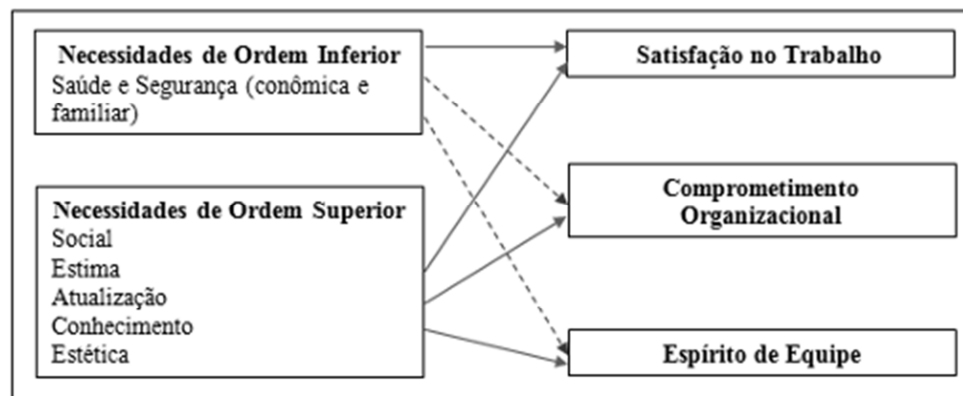


Figura 2.3 - Aspectos para a avaliação da QVT  
Fonte: Sirgy, Efraty e Lee. (2001).

De acordo com as hipóteses levantadas pelos autores, os mesmos concluem que as necessidades de ordem superior possuem influência positiva sobre os três aspectos, enquanto que as necessidades de ordem inferior possuem influência positiva somente no aspecto satisfação no trabalho.

Essas relações de influências são exemplificadas na Figura 2.3 através do tipo de linha que relaciona as necessidades aos aspectos de avaliação de QVT. Linhas contínuas representam influência positiva das necessidades sobre os aspectos, enquanto que linhas tracejadas indicam que não houve influência positiva.

### 2.3.10 ABORDAGEM DE ZHU E LONG (2008)

Segundo Zhu e Long (2008), a QVT se origina da experiência do processo do trabalho, e sua natureza está relacionada a várias características das relações de trabalho. Os autores avaliaram a QVT através da perspectiva do consumo, pela utilidade do produto, a partir do entendimento que o trabalho é um grande produto, composto por vários itens.

Sendo assim, a QVT dos funcionários é exatamente o nível de utilidade de sua experiência em seu próprio trabalho. Neste contexto, cinco fatores de utilidade são usados para a avaliação da QVT, conforme Figura 2.4.

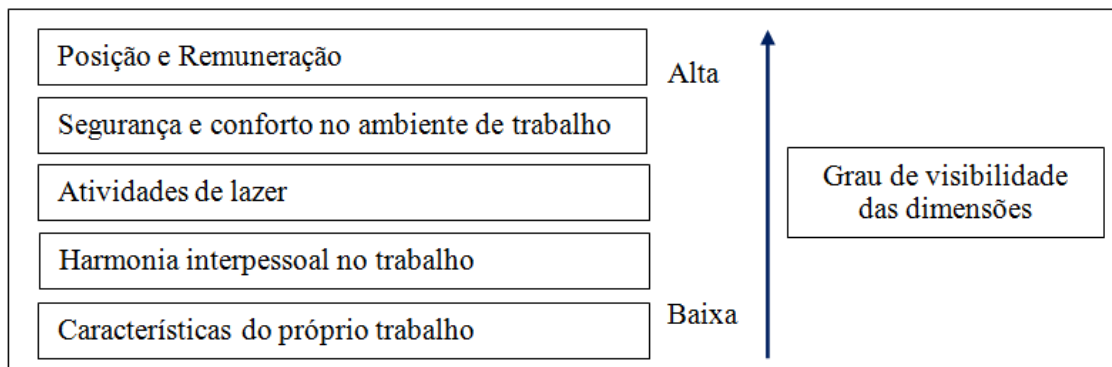


Figura 2.4 - Fatores de utilidade usados para avaliação da QVT  
Fonte: Zhu e Long (2008).

As definições das dimensões utilizadas por Zhu e Long (2008) para avaliação da QVT são as seguintes:

- Posição e remuneração: engloba remuneração e estabilidade empregatícia. Os autores consideram que os itens salário e tempo de serviço podem oferecer estabilidade, sendo as áreas que mais interessam aos trabalhadores;
- Segurança e conforto no ambiente de trabalho: abrange um conjunto de ações que objetiva mais segurança e conforto no ambiente laboral;
- Atividades de lazer: considera as atividades sociais além das relativas ao trabalho, por exemplo, tempo para vida social e para atividades pessoais fora da organização;
- Harmonia interpessoal no trabalho: refere-se ao ambiente da organização, como por exemplo, bons relacionamentos junto aos superiores e colegas;
- Características do próprio trabalho: inclui sentimento de significado, de responsabilidade e desafio, além de oportunidades de crescimento.

### 2.3.11 ABORDAGEM DE SINHA (2012)

Segundo Sinha (2012), devido ao tempo que as pessoas passam no ambiente de trabalho, é importante que estejam satisfeitas com o mesmo. Neste contexto, o autor avaliou a QVT através de 12 dimensões pré-estabelecidas, resumidas no Quadro 2.3.

Dimensões	Descrição
1 – Comunicação	O nível de crescimento pessoal pode estar relacionado com a qualidade da comunicação na organização, além disso, uma comunicação adequada desempenha um papel fundamental para o crescimento da organização.
2 – Planejamento de carreira e crescimento	O objetivo do planejamento de carreira é ajudar os funcionários a visualizarem os investimentos da empresa para com eles, além de ajudar a gerenciar vários aspectos de suas vidas, deixando claro uma possibilidade de promoção.
3 – Comprometimento Organizacional	A relação de compromisso organizacional com a QVT é outro aspecto a ser considerado, pois o compromisso tem um impacto significativo e positivo sobre o desempenho no trabalho.
4 – Suporte de Supervisão emocional	Apoio emocional no trabalho pode ajudar a equilibrar o trabalho com os papéis da família, pois contribui com o nível de energia do empregado.
5 – Arranjo flexível de trabalho	Horários flexíveis de trabalho contribuem para a motivação e dedicação dos funcionários.
6 – Cultura de responsabilidade familiar	Um ambiente de trabalho favorável fornece ao empregado recursos emocionais, como a compreensão, conselhos e reconhecimento, para dar suporte ao mesmo em relação à sua família.
7 – Motivação dos funcionários	Geralmente as pessoas saem de uma organização em busca de uma remuneração mais elevada, entretanto, outros fatores também desempenham um papel importante, como condições do ambiente de trabalho.
8 – Clima organizacional	O clima organizacional depende da qualidade de relacionamentos entre os funcionários da organização.
9 – Suporte organizacional	Suporte organizacional é definido como o grau em que os empregados percebem que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar.
10 – Satisfação no trabalho	A satisfação no trabalho é um importante indicador da QVT.
11 – Recompensas e benefícios	Funcionários satisfeitos com salários e benefícios são motivados a trabalhar de forma produtiva.
12 – Compensação	Está relacionado com aumentos não só para funcionários promovidos, mas também lateralmente, considerando as atividades desenvolvidas.

Quadro 2.3 - Dimensões consideradas na avaliação da QVT  
Fonte: Adaptado de Sinha (2012).

Sinha (2012) buscou identificar os fatores que podem influenciar na QVT, com uma amostra de 100 funcionários de diversas organizações. O autor conclui que os fatores considerados no estudo eram adequados e influenciam a QVT, uma vez que as experiências dos funcionários em relação à QVT são limitadas.

## CAPÍTULO 3 – O SETOR BANCÁRIO

Este capítulo traz considerações acerca do setor bancário, considerando o surgimento dos bancos, as transformações ocorridas neste setor ao longo dos anos, sua importância para a economia nacional, além de informações sobre a evolução do emprego, dados sobre benefícios de auxílio doença e acidente de trabalho, e ainda sobre greves e assaltos.

### 3.1 O SURGIMENTO DOS BANCOS

A data de fundação do primeiro banco no Brasil coincide com o ano da vinda da Corte Portuguesa para o país, 1808. O interesse estrangeiro pelo mercado bancário brasileiro passou a existir devido ao crescimento da exportação de café, tendo o primeiro banco internacional se instalado no país em 1862 (COSTA NETO, 2004).

Segundo Costa Neto (2004), em 1888 havia 68 agências bancárias em todo o país, e somente em 1904 o primeiro banco estadual foi fundado na capital da cidade de São Paulo, através da Lei nº 923, graças a fortes incentivos governamentais, além do favorável contexto econômico da data em questão. O processo inflacionário após a Segunda Guerra Mundial criou uma competição acirrada entre os bancos no país, fazendo com que o número de estabelecimentos diminuísse, entretanto, o número de agências aumentava, conforme mostra a Tabela 3.1.

Tabela 3.1 - Evolução do número de agências bancárias no Brasil

Ano	Número de Estabelecimentos	Número de Agências
1944	663	2.074
1950	413	2.596
1960	338	4.661
1965	338	6.789

Fonte: Adaptado de Costa Neto (2004).

Até 1964, quando as financeiras começaram a se destacar, o sistema financeiro restringia-se praticamente ao setor bancário. O sistema bancário expandiu consideravelmente suas atividades no pós-guerra, em consequência da expansão industrial (TAVARES; CARVALHEIRO, 1985).

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO

Atualmente, o setor bancário é composto por instituições que podem ser classificadas de diversas formas. A classificação utilizada pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2012) considera três aspectos: tipo, origem e naturalidade.

- Tipo: múltiplo, comercial, caixa, investimento, *leasing*<sup>3</sup> e financeira;
- Origem: público, privado;
- Naturalidade: nacional, nacional com participação estrangeira, nacional com controle estrangeiro, estrangeiro, estadual e federal.

A Tabela 3.2 mostra a evolução da quantidade de bancos, por naturalidade, no período de 2000 a 2011. É possível perceber que o número de bancos operando no país diminuiu com o passar dos anos, entretanto em 2011, aumentou novamente, fechando o ano com 160 bancos em funcionamento.

Tabela 3.2 - Quantidade de bancos em atividade no Brasil atualmente

Ano/ Tipo	Número de Bancos	Privados Nacionais	Privados Estrangeiros	Públicos: Federais e Estaduais
2000	192	105	70	17
2001	182	95	72	15
2002	167	87	65	15
2003	165	88	62	15
2004	164	92	58	14
2005	161	90	57	14
2006	159	90	56	13
2007	156	87	56	13
2008	159	85	62	12
2009	158	88	60	10
2010	157	88	60	09
2011	160	89	62	09

Fonte: Febraban (2009, 2010, 2011).

A Tabela 3.3 mostra a evolução da rede de atendimento entre os anos de 2000 e 2011, sendo possível perceber o crescimento anual do total de postos de atendimento (FEBRABAN, 2009, 2012).

<sup>3</sup> O *leasing* é um contrato denominado na legislação brasileira como “arrendamento mercantil”. As partes desse contrato são denominadas “arrendador” e “arrendatário”, de um lado, um banco ou sociedade de arrendamento mercantil e, de outro, o cliente. O arrendador é o proprietário do bem, sendo que a posse e o usufruto, durante a vigência do contrato, são do arrendatário.



Tabela 3.3 - Evolução da rede de atendimento bancário no Brasil

Quantidade/Período	Agências	Postos tradicionais <sup>4</sup>	Postos eletrônicos	Correspondentes não bancários	TOTAL
<b>2000</b>	16.393	9.495	14.453	13.731	54.075
<b>2001</b>	16.841	10.241	16.748	18.653	62.483
<b>2002</b>	17.049	10.148	22.428	32.511	82.136
<b>2003</b>	16.829	10.054	24.367	36.474	87.724
<b>2004</b>	17.260	9.856	25.595	46.035	98.746
<b>2005</b>	17.627	9.985	30.112	69.546	127.270
<b>2006</b>	18.087	10.220	32.776	73.031	134.114
<b>2007</b>	18.572	10.555	34.669	95.849	159.645
<b>2008</b>	19.142	11.661	38.710	108.074	177.587
<b>2009</b>	20.046	12.131	41.472	149.507	223.156
<b>2010</b>	19.813	12.670	45.087	165.228	242.798
<b>2011</b>	21.278	12.975	47.507	160.943	242.685

Fonte: (FEBRABAN, 2009, 2012).

Um fato interessante é percebido na comparação entre a quantidade de bancos ativos e a evolução da rede de atendimento, enquanto a quantidade de bancos diminui, a quantidade de postos de atendimento aumenta com o passar dos anos. Este fato pode justificar o aumento do número de admissões no setor.

Além disso, a bancarização<sup>5</sup> também contribui para o crescimento da rede de atendimento bancário. Para a Febraban (2009), o acesso ao crédito e aos serviços bancários é uma ferramenta de inclusão social. Sendo assim, a Febraban vem estimulando os bancos a oferecer produtos mais adequados aos vários perfis de clientes.

De acordo com dados do Bacen (2012), ainda há uma quantidade significativa de municípios sem atendimento bancário no Brasil, dos 5.587 municípios, 149 não possuem dependência bancária.

A Tabela 3.4 mostra os números relativos a esta situação de acordo com cada região do país.

<sup>4</sup> 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 (Pacrer), postos de compra de ouro (PCO) e unidades administrativas desmembradas (UAD).

<sup>5</sup> Processo de inclusão financeira, promovido através da concessão de crédito e oferta de postos de atendimento bancário a todas as camadas da população.

Tabela 3.4 - Dados referentes a dependência bancária no Brasil por região

Região	Quantidade de Municípios	Municípios sem dependência Bancária	% Municípios sem dependência bancária
<b>Nordeste</b>	1.794	<b>103</b>	5,74
<b>Norte</b>	449	27	<b>6,01</b>
<b>Centro-Oeste</b>	488	10	2,05
<b>Sudeste</b>	1.668	07	0,42
<b>Sul</b>	1.188	02	0,17
<b>TOTAL</b>	<b>5.587</b>	<b>149</b>	<b>14,39</b>

Fonte: Bacen (2012).

Os dados mostram que a região Nordeste possui maior número de municípios sem dependência bancária, em contrapartida, a região Sul está em melhor situação, pois possui menor número de municípios sem dependência. É possível perceber que a região Norte possui maior índice de municípios sem dependência bancária, com 6,01%.

### 3.3 TRANSFORMAÇÕES OCORRIDAS NO SETOR BANCÁRIO

Segundo Canêdo (1978), em 1923 somente era considerado como funcionário de banco aquele empregado que trabalhava na administração (gerente, subgerente, contador etc.) ou na escrituração (escriturário, caixa etc.), enquanto os outros funcionários (contínuos, expedição) eram considerados como subalternos. Além disso, não havia classificação de remuneração por função.

De acordo com Jinkings (1995) as mudanças no setor bancário começaram a ocorrer na década de 30, devido ao processo de urbanização e industrialização, que proporcionaram um crescimento do setor. Naquela época, todo trabalho era feito manualmente, e a jornada de trabalho era exaustiva, pois não havia um limite de carga horária definida, os funcionários trabalhavam inclusive aos sábados (CANÊDO, 1978).

Em 1933, no governo de Getúlio Vargas foi promulgado o Decreto Lei 23.332, conhecido como “lei das seis horas”, que fixou a carga horária dos funcionários do setor bancário em seis horas diárias, com possibilidade de prorrogação para oito horas. A estabilidade era objeto das lutas dos funcionários do setor, pois a jornada de trabalho era intensa, gerando anseio de perder o emprego.

Segundo Jinkings (1995), na década de 40, durante a segunda guerra mundial, o crescimento do setor bancário estava relacionado ao desenvolvimento

das atividades especulativas dos bancos, em um contexto de índice inflacionário crescente.

De acordo com Campello (2004) até a década de 60, pouco conhecimento era exigido dos funcionários do setor bancário, pois suas tarefas eram referentes à contabilidade, resumindo-se a pequenas clientelas e atendimentos de suporte. No fim dessa década, o setor bancário passava a assumir os serviços de arrecadação de impostos e taxas, e de cobrança para empresas públicas e privadas. Este fato fez com que fosse necessária a padronização de rotinas através da criação de normas rígidas que deveriam ser cumpridas pelos funcionários (JINKINGS, 1995).

Bruno (2011) relata que a rotina atual dos bancários é bem diferente, sendo comum a baixa tolerância ao erro, acúmulo de tarefas, falta de treinamento, pressão diária pelo cumprimento de metas, dentre outros aspectos.

Segundo Cerqueira e Amorim (1998), o movimento do emprego, em diversos setores, inclusive no financeiro, foi impulsionado pelas políticas de racionalização das empresas, que transformaram o processo produtivo, introduzindo novos produtos e técnicas tanto para o gerenciamento da produção, quanto da mão de obra, alterando assim o perfil dos funcionários.

Larangeira (1993, *apud* JINKINGS, 1995) constata que quatro fases marcaram intensamente a transformação do trabalho bancário, todas decorrentes de mudanças no sistema financeiro internacional, que impactaram diretamente o sistema financeiro nacional.

- A primeira fase ocorreu em 1964, devido a mudanças políticas e econômicas ocorridas no país, além do início da automação do trabalho bancário, com a criação dos centros de processamento de dados, que de um lado, aumentava a produtividade e lucros dos bancos, e de outro, reduzia drasticamente o número de postos de trabalho do setor. Nessa fase, os bancos aumentaram a variedade de serviços oferecidos, e houve a criação de regras de trabalho rígidas e rotinas de serviços, para que o objetivo fosse alcançado;
- A segunda fase ocorreu no início da década de 1980. A automação, desta vez voltada para as atividades de atendimento, proporcionou a instalação dos caixas eletrônicos nas agências. Com isso, os clientes eram capazes de movimentar suas contas sem a ajuda de funcionários do banco. Essa mudança aumentou

drasticamente a produtividade, a rapidez no atendimento e o ritmo de trabalho, culminando na extinção de vários postos de trabalho;

- A terceira fase teve início no final da década de 80, quando a automação foi direcionada para os serviços operacionais. Essa alteração provocou a redução do trabalho manual, no que diz respeito ao manuseio de papel;
- A quarta fase foi referente à transformação tecnológica, que teve início na década de 90, e sua principal característica foi a criação de serviços eletrônicos, através dos quais os clientes podiam realizar diversas operações financeiras de suas próprias residências.

Molina (2004) corrobora essas informações, quando relata que durante as décadas de 70 e 80, houve uma concentração no setor bancário, favorecendo a incorporação tecnológica com a criação do primeiro Centro de Processamento de Dados (CPD).

Atualmente, grande é a diversidade de funções/ atividades do negócio bancário, com isso, a qualificação e treinamento dos funcionários são indispensáveis. As transformações ocorridas e em curso na economia mundial estão provocando uma demanda maior por todo o tipo de prestação de serviço, inclusive no setor bancário (REIS, 1998).

O novo mercado, formado a partir dessas mudanças, obrigou o setor bancário a adotar novos ritmos de produção e organização do trabalho, causando impactos no ritmo de trabalho, aumento da produtividade e do controle do trabalho, além do surgimento do trabalhador temporário (terceirizado) e da redução de postos de serviços. Neste contexto, Segnini (1999) destaca algumas consequências em função das mudanças ocorridas:

- I- Intenso desemprego: redução do número de trabalhadores, de um milhão em 1986 para 497 mil em 1996;
- II- Terceirização e precarização do trabalho: serviços como compensação de cheques, telemarketing, desenvolvimento de softwares, dentre outros foram terceirizados, proporcionando a redução de custos e índices de produtividade mais elevados;
- III- Intensificação do trabalho: para os bancários que permaneceram empregados, houve uma intensificação do trabalho, ocasionada pela fusão de

postos de trabalho, pela redução dos níveis hierárquicos, ou, pelas exigências dos programas de gestão (Programas de reengenharia, que buscavam minimizar os custos, ou Programas de qualidade, que buscavam a maximização dos resultados).

### 3.4 EVOLUÇÕES DO EMPREGO NO SETOR BANCÁRIO

Larangeira (1997) ressalta que a racionalização baseada na divisão das tarefas favorecia a contratação.

[...] a racionalização é realizada com base na maior segmentação de tarefas, o que favorece a contratação em tempo parcial, ao mesmo tempo em que se reduz exigências de maior escolarização no recrutamento, assim como preocupação com formação e treinamento. Em consequência, diminuem, também, as expectativas dos funcionários com a profissionalização e seu comprometimento com a empresa. (LARANGEIRA, 1997).

As mudanças ocorridas no setor bancário impactaram diretamente na QVT dos funcionários. A Tabela 3.5 traz os números referentes a admissões e demissões no setor, nos últimos anos, através de pesquisas realizadas pelo DIEESE (2010, 2011, 2012).

Tabela 3.5 - Evolução do emprego bancário

Primeiro semestre	Admissões	Desligamentos	Saldo	% Pedidos de demissão
2009	13.235	15.459	2.224 (-)	31
2010	27.309	18.261	9.048 (+)	50
2011	30.537	18.559	11.978 (+)	46,99
2012	34.949	32.073	2.876 (+)	-

Fonte: Elaborado a partir de dados do DIEESE (2010, 2011, 2012).

Um fator que merece atenção é a taxa de desligamentos que ocorrem a pedido dos funcionários, que vem crescendo nos últimos anos. Em 2010 e 2011 esse foi o principal motivo de desligamento no setor, embora tenha tido uma pequena redução em 2011.

### 3.5 O SETOR BANCÁRIO NA ECONOMIA NACIONAL

Segundo dados do IBGE (2011, 2012) o produto interno bruto (PIB) nacional tem tido constante crescimento nos últimos anos. A economia nacional é dividida em três setores: Primário (agropecuária), Secundário (indústria) e Terciário (serviços). O

setor terciário, no qual o setor bancário está inserido, tem sido o maior responsável por esse crescimento constante, como se pode observar na Tabela 3.6.

Tabela 3.6 - Participação dos setores de atividade no PIB entre 2005 e 2011

Ano	Primário	Secundário	Terciário
2005	5,7%	29,3%	<b>65,0%</b>
2006	5,5%	28,8%	<b>65,8%</b>
2007	5,6%	27,8%	<b>66,6%</b>
2008	5,9%	27,9%	<b>66,2%</b>
2009	5,6%	26,8%	<b>65,7%</b>
2010	5,3%	28,1%	<b>66,6%</b>
2011	5,5%	27,5%	<b>67,0%</b>

Fonte: Elaborado a partir de dados do IBGE (2011, 2012).

O crescimento da importância deste setor teve início na década de 30, à medida que se implantavam serviços diversos nas cidades, para apoiar o processo de acumulação capitalista (JINKINGS, 1995).

Especificamente, o ramo de operações financeiras tem importante papel. É possível perceber que este ramo é responsável por aproximadamente 7% do crescimento total do setor terciário, ilustrado na Tabela 3.7.

Tabela 3.7 - Evolução do PIB das atividades do setor terciário entre 2005 e 2011

Ramo de atividade	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Comércio, manutenção e reparação	11,2%	11,5%	12,1%	12,5%	12,5%	12,5%	12,6%
Transportes, armazenagem e correio	5,0%	4,8%	4,8%	5,0%	4,8%	5,0%	5,1%
Serviços de informação	4,0%	3,8%	3,8%	3,8%	3,6%	3,2%	3,0%
<b>Operações financeiras</b>	<b>7,1%</b>	<b>7,2%</b>	<b>7,7%</b>	<b>6,8%</b>	<b>7,2%</b>	<b>7,5%</b>	<b>7,4%</b>
Atividades imobiliárias e aluguéis	9,0%	8,7%	8,5%	8,2%	8,4%	7,8%	7,9%
Administração, saúde e educação públicas	15,0%	15,3%	15,5%	15,8%	16,3%	16,2%	16,3%
Outros serviços	13,8%	14,5%	14,2%	14,1%	14,7%	14,3%	14,5%

Fonte: IBGE (2012).

Fazendo uma comparação, a taxa de crescimento do ramo de operações financeiras do setor terciário, que varia entre 6,8% e 7,7%, é maior do que o crescimento de todo o setor primário, que varia entre 5,5% e 5,9%.

### 3.6 O SETOR BANCÁRIO NA PREVIDÊNCIA SOCIAL

Uma vez que um dos objetivos desta dissertação é avaliar a QVT no setor bancário, que está inserido no ramo das atividades financeiras do setor terciário da economia é interessante relatar os dados referentes a benefícios concedidos a este ramo de atividade pela Previdência Social.

A Tabela 3.8 exibe o total de benefícios de acidente de trabalho concedidos (considerando todos os tipos), com destaque para os que foram causados por doença do trabalho e para acidentes sem CAT<sup>6</sup> emitida.

Tabela 3.8 - Benefícios concedidos entre 2008 e 2011

Ano	Nº Total de Acidentes de Trabalho	Nº de Acidentes de Trabalho causados por doenças	Nº de Acidentes de Trabalho sem CAT
2008	10.944	2.507	3.416
2009	10.699	2.227	3.662
2010	9.698	1.829	3.292
2011	10.327	1.924	3.320

Fonte: MPS (2010, 2011).

É possível perceber que número total de acidentes ocorridos diminui em 2009 e 2010 se comparados a 2008, e aumenta novamente em 2011, o mesmo comportamento ocorre em relação ao número de acidentes causados por doenças. Os dados referentes ao número de acidentes sem CAT mostram que há uma oscilação a cada ano.

### 3.7 O SETOR BANCÁRIO EM CAMPOS DOS GOYTACAZES

O município de Campos dos Goytacazes está localizado no interior do estado do Rio de Janeiro, tendo sido fundado em 28 de março de 1835 (CMCG, 2012). Atualmente, o município possui 463.731 habitantes, e extensão territorial de 4.026,712Km<sup>2</sup> (IBGE, 2012).

Em 1872 o Banco Comercial Hipotecário de Campos ("Banco do Vovô"), primeira agência bancária do município, entrou em funcionamento (CMCG, 2012), e atendeu a população por aproximadamente 80 anos. Naquela época, era o quarto estabelecimento de crédito em antiguidade no Brasil. Posteriormente, o "Banco do

<sup>6</sup> CAT: Comunicação de Acidente de Trabalho. Documento que deve ser emitida pelo empregador, quando um funcionário sofre um acidente de trabalho, independente do motivo.

Vovô” passou a pertencer ao Banco Bamerindus, que em 1997 foi incorporado ao Banco HSBC Bank Brasil.

A Tabela 3.9 traz um resumo das datas de fundação dos bancos instalados no município de Campos dos Goytacazes, e ainda, o total de agências que cada um disponibiliza para os clientes.

Tabela 3.9 – Fundação dos Bancos instalados em Campos dos Goytacazes

Bancos	Fundação	Total de Agências	Agências em Campos
Banco Bradesco S/A	1943	4.649	06
Banco do Brasil S/A	1808	5.355	05
Banco Mercantil do Brasil S/A	1940	172	01
Banco Santander (Brasil) S/A	1957 (Brasil)	2.550	04
Caixa Econômica Federal	1861	2.723	05
HSBC Bank Brasil S.A.	1865	868	01
Itaú/ Unibanco S/A	1943/1924	3.851	11

Fonte: Elaboração própria.

Atualmente, segundo dados da Febraban (2012), Campos dos Goytacazes possui 7 bancos em funcionamento, com um total de 33 agências, 11PABs<sup>7</sup> e 94 PAEs<sup>8</sup>.

De acordo com os dados da Tabela 3.9, o Banco do Brasil é o mais antigo, e o que disponibiliza maior número de agências para seus clientes. Em relação ao município de Campos dos Goytacazes, o Banco Itaú Unibanco possui maior número de agências, totalizando 11.

### 3.7.1 O SINDICATO SBTRAF

O Sindicato dos Bancários e dos Trabalhadores do Ramo Financeiro de Campos dos Goytacazes e Região foi fundado em 22 de Janeiro de 1936 (SBTRAF, 2013). Sua base de atuação inclui os municípios de Campos dos Goytacazes, Aperibé, Cardoso Moreira, Italva, Itaocara, São Fidélis, São Francisco do Itabapoana e São João da Barra.

A missão do Sindicato é lutar pelos direitos dos funcionários dessas instituições, sendo filiado à Contraf (Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro) da CUT<sup>9</sup> (CONTRAF, 2013).

<sup>7</sup> PAB: Posto de Atendimento Bancário.

<sup>8</sup> PAE: Posto de Atendimento Eletrônico.

<sup>9</sup> CUT: Central Única dos Trabalhadores.



### 3.7.2 CARACTERIZAÇÃO DOS BANCOS

No contexto desta dissertação, apenas as agências bancárias serão alvo da aplicação da pesquisa. A Tabela 3.10 resume a classificação dos bancos em funcionamento no município.

Tabela 3.10 - Classificação dos Bancos

Bancos	Classificação						
	Tipo		Naturalidade			Origem	
	Múltiplo <sup>10</sup>	Caixa <sup>11</sup>	Nacional Cont. Estrangeiro	Nacional	Federal	Público	Privado
Banco Bradesco S/A	✓			✓			✓
Banco do Brasil S/A	✓				✓	✓	
Banco Mercantil do Brasil S/A	✓			✓			✓
Banco Santander (Brasil) S/A	✓		✓				✓
Caixa Econômica Federal		✓			✓	✓	
HSBC Bank Brasil S.A.	✓		✓				✓
Itaú Unibanco S/A	✓			✓			✓

Fonte: Febraban (2012).

#### 3.7.2.1 BANCO BRADESCO S.A.

O Bradesco foi fundado em 1943 no interior de São Paulo, na cidade de Marília, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. O Bradesco foi um dos primeiros bancos a estimular o uso de cheques por seus correntistas, que eram orientados a preencher as folhas nas próprias agências. Em 1946, suas agências passaram a receber pagamento de contas de luz, uma inovação no País naquela época. (Bradesco, 2012).

A Febraban (2012) classifica o Banco Bradesco como múltiplo, nacional, privado, tendo 4.649 agências no país, sendo seis delas instaladas em Campos dos Goytacazes.

#### 3.7.2.2 BANCO DO BRASIL S. A.

O Banco do Brasil foi o primeiro banco fundado no país, em 1808, quando o Brasil passou a ser a sede da Coroa Portuguesa. Então, em 12 de outubro de 1808, através de um alvará do príncipe regente D. João, foi criado o Banco do Brasil. O capital da instituição seria constituído de 1.200 ações de um conto de réis cada uma. O lançamento público destinava-se à subscrição por grandes negociantes ou pessoas abastadas. (DIRETORIA, 2010).

<sup>10</sup> São instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio de carteiras comerciais, dentre outras.

<sup>11</sup> Banco utilizado pelo Governo Federal para intermediar o Sistema Financeiro de Habitação, através de recursos como FGTS, dentre outros.

Segundo dados da Febraban (2012), o Banco do Brasil é classificado como múltiplo, e federal. Atualmente o Banco possui 5.355 agências espalhadas pelo país. O município de Campos dos Goytacazes possui cinco agências.

#### **3.7.2.3 BANCO MERCANTIL DO BRASIL S. A.**

O Banco Mercantil do Brasil foi fundado na década de 40, na cidade de Curvelo, no estado de Minas Gerais, por empresários locais, com o nome inicial de Banco Mercantil de Minas Gerais. Em 1953, foi adquirido por Oswaldo de Araújo e Vicente de Araújo, com a transferência da sede para Belo Horizonte e o começo de uma tradição de segurança e solidez, fundamentada na filosofia de crescimento sustentado (MERCANTIL, 2012).

De acordo com a Febraban (2012), o Banco Mercantil do Brasil é classificado como privado, múltiplo, e nacional com controle nacional. O banco possui 172 agências em todo o país, sendo uma delas em Campos dos Goytacazes.

#### **3.7.2.4 BANCO SANTANDER BRASIL S.A.**

O Grupo Santander, sediado em Madri, na Espanha, está entre as maiores instituições financeiras por capitalização em bolsa do mundo. Originário da cidade de Santander, na província de Cantábria, atua em muitos países e possui grande diversificação geográfica. Em 1957, o Grupo Santander entrou no mercado brasileiro por meio de um acordo operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S.A. Possui 2.550 agências instaladas no Brasil. Em Campos dos Goytacazes existem quatro agências (SANTANDER, 2012).

Na classificação da Febraban (2012) o banco é privado, múltiplo, e nacional com controle estrangeiro.

#### **3.7.2.5 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Criada no dia 12 de janeiro de 1861, por Dom Pedro II, quando o mesmo assinou o Decreto nº 2.723. A Caixa acompanhava o crescimento do país e de sua população. Em 1986, a CAIXA incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e assumiu definitivamente a condição financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, tornando-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo, FGTS<sup>12</sup> e de outros fundos do SFH<sup>13</sup> (CEF, 2012).

---

<sup>12</sup> FGTS: Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

<sup>13</sup> SFH: Sistema Financeiro de Habitação.

A Febraban (2012) classifica a Caixa Econômica Federal como um banco público, do tipo Caixa. Atualmente 2.647 agências estão em funcionamento no país, sendo que, cinco delas estão em Campos dos Goytacazes.

#### **3.7.2.6 BANCO HSBC BANK BRASIL S. A.**

O HSBC Bank Brasil criado em 1865, faz parte do Grupo HSBC, uma corporação internacional sediada em Londres, e atualmente está presente em 80 países. No Brasil, está presente em 545 municípios, oferecendo um total de 868 agências (HSBC, 2012). É um banco privado, múltiplo, e nacional com controle estrangeiro. Possui apenas uma agência no município de Campos dos Goytacazes (FEBRABAN, 2012).

#### **3.7.2.7 BANCO ITAÚ UNIBANCO S. A.**

O Banco Itaú, foi criado na cidade de São Paulo em 1943, e se chamava Banco Central de Crédito. Já o Banco Unibanco foi criado em 1924 na cidade de Poços de Caldas (MG), com o nome de Casa Moreira Salles. No dia 3 de novembro de 2008, Itaú e Unibanco, assinaram contrato de associação para a unificação das operações financeiras (ITAU, 2012).

Presente em 19 países, e em mais de 1.000 municípios brasileiros, disponibiliza 3.851 agências, das quais, onze estão instaladas na cidade de Campos dos Goytacazes. O Itaú/ Unibanco é um banco nacional, múltiplo e privado. (FEBRABAN, 2012).

### **3.7.3 AS GREVES**

Nos últimos anos, a categoria dos bancários têm utilizado as greves como recurso para reivindicar melhorias nas condições de trabalho.

Em 1933 houve uma ameaça de greve, quando os bancários solicitavam a lei das 6 horas de trabalho. Diante dessa ameaça, Getúlio Vargas assinou o decreto 23.322, favorecendo a categoria (OLIVEIRA, 1998).

A primeira greve nacional ocorreu em 07 de Julho de 1934, decorrente do descontentamento dos bancários com a situação do seu trabalho. Segundo Oliveira (1998), as solicitações dos bancários, que abordavam assuntos como aposentadoria e estabilidade foram feitas 1933, e ainda não tinham sido respondidas.

O clima era muito tenso, alguns bancários foram presos por interromper suas atividades para participar da greve. No dia 09 de Julho de 1934, o decreto com as

reivindicações dos bancários foi assinado, e a greve teve fim, com a vitória da categoria. (OLIVEIRA, 1998).

Segundo Jinkings (1995), a primeira greve trouxe consequências positivas, como a Lei nº 54, que garantia estabilidade aos funcionários do setor aos dois anos de serviço, e regulamentava a aposentadoria.

A Tabela 3.11 traz um resumo das greves no município de Campos dos Goytacazes no período de 2010 a 2012.

Tabela 3.11 - Greves dos bancários em Campos dos Goytacazes

Ano	Duração (dias)
2010	14
2011	20
2012	09

Fonte: Bancários (2012); Matias (2011); Bereger (2010).

As solicitações mais comuns da categoria todos os anos são: reajuste salarial, políticas de PLR<sup>14</sup>, plano de cargos e salários, fim de metas abusivas, segurança, dentre outras (CONTRAF, 2012).

É importante ressaltar que nem sempre todas as reivindicações são atendidas, e ainda, outras são atendidas parcialmente. Os dados da Tabela 3.12 mostram a evolução do número de assaltos a agências bancárias no país.

Tabela 3.12 - Evolução do número de assaltos no Brasil

Ano	Número de Assaltos
2007	529
2008	509
2009	430
2010	369
2011	422

Fonte: Febraban (2011).

Face ao exposto, é inegável a importância do setor bancário no contexto nacional. As transformações ocorridas no setor foram muitas, com consequências que impactaram na QVT dos bancários, como por exemplo, redução dos postos de trabalho, introdução de diversas tecnologias, dentre outros. Neste contexto, o modelo proposto nesta dissertação pretende avaliar e classificar a QVT do setor bancário, conforme descrito no próximo capítulo.

<sup>14</sup> PLR: Participação nos Lucros e Resultados.

## **CAPÍTULO 4 – DESENVOLVIMENTO DO MODELO PARA AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA QVT NO SETOR BANCÁRIO (QWL-BANK)**

Este capítulo apresenta a estruturação do modelo híbrido para avaliação e classificação da QVT no setor bancário (QWL-Bank), descrevendo as etapas para a elaboração do mesmo. Informações sobre a estruturação estão contidas na seção 4.1, a seção 4.2 trata sobre a coleta dos dados, enquanto a seção 4.3 das análises por bancos, além disso, a seção 4.4 trata das análises adicionais.

### **4.1 ESTRUTURAÇÃO DO MODELO**

Diante do objetivo principal desta dissertação, avaliação e classificação da QVT no Setor Bancário, esta seção trata das etapas de estruturação do QWL-Bank, o modelo híbrido a ser utilizado.

#### **4.1.1 DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES E ITENS DO MODELO QWL-BANK**

A literatura científica registra que o conceito de QVT foi influenciado por diversos fatores e elementos ao longo dos anos, e que ainda não há um consenso a respeito do mesmo. Da mesma forma, estudos e modelos direcionados à avaliação da QVT incorporaram dimensões e variáveis que fundamentavam o respectivo conceito de QVT.

Além disso, devido à natureza do ambiente de trabalho contemporâneo e à influência de novos elementos tecnológicos, considera-se que a avaliação da QVT no setor bancário pode não ser adequada e suficiente por meio do emprego de apenas um dos modelos ou estudos existentes na literatura científica, argumentos que motivaram a estruturação do modelo proposto.

Após a análise dos modelos e estudos já citados, foi possível definir as dimensões utilizadas na presente dissertação, bem como os itens que serão considerados em cada uma delas. A definição de cada dimensão e uma descrição de cada questão é fornecida, com o intuito de esclarecer os objetivos das mesmas.

O Quadro 4.1 referencia as dimensões e itens definidos, relacionando os autores que abordam as mesmas, sendo que, alguns destes itens foram propostos nesta dissertação, contendo a identificação de **Item Proposto**, e não uma referência.

<b>DIMENSÕES E ITENS DO MODELO QWL-BANK</b>	
<b>Itens</b>	<b>Referências</b>
<b>D1. CONSTITUCIONALISMO</b>	
1.1 Direitos trabalhistas.	(WALTON, 1973); (LIMONGI-FRANÇA, 1996).
1.2 Liberdade de expressão.	(SIRGY; EFRATY; LEE, 2001).
1.3 Privacidade.	(WALTON, 1973); (LIMONGI-FRANÇA, 1996).
<b>D2. CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	
2.1 Jornada de trabalho diária.	(WALTON, 1973); (BÉLANGER; PETIT; BERGERON, 1984) e (SINHA, 2012).
2.2 Quantidade dos recursos disponíveis.	(QUIRINO E XAVIER, 1987).
2.3 Qualidade dos recursos disponíveis.	<b>Item proposto.</b>
2.4 Condições do ambiente de trabalho.	(WALTON, 1973); (BÉLANGER; PETIT; BERGERON, 1984); (QUIRINO; XAVIER, 1987); (NADLER; LAWLER, 1983) e (ZHU; LONG, 2008).
2.5 Preocupação do Banco com a saúde dos funcionários.	(SIRGY; EFRATY; LEE, 2001) e (SINHA, 2012).
2.6 Nível de rotatividade (funções).	(WERTHER; DAVIS, 1983).
2.7 Ergonomia.	(LIMONGI-FRANÇA, 1996).
2.8 Nível de <i>stress</i> causado pelas atividades.	(BÉLANGER; PETIT; BERGERON, 1984).
2.9 Exigência de cumprimento de metas.	<b>Item proposto.</b>
2.10 Acessibilidade.	<b>Item proposto.</b>
<b>D3. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO</b>	
3.1 Significado da tarefa (relevância).	(HACKMAN; OLDHAM, 1975); (QUIRINO; XAVIER, 1987); (ZHU; LONG, 2008) e (SINHA, 2012).
3.2 Autonomia.	(WALTON, 1973); (HACKMAN; OLDHAM, 1975); (NADLER; LAWLER, 1983) e (WERTHER; DAVIS, 1983).
3.3 Nível de retrabalho.	<b>Item proposto.</b>
3.4 <i>Feedback</i> .	(WALTON, 1973); (HACKMAN; OLDHAM, 1975) e (WERTHER; DAVIS, 1983), (LIMONGI-FRANÇA, 1996).
3.5 Variedade de habilidades.	(WALTON, 1973); (HACKMAN; OLDHAM, 1975) e (WERTHER; DAVIS, 1983).
3.6 Necessidade de aprender diversas tecnologias.	<b>Item proposto.</b>
3.7 Necessidade de conhecer rotinas internas de outros setores.	<b>Item proposto.</b>
3.8 Necessidade de assimilar novas tarefas.	<b>Item proposto.</b>
3.9 Nível de responsabilidade do funcionário.	(WESTLEY, 1979); (BÉLANGER; PETIT; BERGERON, 1984); (ZHU; LONG, 2008) e (SINHA, 2012).
3.10 Autoestima (satisfação).	(SIRGY; EFRATY; LEE, 2001); e (SINHA, 2012).
<b>D4. RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL</b>	
4.1 Quantidade de horas extras.	<b>Item proposto.</b>
4.2 Tempo para você.	(WALTON, 1973) e (ZHU; LONG, 2008).
4.3 Tempo para a família.	(WALTON, 1973); (SIRGY; EFRATY; LEE, 2001); (LIMONGI-FRANÇA, 1996); (ZHU; LONG, 2008) e (SINHA, 2012).
<b>D5. POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO</b>	
5.1 Equidade salarial (interna e externa).	(WALTON, 1973).
5.2 Remuneração justa e adequada.	(WALTON, 1973); (WESTLEY, 1979); (NADLER; LAWLER, 1983); (BÉLANGER; PETIT; BERGERON, 1984); (QUIRINO; XAVIER, 1987); (LIMONGI-FRANÇA, 1996); (SIRGY; EFRATY; LEE, 2001); (ZHU; LONG, 2008) e (SINHA, 2012).
5.3 Participação nos lucros e resultados (PLR).	<b>Item proposto.</b>
<b>D6. INTEGRAÇÃO SOCIAL</b>	
6.1 Ausência de preconceitos	(WALTON, 1973).
6.2 Relacionamento (superiores, subalternos e pares).	(WESTLEY, 1979); (BÉLANGER; PETIT; BERGERON, 1984); (QUIRINO; XAVIER, 1987); (LIMONGI-FRANÇA, 1996); (ZHU; LONG, 2008) e (SINHA, 2012).

6.3 Preocupação do Banco em promover a integração dos funcionários.	(SIRGY; EFRATY; LEE, 2001).
<b>D7. ESTABILIDADE</b>	
7.1 Reconhecimento.	(WESTLEY, 1979); (WERTHER; DAVIS, 1983) e (SIRGY; EFRATY; LEE, 2001).
7.2 Políticas de recompensa por tempo de serviço	<b>Item proposto.</b>
7.3 Nível de rotatividade (admissões e demissões).	(WALTON, 1973); (QUIRINO; XAVIER, 1987), (SIRGY; EFRATY; LEE, 2001) e (ZHU; LONG, 2008).
<b>D8. CRESCIMENTO PROFISSIONAL</b>	
8.1 Incentivos à capacitação.	(WALTON, 1973); (SIRGY; EFRATY; LEE, 2001); (LIMONGI-FRANÇA, 1996); (ZHU; LONG, 2008) e (SINHA, 2012).
8.2 Plano de carreira.	<b>Item proposto.</b>
<b>D9. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO</b>	
9.1 Importância do trabalho na vida.	(WALTON, 1973).
9.2 Imagem do Banco na sociedade.	(WALTON, 1973) ; (LIMONGI-FRANÇA, 1996).
9.3 Sentimento de orgulho referente ao Banco.	(WALTON, 1973).

Quadro 4.1 - Dimensões e itens definidos para o modelo QWL-Bank

Fonte: Elaboração própria.

## D1 – Constitucionalismo

Esta dimensão está subdividida em quatro itens, e se refere aos direitos e deveres dos colaboradores de uma organização.

- Direitos trabalhistas: cumprimento e respeito aos direitos trabalhistas dos funcionários, previstos em lei (por exemplo: pagamento de salário em dia, pagamento de 13º salário etc.);
- Liberdade de expressão: direito que o funcionário possui de expressar suas ideias abertamente, sem nenhum tipo de censura;
- Privacidade: garantia de que informações sobre o funcionário, quando o mesmo não está em seu horário de trabalho, não dizem respeito ao Banco.

## D2 – Condições de trabalho

Esta dimensão se refere às condições oferecidas pelo Banco para que os funcionários executem suas funções e possui oito itens.

- Jornada de trabalho diária: diz respeito à quantidade de horas trabalhadas diariamente, e intervalos para descanso;
- Quantidade dos recursos disponíveis: relacionado à quantidade dos recursos disponíveis, que são necessários para a execução das tarefas;
- Qualidade dos recursos disponíveis: relacionado à qualidade dos recursos disponíveis, que são necessários para a execução das tarefas;
- Condições do ambiente de trabalho: referente a condições oferecidas pelo Banco no ambiente de trabalho, como: área, iluminação, temperatura etc.;

- Preocupação do Banco com a saúde dos funcionários: este item visa avaliar se o Banco se preocupa com a saúde de seus funcionários, promovendo a realização de exames de saúde periodicamente, além de exames de admissão e demissão, dentre outras ações;
- Nível de rotatividade (funções): visa identificar se existe rotatividade de funções, ou seja, se um funcionário contratado para uma determinada função, em um momento específico, exerce outra;
- Ergonomia: visa identificar se o mobiliário e equipamentos utilizados pelos funcionários estão de acordo com o as necessidades físicas do mesmo;
- Nível de *stress* causado pelas atividades: relacionado ao nível de *stress* que o funcionário adquire em função da realização de suas tarefas, por motivos diversos, como: tempo curto para realização das mesmas; grande responsabilidade etc.;
- Exigência do cumprimento de metas: visa identificar o nível de satisfação dos funcionários quanto ao cumprimento de metas estabelecidas pelo Banco;
- Acessibilidade: diz respeito à acessibilidade do local de trabalho como um todo, para que os funcionários com necessidades especiais possam exercer suas atividades. Os Bancos devem providenciar soluções como: rampas, colocação de corrimão em lugares específicos, uso de placas antiderrapantes em locais específicos etc.

### **D3 – Características do trabalho**

Estão relacionadas a aspectos como: significado, sentido de responsabilidade e satisfação, dentre outros.

- Significado da tarefa (relevância): referente à valorização percebida pelo funcionário, quanto à realização da tarefa;
- Autonomia: relacionada ao nível de independência que o funcionário possui para executar suas tarefas;
- Nível de retrabalho: visa identificar qual o nível de retrabalho ao qual o funcionário está sujeito no Banco no qual trabalha;
- *Feedback*: diz respeito ao retorno recebido pelo funcionário, referente às tarefas executadas por ele. O *feedback* pode ser intrínseco, quando ocorre no momento da realização do trabalho, e extrínseco, quando recebido posteriormente por superiores, ou colegas de mesma função;



- Variedade de habilidades: analisa se as tarefas relacionadas à função exercida pelo funcionário permitem que ele utilize vários conhecimentos, habilidades e talentos;
- Necessidade de aprender diversas tecnologias: relacionado ao grau de dificuldade do funcionário em aprender diversas tecnologias, que são indispensáveis para a execução de suas tarefas;
- Necessidade de conhecer rotinas internas de outros setores: visa identificar quanto o funcionário necessita conhecer de rotinas internas de outros setores, além do seu;
- Necessidade de assimilar novas tarefas: visa identificar como o funcionário se sente quando precisa executar tarefas diferentes, ou seja, se é fácil para ele assimilar novos conhecimentos;
- Nível de responsabilidade do funcionário: tem o objetivo de identificar como o funcionário se sente em relação à quantidade de tarefas sob sua responsabilidade;
- Autoestima (satisfação): relacionado ao grau de satisfação do funcionário em relação à execução de suas tarefas.

#### **D4 – Relação entre trabalho e vida pessoal**

Nesta dimensão, o objetivo é avaliar quanto tempo dos funcionários o trabalho consome, de modo a avaliar se as pessoas dedicam algum momento para atividades pessoais.

- Quantidade de horas extras: Relacionado com a quantidade e frequência com que o funcionário faz horas extras por semana, a fim de identificar se ocorre sobrecarga de trabalho;
- Tempo para você: relacionado ao tempo que a pessoa dedica em atividades pessoais por semana, fora do horário de expediente, e sem a interferência do trabalho;
- Tempo para a família: relacionado ao tempo que a pessoa dedica à sua família em atividades diversas, por semana. Sem a interferência do trabalho.

#### **D5 – Políticas de remuneração**

A remuneração é um dos fatores mais importantes e sérios para um trabalhador, sendo assim, espera-se que os Bancos sejam justos e imparciais no que diz respeito a esse assunto.

- Equidade salarial (interna e externa): referente à equidade salarial entre funcionários de mesma função no Banco, e equidade de remuneração da função em relação a outros Bancos;
- Remuneração justa e adequada: relacionado à adequação da remuneração recebida pelo funcionário em relação às atividades realizadas pelo mesmo, de acordo com as habilidades requeridas para tal;
- Participação nos lucros e resultados (PLR): relacionado ao valor pago pelos Bancos pelos lucros e resultados.

#### **D6 – Integração social**

Nesta dimensão é possível avaliar alguns aspectos dos diversos tipos de relacionamento pessoal que existem em um Banco.

- Ausência de preconceitos: verifica se há aceitação do funcionário, independente de raça, cor, religião, ou qualquer outro tipo de preconceito;
- Relacionamento (superiores, subalternos e pares): avalia como é o relacionamento profissional no Banco, em vários níveis;
- Preocupação do Banco em promover a integração dos funcionários: verifica se o Banco possui interesse em promover a integração entre os funcionários.

#### **D7 – Estabilidade**

Os itens desta dimensão pretendem avaliar o quão estável os funcionários se sentem em relação aos seus empregos.

- Reconhecimento: relacionado ao nível de reconhecimento que o funcionário recebe em relação às tarefas que executa;
- Políticas de recompensa por tempo de serviço: relacionada a gratificações proporcionadas pelo Banco, como recompensa à fidelidade e desempenho dos funcionários;
- Nível de rotatividade (admissões e demissões): relacionado ao sentimento de segurança dos funcionários relacionado à rotatividade no Banco.

#### **D8 – Crescimento profissional**

Nesta seção, o objetivo é avaliar se o Banco se preocupa em promover o crescimento profissional de seus funcionários, através de incentivos a capacitação ou planos de carreira.

- Incentivos à capacitação: relacionado com nível de incentivo que o Banco proporciona a seus funcionários para que os mesmos se capacitem;
- Plano de carreira: é uma das possibilidades de crescimento profissional, sendo assim, é interessante identificar o grau de satisfação deste item na visão dos funcionários.

#### **D9 – Relevância social do trabalho**

É referente ao prestígio alcançado pelo Banco por ser socialmente responsável e pelos benefícios proporcionados à comunidade na qual está inserido.

- Importância do trabalho na vida: relacionado à importância que o trabalho tem na vida da pessoa, como autorrealização, sentimento de utilidade, independência financeira;
- Imagem do Banco na sociedade: avalia como o funcionário percebe a imagem do Banco no qual trabalha perante a sociedade na qual o mesmo está inserido, de forma a melhorar a sua autoestima;
- Sentimento de orgulho referente ao Banco: Relacionado ao orgulho que o funcionário sente em trabalhar em determinado Banco.

A especificação definitiva dos itens que compõem cada dimensão foi feita após a realização de uma análise experimental (BARCELOS; FREITAS, 2013a, 2013b, 2012a) do modelo inicialmente proposto por Barcelos e Freitas (2012b).

Segundo Malhotra (2006), o pré-teste tem como objetivo principal identificar e eliminar problemas potenciais. Uma síntese desta análise experimental é apresentada no Apêndice E.

#### **4.1.2 DEFINIÇÃO DA ESCALA DE JULGAMENTO DE VALOR**

A definição da escala a ser utilizada é uma etapa importante da construção do modelo, pois a mesma influencia os tipos de cálculos a serem realizados posteriormente. A escala a ser utilizada no modelo QWL-Bank é classificada como não comparativa, itemizada e não forçada.

Segundo Malhotra (2006), as características destes tipos de escala são:

- Não comparativa: Cada objeto é escalonado independentemente dos outros objetos do conjunto;
- Itemizada: Apresenta números e/ou breves descrições relativas a uma categoria, sendo estas ordenadas de acordo com sua posição na escala;

- Não forçada: Fornece uma opção de não avaliar uma determinada questão, através da inclusão de um item, como por exemplo, “N/A – Não se aplica”, com isso, o respondente não é obrigado a emitir um julgamento.

O Grau de Satisfação do respondente em relação a cada questão é expresso por meio da escala de julgamento de valor, cujos valores extremos são: 0 (Muito Insatisfeito) e 10 (Muito Satisfeito), além da opção “(N/A) Não se Aplica” utilizada pelo respondente, quando a questão não se aplicar à função que ele exerce, conforme Figura 4.1.

N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Figura 4.1 - Escala de julgamento de valor  
Fonte: Adaptado de Barcelos e Freitas (2012b).

#### 4.1.3 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Segundo Malhotra (2006), os objetivos de um questionário são: transformar a informação desejada em um conjunto de perguntas específicas, motivar o respondente e minimizar o erro da resposta. Sendo assim, a construção do formulário para a coleta de dados é uma etapa fundamental da pesquisa, e devido a sua importância, deve ser feita de maneira correta para que se possa alcançar o resultado desejado.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta dissertação está dividido em três blocos, conforme Apêndice C. O primeiro bloco é composto por questões que visam identificar o perfil do respondente, o segundo bloco é composto de questões que visam avaliar os aspectos da QVT de acordo com as nove dimensões definidas, e o terceiro bloco oferece um espaço para críticas e/ou sugestões.

As questões foram desenvolvidas de acordo com as dimensões e itens definidos. Além disso, são estruturadas, pois assim é possível especificar o conjunto e o formato das respostas (MALHOTRA, 2006).

#### **Bloco I: Identificação do respondente**

Este bloco contém questões que visam identificar as características do perfil dos funcionários que fazem parte da população pesquisada, além do Banco no qual trabalham, e a data em que o questionário foi respondido.

- Data: Data da realização da pesquisa no Banco no qual o respondente trabalha;
- Idade: idade do respondente no momento da realização da pesquisa, em anos;
- Sexo: sexo do respondente, informado através de escala nominal (F - feminino/ M - masculino);
- Estado civil: estado civil do respondente no momento da realização da pesquisa;
- Número de filhos: quantidade filhos que o respondente possui no momento de realização da pesquisa;
- Banco no qual trabalha: Nome do Banco no qual o respondente trabalha;
- Agência: agência bancária na qual o respondente trabalha;
- Função na qual foi admitido (a): função exercida pelo respondente no momento de sua admissão no Banco;
- Grau de instrução quando admitido (a): escolaridade que respondente possuía no momento de sua admissão no Banco;
- Carga horária semanal (horas): total de horas trabalhadas por semana, exceto horas extras;
- É sindicalizado (a): visa identificar se o respondente é sindicalizado ou não;
- Tempo de trabalho neste Banco: tempo em que o respondente trabalha no Banco em questão;
- Grau de instrução atual: escolaridade do respondente no momento da realização da pesquisa;
- Tempo total de trabalho no setor bancário (anos): referente ao tempo total que o respondente trabalha no setor bancário;
- Primeira função que exerceu no setor bancário: visa identificar a primeira função exercida pelo respondente no setor bancário;
- Tipo de contrato: referente ao tipo de contrato do respondente. Há duas opções neste caso, CLT<sup>15</sup> e Servidor público;
- Tempo de deslocamento da residência para o local de trabalho: visa identificar o tempo que o respondente necessita para se descolar de sua residência para o local de trabalho;

---

<sup>15</sup> CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas.

- Possui outra atividade profissional: informações referentes a outras atividades profissionais que o respondente possa ter, além da função no setor bancário;
- Estuda atualmente: visa identificar se o respondente está estudando no período da realização da pesquisa;
- Portador de necessidades especiais: visa verificar se o respondente possui necessidades especiais;
- Número de vezes que você precisou se afastar do trabalho por motivo de doença decorrente do trabalho: Visa identificar quantas vezes o respondente teve necessidade de se afastar do trabalho por motivos de doenças do trabalho.

## **Bloco II: Avaliação da qualidade de vida no trabalho**

O questionário contém 56 questões divididas entre as 9 dimensões definidas, além de uma questão adicional sobre satisfação geral, totalizando 57. O Quadro 4.2 apresenta a distribuição das questões por dimensões.

<b>Dimensão</b>	<b>Questões</b>
<b>D1 – Constitucionalismo</b>	Q1 a Q3
<b>D2 – Condições de Trabalho</b>	Q4 a Q20
<b>D3 – Características do Trabalho</b>	Q21 a Q32
<b>D4 – Relação entre trabalho e vida pessoal</b>	Q33 a Q36
<b>D5 – Políticas de remuneração</b>	Q37 a Q42
<b>D6 – Integração social</b>	Q43 a Q47
<b>D7 – Estabilidade</b>	Q48 a Q50
<b>D8 – Crescimento profissional</b>	Q51 a Q53
<b>D9 – Relevância Social do Trabalho</b>	Q54 a Q56

Quadro 4.2 - Distribuição das questões por dimensão  
Fonte: Elaboração própria.

Neste bloco, o respondente deve informar seu grau de satisfação em relação às questões apresentadas, através de marcação na escala de julgamento de valor estabelecida.

## **Bloco III: Críticas e/ou sugestões**

Esta parte do questionário fica reservada ao respondente, caso o mesmo queira fazer alguma consideração a respeito do trabalho, podendo ser uma crítica ou uma sugestão de melhoria.

#### **4.1.4 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO EM BRAILLE**

Uma das preocupações com a pesquisa foi possibilitar a participação de todos os bancários. O questionário impresso, utilizado na pesquisa, poderia por si só, representar uma barreira para um bancário com deficiência visual.

Sendo assim, após a finalização da versão definitiva do questionário, o mesmo foi convertido para uma versão em braille, juntamente com a carta de apresentação, conforme Apêndices B e D. Além disso, o Anexo A apresenta o alfabeto braille.

O Sistema Braille foi adotado no Brasil em 1854, com a criação do Imperial Instituto dos Meninos Cegos. Louis Braille criou esse sistema em 1825, o mesmo foi utilizado em nosso país, na sua forma original, até a década de 40 (MEC, 2006).

#### **4.1.5 IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES**

Os respondentes considerados nesta dissertação são os bancários, ou seja, os funcionários das instituições bancárias, não sendo considerados os estagiários.

### **4.2 COLETA DE DADOS**

A coleta de dados propriamente dita consiste na aplicação do questionário, ou seja, realização do censo. É importante que todos os aspectos desta etapa sejam definidos e relatados, considerando o período de aplicação da pesquisa, a forma da coleta e abordagem.

### **4.3 ANÁLISE DOS DADOS**

Antes de descrever os procedimentos de análise dos dados, é necessário estabelecer os critérios de agregação dos julgamentos e o procedimento de classificação da QVT.

O objetivo da análise de dados é identificar o perfil dos respondentes, através de distribuição de frequência; medir a confiabilidade do modelo, através do *Alpha* de Cronbach; identificar as questões mais críticas, através da análise de quartis; classificar o grau de satisfação dos bancários com a QVT; verificar a consistência das avaliações através da análise de dispersão.

#### **4.3.1 AGREGAÇÃO DOS JULGAMENTOS**

É o procedimento que consiste em agrupar os julgamentos dos respondentes em relação à avaliação da QVT de acordo com o grau de satisfação dos mesmos

em relação às questões abordadas. O agrupamento pode ser feito individual ou totalmente, com objetivo de obter índices parciais (por questão ou dimensão), ou índices globais, relativos a um aspecto específico, ou ao modelo como um todo.

Neste contexto, serão considerados os seguintes índices: Grau de Satisfação Médio de cada questão  $(\overline{GS})_q$ ; o Grau de Satisfação médio de cada dimensão  $(\overline{GS})_D$ ; e o Grau de Satisfação Geral  $(\overline{GS})_G$ .

#### 4.3.2 DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA

O perfil dos respondentes será identificado através do uso de distribuição de frequência. Segundo Malhotra (2006), trata-se de uma distribuição matemática, cujo objetivo é obter uma contagem do número de respostas expressas em termos de porcentagens.

#### 4.3.3 ANÁLISE DE CONFIABILIDADE

Hayes (1995) considera que a confiabilidade reflete o quanto os valores observados estão relacionados aos valores verdadeiros. Sendo assim, nesta seção é apresentado um resumo dos principais métodos utilizados para mensurar a confiabilidade de um instrumento de coleta de dados.

##### — *Split-half*

Esta análise é realizada a partir da divisão dos dados pela metade para estimar o grau de semelhança entre os resultados. Segundo Hayes (1995), este método estima a consistência interna, através da divisão dos dados em duas metades (por exemplo: questões ímpares vs questões pares; metade superior da escala vs a metade inferior, dentre outras).

##### — *Alpha* de Cronbach

Outra maneira de mensurar a confiabilidade é através da utilização do coeficiente  $\alpha$  de Cronbach (CRONBACH, 1951). Como todas as questões possuem mesma escala de medição, o coeficiente  $\alpha$  (com valores  $\in [0,1]$ ) é calculado a partir da variância das questões e das covariâncias entre elas. A Equação 5 representa a fórmula do cálculo do  $\alpha$  de Cronbach, sendo que,  $k$  representa o número de questões de cada dimensão,  $S_q^2$  representa a variância de cada questão e  $S_D^2$  representa a variância total de cada dimensão.



$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_q^2}{S_D^2} \right) \quad (5)$$

De acordo com Freitas e Rodrigues (2005), o  $\alpha$  de Cronbach é um dos procedimentos estatísticos mais utilizados para medir a confiabilidade de um instrumento de coleta de dados. Esses autores ainda sugerem uma classificação de confiabilidade a partir do  $\alpha$  de Cronbach, conforme Quadro 4.3, uma vez que no meio acadêmico não há um consenso a respeito da interpretação do mesmo.

Valor de $\alpha$	Confiabilidade
$\alpha \leq 0,300$	Muito Baixa
$0,300 < \alpha \leq 0,600$	Baixa
$0,600 < \alpha \leq 0,750$	Moderada
$0,750 < \alpha \leq 0,900$	Alta
$\alpha > 0,900$	Muito Alta

Quadro 4.3 - Confiabilidade a partir do valor do *alpha* de Cronbach  
Fonte: Adaptado de Freitas e Rodrigues (2005).

Sendo assim, o *alpha* de Cronbach será o método usado para mensurar a confiabilidade do questionário utilizado nesta dissertação, uma vez que muitas dimensões do modelo QWL-Bank possuem três questões, impossibilitando o uso do *Split-half*, pois após a divisão, uma das metades teria apenas uma questão.

#### 4.3.4 ANÁLISE DE QUARTIS

Além da análise da confiabilidade do instrumento, foi realizada a Análise dos Quartis, que é uma medida de posição, a fim de determinar as questões mais críticas. Freitas, Manhães e Cozendey (2006), propuseram a divisão das questões do instrumento em quatro níveis de prioridade (crítica, alta, moderada e baixa) de acordo com as suas médias de satisfação, conforme exposto no Quadro 4.4.

Critérios	Prioridade
$(\overline{GS})_q \leq 1^{\circ}Q$	Crítica
$1^{\circ}Q < (\overline{GS})_q \leq 2^{\circ}Q$	Alta
$2^{\circ}Q < (\overline{GS})_q \leq 3^{\circ}Q$	Moderada
$(\overline{GS})_q > 3^{\circ}Q$	Baixa

Quadro 4.4 - Prioridades da análise de quartis  
Fonte: Adaptado de Freitas, Manhães e Cozendey (2006).

Os quartis são considerados valores de fronteira. São calculados valores de três quartis, baseados nas médias das questões, para dividir as mesmas nos níveis citados anteriormente. As questões com valores de média de satisfação abaixo do primeiro quartil (menores médias) são consideradas de prioridade crítica, e consequentemente, as questões com médias acima do terceiro quartil (maiores médias) são consideradas de prioridade baixa.

#### 4.3.5 PROCEDIMENTO DE CLASSIFICAÇÃO DA QVT

O procedimento de classificação tem o objetivo de associar os índices do grau de satisfação dos respondentes com a QVT, a uma das categorias de classificação pré-definidas.

Timossi *et al.* (2009) utilizaram uma classificação de QVT em seu trabalho através de limites inferiores e superiores, definidos numa escala com valores entre 0 e 100. Entretanto, Freitas e Albernaz (2012) utilizaram uma escala de classificação cujos valores são similares aos utilizados nesta dissertação, e, portanto adaptados para serem usados no procedimento em questão.

O Quadro 4.5 estabelece os limites inferiores e superiores das categorias a serem considerados na classificação da QVT.

Categorias	Limites	Conceitos
A	$9,00 < QVT \leq 10,00$	Excelente
B+	$8,00 < QVT \leq 9,00$	Muito Bom
B-	$7,00 < QVT \leq 8,00$	Bom
C	$6,00 < QVT \leq 7,00$	Regular
D+	$5,00 < QVT \leq 6,00$	Ruim
D-	$4,00 < QVT \leq 5,00$	Muito Ruim
E	$0,00 \leq QVT \leq 4,00$	Péssimo

Quadro 4.5 - Limites para classificação do grau de satisfação com a QVT  
Fonte: Adaptado de Freitas e Albernaz (2012).

A definição das sete categorias foi estabelecida com base nos os extremos da escala de julgamento de valor, considerando que a categoria com maior grau de satisfação chegasse ao valor 10 (A - excelente) e a de menor satisfação fosse referente a valores entre 0 e 4 (E - Péssimo).

A classificação do grau de satisfação com a QVT foi realizada de acordo com os limites estabelecidos, levando em consideração a média de satisfação dos respondentes, em relação a uma questão ou dimensão específica, e ainda, ao modelo como um todo.

#### **4.3.6 ANÁLISE DE DISPERSÃO**

O diagrama de dispersão é uma técnica utilizada para representar simultaneamente os valores de duas variáveis quantitativas de cada elemento do conjunto de dados em um gráfico no plano cartesiano ( $x, y$ ). Através do cálculo dos coeficientes de correlação ( $r$ ), e determinação ( $R^2$ ) para cada banco será possível analisar a dispersão, com objetivo de verificar a coerência das avaliações realizadas.

O coeficiente de correlação ( $r$ ) é uma medida de força e direção de uma relação linear entre duas ou mais variáveis, enquanto que o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é a relação entre a variância explicada e a variância total (LARSON; FARBER, 2010).

#### **4.3.7 CONSIDERAÇÕES DO BLOCO III**

O Bloco III reserva um espaço para críticas e/ou sugestões dos respondentes a cerca do seu ambiente de trabalho.

#### **4.4 ANÁLISES ADICIONAIS**

Algumas análises adicionais foram realizadas, a saber: análise da opinião dos gestores sobre os resultados obtidos; avaliação do questionário através da opinião dos responsáveis pela pesquisa nas agências; e, análises a fim de verificar possíveis alterações nos resultados, considerando gênero e tipo de banco.

## **CAPÍTULO 5 – SURVEY: APLICAÇÃO DO MODELO QWL-BANK PARA AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA QVT NO SETOR BANCÁRIO**

Este capítulo traz considerações acerca da *Survey* realizada para avaliar e classificar a QVT no setor bancário do município de Campos dos Goytacazes. Serão abordados assuntos como: classificação da pesquisa, coleta de dados e resultados.

### **5.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa é classificada como uma *survey*, de natureza exploratória e quali-quantitativa. Segundo Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa é não estruturada e exploratória, baseada em dados que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema. Por outro lado, a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, geralmente, aplica análises estatísticas.

De acordo com Pinsonneault e Kraemer (1993) a *survey* pode ser definida como um método que visa à obtenção de dados ou informações sobre determinado grupo de pessoas, considerado como representante de uma determinada classe. A obtenção dos dados se dá, normalmente através do uso de questionários.

A forma de coleta dos dados deve ser definida de acordo com os objetivos da pesquisa, pois várias são as formas: pessoalmente, por telefone, através da internet ou *e-mail*, ou ainda pelo correio (MALHOTRA, 2006).

Devido à natureza das atividades do setor bancário, optou-se pela utilização de um questionário impresso, com o objetivo de facilitar a participação do respondente na pesquisa, uma vez que o ritmo de trabalho do mesmo é intenso.

Com isso, o respondente poderia responder a pesquisa em horário e local que julgasse mais conveniente, não havendo necessidade da presença da pesquisadora. Além disso, a possibilidade de responder a pesquisa em vários momentos, quando houvesse tempo disponível, seria outra facilidade, fato que não seria possível com um instrumento *online* por exemplo.

Quanto à abordagem, em cada agência, foram entregues ao gerente, questionários em número igual ao de funcionários da mesma. Essa necessidade surgiu diante da impossibilidade dos respondentes interromperem suas atividades

para participar da pesquisa. O envelope, além do questionário, continha uma carta de apresentação com esclarecimentos sobre a finalidade e a importância da pesquisa, já que a pesquisadora não estaria presente no momento em que o mesmo fosse participar da pesquisa.

O procedimento usado nesta dissertação foi o censo. Segundo Malhotra (2006), esse procedimento consiste na enumeração completa dos elementos de uma população. População é definida como soma de todos os elementos que compartilham um conjunto de características comuns e que compreende o universo do problema em questão (MALHOTRA, 2006).

## **5.2 COLETA DE DADOS**

A pesquisa para avaliar e classificar a qualidade de vida no trabalho do setor bancário no município de Campos dos Goytacazes foi realizada no período de 08/10/2012 a 14/12/2012, com o apoio do Sindicato dos Bancários e dos Trabalhadores do Ramo Financeiro de Campos dos Goytacazes e Região (SBTRF), cujos membros acompanharam a pesquisadora às visitas realizadas em todas as agências para entrega dos questionários.

A população considerada nesta dissertação foi de 886 bancários. Este quantitativo foi obtido através de informações fornecidas pelos gerentes de cada agência bancária, considerando todos os funcionários da mesma (na ativa, afastados por motivos diversos ou de férias).

Durante o censo foram distribuídos questionários em todas as trinta e três agências bancárias do município, e para todos os 886 funcionários. O retorno obtido foi de 44,13% dos bancários, totalizando 391 questionários, todos válidos.

O prazo para que os bancários de cada agência respondessem a pesquisa foi inicialmente estipulado em uma semana, contado a partir da entrega dos questionários. Entretanto, em algumas agências, houve necessidade de mais uma, ou duas visitas da pesquisadora.

O envelope com lacre foi utilizado para manter o sigilo dos respondentes, já que o questionário respondido seria entregue a um colega de trabalho, apesar disso, alguns respondentes ainda grampearam os mesmos, além de lacrar. A Tabela 5.1 indica o percentual de respondentes por banco.

Tabela 5.1 - Percentual de respondentes por banco

Banco	% Respondentes
A	72,22%
B	72,72%
C	60,54%
D	23,68%
E	45,83%
F	44,73%
G	47,13%

Fonte: Elaboração própria.

Os Bancos presentes no município de Campos dos Goytacazes, caracterizados no Capítulo 3, são representados por letras do alfabeto, não obedecendo a nenhum critério, a fim de manter em sigilo a identidade das instituições.

### 5.3 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção traz os resultados obtidos após a aplicação da *survey*, sendo que os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas, para facilitar a interpretação dos mesmos, e ainda, para sua posterior utilização em um software estatístico. Os resultados são apresentados por banco.

Os dados do Bloco I foram usados nas tabelas de frequência para identificar o perfil dos respondentes. Os dados do Bloco II foram tabulados e usados em um software estatístico, entretanto, é importante ressaltar que, como nesse bloco foi utilizada a escala de julgamento de valor, as questões que tiveram duas opções marcadas pelos respondentes foram anuladas. Sendo assim, para a realização dos cálculos, as questões anuladas e aquelas que foram deixadas sem resposta receberam o valor da média da própria questão.

Quanto à frequência com que a opção “(N/A) - Não se aplica” foi utilizada pelos respondentes, é interessante comentar o maior índice, sendo assim, a questão Tratamento que você recebe quando adquire uma doença do trabalho (Q14) foi avaliada como (N/A) 92 vezes.

#### 5.3.1 DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA

O perfil dos respondentes foi especificado através dos dados obtidos no Bloco I do instrumento, considerando todos os dados. A Tabela 5.2 exhibe os dados referentes aos itens considerados no Bloco I do modelo QWL-Bank.

Tabela 5.2 - Distribuição de frequência (Dados do Bloco I)

Sexo	Freq.	%	Portador de NE	Freq.	%	Sindicalizado	Freq.	%
Feminino	192	49,1	Sim	8	2,0	Sim	232	59,3
Masculino	188	48,1	Não	360	92,1	Não	136	34,8
Não Informado	11	2,8	Não Informado	23	5,9	Não Informado	23	5,9
<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>
Possui outra at. Prof.	Freq.	%	Tipo de Contrato	Freq.	%	Carga Horária	Freq.	%
Sim	30	7,7	CLT	346	88,5	30h/ semana	169	43,2
Não	346	88,5	Funcionário Público	8	2,0	40h/ semana	166	42,5
Não Informado	15	3,8	Não Informado	37	9,5	Outros	22	5,6
<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	Não Informado	34	8,7
Estuda atualmente	Freq.	%	Nº de vezes que se Afastou	Freq.	%	Número de Filhos	Freq.	%
Sim	106	27,1	Nenhuma	207	52,9	Nenhum	163	41,7
Não	264	67,5	Apenas 1	44	11,3	1	85	21,7
Não Informado	21	5,4	de 1 a 3	68	17,4	2	80	20,5
<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	mais de 3 vezes	16	4,1	3	22	5,6
			Não Informado	56	14,3	Mais de 3	12	3,1
			<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	Não Informado	29	7,4
						<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>
Tempo de deslocamento	Freq.	%	Idade	Freq.	%	Estado Civil	Freq.	%
Até 15 minutos	152	38,9	Até 25 anos	47	12,0	Solteiro(a)	132	33,8
de 15 a 20 minutos	103	26,3	de 25 a 30 anos	79	20,2	Casado(a)	206	52,7
de 21 a 25 minutos	8	2,0	de 31 a 35 anos	45	11,5	União Estável	5	1,3
de 26 a 30 minutos	50	12,8	de 36 a 40 anos	29	7,4	Divorciado(a)	19	4,9
de 31 a 40 minutos	14	3,6	de 41 a 45 anos	23	5,9	Separado(a)	4	1,0
de 41 a 60 minutos	23	5,9	de 46 a 50 anos	42	10,7	Viúvo(a)	3	0,8
mais de 60 minutos	9	2,3	acima de 50 anos	45	11,5	Não Informado	22	5,6
Não Informado	32	8,2	Não Informado	81	20,7	<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>
<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>			
Grau de Inst. Admissão	Freq.	%	Grau de Inst. Atual	Freq.	%	Primeira Função	Freq.	%
Ens. Fund. Completo	2	0,5	Ens. Médio (inc)	1	0,3	Agente (diversos)	8	2,0
Ens. Médio (inc)	5	1,3	Ens. Médio Completo	44	11,3	Assistente (diversos)	12	3,1
Ens. Médio Completo	117	29,9	Ens. Superior (inc)	70	17,9	Atendente (diversos)	12	3,1
Ens. Superior (inc)	78	19,9	Ens. Superior Completo	182	46,5	Auxiliar (diversos)	10	2,6
Ens. Superior Completo	151	38,6	Especialização (inc)	2	0,5	Caixa	58	14,8
Especialização Completa	8	2,0	Especialização Completa	53	13,6	Contínuo	3	0,8
Mestrado (inc)	1	0,3	Mestrado (inc.)	2	0,5	Escriturário(a)	144	36,8
Mestrado Completo	2	0,5	Mestrado Completo	2	0,5	Estagiário (a)	20	5,1
Não Informado	27	6,9	Doutorado (inc)	1	0,3	Gerente (diversos)	5	1,3
<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	Não Informado	34	8,7	Técnico (diversos)	39	10,0
			<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	Outros	46	11,8
						Não Informado	34	8,7
						<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>
Cargo Admissão	Freq.	%	Tempo no Setor Bancário	Freq.	%	Tempo neste Banco	Freq.	%
Agente (diversos)	7	1,8	Até 2 anos	82	21,0	Até 2 anos	107	27,4
Assistente (diversos)	13	3,3	de 3 a 5 anos	58	14,8	de 3 a 5 anos	63	16,1
Atendente (diversos)	3	0,8	de 6 a 10 anos	72	18,4	de 6 a 10 anos	67	17,1
Auxiliar (diversos)	6	1,5	de 11 a 15 anos	36	9,2	de 11 a 15 anos	34	8,7
Caixa	50	12,8	de 16 a 20 anos	8	2,0	de 16 a 20 anos	9	2,3
Escriturário(a)	130	33,2	de 21 a 25 anos	38	9,7	de 21 a 25 anos	35	9,0
Gerente (diversos)	28	7,2	de 26 a 30 anos	42	10,7	de 26 a 30 anos	37	9,5
Praticante	4	1,0	mais de 30 anos	25	6,4	mais de 30 anos	18	4,6
Supervisor (diversos)	6	1,5	Não Informado	30	7,7	Não Informado	21	5,4
Técnico (diversos)	76	19,4	<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>	<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>
Outros	34	8,7						
Não Informado	34	8,7						
<b>Soma</b>	<b>391</b>	<b>100,0</b>						

Fonte: Elaboração própria.

Os dados relatam que 49,10% dos respondentes são do sexo feminino e 48,10% do sexo masculino; 52,70% deles são casados, e 10,10% possuem mais de 30 anos de trabalho no setor bancário.

Ainda é possível perceber que 88,5% possuem contrato do tipo CLT, e que 43,20% possuem carga horária de 30 horas semanais. Apenas 27,10% estudam atualmente, e 2,0% são portadores de algum tipo de necessidade especial (NE). Um total de 46,5% possuem curso superior completo atualmente, e apenas 7,70% possuem outra atividade profissional. E ainda, 32,80% já se afastaram do trabalho no mínimo uma vez por motivo de doença causada pelo trabalho. Um aspecto importante a ser considerado é que oito respondentes deixaram o Bloco I todo em branco, sendo que um deles chegou a rasgar essa parte do questionário.

### 5.3.2 ANÁLISE DE CONFIABILIDADE

A confiabilidade das dimensões varia de banco para banco, entretanto, em nenhuma ocasião uma dimensão teve confiabilidade “Muito Baixa”. A dimensão Constitucionalismo (D1) foi a única com confiabilidade “Baixa”, nos Bancos C e F, sendo que nos Bancos A e B teve confiabilidade “Alta”, como mostra a Tabela 5.3.

Tabela 5.3 - Resultado da confiabilidade por Banco

Dimensões	Critérios por Dimensão	BANCOS						
		A	B	C	D	E	F	G
D1	α D	0,847	0,767	0,434	0,689	0,665	0,495	0,643
	Conf.	ALTA	ALTA	BAIXA	MOD.	MOD.	BAIXA	MOD.
D2	α D	0,865	0,894	0,902	0,889	0,942	0,924	0,891
	Conf.	ALTA	ALTA	M. ALTA	ALTA	M. ALTA	M. ALTA	ALTA
D3	α D	0,893	0,936	0,909	0,893	0,847	0,929	0,889
	Conf.	ALTA	M. ALTA	M. ALTA	ALTA	ALTA	M. ALTA	ALTA
D4	α D	0,907	0,847	0,664	0,728	0,809	0,778	0,765
	Conf.	M. ALTA	ALTA	MOD.	MOD.	ALTA	ALTA	ALTA
D5	α D	0,926	0,951	0,864	0,910	0,940	0,861	0,855
	Conf.	M. ALTA	M. ALTA	ALTA	M. ALTA	M. ALTA	ALTA	ALTA
D6	α D	0,805	0,840	0,741	0,798	0,855	0,646	0,780
	Conf.	ALTA	ALTA	MOD.	ALTA	ALTA	MOD.	ALTA
D7	α D	0,910	0,939	0,788	0,875	0,880	0,976	0,729
	Conf.	M. ALTA	M. ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	M. ALTA	MOD.
D8	α D	0,645	0,611	0,771	0,815	0,828	0,721	0,770
	Conf.	MOD.	MOD.	ALTA	ALTA	ALTA	MOD.	ALTA
D9	α D	0,976	0,773	0,817	0,851	0,819	0,851	0,833
	Conf.	M. ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
GERAL	α Ger.	0,968	0,975	0,962	0,961	0,975	0,969	0,954
	Conf.	M. ALTA	M. ALTA	M. ALTA	M. ALTA	M. ALTA	M. ALTA	M. ALTA

Fonte: Elaboração própria.



Os resultados mostram que o modelo híbrido para avaliação e classificação da QVT no setor bancário proposto neste trabalho é confiável.

Para relatar os resultados completos desta análise, além dos índices estabelecidos anteriormente, também serão considerados estes outros: valores do  $\alpha$  de Cronbach por dimensão ( $\alpha D$ ); valor do  $\alpha$  caso uma determinada questão seja excluída da dimensão em questão ( $\alpha QE$ ), conforme Apêndices F, G, H, I, J, K e L.

### 5.3.3 ANÁLISE DE QUARTIS

O Quadro 5.1 demonstra o resultado da análise de quartis, referente ao primeiro quartil de cada Banco. A quantidade de questões críticas por banco varia entre 12 e 14. A análise de quartis completa de cada banco está disponível no Apêndice M.

ANÁLISE DE QUARTIS															
PRIORIDADE CRÍTICA POR BANCO	A	Q40	Q42	Q39	Q15	Q47	Q53	Q50	Q6	Q18	Q14	Q17	Q49	Q23	Q48
		4,25	4,36	4,58	4,69	4,73	4,83	5,15	5,69	5,77	5,82	5,90	5,92	6,00	6,00
	B	Q18	Q19	Q40	Q41	Q39	Q42	Q37	Q22	Q50	Q53	Q38	Q29		
		2,00	2,00	2,14	2,69	3,00	3,13	3,50	3,60	3,63	3,81	4,00	4,13		
	C	Q40	Q18	Q42	Q19	Q37	Q39	Q30	Q41	Q34	Q6	Q53	Q29	Q15	Q16
		2,34	3,97	4,09	4,13	4,21	4,67	4,95	5,30	5,67	5,82	5,95	6,07	6,32	6,37
	D	Q40	Q42	Q19	Q14	Q41	Q18	Q50	Q34	Q53	Q5	Q49	Q51	Q16	Q37
		3,33	3,33	3,53	3,59	4,04	4,04	4,20	4,40	4,47	4,78	4,89	5,00	5,02	5,11
	E	Q40	Q42	Q19	Q18	Q38	Q37	Q50	Q14	Q6	Q53	Q39	Q34	Q41	Q30
		3,67	4,52	5,02	5,05	5,09	5,18	5,19	5,34	5,45	5,45	5,60	5,70	5,73	5,84
	F	Q40	Q42	Q39	Q47	Q50	Q53	Q18	Q11	Q16	Q14	Q38	Q19	Q49	
		2,98	3,79	4,52	4,57	4,70	4,70	4,72	4,73	4,82	4,84	5,02	5,05	5,32	
	G	Q34	Q42	Q18	Q35	Q30	Q33	Q19	Q6	Q41	Q37	Q22	Q8	Q20	Q15
		4,65	4,98	5,00	5,57	5,61	5,65	5,69	5,70	5,78	5,98	6,24	6,31	6,37	6,40

Quadro 5.1 - Análise de Quartis (1º Quartil de cada banco)

Fonte: Elaboração própria.

Uma comparação de questões críticas por banco foi realizada, enfatizando as predominantes, ou seja, são Q18 e Q42, aparecendo sempre no primeiro quartil do resultado de cada banco.

O Quadro 5.2 exibe o enunciado dessas questões, bem como os bancos nos quais as mesmas estão presentes.

QUESTÕES MAIS CRÍTICAS - TODOS OS BANCOS								
QUESTÕES	BANCOS							TOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	
Q18 – Nível de <i>stress</i> que a execução de suas atividades te causa.	•	•	•	•	•	•	•	7
Q42 – Políticas de recompensa por tempo de serviço.	•	•	•	•	•	•	•	7
Q19 – Exigência do cumprimento de metas semanais ou mensais.		•	•	•	•	•	•	6
Q40 – Bonificação recebida por substituir outro funcionário com função diferente da sua (por motivos diversos).	•	•	•	•	•	•		6
Q53 – Plano de carreira oferecido (critérios, tempo para promoção etc.).	•	•	•	•	•	•		6
Q37 – Remuneração recebida pela função que você exerce.		•	•	•	•		•	5
Q39 – Remuneração da sua função em relação a outros Bancos.	•	•	•		•	•		5
Q41 – Política de pagamento de PLR (participação nos lucros e resultados).		•	•	•	•		•	5
Q50 – Segurança em relação ao seu emprego neste Banco no futuro (nível de admissões e demissões no Banco).	•	•		•	•	•		5
Q06 – Local disponibilizado para descanso (ou alimentação).	•		•		•		•	4
Q14 – Tratamento que você recebe quando adquire uma doença do trabalho.	•			•	•	•		4
Q34 – Tempo que você gasta com atividades pessoais fora do trabalho, por semana (academia, esportes etc.).			•	•	•		•	4
Q15 – Nível de rotatividade de funções na agência bancária (troca de funções).	•		•				•	3
Q16 – Adequação dos móveis e equipamentos utilizados às suas necessidades (ergonomia).			•	•		•		3
Q30 – Tempo para realizar as tarefas (realizar uma tarefa de cada vez).			•		•		•	3
Q38 – Igualdade da remuneração de <b>pessoas</b> com a mesma função que a sua.		•			•	•		3
Q49 – Segurança em relação ao seu emprego ao se afastar por motivos diversos, em casos em que lei não te protege (férias, atestado médico etc.).	•			•		•		3
Q22 – Nível de retrabalho (quantidade de vezes que você refaz ou altera a mesma tarefa).		•					•	2
Q29 – Nível de responsabilidade por tarefas de diversos tipos (quantidade de tarefas sob sua responsabilidade).		•	•					2
Q47 – Participação do Banco na promoção da integração entre os funcionários (realização de eventos etc.).	•					•		2

Quadro 5.2 - Comparação de questões críticas por Banco

Fonte: Elaboração própria.

### 5.3.4 CLASSIFICAÇÃO DA QVT

No que diz respeito à classificação do Grau de Satisfação Geral com a QVT, é possível perceber que dos sete bancos presentes no município de Campos dos Goytacazes, quatro foram classificados no nível regular (C), outros dois foram

classificados no nível bom (B-), e apenas um foi classificado no nível ruim (D+), conforme dados da Tabela 5.4.

Os dados completos referentes à classificação do grau de satisfação com a QVT de cada banco podem ser consultados nos Apêndices F, G, H, I, J, K, e L, juntamente com a confiabilidade.

Tabela 5.4 - Classificação do grau de satisfação com a QVT

Dimensões	Critérios por Dimensão	BANCOS						
		A	B	C	D	E	F	G
D1	$(\overline{GS})_D$	8,18	7,75	8,24	7,57	8,08	7,90	8,46
	Clas.	B+	B-	B+	B-	B+	B-	B+
D2	$(\overline{GS})_D$	7,41	6,27	6,64	5,90	6,59	6,05	6,77
	Clas.	B-	C	C	D+	C	C	C
D3	$(\overline{GS})_D$	7,18	5,40	6,75	6,42	6,90	6,87	7,05
	Clas.	B-	D+	C	C	C	C	B-
D4	$(\overline{GS})_D$	6,71	5,27	6,68	5,38	6,43	6,18	5,70
	Clas.	C	D+	C	D+	C	C	D+
D5	$(\overline{GS})_D$	5,50	3,08	4,50	4,42	4,97	4,73	6,35
	Clas.	D+	E	D-	D-	D-	D-	C
D6	$(\overline{GS})_D$	7,82	6,99	8,16	7,94	7,66	7,86	8,39
	Clas.	B-	C	B+	B-	B-	B-	B+
D7	$(\overline{GS})_D$	5,69	4,23	7,38	4,92	5,72	5,27	7,68
	Clas.	D+	D-	B-	D-	D+	D+	B-
D8	$(\overline{GS})_D$	6,65	5,58	6,53	5,27	6,34	6,07	7,10
	Clas.	C	D+	C	D+	C	C	B-
D9	$(\overline{GS})_D$	7,87	6,70	8,06	7,54	7,68	8,41	8,75
	Clas.	B-	C	B+	B-	B-	B+	B+
GERAL	$(\overline{GS})_G$	7,08	5,69	6,77	6,09	6,65	6,44	7,12
	Clas.	B-	D+	C	C	C	C	B-

Fonte: Elaboração própria.

### 5.3.5 ANÁLISE DE DISPERSÃO

Uma questão adicional, sobre satisfação geral, foi inserida no questionário, a fim de verificar a coerência da avaliação dos respondentes. Para realizar essa comparação, foi utilizada a mesma escala de julgamento de valor das outras questões. Os dados da Tabela 5.5 são os valores obtidos referentes à dispersão.

Os valores do coeficiente de correlação  $r$  para cada banco variaram entre 0,567 (Banco A) e 0,853 (Banco B), fato este que demonstra uma coerência significativa entre a Média de avaliação de cada respondente e a nota atribuída à questão adicional, ou seja, a avaliação foi realizada de maneira adequada.

Observa-se ainda que os valores do coeficiente de determinação  $R^2$  variaram de banco para banco entre 0,321 (Banco A) e 0,728 (Banco B), ou seja, a variação nos valores do desempenho geral estimados é explicada por uma relação linear que varia entre aproximadamente 32% e 73%, respectivamente.

Tabela 5.5 - Valores do cálculo da dispersão

DISPERSÃO		
Bancos	r	$R^2$
A	0,567	0,321
B	0,853	0,728
C	0,676	0,456
D	0,786	0,617
E	0,792	0,627
F	0,708	0,501
G	0,678	0,460

Fonte: Elaboração própria.

A Figura 5.1 mostra como os dados, considerando todos os dados, se apresentam no gráfico de dispersão, e a sua relação com equação linear formada nesta distribuição representada pela linha de tendência. Sendo a média das avaliações de cada respondente considerada como variável independente (x), e a nota atribuída pelo mesmo à satisfação geral (Q57), a variável dependente (y).

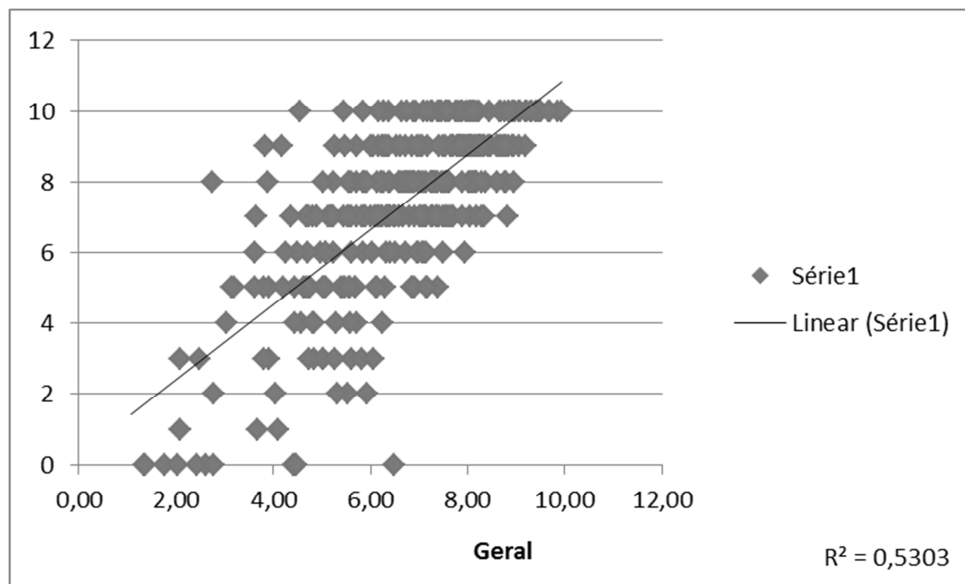


Figura 5.1 - Gráfico de dispersão (Geral)

Fonte: Elaboração própria.

Observando o gráfico é possível perceber que existem alguns pontos distantes da reta, entretanto, a maioria deles está próxima a ela, com isso, o valor de  $r$  é igual a 0,728.

Sendo assim, pode-se concluir, considerando todos os dados, que a coerência das avaliações é ainda maior, tendo a variação nos valores do desempenho geral estimados explicada por uma relação linear de 53%.

#### **5.3.6 CONSIDERAÇÕES DO BLOCO III**

O Bloco III disponibilizou um espaço para as críticas e/ou sugestões, e 15,6% dos respondentes, considerando todos os dados, fizeram algum tipo de comentário. A maioria deles foi sobre remuneração, planos de saúde, cumprimento de metas, e condições de trabalho. Houve também quem dissesse estar muito satisfeito com o banco no qual trabalha. Além disso, a PLR também foi bem comentada pelos respondentes. Todas as críticas e/ou sugestões relatadas pelos respondentes podem ser consultadas no Apêndice V.

### **5.4 ANÁLISES ADICIONAIS**

#### **5.4.1 AVALIAÇÕES DOS GESTORES SOBRE OS RESULTADOS**

Após a coleta e análise dos dados, reuniões com os gestores (um de cada banco) dos bancos, e com presidente do SBTRAF foram realizadas no período de 28/01/2013 a 07/02/2013, com intuito de captar a opinião destes em relação aos resultados da *survey*, sobre os possíveis motivos que possam ter contribuído com para que as questões fossem críticas segundo o ponto de vista dos bancários, e ainda, possíveis ações de melhoria.

A avaliação foi feita através de um formulário contendo as questões classificadas como críticas. É importante relatar que os gestores que participaram desta etapa da pesquisa possuem cargos de gerência nos Bancos nos quais trabalham.

O formulário de avaliação do presidente do sindicato foi elaborado a partir da análise geral de quartis, ou seja, considerando todos os respondentes.

A tabela 5.6 demonstra a quantidade de questões críticas identificada no primeiro quartil de cada banco, e do sindicato (de acordo com a análise de quartis), além de relatar o índice de aceitação dos gestores.

Tabela 5.6 - Comparação de aceitação de questões críticas

Banco	Quantidade de questões Críticas	Concorda com o resultado?	
		Sim	Não
<b>A</b>	14	06	08
<b>B</b>	12	12	-
<b>C</b>	14	04	10
<b>D</b>	14	11	03
<b>E</b>	14	09	05
<b>F</b>	13	11	02
<b>G</b>	14	11	03
<b>Sindicato</b>	13	13	-

Fonte: Elaboração própria.

Um fato interessante a ser notado é que o gerente do banco que teve o grau de satisfação com a QVT classificado como (D+), ou seja, “Ruim”, concordou com todos os resultados. As respostas da avaliação de cada banco e do sindicato são exibidas nos Apêndices N, O, P, Q, R, S, T e U. A Tabela 5.7 mostra com quais questões cada gestor concordou.

Tabela 5.7 - Concordância dos Gestores em relação às questões críticas

Questões mais Críticas – Concordância Dos Gestores															
Questões	Bancos												Total		
	A		B		C		D		E		F			G	
<b>Q18</b>	•	Ok	•	Ok	•	Ok	•	Ok	•	Ok	•	Ok	•	Ok	<b>7</b>
<b>Q42</b>	•	Ok	•	Ok	•	Ok	•	Ok	•	X	•	Ok	•	X	<b>7</b>
<b>Q19</b>	-		•	Ok	•	X	•	Ok	•	Ok	•	Ok	•	Ok	<b>6</b>
<b>Q40</b>	•	Ok	•	Ok	•	Ok	•	Ok	•	Ok	•	Ok	-		<b>6</b>
<b>Q53</b>	•	Ok	•	Ok	•	Ok	•	Ok	•	X	•	Ok	-		<b>6</b>
<b>Q37</b>	-		•	Ok	•	X	•	Ok	•	Ok	-		•	Ok	<b>5</b>
<b>Q39</b>	•	X	•	Ok	•	X	-		•	X	•	Ok	-		<b>5</b>
<b>Q41</b>	-		•	Ok	•	X	•	Ok	•	Ok	-		•	Ok	<b>5</b>
<b>Q50</b>	•	X	•	Ok	-		•	X	•	Ok	•	Ok	-		<b>5</b>
<b>Q06</b>	•	X	-		•	X	-		•	X	-		•	X	<b>4</b>
<b>Q14</b>	•	X	-		-		•	Ok	•	X	•	X	-		<b>4</b>
<b>Q34</b>	-		-		•	X	•	Ok	•	Ok	-		•	Ok	<b>4</b>
<b>Q15</b>	•	Ok	-		•	X	-		-		-		•	X	<b>3</b>
<b>Q16</b>	-		-		•	X	•	Ok	-		•	X	-		<b>3</b>
<b>Q30</b>	-		-		•	X	-		•	Ok	-		•	Ok	<b>3</b>
<b>Q38</b>	-		•	Ok	-		-		•	Ok	•	Ok	-		<b>3</b>
<b>Q49</b>	•	X	-		-		•	X	-		•	Ok	-		<b>3</b>
<b>Q22</b>	-		•	Ok	-		-		-		-		•	Ok	<b>2</b>
<b>Q29</b>	-		•	Ok	•	X	-		-		-		-		<b>2</b>
<b>Q47</b>	•	Ok	-		-		-		-		•	Ok	-		<b>2</b>

Fonte: Elaboração própria.

Legenda:

- : Indica que para este Banco, a questão teve prioridade crítica;
- Ok : Indica que o gestor do Banco em questão concordou com o resultado;
- X : Indica que o gestor do Banco em questão não concordou com o resultado;
- : Indica que para este Banco, a questão não teve prioridade crítica.

É possível perceber que para cada questão com prioridade crítica, pelo menos um gestor concordou com o resultado, mas, houve também questões nas quais todos os gestores dos bancos que continham tal questão como crítica concordaram com o resultado. Entretanto, a questão Local disponibilizado para descanso ou alimentação (Q6) foi a única questão que nenhum dos gestores concordou que fosse crítica.

As questões Q18 e Q42 são as mais críticas, conforme foi dito anteriormente, entretanto, somente em relação à questão Nível de *stress* que a execução de suas atividades te causa (Q18), todos os gestores concordaram que a mesma é crítica. O Quadro 5.3 relata a opinião dos gestores em relação a esta questão.

Banco	O que pode ter contribuído para este resultado?	O que pode ser feito para melhorar este resultado?
<b>A</b>	Processo utilizado pelos Bancos para alcance de resultados e obtenção de objetivos.	Revisão de processos e estudo apurado de satisfação de nosso público alvo.
<b>B</b>	Responsabilidade (grau) com recursos dos clientes, e ao mesmo tempo, agregado a esta situação, a cobrança de tarefas.	Aumento do efetivo.
<b>C</b>	Stress causado por mudanças constantes de cenário, obrigando a constantes adaptações das estratégias das empresas com reflexo direto nos funcionários.	Disseminar junto à equipe, a necessidade de buscar o atingimento dos objetivos em espaços de tempo menores, para possibilitar o atingimento.
<b>D</b>	Pressão excessiva.	Lucro.
<b>E</b>	Pressão em coisas que não podemos cumprir, até na carga horária.	<i>Espaço não utilizado.</i>
<b>F</b>	Muita cobrança.	Menos cobrança.
<b>G</b>	Falta de divisão igualitária de tarefas.	Maior número de funcionários.
<b>Sindicato</b>	Os Bancos podem todos os dias antes de começar as atividades dos funcionários, colocar um profissional para aplicar uma atividade, um exercício para que pelo menos diminuir o stress.	O Banco contratar mais profissionais, porque hoje, uma agência abre com 5 ou 6 funcionários, e esses profissionais ficam com a carga horária de trabalho extrapolada.

Quadro 5.3 - Considerações dos gestores em relação à questão Q18

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se perceber que a maioria dos gestores considera a pressão como principal fator causador de *stress*, como da mesma forma, a maioria deles sugere o aumento do efetivo como possível solução para o problema.

#### 5.4.2 AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

É importante saber a opinião dos respondentes em relação ao questionário aplicado na pesquisa para a avaliação da QVT do setor bancário. Sendo assim, uma breve avaliação do mesmo foi realizada somente com as pessoas que ficaram responsáveis pela distribuição e recolhimento dos questionários em cada agência (gerentes). Essa avaliação se deu, no momento em que a pesquisadora realizou a visita para recolher os questionários preenchidos.

Mesmo se tratando de uma avaliação subjetiva, o objetivo foi captar a opinião dos respondentes sobre o preenchimento do questionário e sobre a relevância das questões utilizadas.

As perguntas feitas a esses funcionários em relação ao questionário foram:

1: Qual o grau de facilidade de preenchimento do questionário?

2: Qual a sua opinião sobre a relevância das questões abordadas no questionário?

Das trinta e três agências bancárias do município, gerentes de 24 delas participaram desta etapa, alguns não participaram por motivos diversos. Sendo assim, o percentual de respostas foi 72,72%. O Quadro 5.4 exhibe as respostas obtidas.

<b>Respostas</b>
Preenchimento rápido e fácil, e questões relevantes.
Fácil preenchimento e ótimas perguntas, mas acho que quem nunca preencheu um desses, pode ter tido dificuldades em algumas questões.
Muito bom e de fácil entendimento, com questões que abordam nosso dia a dia.
O preenchimento foi tranquilo, e achei bem condizente com nosso dia a dia.
Preenchimento fácil, e ótimo questionário.
Gostei do questionário e o preenchimento está fácil.
Preenchimento fácil e perguntas de acordo com os problemas do setor. Parecido com a consultoria realizada no banco.
Preenchimento fácil e tranquilo, e engloba tudo no geral.
Achei o preenchimento tranquilo e as questões estão ótimas.
Questionário tranquilo de responder e questões que retratam os problemas que temos no dia a dia.
O questionário está bom, apenas preferiria questões que não fossem de marcar, onde eu pudesse escrever.
Fácil de responder, questões muito interessantes, acho que o trabalho vai ficar muito bom.
Achei a primeira parte cansativa, pois nunca havia participado de algo semelhante. As questões realmente abordam tópicos relevantes.
Preenchimento tranquilo e perguntas pertinentes.
Perguntas pertinentes as nossas atividades e preenchimento prático.



O preenchimento é fácil, e a participação dos funcionários deveria ser obrigatória, devido à importância do assunto.
O questionário está bom, mas achei muito longo, poderia ter menos questões, além disso, achei que a escala poderia ter menos opções, pois de 0 a 10 pode causar confusão.
Acho que vai ser muito produtivo, ficou bom, e fácil de responder, pois não há necessidade de escrever, quando é assim as pessoas se omitem.
Preenchimento fácil, e questões muito bem elaboradas, e importantes para a categoria.
O preenchimento é fácil, e as questões retratam os problemas do nosso dia a dia.
Preenchimento simples e questões de acordo com nossa realidade.
Ficou bom e de preenchimento fácil, porque se não fosse assim seria complicado responder, pois não temos tempo.
Achei as perguntas muito bem estruturadas, de acordo com nossa realidade, e quanto ao preenchimento, não está difícil.
Perguntas pertinentes e preenchimento prático.

Quadro 5.4 - Respostas da avaliação do questionário  
 Fonte: Elaboração própria.

De acordo com as respostas é possível dizer que, apesar de conter 56 questões para avaliar a QVT, e uma adicional referente à satisfação geral, o preenchimento do questionário não está cansativo, apesar de existir um comentário sugerindo que o poderia ter menos questões.

Esse fato é importante, pois poderia ter causado desinteresse, devido à falta de tempo da categoria, como um dos comentários exemplifica (Apêndice U). Alguns comentários retratam que o Bloco I ficou cansativo, e apenas um comentário fala da escala de julgamento de valor, sugerindo que esta tivesse menos opções.

#### 5.4.3 ANÁLISES POR GÊNERO

Para esta análise, os dados foram divididos por gênero: o gênero feminino representou 49,10% dos respondentes e o masculino 48,10%, sendo que, considerando todos os dados, 2,80% dos respondentes deixaram de informar o gênero, com isso, seus dados não foram utilizados nesta análise. As análises de confiabilidade do modelo e da classificação da satisfação com o grau de QVT foram realizadas. A Tabela 5.8 mostra os resultados.

Tabela 5.8 - Confiabilidade por gênero

CONFIABILIDADE POR GÊNERO										
Dimensões	D1		D2		D3		D4		D5	
Critérios	$\alpha$ D	Conf.	$\alpha$ D	Conf.	$\alpha$ D	Conf.	$\alpha$ D	Conf.	$\alpha$ D	Conf.
Feminino	0,560	BAIXA	0,909	M. ALTA	0,927	M. ALTA	0,789	ALTA	0,885	ALTA
Masculino	0,654	MOD.	0,895	ALTA	0,858	ALTA	0,748	MOD.	0,892	ALTA
Dimensões	D6		D7		D8		D9		TOTAIS	
Critérios	$\alpha$ D	Conf.	$\alpha$ D	Conf.	$\alpha$ D	Conf.	$\alpha$ D	Conf.	$\alpha$ Ger.	Conf.
Feminino	0,803	ALTA	0,848	ALTA	0,772	ALTA	0,820	ALTA	0,968	M. ALTA
Masculino	0,728	MOD.	0,867	ALTA	0,754	ALTA	0,854	ALTA	0,960	M. ALTA

Fonte: Elaboração própria.

A comparação dos resultados obtidos, com os dados divididos por gêneros foi realizada. Os dados informados são: o valor de *alpha* por dimensão ( $\alpha_D$ ) e confiabilidade (Conf.).

Os resultados mostram que quatro dimensões possuem a mesma confiabilidade nos dois gêneros (D5, D7, D8 e D9). Sendo que o gênero feminino possui classificação melhor que o gênero masculino em outras quatro dimensões (D2, D3, D4 e D6). O gênero masculino possui confiabilidade melhor que o feminino em apenas uma dimensão (D1).

A Tabela 5.9 mostra os dados relativos à classificação do grau de satisfação com a QVT. Os dados informados são: média de satisfação  $(\overline{GS})_D$  e a classificação (Clas.).

Tabela 5.9 - Classificação da QVT por gênero

CLASSIFICAÇÃO POR GÊNERO										
Dimensões	D1		D2		D3		D4		D5	
Crítérios	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.
Feminino	8,03	B+	6,44	C	6,68	C	5,94	D+	5,09	D+
Masculino	8,22	B+	6,51	C	6,89	C	6,13	C	5,00	D-
Dimensões	D6		D7		D8		D9		TOTALIS	
Crítérios	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.
Feminino	8,00	B-	6,36	C	6,37	C	8,18	B+	6,62	C
Masculino	8,07	B+	6,40	C	6,35	C	8,10	B+	6,70	C

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os resultados, pode-se perceber que seis dimensões possuem a mesma classificação nos dois gêneros (D1, D2, D3, D7, D8 e D9). Das outras três dimensões, o gênero masculino possui classificação superior em duas (D4 e D6), ficando o gênero feminino com classificação superior em apenas uma dimensão (D5).

#### 5.4.4 ANÁLISES POR TIPO DE BANCO

As mesmas análises realizadas por gênero foram realizadas por tipo de Banco, divididos entre Públicos, com 50,12% dos dados, e Privados, com 49,88%. A Tabela 5.10 exibe os resultados obtidos com a análise de confiabilidade por tipo de Banco. Os dados informados são: o valor de *alpha* por dimensão ( $\alpha_D$ ) e a confiabilidade (Conf.).

Tabela 5.10 - Confiabilidade por tipo de Banco

CONFIABILIDADE POR TIPO										
Dimensões	D1		D2		D3		D4		D5	
Critérios	$\alpha D$	Conf.	$\alpha D$	Conf.	$\alpha D$	Conf.	$\alpha D$	Conf.	$\alpha D$	Conf.
Públicos	0,495	BAIXA	0,927	M. ALTA	0,929	M. ALTA	0,778	ALTA	0,861	ALTA
Privados	0,644	MOD.	0,912	M. ALTA	0,900	ALTA	0,793	ALTA	0,906	M. ALTA
Dimensões	D6		D7		D8		D9		Totais	
Critérios	$\alpha D$	Conf.	$\alpha D$	Conf.	$\alpha D$	Conf.	$\alpha D$	Conf.	$\alpha$ Ger.	Conf.
Públicos	0,646	MOD.	0,876	ALTA	0,721	MOD.	0,851	ALTA	0,969	M. ALTA
Privados	0,774	ALTA	0,889	ALTA	0,766	ALTA	0,846	ALTA	0,969	M. ALTA

Fonte: Elaboração própria.

Similarmente à análise feita por gênero, quatro dimensões possuem a mesma confiabilidade nos dois tipos de Banco (D2, D4, D7 e D9). O tipo de Banco Privado prevalece com confiabilidade superior aos Bancos Públicos em quatro dimensões (D1, D5, D6 e D8). Restando apenas uma dimensão (D3) com confiabilidade superior nos Bancos Públicos.

Tabela 5.11 - Classificação da QVT por tipo de Banco

CLASSIFICAÇÃO POR TIPO										
Dimensões	D1		D2		D3		D4		D5	
Critérios	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.
Públicos	7,90	B-	6,05	C	6,87	C	6,18	C	4,73	D-
Privados	7,86	B-	6,24	C	6,65	C	5,96	D+	4,61	D-
Dimensões	D6		D7		D8		D9		TOTALIS	
Critérios	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.	$(\overline{GS})_D$	Clas.
Públicos	7,86	B-	5,27	D+	6,07	C	8,41	B+	6,96	C
Privados	7,76	B-	5,21	D+	5,90	D+	7,83	B-	6,37	C

Fonte: Elaboração própria.

Finalizando, a Tabela 5.11 mostra os dados relativos à classificação do grau de satisfação com a QVT por tipo de Banco. Os dados informados são: média de satisfação  $(\overline{GS})_D$  e a classificação (Clas.).

Percebe-se que seis dimensões possuem a mesma classificação nos dois tipos de Banco (D1, D2, D3, D5, D6 e D7). Nas outras três dimensões, os Bancos do tipo Público possuem classificação superior (D4, D8 e D9).

## CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo traz as considerações finais desta dissertação, relatando as conclusões, limitações, e sugestões para trabalhos futuros.

### 6.1 CONCLUSÕES

É inegável a crescente importância da QVT, e a preocupação das empresas em se adequar a esta nova realidade. Além disso, as instituições bancárias possuem características interessantes, que merecerem atenção e devem ser consideradas em uma avaliação da QVT.

Neste sentido, esta dissertação apresentou, conforme proposto inicialmente, um modelo híbrido para avaliação e classificação da QVT, de acordo com o grau de satisfação dos colaboradores, específico para o setor bancário (QWL-Bank), contribuindo com esta área de pesquisa.

As dimensões do modelo QWL-Bank são compostas por itens que foram baseados em alguns dos modelos e estudos existentes na literatura, além de conter aspectos atuais do setor bancário, entretanto, é importante ressaltar que dos 40 itens considerados entre as 9 dimensões, 11 foram propostos nesta dissertação.

Uma análise experimental (pré-teste) foi realizada com o objetivo de validar o modelo QWL-Bank, permitindo identificar aspectos que poderiam ser alterados para tornar o modelo mais claro e abrangente.

A aplicação do modelo permitiu a identificação do perfil dos bancários, revelando, dentre outros aspectos, que quanto ao gênero os dados estão bem distribuídos, e que em sua maioria, os funcionários são casados e possuem idade entre 25 e 30 anos. O maior percentual dos respondentes atua no setor bancário no período de até 2 anos.

Por meio do emprego do *alpha* de Cronbach, a confiabilidade foi mensurada e apenas a dimensão Constitucionalismo (D1) teve confiabilidade “Baixa” em um determinado banco. Entretanto, em outros bancos, a dimensão em questão chegou a ter confiabilidade “Alta”. Sendo assim, pode-se dizer que o modelo QWL-Bank é confiável, e há indícios de este possa ser aplicado à avaliação da QVT em diversos tipos de Banco.

Foi possível estabelecer a classificação do grau de satisfação com a QVT no setor segundo a percepção dos bancários. A classificação geral da QVT no município de Campos dos Goytacazes é “C”, ou seja, “Regular”, essa mesma classificação é obtida individualmente em quatro dos sete bancos presentes no município.

As questões mais críticas foram identificadas através da análise dos quartis (políticas de recompensa e *stress* causado pelas atividades) e foram reportadas aos gestores dos bancos e ao presidente do sindicato.

Um aspecto interessante percebido durante o levantamento bibliográfico foi a falta de um modelo de avaliação de QVT que contemplasse aspectos atuais do setor bancário, pois devido a fatores como a tecnologia da informação, por exemplo, ocorreram alterações significativas na maneira de executar atividades profissionais. Além disso, os trabalhos que basearam a construção do QWL-Bank não utilizam nenhum tipo de classificação da QVT, justificando a necessidade de adaptação a partir de um trabalho realizado em outra área.

Uma contribuição importante foi a aplicação do modelo QWL-Bank em todas as agências bancárias do município de Campos dos Goytacazes, possibilitando a avaliação e classificação da QVT não só do setor como um todo, mas individualmente para cada banco.

Face aos resultados e contribuições expostos, pode-se dizer que a aplicação modelo QWL-Bank contribuiu para a avaliação e classificação da QVT no setor bancário no município de Campos dos Goytacazes.

## **6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A ausência da pesquisadora no momento em que o respondente participou da pesquisa, e a forma de coleta dos dados podem ter influenciado o resultado da mesma de alguma maneira. Por outro lado, acredita-se que a presença da pesquisadora próxima aos respondentes poderia inibir a livre expressão de opinião destes. Há que se ressaltar ainda, que na ocasião da coleta de dados, os respondentes encontravam-se em horário de trabalho impossibilitando a perfeita dedicação ao preenchimento do instrumento.

Não fornecer resultados por agências bancárias também pode ser uma limitação desta dissertação. A realização dos cálculos para esse fim é possível de ser realizada, entretanto, há necessidade de manter em sigilo os nomes das instituições para tratar dos resultados obtidos.

### **6.3 TRABALHOS FUTUROS**

O Sindicato que apoiou a realização da pesquisa é responsável pelo setor bancário de outros municípios do estado do Rio de Janeiro, como Italva, Cardoso Moreira, dentre outros. Sendo assim, há indícios de que uma survey para a avaliação e classificação da QVT possa ser realizada nesses municípios.

Seria muito interessante aplicar a pesquisa novamente nos bancos do município de Campos dos Goytacazes, para verificar possíveis alterações na classificação do grau de satisfação com a QVT, entretanto, para que isso ocorra, seria necessário que os bancos realizassem mudanças relativas às questões críticas.

Outras análises estatísticas podem ser realizadas, visto que o retorno obtido com o censo foi considerável, e que o tipo de escala utilizada possibilita estes procedimentos.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. A. Bibliometria: Evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, p. 11–32, 2006.
- BACEN. **Atendimento Bancário no País: dependências**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/deorf/d201201/Quadro%2004%20%20Atendimento%20banc%C3%A1rio%20no%20Pa%C3%ADs%20depend%C3%AAscias.pdf>>. Acesso em 01/04/2012.
- BANCÁRIOS decidem pelo fim da greve. **Folha da Manhã**, Campos dos Goytacazes, 27 set, 2012. Disponível em: <<http://www.fmanha.com.br/economia/bancarios-decidem-pelo-fim-da-greve>>. Acesso em: 27 set. 2012.
- BARCELOS, M. R. S.; FREITAS, A. L. P. An Experimental Analysis of Quality of Working Life in the Banking Sector. In: **XIX International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, 2013, Valladolid - Espanha. ICIEOM, 2013a.
- \_\_\_\_\_. Qualidade de vida no trabalho no setor bancário: Uma análise experimental realizada em Campos dos Goytacazes-RJ. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 8, n. 1, p. 49-65, 2013b.
- \_\_\_\_\_. QVT no Setor Bancário: Uma Análise Experimental. In: **XIX SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção**, Bauru, SP, 2012a.
- \_\_\_\_\_. Modelo para Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho do Setor Bancário. In: **XXXII ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Bento Gonçalves, RS, 2012b.
- BARTOSKI, C.; STEFANO, S. R. Qualidade de Vida no Trabalho em Agências Bancárias de Laranjeiras do Sul: Um Estudo de Múltiplos Casos. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, v. 2, n. 1, 2007.
- BÉLANGER, L.; PETIT, A.; BERGERON, J.-L. **Gestion des Ressources Humaines: Une Approche Globale et Intégrée**. 3<sup>a</sup>. ed. Québec: Gaetan Morin, 1984.
- BEREGER, L. Bancários encerram paralização de 14 dias. **Folha da Manhã**, Campos dos Goytacazes, p. 9, 14 out. 2010.
- BRADERSCO. **Bradesco Institucional: Sobre o Bradesco**. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/html/classic/index.shtm>>. Acesso em: 8 mai. 2012.
- BRUNO, W. P. Bancários não são Máquinas. In: SZNELWAR, L. I. (Org.). **Saúde dos Bancários**. 1. ed. São Paulo: Publisher Brasil, p. 21-31, 2011.
- BURIN, T.; BARBIERI, D. F.; GALIANO, P.; SANTOS, R. V. Presença de Ler/Dorts em Um Grupo de Bancários da Cidade de Erechim-RS. **Perspectiva**, v. 35, n. 129, p. 92-102, 2011.
- CAMPELLO, J. C. **Cargas de trabalho e evidências de seu impacto sobre a saúde de trabalhadores em bancos: Estudo de caso em quatro instituições**

**financeiras em Porto Alegre**. 2004. 204 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

CAMPOS, V. F. **TQC Controle da Qualidade Total: No Estilo Japonês**. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CANÊDO, L. B. **O Sindicalismo Bancário em São Paulo**. São Paulo: Símbolo, 1978.

CARAYON, P.; SMITH, M. J. Work Organization and Ergonomics. **Applied Ergonomics**, v. 31, n. 6, p. 649–662, 2000.

CEF. **Caixa Econômica: História**. Disponível em: <<http://caixa.gov.br/>>. Acesso em: 8 mai. 2012.

CERQUEIRA, H. E. A. G.; W. C. Evolução e Características do Emprego no Setor Bancário. **Revista de Economia e Política**, v. 18, n. 1, p. 141-157, 1998.

CMCG. **Câmara Municipal de Campos dos Goytacazes-RJ: História da Cidade**. Disponível em: <[http://www.camaracampos.rj.gov.br/historia\\_campos.php](http://www.camaracampos.rj.gov.br/historia_campos.php)>. Acesso em: 5 set. 2012.

CONTRAF. **Contraf: Entidades Filiadas**. Disponível em: <<http://www.contrafcut.org.br/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

\_\_\_\_\_. **Fenaban não negocia e bancários entram em greve nacional nesta terça**. Disponível em: <<http://www.contrafcut.org.br/>>. Acesso em: 18 set. 2012.

COSTA NETO, Y. C. **Bancos oficiais no Brasil: Origem e aspectos de seu desenvolvimento**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

CRONBACH, L. J. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297–334, 1951.

DIEESE. **Pesquisa de emprego bancário: Geração de empregos no setor bancário diminui 83,3% em relação ao mesmo período do ano anterior**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2012.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Emprego Bancário: CAGED registra criação de 11.978 novos postos de trabalho no setor bancário no primeiro semestre de 2011**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2011.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Emprego Bancário: Setor bancário gera 9.048 novos postos de trabalho no primeiro semestre de 2010**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2010.

DIRETORIA de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil (Org.). **História do Banco do Brasil**. 2. ed. rev. - Belo Horizonte : Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010.

DUARTE, D. V. R.; BORIN, E. C. P.; ALMEIDA, M. A Qualidade de Vida no Trabalho: QVT e sua Influência na Vida dos Bancários. **Polêm!ca**, v. 9, n. 4, p. 74-81, 2010.

FEBRABAN. **Lista de Bancos: Classificação**. Disponível em: <<http://www.buscabanco.org.br/AgenciasBancos.asp>>. Acesso em: 27 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2011**. [s.l.] Federação Brasileira de Bancos, 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2010**. [s.l.] Federação Brasileira de Bancos, 2010.



\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2009**. [s.l.] Federação Brasileira de Bancos, 2009.

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

FLECK, M. P. A. *et al.* Desenvolvimento da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100). **Revista Brasileira de Psiquiatria**, v. 21, p. 19-28, 1999.

FREITAS, A. L. P.; ALBERNAZ, C. M. R. M. A Multicriteria Approach for Assessing the Quality of Information Technology Support Services. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 16, p. 59-72. 2012.

FREITAS, A. L. P.; MANHÃES, N. R. C.; COZENDEY, M. I. Emprego do SERVQUAL na Avaliação da Qualidade de Serviços de Tecnologia da Informação: uma análise experimental. In: **XXVI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Fortaleza, CE, 2006.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: **XII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção**, Bauru, SP, 2005.

GARAY, A. B. S.; SILVA, F. P.; NICHELE, L. S. A Análise dos Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo de Caso do Banco X. **Revista Acadêmica São Marcos**, ano 2, n. 1, p. 71-112, 2012.

GONÇALVES, A. P. E. **Modelo para Análise da Percepção da Qualidade de Vida no Trabalho: Setor de Extração e Beneficiamento de Rochas Ornamentais**. 2011, 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Estadual do Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes, 2011.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied psychology**, V.60, N. 2, p. 159-170, 1975.

HAYES, B. E. **Medindo a Satisfação do Cliente: Desenvolvimento e uso de questionários**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

HERZBERG, F. One more time: How do you motivate employees? **Harvard Business Review**, 1975.

HSBC. **HSBC no Brasil**. Disponível em: <<http://www.hsbc.com.br/1/2/porta/pt/para-voce>>. Acesso em: 8 mai. 2012.

HURRELL Jr., J. J.; SAUTER, S. L. *Stress Ocupacional: Causas, Consequências, Prevenção e Intervenção*. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; MEURS, J. A. (Org.). **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: Stress Social – Enfrentamento e Prevenção**. São Paulo: Atlas, p. 213-230, 2011.

IBGE. **Contas Nacionais Trimestrais - Indicadores de Volume (jul/ set)**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2012.

\_\_\_\_\_. **Contas Nacionais Trimestrais - Indicadores de Volume (abr/ jun)**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2011.

ITAU/ UNIBANCO. **Banco Itaú: Memória**. Disponível em: <<http://www.itaubanco.com.br/sobre/memoria/>>. Acesso em: 8 mai. 2012.

JINKINGS, N. Dominação e Resistência no Trabalho Bancário. In: **IV Congresso Latinoamericano de Sociología del Trabajo**, La Habana, Cuba, 2003.

\_\_\_\_\_. **O Mister de Fazer Dinheiro: Automatização e Subjetividade no Trabalho Bancário**. São Paulo: Boitempo, 1995.

KANDASAMY, I.; SREEKUMAR, A. WRKLFQUAL: A tool for Measuring Quality of Work Life. **Research and Practice in Human Resource Management**, v. 17, n. 1, 59-70, 2009.

LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, ano XVIII, n. 61, p. 107-138, 1997.

LARSON, R.; FARBER, B. **Estatística Aplicada**. Tradução Luciane Ferreira Pauleti Vianna. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAWLER, E. E. Creating High Performance Organizations. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 43, n. 1, p. 10-17, 2005.

LEBLEBICI, D. Impact of workplace quality on employee's productivity: Case study of a bank in Turkey. **Journal of Business, Economics, & Finance**, v. 1, n. 1, p. 38-49, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho-QVT: Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000**. 1996, 296 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job Burnout. *Job burnout*. Annual Review of Psychology, v. 52, p. 397-422, 2001.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MATIAS, J. Bancos abrem em dia de movimento fraco. **Folha da Manhã**, Campos dos Goytacazes, p. 10, 18 out. 2011.

MEC. **Grafia Braille para a Língua Portuguesa**. Ministério da Educação: Secretaria de Educação Especial. 2ª ed., Brasília. 2006.

MERCANTIL. **Banco Mercantil do Brasil: História**. Disponível em: <<http://www.mercantildobrasil.com.br/hpg/>>. Acesso em: 8 mai. 2012.

MPS. **Anuário Estatístico da Previdência Social 2011**. Ministério da Previdência Social, 2011.

\_\_\_\_\_. **Anuário Estatístico da Previdência Social 2010**. Ministério da Previdência Social, 2010.

MOLINA, W. S. L. A Reestruturação do Sistema Bancário Brasileiro nos anos 90: Menos concorrência e mais Competitividade? **INTELLECTUS - Revista Acadêmica Digital das Faculdades Unopec**, Ano 2, n. 3, p. 76-95, 2004.

- NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of Work Life: Perspectives and Directions. **American Management Associations**, p. 20-30, 1983.
- NOOR, S. M.; ABDULLAH, M. A. Quality Work Life among Factory Workers in Malaysia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 35, p. 739–745, 2012.
- OLIVEIRA, A. L. V. S. C. **Sindicato e Sindicalismo Bancário**. 1. ed. Seropédica, RJ: Edur, 1998.
- PARASURAMAN, A.; ZHEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.
- PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 4, n. 1, p. 18-24, 2012.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: An assessment. **Center for Research on Information Technology and Organizations**, I.T. in Government., P. 1-41, 1993.
- QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. S. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 22, n. 1, p. 71-82, 1987.
- REIS, L. F. S. D. **Gestão da Excelência na Atividade Bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial**. 2. ed. Petropolis, RJ: Vozes, 1994.
- ROSE, R. C.; BEH, L.; ULI, J.; IDRIS, K. An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and Career-related Variables. **American Journal of Applied Sciences**, v. 3, n. 12, p. 2151–2159, 2006.
- ROSSI, A. M. Estressores Ocupacionais e Diferenças de Gênero. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L (Org.). **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas Atuais da Saúde Ocupacional**. 1. ed., 3. Reimpressão, São Paulo: Atlas, p. 9-18, 2008.
- SANTANDER. **Banco Santander Brasil: Institucional, História**. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/>>. Acesso em: 8 mai. 2012.
- SANTOS, K. A.; SOUZA, W. A. R. Análise da Qualidade de Vida no Trabalho na Agência X do banco Três: Estudo de caso. **QUALIT@S Revista Eletrônica**, v. 6, n. 2, p. 1-13, 2007.
- SBTRAF. **Sindicato dos Bancários e Trabalhadores do Ramo Financeiro de Campos e Região**. Disponível em: <<http://www.bancariosrjes.org.br/site/sindicatosfiliados/campos.htm/>>. Acesso em: 7 abr. 2013.
- SINHA, C. Factors Affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence from Indian Organization. **Australian Journal of Business and Management Research**, v. 1, n. 11, p. 31-40, 2012.
- SIRGY, M. J.; EFRATY, D.; LEE, D. A New Measure of Quality of Work Life (QWL) based on Need Satisfaction and Spillover Theories. **Social Indicators Research**, v. 55, n. 3, p. 241-302, 2001.

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, ano XX, n. 67, p. 183-209, 1999.

SOUZA, R. G. B. **Um Modelo para Avaliação da Percepção da Qualidade de Vida no Trabalho Administrativo em Universidades Públicas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Estadual do Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes, 2008.

SUBRAMANIAM, B. L. S.; SARAVANAN, R. Empirical Study on Factors Influencing on Quality of Work Life of Commercial Bank Employees. **European Journal of Social Sciences**. v. 28, n. 1, p. 119-127. 2012.

TABASSUM, A.; RAHMAN, T.; JAHAN, K. Quality of Work Life Among Male and Female Employees of Private Commercial Banks in Bangladesh. **International Journal of Economics and Management**, v. 5, n. 1, p. 266-282, 2011.

TAVARES, M. A. R.; CARVALHEIRO, N. **O setor bancário brasileiro: Alguns aspectos do crescimento e da concentração**. São Paulo: FIPE/USP, 1985.

TIMOSSI, L. S.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; FRANCISCO, A. C. Adaptação do Modelo de Walton para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista da Educação Física/ UEM**, v. 20, n. 3, p. 395-405, 2009.

WALTON, R. E. W. Quality of Working Life: What Is It? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11–21, 1973.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

ZHU, S.; LONG, L. The treadmill effect on the utility of quality of working life. In: **International Conference on Management Science & Engineering (15th)**, Long Beach, California, 2008.

## APÊNDICE A: Carta de Apresentação



Universidade Estadual do Norte  
Fluminense Darcy Ribeiro

### CARTA DE APRESENTAÇÃO



Laboratório de Engenharia de  
Produção

Caro respondente,

Este questionário é parte integrante de uma dissertação de mestrado em Engenharia de Produção (UENF/LEPROD), e tem o objetivo de avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) do **setor bancário**, sob o ponto de vista dos **funcionários**. Neste contexto, sua participação é muito importante, pois você tem uma oportunidade de contribuir para que haja possíveis melhorias em relação ao seu ambiente de trabalho.

Sendo assim, gostaria de solicitar que **TODAS** as questões sejam respondidas de acordo com a visão que você tem do seu ambiente de trabalho, da agência bancária onde trabalha, e ainda, das atividades que você realiza. A sua identidade será mantida em sigilo. O tempo médio de preenchimento do questionário é de 21 minutos.

Por favor, assim que terminar de responder o questionário, coloque-o de volta no envelope, e **lacre-o**. Em seguida, **devolva o envelope lacrado** para a pessoa que lhe entregou o mesmo.

Atenciosamente,

*Mara Regina dos Santos Barcelos*  
(Mestranda Engenharia de Produção/ UENF)



*André Luís Policani Freitas*  
(Orientador)

## **APÊNDICE B: Carta de Apresentação em Braille**

*Disponível para consulta apenas na versão impressa.*

**Disponível para consulta apenas na versão impressa.**

## APÊNDICE C: Instrumento de Coleta de Dados

	<b>QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR BANCÁRIO</b>	Data ____/____/____	
---	--	------------------------	---

PERFIL DO FUNCIONÁRIO			
Idade:	Sexo: ( )F ( )M	Estado civil:	Número de filhos:
Banco no qual trabalha:	Agência:	Função na qual foi admitido (a):	
Grau de instrução quando admitido (a):	Carga horária semanal (horas):	É sindicalizado (a): ( )Sim ( )Não	
Tempo de trabalho neste Banco (anos):	Grau de instrução atual:		
Tempo total de trabalho no setor bancário (anos):	Primeira função que exerceu no setor bancário:		
Tipo de Contrato: ( )CLT ( ) Servidor Público		Tempo de deslocamento da residência para o local de trabalho:	
Possui outra atividade profissional: ( )Sim ( )Não/ Estuda atualmente: ( )Sim ( )Não/ Portador(a) de necessidades especiais: ( )Sim ( )Não			
Número de vezes que você precisou se afastar do trabalho por motivo de doença decorrente do trabalho:			

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)												
Informe o Grau de Satisfação que você tem em relação às questões abaixo. O Grau de Satisfação varia de 0 (zero), quando você está MUITO INSATISFEITO, a 10 (dez), quando você está MUITO SATISFEITO. Marque a opção N/A (Não se aplica) se a questão não fizer parte das diretrizes do Banco, ou quando a mesma não estiver de acordo com a função que você exerce.												
DIMENSÃO 1 (D1) – CONSTITUCIONALISMO												
Q1 – Respeito aos direitos trabalhistas (data de pagamento, férias, 13º etc.).	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q2 – Nível de liberdade de expressão que você possui.	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q3 – Nível de privacidade que você possui quanto à sua vida pessoal.	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIMENSÃO 2 (D2) – CONDIÇÕES DE TRABALHO												
Q4 – Jornada de trabalho diária.	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q5 – Tempo de intervalo para descanso (ou alimentação).	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q6 – Local disponibilizado para descanso (ou alimentação).	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q7 – Quantidade de recursos disponíveis para a execução de suas tarefas (computadores, impressoras etc.).	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q8 – Qualidade dos recursos disponíveis para a execução de suas tarefas (computadores, impressoras etc.).	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q9 – Área do local de trabalho (espaço suficiente para todos).	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q10 – Climatização do ambiente de trabalho (temperatura).	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q11 – Segurança das instalações (porta giratória, detector de metais, extintores de incêndio etc.).	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q12 – Limpeza e arrumação do ambiente de trabalho.	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q13 – Preocupação com a sua saúde por parte do Banco (realização de exames admissionais, demissionais e periódicos etc.).	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q14 – Tratamento que você recebe quando adquire uma doença do trabalho.	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q15 – Nível de rotatividade de funções na agência bancária (troca de funções).	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q16 – Adequação dos móveis e equipamentos utilizados às suas necessidades (ergonomia).	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q17 – Nível de rotatividade de local de trabalho (transferência de funcionários entre agências bancárias).	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q18 – Nível de <i>stress</i> que a execução de suas atividades te causa.	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q19 – Exigência do cumprimento de metas semanais ou mensais.	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q20 – Acessibilidade do local de trabalho para funcionários portadores de	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



necessidades especiais (rampa, piso tátil, sanitários adaptados etc.).	
<b>DIMENSÃO 3 (D3) – CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO</b>	
Q21 – Relevância das tarefas executadas por você.	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q22 – Nível de retrabalho (quantidade de vezes que você refaz ou altera a mesma tarefa).	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q23 – Nível de autonomia que você possui na execução de suas tarefas.	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q24 – <i>Feedback</i> recebido por você em relação às tarefas que executou (retorno dos seus superiores sobre o seu trabalho).	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q25 – Variedade de habilidades necessárias para que você execute suas tarefas.	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q26 – Necessidade de assimilar o uso de tecnologias (utilizar softwares específicos, equipamentos eletrônicos etc.).	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q27 – Necessidade de conhecer rotinas internas de outros setores.	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q28 – Frequência com que você precisa assimilar novas tarefas.	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q29 – Nível de responsabilidade por tarefas de diversos tipos (quantidade de tarefas sob sua responsabilidade).	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q30 – Tempo para realizar as tarefas (realizar uma tarefa de cada vez).	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q31 – Satisfação que você sente ao realizar seu trabalho (autoestima).	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q32 – Nível em que seu trabalho interfere no trabalho de outros funcionários (funcionários que executam tarefas que dependem do resultado do seu trabalho).	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>DIMENSÃO 4 (D4) – RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL</b>	
Q33 – Frequência com que você precisa fazer horas extras por semana.	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q34 – Tempo que você gasta com atividades pessoais fora do trabalho, por semana (academia, esportes etc.).	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q35 – Tempo que você passa com a família, por semana (lazer, passeios etc.).	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q36 – Estabilidade do seu horário de trabalho (quanto à frequência de mudança).	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>DIMENSÃO 5 (D5) – POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO</b>	
Q37 – Remuneração recebida pela função que você exerce.	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q38 – Igualdade da remuneração de pessoas com a mesma função que a sua.	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q39 – Remuneração da sua função em relação a outros Bancos.	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q40 – Bonificação recebida por substituir outro funcionário com função diferente da sua (por motivos diversos).	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q41 – Política de pagamento de PLR (participação nos lucros e resultados).	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q42 – Políticas de recompensa por tempo de serviço.	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>DIMENSÃO 6 (D6) – INTEGRAÇÃO SOCIAL</b>	
Q43 – Tratamento entre as pessoas no ambiente de trabalho (em relação à discriminação por raça, cor, religião, orientação sexual etc.).	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q44 – O seu relacionamento com funcionários com função igual a sua.	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q45 – O seu relacionamento com seus superiores.	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q46 – O seu relacionamento com seus subalternos.	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q47 – Participação do Banco na promoção da integração entre os funcionários (realização de eventos etc.).	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>DIMENSÃO 7 (D7) – ESTABILIDADE</b>	
Q48 – Nível de reconhecimento do seu trabalho.	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q49 – Segurança em relação ao seu emprego ao se afastar por motivos diversos, em casos em que lei não te protege (férias, atestado médico etc.).	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Q50 – Segurança em relação ao seu emprego neste Banco no futuro (nível de	N/A 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

admissões e demissões no Banco).												
DIMENSÃO 8 (D8) – CRESCIMENTO PROFISSIONAL												
Q51 – Incentivos do Banco à sua capacitação (cursos, treinamentos etc.).	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q52 – Sua disponibilidade para participar de programas de capacitação.	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q53 – Plano de carreira oferecido (critérios, tempo para promoção etc.).	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIMENSÃO 9 (D9) – RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO												
Q54 – Nível de orgulho que você sente em trabalhar neste Banco.	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q55 – O grau de importância que seu trabalho tem na sua vida.	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q56 – A imagem que o Banco tem perante a sociedade.	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SATISFAÇÃO GERAL												
De uma forma geral, qual o seu Grau de Satisfação com o seu trabalho neste Banco.	N/A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ESPAÇO RESERVADO PARA CRÍTICAS E/OU SUGESTÕES												

Agradecemos sua colaboração!

## APÊNDICE D: Instrumento de Coleta de Dados em Braille

Disponível para consulta apenas na versão impressa.

**Disponível para consulta apenas na versão impressa.**

**Disponível para consulta apenas na versão impressa.**

**Disponível para consulta apenas na versão impressa.**

**Disponível para consulta apenas na versão impressa.**

**Disponível para consulta apenas na versão impressa.**



## APÊNDICE E: Análise Experimental

Com o intuito de tornar o questionário mais claro e abrangente, a análise experimental teve objetivo de verificar se os termos considerados no questionário eram de fácil entendimento para os respondentes; se o questionário deixou de considerar algum aspecto importante para avaliação da QVT dos bancários; a confiabilidade do questionário; as questões mais críticas; e, a classificação da QVT.

A análise experimental foi realizada no período de 22/06/2012 a 03/07/2012, com o apoio do Sindicato dos Bancários e Trabalhadores do Ramo Financeiro de Campos dos Goytacazes e Região (SBTRAF).

Foram distribuídos 70 questionários, dos quais, 41 foram devolvidos. Os respondentes que participaram desta etapa são funcionários vinculados a cinco instituições bancárias distintas. O tempo médio utilizado para responder o questionário foi de 21 minutos. Um dos questionários foi descartado, pois o respondente deixou de avaliar muitas questões, resultando em um total de 40 questionários válidos.

Para verificar o entendimento dos respondentes em relação às questões que compõe o questionário, a opção de resposta “N/E – Não entendi” foi adicionada à escala de julgamento de valor, conforme ilustra a Figura E.1.



Figura E.1 - Escala de julgamento de valor usada na análise experimental  
Fonte: Barcelos e Freitas (2013a, 2013b).

A verificação de possíveis aspectos não considerados na pesquisa foi feita através de um espaço reservado no bloco III, para que o respondente preenchesse e avaliasse tal aspecto.

O Quadro E.1 exhibe as dimensões e itens que foram considerados na análise experimental.

DIMENSÕES E SUBDIMENSÕES DO MODELO PROPOSTO	REFERÊNCIAS
<b>1. CONSTITUCIONALISMO</b>	
1.1 Direitos trabalhistas 1.2 Igualdade de tratamento 1.3 Liberdade de expressão 1.4 Privacidade	(WALTON, 1973) e (WESTLEY, 1979).
<b>2. CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	(WALTON, 1973); (WESTLEY,

<p>2.1 Jornada de trabalho diária</p> <p>2.2 Recursos disponíveis (quantidade e qualidade)</p> <p>2.3 Condições do ambiente de trabalho (área, temperatura etc.)</p> <p>2.4 Preocupação com a saúde (realização de exames, atividades laborais)</p> <p>2.5 Nível de rotatividade (funções)</p> <p>2.6 <u>Nível de retrabalho</u></p> <p>2.7 <u>Ergonomia</u></p> <p>2.8 Nível de <i>stress</i> causado pelas atividades</p> <p>2.9 <u>Exigência de cumprimento de metas</u></p> <p>2.10 Acessibilidade</p>	<p>1979); (ZHU; LONG, 2008) e (SIRGY; EFRATY; LEE, 2001).</p>
<b>3. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO</b>	
<p>3.1 Significado da tarefa (relevância)</p> <p>3.2 Autonomia</p> <p>3.3 <i>Feedback</i> recebido</p> <p>3.4 Variedade de habilidades</p> <p>3.5 <u>Necessidade de aprender diversas tecnologias</u></p> <p>3.6 <u>Necessidade de conhecer rotinas internas de outros setores</u></p> <p>3.7 <u>Grau de dificuldade em assimilar novas tarefas</u></p> <p>3.8 <u>Quantidade de tarefas sob responsabilidade do funcionário</u></p> <p>3.9 Autoestima (satisfação)</p>	<p>(HACKMAN; OLDHAM, 1975); (WESTLEY, 1979); (WERTHER; DAVIS, 1983) e (ZHU; LONG, 2008).</p>
<b>4. RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL</b>	
<p>4.1 Quantidade de horas extras</p> <p>4.2 Tempo para você</p> <p>4.3 Tempo para a família</p>	<p>(WALTON, 1973); (SIRGY; EFRATY; LEE, 2001) e (ZHU; LONG, 2008).</p>
<b>5. POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO</b>	
<p>5.1 Equidade salarial (interna e externa)</p> <p>5.2 Remuneração justa e adequada</p>	<p>(WALTON, 1973); (WESTLEY, 1979); (SIRGY; EFRATY; LEE, 2001) e (ZHU; LONG, 2008).</p>
<b>6. INTEGRAÇÃO SOCIAL</b>	
<p>6.1 Ausência de preconceitos</p> <p>6.2 Relacionamento (superiores, subalternos e pares)</p> <p>6.3 Preocupação da empresa em promover a integração dos funcionários</p>	<p>(WALTON, 1973); (HACKMAN; OLDHAM, 1975); (WESTLEY, 1979); (SIRGY; EFRATY; LEE, 2001) e (ZHU; LONG, 2008).</p>
<b>7. ESTABILIDADE</b>	
<p>7.1 Reconhecimento</p> <p>7.2 Políticas de recompensa por tempo de serviço</p> <p>7.3 Nível de rotatividade (admissões e demissões)</p>	<p>(WALTON, 1973); (WESTLEY, 1979) e (ZHU; LONG, 2008).</p>
<b>8. CRESCIMENTO PROFISSIONAL</b>	
<p>8.1 Incentivos à capacitação</p> <p>8.2 Plano de carreira</p>	<p>(WALTON, 1973) e (ZHU; LONG, 2008).</p>
<b>9. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO</b>	
<p>9.1 Importância do trabalho na vida</p> <p>9.2 Imagem da organização na sociedade</p> <p>9.3 Sentimento de orgulho referente à empresa</p>	<p>(WALTON, 1973); (HACKMAN; OLDHAM, 1975); (SIRGY; EFRATY; LEE, 2001) e (ZHU; LONG, 2008).</p>

Quadro E.1 - Dimensões e itens considerados na análise experimental  
 Fonte: Barcelos e Freitas (2012a, 2013a, 2013b).

A Tabela E.1 mostra os resultados obtidos em relação à confiabilidade, sendo possível perceber que apenas uma das nove dimensões teve confiabilidade “Baixa”, enquanto cinco delas possuem confiabilidade “Alta”, as outras três dimensões tem confiabilidade “Moderada”.

Tabela E.1 - Confiabilidade da análise experimental

Grau de Satisfação Geral $(\overline{GS})_G : 5,92$								
Dimensões	Questões	N/A	N/E	$(\overline{GS})_q$	$(\overline{GS})_D$	$\alpha D$	Conf.	$\alpha QE$
D1 - Constitucionalismo	Q1	0	0	7,85	6,51	0,639	Moderada	0,639
	Q2	0	0	5,08				0,418
	Q3	1	1	5,71				0,545
	Q4	0	0	7,41				0,637
D2 - Condições de Trabalho	Q5	0	0	6,79	6,04	0,848	Alta	0,835
	Q6	2	1	6,27				0,837
	Q7	0	0	6,55				0,830
	Q8	0	0	6,10				0,835
	Q9	1	0	6,62				0,843
	Q10	0	0	8,43				0,842
	Q11	0	0	7,03				0,845
	Q12	0	0	5,49				0,835
	Q13	1	0	7,08				0,828
	Q14	2	0	5,32				0,838
	Q15	1	0	4,10				0,848
	Q16	2	3	4,97				0,841
	Q17	0	0	5,28				0,822
	Q18	5	0	4,54				0,848
D3 - Características do Trabalho	Q19	2	2	6,19	6,14	0,819	Alta	0,787
	Q20	0	0	5,62				0,812
	Q21	3	1	5,47				0,805
	Q22	3	3	5,97				0,784
	Q23	0	0	7,25				0,796
	Q24	2	2	6,74				0,811
	Q25	3	1	5,17				0,775
	Q26	1	4	6,88				0,830
	Q27	1	2	5,95				0,800
D4 - Relação entre Trabalho e Vida Pessoal	Q28	3	2	5,71	5,43	0,726	Moderada	0,615
	Q29	4	2	5,91				0,608
	Q30	4	1	4,06				0,767
	Q31	3	1	6,06				0,658
D5 - Políticas de Remuneração	Q32	0	1	3,63	3,92	0,887	Alta	0,855
	Q33	2	0	4,22				0,856
	Q34	1	1	3,92				0,806
D6 - Integração Social	Q35	2	0	6,74	6,99	0,649	Moderada	0,686
	Q36	0	0	8,53				0,558
	Q37	0	0	7,23				0,494
	Q38	8	0	8,16				0,590
	Q39	2	0	4,29				0,643
D7 - Estabilidade	Q40	1	0	4,84	4,3	0,78	Alta	0,754
	Q41	1	0	3,23				0,591
	Q42	1	0	4,82				0,750
D8 - Crescimento Profissional	Q43	1	0	4,26	3,77	0,879	Alta	N/A
	Q44	2	0	3,29				N/A
D9 - Relevância Social do Trabalho	Q45	0	0	8,43	7,66	0,562	Baixa	0,578
	Q46	1	0	7,10				0,533
	Q47	0	0	7,45				0,194

Fonte: Barcelos e Freitas (2012a, 2013a, 2013b).

A análise dos quartis revelou que as questões mais críticas estão relacionadas à recompensa por tempo de serviço, nível de rotatividade dos funcionários, plano de carreira, incentivos do Banco à sua capacitação, reconhecimento do trabalho, ações de integração entre os funcionários, remuneração recebida pela função, nível de *stress* na atividade e cumprimento de metas, conforme mostra a Tabela E.2.

Tabela E.2 - Prioridades dos quartis da análise experimental

ANÁLISE DOS QUARTIS														
<b>PRIORIDADE</b>	<b>Crítica</b>	<b>Questão</b>	<b>Q41</b>	<b>Q44</b>	<b>Q32</b>	<b>Q34</b>	<b>Q30</b>	<b>Q15</b>	<b>Q33</b>	<b>Q43</b>	<b>Q39</b>	<b>Q18</b>	<b>Q42</b>	<b>Q40</b>
		<b>Média</b>	3,23	3,29	3,63	3,92	4,06	4,10	4,22	4,26	4,29	4,54	4,82	4,84
		<b>1º Quartil = 4,91</b>												
	<b>Alta</b>	<b>Questão</b>	<b>Q16</b>	<b>Q2</b>	<b>Q25</b>	<b>Q17</b>	<b>Q14</b>	<b>Q21</b>	<b>Q12</b>	<b>Q20</b>	<b>Q28</b>	<b>Q3</b>	<b>Q29</b>	
		<b>Média</b>	4,97	5,08	5,17	5,28	5,32	5,47	5,49	5,62	5,71	5,71	5,91	
		<b>2º Quartil = 5,95</b>												
	<b>Moderada</b>	<b>Questão</b>	<b>Q27</b>	<b>Q22</b>	<b>Q31</b>	<b>Q8</b>	<b>Q19</b>	<b>Q6</b>	<b>Q7</b>	<b>Q9</b>	<b>Q35</b>	<b>Q24</b>	<b>Q5</b>	<b>Q26</b>
		<b>Média</b>	5,95	5,97	6,06	6,10	6,19	6,27	6,55	6,62	6,74	6,74	6,79	6,88
		<b>3º Quartil = 6,95</b>												
	<b>Baixa</b>	<b>Questão</b>	<b>Q11</b>	<b>Q13</b>	<b>Q46</b>	<b>Q37</b>	<b>Q23</b>	<b>Q4</b>	<b>Q47</b>	<b>Q1</b>	<b>Q38</b>	<b>Q10</b>	<b>Q45</b>	<b>Q36</b>
		<b>Média</b>	7,03	7,08	7,10	7,23	7,25	7,41	7,45	7,85	8,16	8,43	8,43	8,53

Fonte: Barcelos e Freitas (2012a, 2013a, 2013b).

Além da análise de confiabilidade e quartis, a classificação da QVT também foi estabelecida na análise experimental.

Os resultados mostram que as dimensões Políticas de Remuneração (D5) e Crescimento Profissional (D8) obtiveram o pior resultado, tendo a classificação da QVT como “E” - (Péssimo), conforme mostra a Tabela E.3.

Tabela E.3 - Classificação da QVT da análise experimental

Dimensões	Geral	
	(GS) <sub>D</sub>	Clas.
<b>D1</b>	6,51	C
<b>D2</b>	6,04	C
<b>D3</b>	6,14	C
<b>D4</b>	5,43	D+
<b>D5</b>	3,92	E
<b>D6</b>	6,99	C
<b>D7</b>	4,30	D-
<b>D8</b>	3,77	E
<b>D9</b>	7,66	B-
<b>(GS)<sub>G</sub></b>	<b>5,92</b>	<b>D+</b>

Fonte: Barcelos e Freitas (2013b).

As alterações realizadas no modelo QWL-Bank após a realização do pré-teste foram as seguintes:

- Reformulação do Bloco I;
- Reorganização de itens de algumas dimensões;
- Inserção de novos itens às dimensões Condições do trabalho (D2), e Características do Trabalho (D3);
- Reformulação da escrita de algumas questões, para facilitar o entendimento das mesmas;
- Inclusão de questões sugeridas pelos respondentes;
- Inclusão de questões que não haviam sido contempladas anteriormente, mas foram considerados relevantes, segundo a percepção da pesquisadora.

## APÊNDICE F: Confiabilidade e Classificação da QVT (Banco A)

BANCO A								
(GS) <sub>c</sub> : 7,08 (B-)				α Geral: 0,968 (MUITO ALTA)				
Dimensões	Questões	(GS) <sub>q</sub>	Clas. (q)	(GS) <sub>D</sub>	Clas. D	α Dimensão	Confiabilidade	α se item excluído
D1	Q1	8,69	B+	8,18	B+	0,847	ALTA	0,758
	Q2	7,92	B-					0,918
	Q3	7,92	B-					0,634
D2	Q4	8,23	B+	7,41	B-	0,865	ALTA	0,851
	Q5	7,08	B-					0,856
	Q6	5,69	D+					0,838
	Q7	8,85	B+					0,861
	Q8	8,23	B+					0,858
	Q9	8,85	B+					0,859
	Q10	8,85	B+					0,864
	Q11	9,08	A					0,864
	Q12	6,92	C					0,864
	Q13	7,46	B-					0,846
	Q14	5,82	D+					0,850
	Q15	4,69	D-					0,860
	Q16	7,62	B-					0,861
	Q17	5,90	D+					0,864
	Q18	5,77	D+					0,864
	Q19	7,90	B-					0,854
	Q20	9,00	B+					0,865
D3	Q21	8,18	B+	7,18	B-	0,893	ALTA	0,880
	Q22	6,17	C					0,908
	Q23	6,00	D+					0,870
	Q24	6,62	C					0,880
	Q25	6,77	C					0,878
	Q26	6,77	C					0,884
	Q27	6,77	C					0,885
	Q28	6,33	C					0,882
	Q29	7,69	B-					0,882
	Q30	8,17	B+					0,885
	Q31	8,92	B+					0,884
	Q32	7,77	B-					0,887
D4	Q33	6,63	C	6,71	C	0,907	MUITO ALTA	0,925
	Q34	6,27	C					0,877
	Q35	6,62	C					0,859
	Q36	7,31	B-					0,846
D5	Q37	6,33	C	5,50	D+	0,926	MUITO ALTA	0,894
	Q38	7,00	C					0,916
	Q39	4,58	D-					0,894
	Q40	4,25	D-					0,924
	Q41	6,46	C					0,924
D6	Q42	4,36	D-	7,82	B-	0,805	ALTA	0,920
	Q43	8,00	B-					0,775
	Q44	9,08	A					0,712
	Q45	8,62	B+					0,703
	Q46	8,70	B+					0,715
D7	Q47	4,73	D-	5,69	D+	0,910	MUITO ALTA	0,914
	Q48	6,00	D+					0,953
	Q49	5,92	D+					0,820
D8	Q50	5,15	D+	6,65	C	0,645	MODERADA	0,823
	Q51	6,58	C					0,396
	Q52	8,55	B+					0,740
D9	Q53	4,83	D-	7,87	B-	0,976	MUITO ALTA	0,316
	Q54	7,92	B-					0,964
	Q55	8,15	B+					0,948
	Q56	7,54	B-					0,978

## APÊNDICE G: Confiabilidade e Classificação da QVT (Banco B)

BANCO B								
$(GS)_o$ : 5,69 (D+)				$\alpha$ Geral: 0,975 (MUITO ALTA)				
Dimensões	Questões	$(GS)_o$	Clas. Q	$(GS)_p$	Clas. D	$\alpha$ Dimensão	Confiabilidade	$\alpha$ se item excluído
D1	Q1	9,38	A	7,75	B-	0,767	ALTA	0,919
	Q2	6,88	C					0,315
	Q3	7,00	C					0,462
D2	Q4	7,19	B-	6,27	C	0,894	ALTA	0,893
	Q5	7,20	B-					0,887
	Q6	5,53	D+					0,898
	Q7	7,69	B-					0,885
	Q8	7,63	B-					0,881
	Q9	8,63	B+					0,890
	Q10	8,81	B+					0,890
	Q11	8,56	B+					0,889
	Q12	8,06	B+					0,881
	Q13	6,33	C					0,882
	Q14	4,31	D-					0,889
	Q15	4,40	D-					0,891
	Q16	5,31	D+					0,889
Q17	5,08	D+	0,886					
Q18	2,00	E	0,892					
Q19	2,00	E	0,886					
Q20	7,80	B-	0,891					
D3	Q21	6,25	C	5,40	D+	0,936	MUITO ALTA	0,934
	Q22	3,60	E					0,931
	Q23	4,56	D-					0,927
	Q24	4,87	D-					0,932
	Q25	6,31	C					0,929
	Q26	6,19	C					0,928
	Q27	5,80	D+					0,926
	Q28	5,56	D+					0,929
	Q29	4,13	D-					0,928
	Q30	4,31	D-					0,927
	Q31	5,81	D+					0,936
	Q32	7,40	B-					0,939
D4	Q33	6,20	C	5,27	D+	0,847	ALTA	0,873
	Q34	4,31	D-					0,735
	Q35	4,56	D-					0,789
	Q36	6,00	D+					0,801
D5	Q37	3,50	E	3,08	E	0,951	MUITO ALTA	0,939
	Q38	4,00	E					0,939
	Q39	3,00	E					0,929
	Q40	2,14	E					0,961
	Q41	2,69	E					0,938
	Q42	3,13	E					0,938
D6	Q43	7,00	C	6,99	C	0,840	ALTA	0,782
	Q44	7,81	B-					0,769
	Q45	7,40	B-					0,752
	Q46	8,36	B+					0,790
	Q47	4,38	D-					0,928
D7	Q48	4,50	D-	4,23	D-	0,939	MUITO ALTA	0,904
	Q49	4,56	D-					0,938
	Q50	3,63	E					0,894
D8	Q51	5,63	D+	5,58	D+	0,611	MODERARA	0,463
	Q52	7,31	B-					0,773
	Q53	3,81	E					0,151
D9	Q54	5,80	D+	6,70	C	0,773	ALTA	0,663
	Q55	7,75	B-					0,774
	Q56	6,56	C					0,636

## APÊNDICE H: Confiabilidade e Classificação da QVT (Banco C)

BANCO C								
( $GS$ ) <sub>C</sub> : 6,77 (C)				$\alpha$ Geral: 0,962 (MUITO ALTA)				
Dimensões	Questões	( $GS$ ) <sub>Q</sub>	Clas. Q	( $GS$ ) <sub>D</sub>	Clas. D	$\alpha$ Dimensão	Confiabilidade	$\alpha$ se item excluído
D1	Q1	9,57	A	8,24	B+	0,434	BAIXA	0,530
	Q2	6,88	C					0,181
	Q3	8,26	B+					0,082
D2	Q4	6,84	C	6,64	C	0,902	ALTA	0,905
	Q5	6,46	C					0,904
	Q6	5,82	D+					0,897
	Q7	7,04	B-					0,892
	Q8	7,02	B-					0,893
	Q9	6,86	C					0,892
	Q10	7,23	B-					0,896
	Q11	8,35	B+					0,896
	Q12	7,81	B-					0,894
	Q13	7,80	B-					0,895
	Q14	6,69	C					0,899
	Q15	6,32	C					0,896
	Q16	6,37	C					0,891
	Q17	6,50	C					0,898
D3	Q18	3,97	E	6,75	C	0,909	MUITO ALTA	0,903
	Q19	4,13	D-					0,898
	Q20	7,59	B-					0,897
	Q21	7,40	B-					0,901
	Q22	6,60	C					0,904
	Q23	6,63	C					0,905
	Q24	6,64	C					0,902
	Q25	7,01	B-					0,899
	Q26	7,47	B-					0,901
	Q27	6,99	C					0,902
	Q28	7,02	B-					0,898
D4	Q29	6,07	C	6,68	C	0,664	MODERADA	0,903
	Q30	4,95	D-					0,901
	Q31	7,08	B-					0,905
	Q32	7,11	B-					0,902
D5	Q33	6,86	C	4,50	D-	0,864	ALTA	0,673
	Q34	5,67	D+					0,578
	Q35	6,53	C					0,540
	Q36	7,66	B-					0,597
	Q37	4,21	D-					0,837
	Q38	6,41	C					0,853
D6	Q39	4,67	D-	8,16	B+	0,741	MODERADA	0,836
	Q40	2,34	E					0,860
	Q41	5,30	D+					0,826
	Q42	4,09	D-					0,834
D7	Q43	8,57	B+	7,38	B-	0,788	ALTA	0,679
	Q44	8,99	B+					0,668
	Q45	7,91	B-					0,629
D8	Q46	8,94	B+	6,53	C	0,771	ALTA	0,720
	Q47	6,38	C					0,779
	Q48	6,40	C					0,768
D9	Q49	7,70	B-	8,06	B+	0,817	ALTA	0,640
	Q50	8,05	B+					0,725
	Q51	6,85	C					0,667
D9	Q52	6,78	C	8,06	B+	0,817	ALTA	0,773
	Q53	5,95	D+					0,627
	Q54	7,76	B-					0,648
D9	Q55	8,41	B+	8,06	B+	0,817	ALTA	0,785
	Q56	8,00	B-					0,788



## APÊNDICE I: Confiabilidade e Classificação da QVT (Banco D)

BANCO D								
$(GS)_c$ : 6,09 (C)					$\alpha$ Geral: 0,961 (MUITO ALTA)			
Dimensões	Questões	$(GS)_q$	Clas. Q	$(GS)_p$	Clas. D	$\alpha$ Dimensão	Confiabilidade	$\alpha$ se item excluído
D1	Q1	9,24	A	7,57	B-	0,689	MODERADA	0,759
	Q2	6,61	C					0,434
	Q3	6,87	C					0,503
D2	Q4	6,49	C	5,90	D+	0,889	ALTA	0,878
	Q5	4,78	D-					0,883
	Q6	5,18	D+					0,877
	Q7	7,15	B-					0,876
	Q8	6,92	C					0,874
	Q9	7,52	B-					0,875
	Q10	6,47	C					0,876
	Q11	8,19	B+					0,876
	Q12	7,70	B-					0,879
	Q13	6,09	C					0,877
	Q14	3,59	E					0,879
	Q15	5,46	D+					0,874
	Q16	5,02	D+					0,873
	Q17	5,28	D+					0,872
	D3	Q18	4,04					D-
Q19		3,53	E	0,879				
Q20		6,94	C	0,879				
Q21		6,86	C	0,881				
Q22		6,43	C	0,897				
Q23		6,58	C	0,882				
Q24		6,62	C	0,878				
Q25		6,56	C	0,876				
Q26		7,16	B-	0,894				
Q27		6,26	C	0,898				
Q28		6,16	C	0,885				
Q29		5,83	D+	0,879				
D4	Q30	5,48	D+	5,38	D+	0,728	MODERADA	0,885
	Q31	6,46	C					0,877
	Q32	6,62	C					0,880
	Q33	5,68	D+					0,757
D5	Q34	4,40	D-	4,42	D-	0,910	MUITO ALTA	0,734
	Q35	5,22	D+					0,526
	Q36	6,22	C					0,619
	Q37	5,11	D+					0,879
	Q38	5,39	D+					0,894
	Q39	5,33	D+					0,894
D6	Q40	3,33	E	7,94	B-	0,798	ALTA	0,912
	Q41	4,04	D-					0,887
	Q42	3,33	E					0,897
	Q43	8,13	B+					0,751
	Q44	8,41	B+					0,730
D7	Q45	8,15	B+	4,92	D-	0,875	ALTA	0,734
	Q46	8,74	B+					0,746
	Q47	6,26	C					0,838
D8	Q48	5,67	D+	5,27	D+	0,815	ALTA	0,897
	Q49	4,89	D-					0,752
	Q50	4,20	D-					0,808
D9	Q51	5,00	D-	7,54	B-	0,851	ALTA	0,699
	Q52	6,33	C					0,934
	Q53	4,47	D-					0,544
D9	Q54	6,74	C	7,54	B-	0,851	ALTA	0,787
	Q55	8,02	B+					0,744
	Q56	7,85	B-					0,837

## APÊNDICE J: Confiabilidade e Classificação da QVT (Banco E)

BANCO E								
$(GS)_c$ : 6,65 (C)					$\alpha$ Geral: 0,975 (MUITO ALTA)			
Dimensões	Questões	$(GS)_q$	Clas. Q	$(GS)_p$	Clas. D	$\alpha$ Dimensão	Confiabilidade	$\alpha$ se item excluído
D1	Q1	9,43	A	8,08	B+	0,665	MODERADA	0,831
	Q2	7,05	B-					0,271
	Q3	7,77	B-					0,176
D2	Q4	7,44	B-	6,59	C	0,942	MUITO ALTA	0,938
	Q5	6,11	C					0,943
	Q6	5,45	D+					0,939
	Q7	6,70	C					0,937
	Q8	6,52	C					0,937
	Q9	7,45	B-					0,939
	Q10	7,16	B-					0,939
	Q11	8,61	B+					0,943
	Q12	7,88	B-					0,941
	Q13	6,73	C					0,934
	Q14	5,34	D+					0,934
	Q15	5,93	D+					0,935
	Q16	6,07	C					0,936
	Q17	6,47	C					0,937
	Q18	5,05	D+					0,942
Q19	5,02	D+	0,942					
Q20	8,05	B+	0,940					
D3	Q21	7,88	B-	6,90	C	0,847	ALTA	0,834
	Q22	6,17	C					0,838
	Q23	5,98	D+					0,826
	Q24	8,16	B+					0,926
	Q25	6,68	C					0,824
	Q26	7,22	B-					0,821
	Q27	6,49	C					0,822
	Q28	6,71	C					0,822
	Q29	7,28	B-					0,847
	Q30	5,84	D+					0,826
	Q31	7,11	B-					0,820
	Q32	7,37	B-					0,828
D4	Q33	7,00	C	6,43	C	0,809	ALTA	0,882
	Q34	5,70	D+					0,705
	Q35	6,23	C					0,671
	Q36	6,79	C					0,727
D5	Q37	5,18	D+	4,97	D-	0,940	MUITO ALTA	0,915
	Q38	5,09	D+					0,929
	Q39	5,60	D+					0,930
	Q40	3,67	E					0,942
	Q41	5,73	D+					0,934
Q42	4,52	D-	0,918					
D6	Q43	7,39	B-	7,66	B-	0,855	ALTA	0,820
	Q44	8,67	B+					0,861
	Q45	7,70	B-					0,778
	Q46	8,09	B+					0,829
	Q47	6,43	C					0,828
D7	Q48	6,09	C	5,72	D+	0,880	ALTA	0,815
	Q49	5,88	D+					0,879
	Q50	5,19	D+					0,788
D8	Q51	6,34	C	6,34	C	0,828	ALTA	0,699
	Q52	7,23	B-					0,860
	Q53	5,45	D+					0,703
D9	Q54	7,43	B-	7,68	B-	0,819	ALTA	0,676
	Q55	8,60	B+					0,818
	Q56	7,00	C					0,720

## APÊNDICE K: Confiabilidade e Classificação da QVT (Banco F)

BANCO F								
( $GS$ ) <sub>c</sub> : 6,44 (C)				$\alpha$ Geral: 0,969 (MUITO ALTA)				
Dimensões	Questões	( $GS$ ) <sub>c</sub>	Clas. Q	( $GS$ ) <sub>p</sub>	Clas. D	$\alpha$ Dimensão	Confiabilidade	$\alpha$ se item excluído
D1	Q1	9,35	A	7,90	B-	0,495	BAIXA	0,495
	Q2	6,64	C					0,215
	Q3	7,72	B-					0,370
D2	Q4	7,69	B-	6,05	C	0,924	MUITO ALTA	0,919
	Q5	6,19	C					0,927
	Q6	5,55	D+					0,922
	Q7	6,90	C					0,917
	Q8	6,40	C					0,916
	Q9	7,41	B-					0,917
	Q10	7,22	B-					0,917
	Q11	4,73	D-					0,920
	Q12	7,16	B-					0,915
	Q13	6,23	C					0,920
	Q14	4,84	D-					0,919
	Q15	5,69	D+					0,917
	Q16	4,82	D-					0,919
Q17	5,38	D+	0,920					
Q18	4,72	D-	0,922					
Q19	5,05	D+	0,922					
Q20	6,94	C	0,923					
D3	Q21	7,52	B-	6,87	C	0,929	MUITO ALTA	0,922
	Q22	6,12	C					0,922
	Q23	7,30	B-					0,921
	Q24	6,06	C					0,927
	Q25	7,09	B-					0,921
	Q26	7,50	B-					0,921
	Q27	6,92	C					0,920
	Q28	6,51	C					0,925
	Q29	6,48	C					0,924
	Q30	6,25	C					0,924
	Q31	7,66	B-					0,921
	Q32	7,00	C					0,923
D4	Q33	6,13	C	6,18	C	0,778	ALTA	0,791
	Q34	5,38	D+					0,704
	Q35	6,40	C					0,671
	Q36	6,79	C					0,722
D5	Q37	5,68	D+	4,73	D-	0,861	ALTA	0,850
	Q38	5,02	D+					0,838
	Q39	4,52	D-					0,811
	Q40	2,98	E					0,829
	Q41	6,42	C					0,846
	Q42	3,79	E					0,848
D6	Q43	8,11	B+	7,86	B-	0,646	MODERADA	0,556
	Q44	8,98	B+					0,553
	Q45	8,73	B+					0,549
	Q46	8,89	B+					0,591
	Q47	4,57	D-					0,734
D7	Q48	5,79	D+	5,27	D+	0,876	ALTA	0,859
	Q49	5,32	D+					0,805
	Q50	4,70	D-					0,808
D8	Q51	6,17	C	6,07	C	0,721	MODERADA	0,528
	Q52	7,32	B-					0,755
	Q53	4,70	D-					0,576
D9	Q54	8,03	B+	8,41	B+	0,851	ALTA	0,722
	Q55	9,12	A					0,868
	Q56	8,07	B+					0,743

## APÊNDICE L: Confiabilidade e Classificação da QVT (Banco G)

BANCO G								
(GS) <sub>o</sub> : 7,12 (B-)				α Geral: 0,954 (MUITO ALTA)				
Dimensões	Questões	(GS) <sub>o</sub>	Clas. Q	(GS) <sub>p</sub>	Clas. D	α Dimensão	Confiabilidade	α se item excluído
D1	Q1	9,35	A	8,46	B+	0,643	MODERADA	0,680
	Q2	7,50	B-					0,375
	Q3	8,54	B+					0,499
D2	Q4	6,90	C	6,77	C	0,891	ALTA	0,886
	Q5	7,42	B-					0,885
	Q6	5,70	D+					0,882
	Q7	7,00	C					0,881
	Q8	6,31	C					0,879
	Q9	7,66	B-					0,882
	Q10	6,42	C					0,886
	Q11	8,22	B+					0,887
	Q12	8,12	B+					0,884
	Q13	7,97	B-					0,883
	Q14	6,57	C					0,890
	Q15	6,40	C					0,888
	Q16	6,75	C					0,879
	Q17	6,58	C					0,889
D3	Q18	5,00	D-	7,05	B-	0,889	ALTA	0,888
	Q19	5,69	D+					0,889
	Q20	6,37	C					0,890
	Q21	8,25	B+					0,883
	Q22	6,24	C					0,893
	Q23	6,95	C					0,885
	Q24	6,41	C					0,880
	Q25	7,41	B-					0,873
	Q26	7,52	B-					0,876
	Q27	7,02	B-					0,881
	Q28	6,96	C					0,874
D4	Q29	6,79	C	5,70	D+	0,765	ALTA	0,881
	Q30	5,61	D+					0,886
	Q31	7,92	B-					0,872
	Q32	7,46	B-					0,872
D5	Q33	5,65	D+	6,35	C	0,855	ALTA	0,802
	Q34	4,65	D-					0,668
	Q35	5,57	D+					0,618
	Q36	6,92	C					0,737
	Q37	5,98	D+					0,823
	Q38	6,97	C					0,835
D6	Q39	7,70	B-	8,39	B+	0,780	ALTA	0,836
	Q40	6,71	C					0,856
	Q41	5,78	D+					0,816
	Q42	4,98	D-					0,814
D7	Q43	8,50	B+	7,68	B-	0,729	MODERADA	0,755
	Q44	9,18	A					0,731
	Q45	8,26	B+					0,719
D8	Q46	9,07	A	7,10	B-	0,770	ALTA	0,746
	Q47	6,92	C					0,744
	Q48	6,83	C					0,655
D9	Q49	7,86	B-	8,75	B+	0,833	ALTA	0,605
	Q50	8,35	B+					0,663
	Q51	7,62	B-					0,625
D9	Q52	7,10	B-	7,10	B-	0,770	ALTA	0,769
	Q53	6,57	C					0,676
	Q54	8,55	B+					0,726
D9	Q55	8,70	B+	8,75	B+	0,833	ALTA	0,727
	Q56	9,00	B+					0,827

## APÊNDICE M: Análise de Quartis

Tabela M.4 - Análise de Quartil do Banco A

BANCO A																
<b>PRIORIDADE</b>	<b>Crítica</b>	<b>Q40</b>	<b>Q42</b>	<b>Q39</b>	<b>Q15</b>	<b>Q47</b>	<b>Q53</b>	<b>Q50</b>	<b>Q6</b>	<b>Q18</b>	<b>Q14</b>	<b>Q17</b>	<b>Q49</b>	<b>Q23</b>	<b>Q48</b>	
		4,25	4,36	4,58	4,69	4,73	4,83	5,15	5,69	5,77	5,82	5,90	5,92	6,00	6,00	
		1º Quartil = 6,13														
	<b>Alta</b>	<b>Q22</b>	<b>Q34</b>	<b>Q28</b>	<b>Q37</b>	<b>Q41</b>	<b>Q51</b>	<b>Q24</b>	<b>Q35</b>	<b>Q33</b>	<b>Q25</b>	<b>Q26</b>	<b>Q27</b>	<b>Q12</b>	<b>Q38</b>	
		6,17	6,27	6,33	6,33	6,46	6,58	6,62	6,62	6,63	6,77	6,77	6,77	6,92	7,00	
		2º Quartil = 7,04														
	<b>Moderada</b>	<b>Q5</b>	<b>Q36</b>	<b>Q13</b>	<b>Q56</b>	<b>Q16</b>	<b>Q29</b>	<b>Q32</b>	<b>Q19</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q54</b>	<b>Q43</b>	<b>Q55</b>		
		7,08	7,31	7,46	7,54	7,62	7,69	7,77	7,91	7,92	7,92	7,92	8,00	8,15		
		3º Quartil = 8,17														
	<b>Baixa</b>	<b>Q30</b>	<b>Q21</b>	<b>Q4</b>	<b>Q8</b>	<b>Q52</b>	<b>Q45</b>	<b>Q1</b>	<b>Q46</b>	<b>Q7</b>	<b>Q9</b>	<b>Q10</b>	<b>Q31</b>	<b>Q20</b>	<b>Q11</b>	<b>Q44</b>
		8,17	8,18	8,23	8,23	8,55	8,62	8,69	8,70	8,85	8,85	8,85	8,92	9,00	9,08	9,08

Fonte: Elaboração própria.

Tabela M.5 - Análise de Quartil do Banco B

BANCO B																
<b>PRIORIDADE</b>	<b>Crítica</b>	<b>Q18</b>	<b>Q19</b>	<b>Q40</b>	<b>Q41</b>	<b>Q39</b>	<b>Q42</b>	<b>Q37</b>	<b>Q22</b>	<b>Q50</b>	<b>Q53</b>	<b>Q38</b>	<b>Q29</b>			
		2,00	2,00	2,14	2,69	3,00	3,13	3,50	3,60	3,63	3,81	4,00	4,13			
		1º Quartil = 4,31														
	<b>Alta</b>	<b>Q14</b>	<b>Q30</b>	<b>Q34</b>	<b>Q47</b>	<b>Q15</b>	<b>Q48</b>	<b>Q23</b>	<b>Q35</b>	<b>Q49</b>	<b>Q24</b>	<b>Q17</b>	<b>Q16</b>	<b>Q6</b>	<b>Q28</b>	<b>Q51</b>
		4,31	4,31	4,31	4,38	4,40	4,50	4,56	4,56	4,56	4,87	5,08	5,31	5,53	5,56	5,63
		2º Quartil = 5,80														
	<b>Moderada</b>	<b>Q27</b>	<b>Q54</b>	<b>Q31</b>	<b>Q36</b>	<b>Q26</b>	<b>Q33</b>	<b>Q21</b>	<b>Q25</b>	<b>Q13</b>	<b>Q56</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q43</b>	<b>Q4</b>	<b>Q5</b>
		5,80	5,80	5,81	6,00	6,19	6,20	6,25	6,31	6,33	6,56	6,88	7,00	7,00	7,19	7,20
		3º Quartil = 7,23														
	<b>Baixa</b>	<b>Q52</b>	<b>Q32</b>	<b>Q45</b>	<b>Q8</b>	<b>Q7</b>	<b>Q55</b>	<b>Q20</b>	<b>Q44</b>	<b>Q12</b>	<b>Q46</b>	<b>Q11</b>	<b>Q9</b>	<b>Q10</b>	<b>Q1</b>	
		7,31	7,40	7,40	7,63	7,69	7,75	7,80	7,81	8,06	8,36	8,56	8,63	8,81	9,38	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela M.6 - Análise de Quartil do Banco C

BANCO C																
<b>PRIORIDADE</b>	<b>Crítica</b>	<b>Q40</b>	<b>Q18</b>	<b>Q42</b>	<b>Q19</b>	<b>Q37</b>	<b>Q39</b>	<b>Q30</b>	<b>Q41</b>	<b>Q34</b>	<b>Q6</b>	<b>Q53</b>	<b>Q29</b>	<b>Q15</b>	<b>Q16</b>	
		2,34	3,97	4,09	4,13	4,21	4,67	4,95	5,30	5,67	5,82	5,95	6,07	6,32	6,37	
		1º Quartil = 6,38														
	<b>Alta</b>	<b>Q47</b>	<b>Q48</b>	<b>Q38</b>	<b>Q5</b>	<b>Q17</b>	<b>Q35</b>	<b>Q22</b>	<b>Q23</b>	<b>Q24</b>	<b>Q14</b>	<b>Q52</b>	<b>Q4</b>	<b>Q51</b>		
		6,38	6,40	6,41	6,46	6,50	6,53	6,60	6,63	6,64	6,69	6,78	6,84	6,85		
		2º Quartil = 6,86														
	<b>Moderada</b>	<b>Q33</b>	<b>Q9</b>	<b>Q2</b>	<b>Q27</b>	<b>Q25</b>	<b>Q8</b>	<b>Q28</b>	<b>Q7</b>	<b>Q31</b>	<b>Q32</b>	<b>Q10</b>	<b>Q21</b>	<b>Q26</b>	<b>Q20</b>	<b>Q36</b>
		6,86	6,86	6,88	6,99	7,01	7,02	7,02	7,04	7,08	7,11	7,23	7,40	7,47	7,59	7,66
		3º Quartil = 7,67														
	<b>Baixa</b>	<b>Q49</b>	<b>Q54</b>	<b>Q13</b>	<b>Q12</b>	<b>Q45</b>	<b>Q56</b>	<b>Q50</b>	<b>Q3</b>	<b>Q11</b>	<b>Q55</b>	<b>Q43</b>	<b>Q46</b>	<b>Q44</b>	<b>Q1</b>	
		7,70	7,76	7,80	7,81	7,91	8,00	8,05	8,26	8,35	8,41	8,57	8,94	8,99	9,57	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela M.7 - Análise de Quartil do Banco D

BANCO D																
PRIORIDADE	Crítica	Q40	Q42	Q19	Q14	Q41	Q18	Q50	Q34	Q53	Q5	Q49	Q51	Q16	Q37	
		3,33	3,33	3,53	3,59	4,04	4,04	4,20	4,40	4,47	4,78	4,89	5,00	5,02	5,11	
		1º Quartil = 5,16														
	Alta	Q6	Q35	Q17	Q39	Q38	Q15	Q30	Q48	Q33	Q29	Q13	Q28	Q36		
		5,18	5,22	5,28	5,33	5,39	5,46	5,48	5,67	5,68	5,83	6,09	6,16	6,22		
		2º Quartil = 6,26														
	Moderada	Q47	Q27	Q52	Q22	Q31	Q10	Q4	Q25	Q23	Q2	Q24	Q32	Q54	Q21	Q3
		6,26	6,26	6,33	6,43	6,46	6,47	6,49	6,56	6,58	6,61	6,62	6,62	6,74	6,86	6,87
		3º Quartil = 6,88														
	Baixa	Q8	Q20	Q7	Q26	Q9	Q12	Q56	Q55	Q43	Q45	Q11	Q44	Q46	Q1	
		6,92	6,94	7,15	7,16	7,52	7,70	7,85	8,02	8,13	8,15	8,19	8,41	8,74	9,24	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela M.8 - Análise de Quartil do Banco E

BANCO E															
PRIORIDADE	Crítica	Q40	Q42	Q19	Q18	Q38	Q37	Q50	Q14	Q6	Q53	Q39	Q34	Q41	Q30
		3,67	4,52	5,02	5,05	5,09	5,18	5,19	5,34	5,45	5,45	5,60	5,70	5,73	5,84
		1º Quartil = 5,86													
	Alta	Q49	Q15	Q23	Q16	Q48	Q5	Q22	Q35	Q51	Q47	Q17	Q27	Q8	Q25
		5,88	5,93	5,98	6,07	6,09	6,11	6,17	6,23	6,34	6,43	6,47	6,49	6,52	6,68
		2º Quartil = 6,69													
	Moderada	Q7	Q28	Q13	Q36	Q33	Q56	Q2	Q31	Q10	Q26	Q52	Q29	Q32	Q43
		6,70	6,71	6,73	6,79	7,00	7,00	7,05	7,11	7,16	7,22	7,23	7,28	7,37	7,39
		3º Quartil = 7,40													
	Baixa	Q54	Q4	Q9	Q45	Q3	Q21	Q12	Q20	Q46	Q24	Q55	Q11	Q44	Q1
		7,43	7,44	7,45	7,70	7,77	7,88	7,88	8,05	8,09	8,16	8,60	8,61	8,67	9,43

Fonte: Elaboração própria.

Tabela M.9 - Análise de Quartil do Banco F

BANCO F																
PRIORIDADE	Crítica	Q40	Q42	Q39	Q47	Q50	Q53	Q18	Q11	Q16	Q14	Q38	Q19	Q49		
		2,98	3,79	4,52	4,57	4,70	4,70	4,72	4,73	4,82	4,84	5,02	5,05	5,32		
		1º Quartil = 5,38														
	Alta	Q17	Q34	Q6	Q37	Q15	Q48	Q24	Q22	Q33	Q51	Q5	Q13	Q30	Q35	Q8
		5,38	5,38	5,55	5,68	5,69	5,79	6,06	6,12	6,13	6,17	6,19	6,23	6,25	6,40	6,40
		2º Quartil = 6,41														
	Moderada	Q41	Q29	Q28	Q2	Q36	Q7	Q27	Q20	Q32	Q25	Q12	Q10	Q23	Q52	
		6,42	6,48	6,51	6,64	6,79	6,90	6,92	6,94	7,00	7,09	7,16	7,22	7,30	7,32	
		3º Quartil = 7,35														
	Baixa	Q9	Q26	Q21	Q31	Q4	Q3	Q54	Q56	Q43	Q45	Q46	Q44	Q55	Q1	
		7,41	7,50	7,52	7,66	7,69	7,72	8,03	8,07	8,11	8,73	8,89	8,98	9,12	9,35	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela M.10 - Análise de Quartil do Banco G

BANCO G															
PRIORIDADE	Crítica	Q34	Q42	Q18	Q35	Q30	Q33	Q19	Q6	Q41	Q37	Q22	Q8	Q20	Q15
		4,65	4,98	5,00	5,57	5,61	5,65	5,69	5,70	5,78	5,98	6,24	6,31	6,37	6,40
		1º Quartil = 6,41													
	Alta	Q24	Q10	Q14	Q53	Q17	Q40	Q16	Q29	Q48	Q4	Q36	Q47	Q23	Q28
		6,41	6,42	6,57	6,57	6,58	6,71	6,75	6,79	6,83	6,90	6,92	6,92	6,95	6,96
		2º Quartil = 6,97													
	Moderada	Q38	Q7	Q27	Q52	Q25	Q5	Q32	Q2	Q26	Q51	Q9	Q39	Q49	Q31
		6,97	7,00	7,02	7,10	7,41	7,42	7,46	7,50	7,52	7,62	7,66	7,70	7,86	7,92
		3º Quartil = 7,94													
	Baixa	Q13	Q12	Q11	Q21	Q45	Q50	Q43	Q3	Q54	Q55	Q56	Q46	Q44	Q1
		7,97	8,12	8,22	8,25	8,26	8,35	8,50	8,54	8,55	8,70	9,00	9,07	9,18	9,35

Fonte: Elaboração própria.

## APÊNDICE N: Avaliação dos Resultados do Gestor (Banco A)

BANCO A	Data: 07/02/2013	Função do Avaliador (a): Gerente de Contas P.F.
<b>Q40 - Bonificação recebida por substituir outro funcionário com função diferente da sua (por motivos diversos).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Insatisfação dos funcionários substitutos.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Remuneração aos substitutos, com adicional para acúmulo de funções.		
<b>Q42 - Políticas de recompensa por tempo de serviço.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Insatisfação dos funcionários com remuneração anual.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Revisão de parâmetros, com adequação salarial.		
<b>Q39 - Remuneração da sua função em relação a outros Bancos.</b>		
Você concorda com esse resultado? Não		
O que pode ter contribuído para este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>		
<b>Q15 - Nível de rotatividade de funções na agência bancária (troca de funções).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Insatisfação dos funcionários, com relação à possibilidade de aprender novas rotinas.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Revisão do processo de rodízio de funções.		
<b>Q47 - Participação do Banco na promoção da integração entre os funcionários (realização de eventos etc.).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Necessidade do Banco em promover atividades para estímulo à integração de seu quadro funcional.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Revisão de parâmetros com inclusão de projetos de integração do quadro funcional.		
<b>Q53 - Plano de carreira oferecido (critérios, tempo para promoção etc.).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Insatisfação dos funcionários com relação ao processo de reconhecimento de valores internos.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Revisão no processo de valorização de talentos de seu quadro funcional.		
<b>Q50 - Segurança em relação ao seu emprego neste Banco no futuro (nível de admissões e demissões no Banco).</b>		
Você concorda com esse resultado? Não		
O que pode ter contribuído para este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>		
<b>Q6 - Local disponibilizado para descanso (ou alimentação).</b>		
Você concorda com esse resultado? Não		



O que pode ter contribuído para este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>Q18 - Nível de <i>stress</i> que a execução de suas atividades te causa.</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Processo utilizado pelos Bancos para alcance de resultados e obtenção de objetivos.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Revisão de processos e estudo apurado de satisfação de nosso público alvo.
<b>Q14 - Tratamento que você recebe quando adquire uma doença do trabalho.</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>Q17 - Nível de rotatividade de local de trabalho (transferência de funcionários entre agências bancárias).</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>Q49 - Segurança em relação ao seu emprego ao se afastar por motivos diversos, em casos em que lei não te protege (férias, atestado médico etc.).</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>Q23 - Nível de autonomia que você possui na execução de suas tarefas.</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>Q48 - Nível de reconhecimento do seu trabalho.</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>OBSERVAÇÕES:</b> considero de extrema importância, a continuidade de pesquisas e estudos em nossa área.

## APÊNDICE O: Avaliação dos Resultados do Gestor (Banco B)

BANCO B	Data: 30/01/2013	Função do Avaliador (a): Gerente de Relacionamentos
<b>Q18 - Nível de <i>stress</i> que a execução de suas atividades te causa.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Responsabilidade (grau) com recursos dos clientes, e ao mesmo tempo, agregado a esta situação, a cobrança de tarefas.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Aumento do efetivo.		
<b>Q19 - Exigência do cumprimento de metas semanais ou mensais.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? A cada mês aumentam-se as metas (já abusivas) inalcançáveis na maioria das vezes, que acompanhadas de assédio moral.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Os bancos não pensarem no financeiro e sim nos funcionários.		
<b>Q40 - Bonificação recebida por substituir outro funcionário com função diferente da sua (por motivos diversos).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? O não cumprimento por parte do banco.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Ter reconhecimento da Empresa, pois o fato existe.		
<b>Q41 - Política de pagamento de PLR (participação nos lucros e resultados).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Manobras por parte do banco, reduzindo e desestimulando os funcionários a produzir.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Pagamento justo.		
<b>Q39 - Remuneração da sua função em relação a outros Bancos.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Atrofia por parte da instituição.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Acerto ou criação de equiparação de salários (por cargo ou função).		
<b>Q42 - Políticas de recompensa por tempo de serviço.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Cada ano que se passa o funcionário fica mais vulnerável, e com acordo fechado a tempos isso ficou congelado e para os novos não existe.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Não tem jeito, já acordado coletivamente.		
<b>Q37 - Remuneração recebida pela função que você exerce.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Desvalorização por parte da empresa. Pessoas com mesmo cargo e com salários diferentes com percentuais que chegam até 30%.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Equiparação.		
<b>Q22 - Nível de retrabalho (quantidade de vezes que você refaz ou altera a mesma tarefa).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Parece que existem várias instituições dentro do		

mesmo banco.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Unificação dos serviços sem terceirização.
<b>Q50 – Segurança em relação ao seu emprego neste Banco no futuro (nível de admissões e demissões no Banco).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Você só tem valor para o banco enquanto está produzindo muito.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Garantias de emprego (estabilidade).
<b>Q53 - Plano de carreira oferecido (critérios, tempo para promoção etc.).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Indicações mal feitas.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Meritocracia.
<b>Q38 - Igualdade da remuneração de pessoas com a mesma função que a sua.</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Diferenças que chegam a 30%.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Equiparação salarial.
<b>Q29 - Nível de responsabilidade por tarefas de diversos tipos (quantidade de tarefas sob sua responsabilidade).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Não possuímos operacional eficiente.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Suporte operacional (novas contratações e cursos específicos).
<b>OBSERVAÇÕES:</b> Não há observações.

## APÊNDICE P: Avaliação dos Resultados do Gestor (Banco C)

BANCO C	Data: 28/01/2013	Função do Avaliador (a): Gerente de Negócios
<b>Q40 - Bonificação recebida por substituir outro funcionário com função diferente da sua (por motivos diversos).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Insatisfação por executar tarefas e assumir responsabilidades sem receber por isto.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Reavaliar junto aos sindicatos, melhorias no processo de substituição.		
<b>Q18 - Nível de stress que a execução de suas atividades te causa.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Stress causado por mudanças constantes de cenário, obrigando a constantes adaptações das estratégias das empresas com reflexo direto nos funcionários.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Disseminar junto a equipe, a necessidade de buscar o atingimento dos objetivos em espaços de tempo menores, para possibilitar o atingimento.		
<b>Q42 - Políticas de recompensa por tempo de serviço.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? O cálculo não é muito claro para os funcionários. Os valores são baixos para remuneração por tempo de serviço.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Debate junto aos funcionários de fórmulas de remuneração.		
<b>Q19 - Exigência do cumprimento de metas semanais ou mensais.</b>		
Você concorda com esse resultado? Não		
O que pode ter contribuído para este resultado? Discordo, pois a divisão das metas anuais em períodos menores facilita o seu atingimento.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>		
<b>Q37 - Remuneração recebida pela função que você exerce.</b>		
Você concorda com esse resultado? Não		
O que pode ter contribuído para este resultado? O banco hoje é um dos que mais remunera.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>		
<b>Q39 - Remuneração da sua função em relação a outros Bancos.</b>		
Você concorda com esse resultado? Não		
O que pode ter contribuído para este resultado? Desconhecimento das tabelas de salário dos outros bancos.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>		
<b>Q30 - Tempo para realizar as tarefas (realizar uma tarefa de cada vez).</b>		
Você concorda com esse resultado? Não		
O que pode ter contribuído para este resultado? Hoje o mercado de trabalho como um todo exige que os profissionais sejam proativos e resolvam mais de uma tarefa ao mesmo tempo.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>		
<b>Q41 - Política de pagamento de PLR (participação nos lucros e resultados).</b>		
Você concorda com esse resultado? Não		

O que pode ter contribuído para este resultado? O banco é o que melhor remunera. Mas poderia talvez remunerar também por venda de produtos.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>Q34 - Tempo que você gasta com atividades pessoais fora do trabalho, por semana (academia, esportes etc.).</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? O banco trabalha com sistema de ponto eletrônico e a quantidade de horas que sobram para atividades pessoais é maior que as horas trabalhadas.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>Q6 - Local disponibilizado para descanso (ou alimentação).</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? Todas as agências tem o mínimo de conforto para os funcionários, por exemplo: geladeira, fogão, micro-ondas, máquina de café.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>Q53 - Plano de carreira oferecido (critérios, tempo para promoção etc.).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? O desejo dos funcionários de participar de mesas de debates para propor ideias.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Formar novas mesas temáticas constantes, com a participação dos funcionários.
<b>Q29 - Nível de responsabilidade por tarefas de diversos tipos (quantidade de tarefas sob sua responsabilidade).</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? As funções não estão especificamente vinculadas à tarefa.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>Q15 - Nível de rotatividade de funções na agência bancária (troca de funções).</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? Pode ser que a insatisfação seja por que não ocorre.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>Q16 - Adequação dos móveis e equipamentos utilizados às suas necessidades (ergonomia).</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? A demora na substituição de equipamentos e móveis quebrados.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>OBSERVAÇÕES:</b> Gostaria de ressaltar que para a instituição, o trabalho apresentado é de suma importância para identificação de necessidades a serem trabalhadas pela empresa.

## APÊNDICE Q: Avaliação dos Resultados do Gestor (Banco D)

BANCO D	Data: 31/01/2012	Função do Avaliador (a): Gerente
<b>Q40 – Bonificação recebida por substituir outro funcionário com função diferente da sua (por motivos diversos).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Acúmulo de funções.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? O banco rever seu plano de carreira.		
<b>Q42 – Políticas de recompensa por tempo de serviço.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Adequação ao mercado de trabalho.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Políticas sérias no nosso país.		
<b>Q19 – Exigência do cumprimento de metas semanais ou mensais.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Adequação ao mercado – virando lucro.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Políticas sérias no nosso país.		
<b>Q14 – Tratamento que você recebe quando adquire uma doença do trabalho.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Pressão no trabalho.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Os colaboradores terem consciência dos seus direitos.		
<b>Q41 – Política de pagamento de PLR (participação nos lucros e resultados).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Discriminação entre as áreas.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Rever os conceitos referentes à política de resultados.		
<b>Q18 – Nível de <i>stress</i> que a execução de suas atividades te causa.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Pressão excessiva.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Lucro.		
<b>Q50 – Segurança em relação ao seu emprego neste Banco no futuro (nível de admissões e demissões no Banco).</b>		
Você concorda com esse resultado? Não		
O que pode ter contribuído para este resultado? O banco valoriza o bom funcionário, e não demite em massa.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>		
<b>Q34 – Tempo que você gasta com atividades pessoais fora do trabalho, por semana (academia, esportes etc.).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Pressão em excesso.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Admissão de mais funcionários.		
<b>Q53 – Plano de carreira oferecido (critérios, tempo para promoção etc.).</b>		

Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Muita indicação e poucas pessoas competentes.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Rever o plano de carreira, menos indicação.
<b>Q5 – Tempo de intervalo para descanso (ou alimentação).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Muito trabalho, não disponibiliza tempo suficiente.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Políticas sérias dentro da empresa.
<b>Q49 – Segurança em relação ao seu emprego ao se afastar por motivos diversos, em casos em que lei não te protege (férias, atestado médico etc.).</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? Tenho segurança pelo bom trabalho que desempenho.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Colaboradores mais eficientes.
<b>Q51 – Incentivos do Banco à sua capacitação (cursos, treinamentos etc.).</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? A empresa disponibiliza cursos.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Faculdade, incentivos.
<b>Q16 – Adequação dos móveis e equipamentos utilizados às suas necessidades (ergonomia).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Móveis e equipamentos não adequados.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Política séria dentro da empresa.
<b>Q37 – Remuneração recebida pela função que você exerce.</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Com o acúmulo de funções a remuneração é insuficiente.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Política séria dentro da empresa.
<b>OBSERVAÇÕES:</b> Não há observações.

## APÊNDICE R: Avaliação dos Resultados do Gestor (Banco E)

BANCO E	Data: 29/01/2013	Função do Avaliador (a): Gerente de Atendimento
<b>Q40 – Bonificação recebida por substituir outro funcionário com função diferente da sua (por motivos diversos).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? O não pagamento de adicionais nas oportunidades.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Política de reconhecimento financeira nas ocasiões.		
<b>Q42 – Políticas de recompensa por tempo de serviço.</b>		
Você concorda com esse resultado? Não		
O que pode ter contribuído para este resultado? Não concordo, pois o banco adota políticas de horas extras.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>		
<b>Q19 – Exigência do cumprimento de metas semanais ou mensais.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Metas verdadeiramente possíveis e não impossíveis.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Estabelecer metas que possam ser cumpridas.		
<b>Q18 – Nível de <i>stress</i> que a execução de suas atividades te causa.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Pressão em coisas que não podemos cumprir, até na carga horária.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>		
<b>Q38 – Igualdade da remuneração de pessoas com a mesma função que a sua.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Diferença em pessoas na mesma função com salários diferentes.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Igualdade para os salários para mesma função.		
<b>Q37 – Remuneração recebida pela função que você exerce.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Nível de responsabilidade em funções diferentes do salário pago.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Verificação e coerência entre riscos e remuneração.		
<b>Q50 – Segurança em relação ao seu emprego neste Banco no futuro (nível de admissões e demissões no Banco).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Cobrança por metas difíceis de alcançar.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Respeito por pessoas.		
<b>Q14 – Tratamento que você recebe quando adquire uma doença do trabalho.</b>		
Você concorda com esse resultado? Não		
O que pode ter contribuído para este resultado? Pois todos os casos percebidos tiveram respeito.		



O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>Q6 – Local disponibilizado para descanso (ou alimentação).</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? Pois temos local apropriado para fazer.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>Q53 – Plano de carreira oferecido (critérios, tempo para promoção etc.).</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? O banco oferece oportunidades onde (sobram vagas).
<b>Q39 – Remuneração da sua função em relação a outros Bancos.</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? O banco paga políticas de remuneração variável melhor que a concorrência.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>Q34 – Tempo que você gasta com atividades pessoais fora do trabalho, por semana (academia, esportes etc.).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Desânimo após a rotina de trabalho.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Cumprimento da carga horária com qualidade.
<b>Q41 – Política de pagamento de PLR (participação nos lucros e resultados).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Pagamento diferente do lucro real.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Verdade no pagamento do lucro.
<b>Q30 – Tempo para realizar as tarefas (realizar uma tarefa de cada vez).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Ter que realizar diversas tarefas ao mesmo tempo.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Nada a declarar.
<b>OBSERVAÇÕES:</b> Pesquisa muito produtiva e demonstra a realidade do bancário.

## APÊNDICE S: Avaliação dos Resultados do Gestor (Banco F)

BANCO F	Data: 30/01/2013	Função do Avaliador (a): Administrativo
<b>Q40 – Bonificação recebida por substituir outro funcionário com função diferente da sua (por motivos diversos).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? O banco não efetua o pagamento em substituição de funcionário.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Banco efetuar o pagamento de acordo com a função.		
<b>Q42 – Políticas de recompensa por tempo de serviço.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Política de compensação por tempo de serviço.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Política de compensação adequada para os funcionários.		
<b>Q39 – Remuneração da sua função em relação a outros Bancos.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Salário baixo com relação à função.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Plano de carreira adequado.		
<b>Q47 – Participação do Banco na promoção da integração entre os funcionários (realização de eventos etc.).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? <i>Não foi possível interpretar a resposta.</i>		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Não foi possível interpretar a resposta.</i>		
<b>Q50 – Segurança em relação ao seu emprego neste Banco no futuro (nível de admissões e demissões no Banco).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? <i>Não foi possível interpretar a resposta.</i>		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Melhorar o treinamento em equipe.		
<b>Q53 – Plano de carreira oferecido (critérios, tempo para promoção etc.).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Não temos plano de carreira.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Plano de Carreira.		
<b>Q18 – Nível de stress que a execução de suas atividades te causa.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Muita cobrança.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Menos cobrança.		
<b>Q11 – Segurança das instalações (porta giratória, detector de metais, extintores de incêndio etc.).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Não tem porta giratória.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Implantação de portas giratórias.		

<b>Q16 – Adequação dos móveis e equipamentos utilizados às suas necessidades (ergonomia).</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? <i>Não foi possível interpretar a resposta.</i>
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>Q14 – Tratamento que você recebe quando adquire uma doença do trabalho.</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? Tem um bom tratamento.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>Q38 – Igualdade da remuneração de pessoas com a mesma função que a sua.</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Cada um ganha um salário.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Criar um plano de cargos e salários.
<b>Q19 – Exigência do cumprimento de metas semanais ou mensais.</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Metas abusivas.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Menos metas e cobranças.
<b>Q49 – Segurança em relação ao seu emprego ao se afastar por motivos diversos, em casos em que lei não te protege (férias, atestado médico etc.).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Instabilidade da empresa.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Tratamento adequado dos funcionários.
<b>OBSERVAÇÕES:</b> Sem observações.

## APÊNDICE T: Avaliação dos Resultados do Gestor (Banco G)

BANCO G	Data: 31/01/2013	Função do Avaliador (a): Supervisor de Canais
<b>Q34 – Tempo que você gasta com atividades pessoais fora do trabalho, por semana (academia, esportes etc.).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Nível de stress.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Salas de convivência.		
<b>Q42 – Políticas de recompensa por tempo de serviço.</b>		
Você concorda com esse resultado? Não		
O que pode ter contribuído para este resultado? Porque quando não se faz hora extra, para que não tem função, o salário vem menor. A hora extra acaba fazendo parte do orçamento.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>		
<b>Q18 – Nível de stress que a execução de suas atividades te causa.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Falta de divisão igualitária de tarefas.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Maior número de funcionários.		
<b>Q35 – Tempo que você passa com a família, por semana (lazer, passeios etc.).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Devido à rotina diária, acaba-se deixando a convivência familiar um pouco de lado.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Atividades recreativas, promovidas pela instituição envolvendo inclusive os familiares.		
<b>Q30 – Tempo para realizar as tarefas (realizar uma tarefa de cada vez).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Quando se tem responsabilidade, conhecimento acaba-se fazendo mais coisas que deveríamos fazer.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Contratar mais funcionários e qualificar os já existentes.		
<b>Q33 – Frequência com que você precisa fazer horas extras por semana.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Metas grandes exigem esforço grande, logo tempo maior para a execução das tarefas.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Divisão igualitária de tarefas.		
<b>Q19 – Exigência do cumprimento de metas semanais ou mensais.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? O mercado, a concorrência.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Atingir logo as metas.		
<b>Q6 – Local disponibilizado para descanso (ou alimentação).</b>		
Você concorda com esse resultado? Não		
O que pode ter contribuído para este resultado? Em específico, o que temos está de meu agrado.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>		

<b>Q41 – Política de pagamento de PLR (participação nos lucros e resultados).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Valor baixo em relação ao lucro da empresa.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Aumento da P.L.R.
<b>Q37 – Remuneração recebida pela função que você exerce.</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Muita responsabilidade e tarefas.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Aumento na remuneração.
<b>Q22 – Nível de retrabalho (quantidade de vezes que você refaz ou altera a mesma tarefa).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Sistemas ruins, empregados sem conhecimento.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Melhorar sistemas, qualificar mais e melhor os funcionários.
<b>Q8 – Qualidade dos recursos disponíveis para a execução de suas tarefas (computadores, impressoras etc.).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Computadores lentos.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Estamos passando por uma onda de troca dos mesmos.
<b>Q20 – Acessibilidade do local de trabalho para funcionários portadores de necessidades especiais (rampa, piso tátil, sanitários adaptados etc.).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Não existem nesta agência.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Instalar estes equipamentos.
<b>Q15 – Nível de rotatividade de funções na agência bancária (troca de funções).</b>
Você concorda com esse resultado? Não
O que pode ter contribuído para este resultado? Não acho este item prejudicial, acho saudável para os funcionários e também para o banco.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? <i>Espaço não utilizado.</i>
<b>OBSERVAÇÕES:</b> Achei de grande importância, e principalmente ter acesso ao resultado, mostrando que trabalhamos com um propósito e estamos no caminho certo. Parabéns pela ótima iniciativa.

## APÊNDICE U: Avaliação dos Resultados do Gestor (Sindicato)

SINDICATO	Data: 04/02/2013	Função do Avaliador (a): Presidente
<b>Q40 – Bonificação recebida por substituir outro funcionário com função diferente da sua (por motivos diversos).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Por que a promoção deste funcionário poderia ser mais rápida, de acordo com sua capacitação.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? O Banco fazer um estudo para ver esses funcionários capacitados.		
<b>Q42 – Políticas de recompensa por tempo de serviço.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Os Bancos privados não tem essa política de recompensar o trabalho, que deveria existir pelo tipo de trabalho exercido no setor financeiro.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Todos os anos na campanha salarial, uma de nossas reivindicações é a política de recompensa por tempo de trabalho, mas os banqueiros negam.		
<b>Q18 – Nível de stress que a execução de suas atividades te causa.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? Os Bancos podem todos os dias antes de começar as atividades dos funcionários, colocar um profissional para aplicar uma atividade, um exercício para que pelo menos diminuir o stress.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? O Banco contratar mais profissionais, porque hoje, uma agência abre com 5 ou 6 funcionários, e esses profissionais ficam com a carga horária de trabalho extrapolada.		
<b>Q19 – Exigência do cumprimento de metas semanais ou mensais.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? O que mais se encontra são bancários que, antes de começar a trabalhar, tomar remédio para tranquilizar os nervos.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? O Banco tem que fazer um planejamento mensal para que aqueles funcionários também tenham seu planejamento.		
<b>Q34 – Tempo que você gasta com atividades pessoais fora do trabalho, por semana (academia, esportes etc.).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? O motivo é que o efetivo em cada agência é pequeno, os Bancos só se interessam por caixas eletrônicos.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? A contratação de funcionários fazendo 2 turnos, para dar condições a outras atividades.		
<b>Q37 – Remuneração recebida pela função que você exerce.</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? A remuneração é baixa, em relação à responsabilidade da função exercida no sistema financeiro.		
O que pode ser feito para melhorar este resultado? O Banco aplicar um plano de cargos e salários e valorizar as funções.		
<b>Q41 – Política de pagamento de PLR (participação nos lucros e resultados).</b>		
Você concorda com esse resultado? Sim		
O que pode ter contribuído para este resultado? É ruim porque o resultado dos lucros é alto e os Bancos não mudam sua política.		

O que pode ser feito para melhorar este resultado? Seria o Banco aplicar o resultado dos lucros no período do ano e ter um parâmetro das metas que é o resultado final.
<b>Q14 – Tratamento que você recebe quando adquire uma doença do trabalho.</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Todos os funcionários podem ser os melhores, mas, a partir do momento que adquire uma doença e fica de licença, não tem mais valor.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? O Banco deve aplicar uma política de saúde de qualidade que incentive aquele que adoce, é a hora que mais precisa de incentivo.
<b>Q53 – Plano de carreira oferecido (critérios, tempo para promoção etc.).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Todos os anos em campanha salarial nós apresentamos propostas, mas os banqueiros não aceitam.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? O Banco e os bancários se reunirem para discutir o melhor.
<b>Q39 – Remuneração da sua função em relação a outros Bancos.</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Existe diferença de Banco para Banco, só não pode ser menor que do que o piso definido em convenção coletiva.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Os Bancos, pelos resultados, podem pagar o piso pelo Dieese nacional, que é maior do que o pago.
<b>Q6 – Local disponibilizado para descanso (ou alimentação).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Os bancários sofrem nessa hora porque, pela convenção, a carga horária é de 6 horas, com 15 minutos de lanche (intervalo), por isso os Bancos não tem interesse em ter um local para oferecer um conforto nesta hora.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? O Banco se adequar em dar um conforto para esses funcionários, com um lugar em que eles possam relaxar.
<b>Q30 – Tempo para realizar as tarefas (realizar uma tarefa de cada vez).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Com as metas, os bancários já realizam as tarefas, e a cada dia adoecem mais.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? Os Bancos têm condições de fazer programação mensal para que eles se organizem.
<b>Q15 – Nível de rotatividade de funções na agência bancária (troca de funções).</b>
Você concorda com esse resultado? Sim
O que pode ter contribuído para este resultado? Hoje é normal você encontrar nas agências, um caixa em outra função, porque quando falta um, o gerente substitui, porque existem poucos funcionários nas agências.
O que pode ser feito para melhorar este resultado? O Banco contratar número suficiente de funcionários. Só que o banqueiro quer tirar sua responsabilidade, terceirizando o sistema financeiro para aumentar seu lucro.
<b>OBSERVAÇÕES:</b> Essa pesquisa para a nossa categoria foi muito importante, porque temos outra visão do que se passa dentro do sistema financeiro, e vamos trabalhar usando os dados da pesquisa. O Sindicato teve uma vitória pelo relevante trabalho da Mara Regina dos Santos Barcelos e da UENF. Parabéns. A diretoria do Sindicato agradece.

## APÊNDICE V: Críticas e Sugestões do Bloco III



























































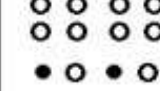
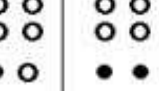







Críticas/ Sugestões
O Banco é ótimo, fui recebido muito bem quando cheguei, mas o tempo às vezes fica curto para VIVER. Faltam também incentivos para a área da educação: entrei em 02/12 e só poderei contar com um auxílio financeiro em 02/14. Nesse tempo eu poderia ter terminado um curso superior e já estar no mestrado ou nas especializações. É muito bom, mas prende a pessoa... E odeio isso!
O Banco não oferece plano de saúde para o cônjuge, só para funcionários e filhos.
Tudo correto! Parabéns.
Sugestão: plano de saúde para filhos e cônjuges, não só para os filhos. Melhor remuneração!!!
O Banco não valoriza os funcionários, principalmente os mais antigos.
O Banco não tá nem aí para os funcionários, paga mal e não valoriza principalmente os veteranos que ajudaram a constituir ao longo dos anos esta Instituição. Uma enganação, isto que o Banco é.
A falta de estabilidade que tenho no Banco. A insegurança, metas abusivas.
O Banco não valoriza seus funcionários mais antigos, que de alguma forma contribuíram para seu crescimento. Além das metas abusivas, que adoecem a cada dia mais companheiros.
Parabéns pelo trabalho! Sucesso na jornada que se inicia!
O banco poderia dar mais treinamento e cursos para os funcionários.
Carga horária semanal (perfil): o correto é 30h semanais ou mais ou menos (6h por dia). Q32: no meu caso, existe também o oposto, ou seja, o que os demais funcionários fazem interfere diretamente na minha função principal (preposto). Neste caso a resposta seria 3. Q37, 38 3 39: meu cargo é escriturário, com função de preposto, não sei mensurar se existe vantagem para preposto de outros bancos, no meu caso, recebo pelo cargo (valor padrão).
O baixo salário inicial da carreira me obriga a ter outra atividade remunerada. A sorte é que a jornada diária de trabalho é de 6 horas.
As metas são cobradas diariamente, e por diversas vezes, várias vezes ao dia.
Fui recém-empossado, já trabalhei em Banco privado.
Quanto mais tempo de empresa menor é a valorização na profissão, ainda mais quando adquirimos ao longo do tempo doenças ocasionadas por funções repetitivas. Só temos valor quando estamos superando metas e diretrizes da empresa. Somos apenas números, onde podemos ser substituídos a qualquer momento, sem nenhuma valorização pessoal e muito menos profissional.
Gostaria que a cobrança de produção/metas fosse menor pois atinge um nível de stress que acaba com a vida, a saúde de qualquer um e que a segurança de estabilidade fosse maior.
Na boa, nosso trabalho deveria ser mais valorizado.
No Banco, quem entra em licença saúde não tem mais direito a promoções de cargo, e tem que todo ano renovar a CAT para não ser demitido. Salário muito desigual para a mesma função gerencial.
De modo geral, trabalhar nesta instituição é um tanto quanto satisfatório: tenho uma boa jornada de trabalho; recebo meu pagamento com pontualidade; possuo benefícios e incentivos (educação, auxílio creche, etc), que para o mercado atual até que é bastante razoável.
Temos que fazer várias atividades ao mesmo tempo sem que tenhamos tempo para as mesmas. Pelo que fazemos deveríamos ter o dobro de tempo e ganharíamos muito melhor, ou seja, somos muito remunerados.
Hoje nesta agência, as promoções só ocorrem para as mesmas pessoas. Obs: sempre as mesmas pessoas. Será que um dia vai mudar essa gestão protetora? Isso foi um desabafo. Já me sinto melhor.
Tenho 14 anos neste banco e acho que não sou tratada como uma profissional que mereço. Sou altamente discriminada, onde se contratam profissionais totalmente despreparados para exercer a mesma função, e também com salário. E ainda, para piorar, os gestores de uma maneira geral também não estão preparados, causando grande insatisfação para mim, que tenho que lidar com isso no dia a dia. Ainda por cima, os mais novos que deveriam ser mais cobrados, não são, acarretando uma sobrecarga sobre a minha pessoa, onde hoje trabalho com efeito de tranquilizante, pois estou no meu limite. Não sei se teria alguma sugestão, pois a política bancária não vai mudar nunca!!! E percebo que no Santander existe um regime de militarismo exercido pelo grupo espanhol.
O funcionário que tem doenças do trabalho, ele é discriminado e não tem mais valor para o Banco, até mesmo os próprios colegas como gerente geral, onde ele se acha dono do Banco.



Os companheiros são os principais responsáveis pelo bom dia ou mal dia de trabalho.
Em caso de doença seja causada pelo trabalho ou não, os gestores do Banco tinham que se preocupar mais com o bem estar do funcionário (se envolver mais). Foi dito para mim que o banco não quer só uma atendente, mas sim um bom vendedor. Isso me fez ter certeza que minha estabilidade vem do que eu vendo, não só como atendo o cliente.
Muito satisfeito!! Alguns ajustes para ficar ainda melhor!!
Melhor remuneração (salário), menos metas, mais contratações para que possamos trabalhar mais tranquilos sem essa correria toda.
De acordo com as questões fui colocando as observações das mesmas. Trabalhar em banco não é ter qualidade de vida, e o pior para nossa classe é saber que é quase impossível uma melhora, pois conforme o tempo passa tudo dentro dos bancos só piora, para nós funcionários e também para os clientes. Entrei no banco com 20 anos e sempre quis formar uma família, hoje tenho 27 e não consigo me ver realizando esse sonho trabalhando aqui, não é possível conciliar o tempo.
Eu penso que o sistema do Banco pode ser mais rápido, para que possamos trabalhar mais rápido, e conseqüentemente, diminuir o tempo de espera.
Justificativa: Trabalho como chefe e recebo com a função inferior.
Sou caixa a mais de 15 anos, tenho satisfação e orgulho do meu trabalho, pois recebo muito carinho dos clientes. A maioria são idosos e pessoas simples, e eu tenho a oportunidade de transmitir carinho, respeito e otimismo sempre acompanhado de um sorriso. Muitas vezes o stress é grande e isto abala o meu dia a dia. As dores que sinto (tendinite, bursite etc.) é grande, mas nunca precisei afastar-me do trabalho (sou teimosa). Parabéns pela iniciativa, sucesso em sua tese.
O nosso trabalho não está sendo reconhecido, principalmente se tratando de funcionários antigos e lesionados, sabemos fazer o trabalho, mas não temos chance, pois o Banco nos vê como funcionários problema, só esperando uma oportunidade para nos colocar na rua.
Remuneração correspondente ao grau de responsabilidade que representa numa função de gerência. Muita responsabilidade para pouco dinheiro.
Diferença de salário (isonomia), discriminação aos funcionários mais antigos, valorização só dos novos.
Metas abusivas e salários incompatíveis (baixo) é o principal motivo de insatisfação da categoria.
O Banco é o banco que mais desrespeita seus funcionários e clientes, só visam o lucro e absolutamente nada mais, nós funcionários não temos valor para a Instituição, principalmente os que tem doenças relacionada ao trabalho.
Noto que com o passar dos anos, o Banco, ao perceber que o funcionário não tem o mesmo desempenho de quando ele iniciou, ele simplesmente o descarta, pois basta substituir por um funcionário mais novo. Mas esquece que aquele que ele descartou um dia também foi novo e desempenhou tão bem quanto, e que muitas vezes a sua limitação de hoje foi causada pelo excesso de horas trabalhadas ao longo de anos exclusivamente por ele.
Trabalho em uma função, porém, recebo como outra, e isso me deixa um pouco insatisfeito.
Este questionário deveria ter um número menor de questões e os pesos deveria ser de 0 a 5.
O Banco poderia valorizar mais seu quadro de funcionários, principalmente os que retornam de licença (CAT).
Insatisfação geral em relação à inclusão social na sociedade e preconceito das pessoas.
Carga horária excessiva. Cobrança de metas abusivas. Estresse causado por falta de funcionários necessários para atender a demanda.
Haveria interesse de minha parte iniciar minha carga horária mais cedo para que sobre tempo a tarde para outras atividades, lazer ou família e principalmente fé.
Hoje trabalho num setor que não atende ao público e não pertence a agência por isso hoje tenho uma qualidade de vida melhor e até mais satisfação em trabalhar no Banco. Há 1 ano atrás não era assim e ainda tenho muitas cicatrizes deixadas pela agência e por maus gestores e por isso não tenho muito orgulho de trabalhar aqui, porque sei que a realidade da agência é cruel, o funcionário não tem garantia da função, aqui não somos mandados em bora, só com justa causa, mas a perda da função diminui o salário e se perde só porque alguém não gosta de você. A carga horária da agência também é muito pesada, e se você não quiser trabalhar tanto fica mal visto e não é promovido, ou até perde a função. A diferença entre o salário de funcionários antigos para funcionários novos é muito grande e os benefícios também, como por exemplo a licença prêmio. Se você fica doente, na agência eles acham que é mentira e fica mal visto. Vida pessoal não tem, não importa se você tem filho pequeno, esposa, mãe, pai... se eles ficarem doentes ou no hospital, que fiquem sozinhos porque você não pode faltar. Fora a transferência de uma agência para a outra, que as vezes é até fora da sua cidade. Mas claro que para quem é gerente as

coisas são bem melhores, porque o que importa não é ser bom funcionário, saber as coisas, e querer fazer, o mais importante é ser “amigo”, “cair na graça” da pessoa certa, ou seja, do gerente. Senão ele destrói você não importando o seu serviço e não tem onde reclamar de políticas que garantam a função ao funcionário.
Deve-se considerar que hoje em dia não trabalho em agência, o que influencia, e muito nas respostas. Trabalhar na área meio é muito menos estressante.
Tem defeitos, stress momentâneo, mas é um serviço que não se carrega para casa ao fim do dia. Se a pessoa trazer os problemas do banco para casa fica impossível viver.
Gosto do que faço e de com quem trabalho, das pessoas e da importância para os clientes e para a sociedade. Porém, não tenho reconhecimento, estabilidade perante doenças por causa de trabalho e pela responsabilidade e valores com que trabalho, a remuneração é baixa, além da carga horária abusiva.
Não faço parte de agência hoje, mas por quase 5 anos e meio exerci atividades em agências, o que também influenciou em minhas respostas, já que hoje minha rotina é totalmente diferente.
Trabalho em uma área do Banco ue não é agência. Fiquei com dificuldade de entender se a ocupação/ função que se busca é a atual. Mudei de função, mas não sei se é isso realmente. Se for, faltou espaço para explicar/ indicar qual.
Tenho orgulho do meu trabalho e da minha empresa e não posso deixar de reconhecer a necessidade de haver mais empregados e a melhora do uso da tecnologia para dar mais segurança e diminuir o stress, além de melhorar a questão salarial.
Sou um funcionário recém-admitido, estando ainda em estágio probatório. Possivelmente terei melhores impressões e opiniões a respeito do trabalho no banco com mais tempo de exercício. Todavia, busquei relatar as minhas primeiras impressões do que estou vivenciando.
Discriminação do Banco com empregado que não migrou para o novo plano.
1- Fui equiparado ao portador de necessidades, mas fui aprovado em vagas de ampla concorrência; 2- É uma instituição forte, mas poderia estar em melhor situação, se houvesse mais cooperação entre os funcionários.
Biombo na bateria do caixa tanto para privacidade do cliente quanto do funcionário.
Uma maior valorização da ergonomia por parte da empresa.
No processo seletivo interno há desigualdades e favorecimentos.
Instalação de biombo no guichê dos caixas.
Temos muitas responsabilidades incompatíveis com a remuneração percebida.
O maior problema é a constante necessidade de realizar trabalho fora do ponto eletrônico, e além das 8 horas.
Adoro trabalhar no Banco, o serviço de gerente é estressante, mas encaro o stress como alavanca para motivação... gosto do meu trabalho, gosto da pressão, gosto de correr atrás de alcançar metas.
É um ótimo Banco para trabalhar, porém devia rever a política de remuneração, contratação de mais funcionários para se fazer menos horas extras e a divisão do PLR devia ser mais justa.

## ANEXO A: Alfabeto Braille

a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
									
1	12	14	145	15	124	1245	125	24	245
k	l	m	n	o	p	q	r	s	t
									
13	123	134	1345	135	1234	12345	1235	234	2345
u	v	x	y	z	ç	è	á	è	ü
									
136	1236	1346	13456	1356	12346	123456	12356	2346	23456
â	ê	î	ô	û	à	í	ü	õ	w/ô
									
16	126	146	1456	156	1246	12456	1256	246	2456
,	;	:	•	?	!	( )	“ ”	* —	“ ”
									
2	23	25	256	26	235	2356	236	35,35	356
í	ã	ó	Sinal de algarismo	Apóstrofo	Hífen				
									
34	345	346	3456	3	36				
Grão	Sinal de maiúsculo	Reticência			Travessão				
									
456	46	3,3,3			36,36				
1	2	3	4	5	\$	@			
									
3456,1	3456,12	3456,14	3456,145	3456,15	256	45			

Fonte: MEC (2006).