

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Rafael Fasolo

**IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA:
“ANTIGOS” E “NOVOS” FUNCIONÁRIOS DO “BANCO MOEDA” DA
REGIÃO DAS MISSÕES**

Porto Alegre

2009

Rafael Fasolo

**IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA:
“ANTIGOS” E “NOVOS” FUNCIONÁRIOS DO “BANCO MOEDA” DA
REGIÃO DAS MISSÕES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Valmiria Carolina Piccinini

Porto Alegre
2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F248 i Fasolo, Rafael

Identificação com a organização e qualidade de vida :
“antigos” e “novos” funcionários do “Banco Moeda” da região das
Missões / Rafael Fasolo. – 2009.

195 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-
Graduação em Administração, 2009.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Valmiria Carolina Piccinini

1. Administração de recursos humanos – Trabalho bancário.
2. Qualidade de vida – Trabalho. 3. Condições de trabalho. I.
Título.

CDU 658.3

Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração UFRGS

Dedico este trabalho aos meus pais, Omar e Maria Helena, pelo apoio e amor incondicionais. Vocês são meus melhores exemplos de vida. Mais uma conquista, e novamente, nossa.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pela dádiva da vida.

Agradeço aos meus pais, Omar e Maria Helena, que sempre estiveram comigo, não apenas durante este curso de mestrado, mas sim como orientadores e mestres da minha vida.

Ao meu irmão Daniel, que sempre me apoiou quando mais precisei.

Mariana, meu muito obrigado pelo companheirismo, amor, carinho e apoio, estando sempre ao meu lado, desde o momento em que nos conhecemos.

À minha orientadora Prof^ª. Dr^ª. Valmiria Piccinini, pela paciência, dedicação, amizade e orientação, disponibilizando seus conhecimentos e experiências de vida, sendo fundamental para o meu desenvolvimento e crescimento como profissional e pessoa.

Às professoras Dr^ª. Ângela Garay (UFRGS), Dr^ª. Elaine Antunes (UFRGS) e Dr^ª. Suzana Tolfo (UFSC), membros da banca de avaliação, pelas sugestões enriquecedoras.

A todos os professores da Escola de Administração da UFRGS que, de uma maneira ou outra, contribuíram para a minha formação. Agradeço também a todos os funcionários da EA.

À professora Dr^ª. Denise Bandeira, um agradecimento especial pelas valiosas orientações estatísticas, estando sempre disposta a compartilhar seus conhecimentos de maneira dedicada e atenciosa.

Ao meu tio Fernando, por todas as conversas e informações transmitidas, tendo sido a sua ajuda de fundamental importância para a construção deste trabalho.

Ao amigo Ronaldo, pelo auxílio prestado e material disponibilizado.

Ao “Banco Moeda”, que propiciou a realização desta pesquisa.

Ao CNPq, pela bolsa de estudos, proporcionando a realização deste trabalho.

Obrigado a todos os meus colegas de mestrado da turma de 2007 pelo agradável e importante convívio durante estes dois anos, em especial ao Diego, pela amizade e companheirismo, e ao Gabriel e Cássio, pela parceria e convivência.

RESUMO

Nas últimas décadas mudanças estruturais e estratégicas significativas puderam ser observadas no setor bancário, com medidas adotadas por instituições deste segmento principalmente com o intuito de buscarem a sua sobrevivência e sustentabilidade no mercado, ameaçada, dentre outros fatores, por alterações ocorridas no cenário econômico e político nacional e internacional, com impactos que vão desde um aumento da concorrência no segmento financeiro, passando por mudanças tecnológicas, chegando às políticas de recursos humanos voltadas ao funcionalismo do ramo. Neste contexto, encontra-se o trabalhador bancário, indivíduo diretamente atingido por estes processos de reestruturação e figura essencial para que sejam alcançados os objetivos dessas instituições, e que também apresenta aspirações voltadas ao seu desenvolvimento pessoal e profissional. Constata-se na organização, de tradição histórica no setor, que serviu como campo para a realização deste estudo, a existência de duas “categorias” de funcionários (antigos e novos), que apresentam diferenças em relação a alguns benefícios e vantagens recebidos, decorrentes de reestruturações ocorridas na organização nos anos 90 do século XX, e que se estendem até o momento atual. Deste modo, buscou-se analisar como as reestruturações ocorridas nos últimos anos nesta organização repercutiram sobre a identificação dos funcionários com a mesma e sobre sua qualidade de vida, comparando-se ambas as “categorias” de trabalhadores. O estudo foi desenvolvido nas 13 agências do Banco pesquisado da região das Missões do estado do Rio Grande do Sul, sendo que optou-se por utilizar um questionário como instrumento principal de coleta de dados. Foram considerados válidos para análise 130 questionários respondidos. Para a realização do tratamento estatístico dos dados obtidos foram utilizados os *softwares* Excel e SPSS, enquanto que as informações provenientes das questões abertas foram analisadas com a técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostram que dentre as principais repercussões positivas decorrentes de tais mudanças estruturais e estratégicas ocorridas na empresa encontram-se, principalmente, referências sobre maiores oportunidades de ascensão profissional na empresa, com promoções que foram obtidas por meio de vagas abertas a partir da implantação destes processos reestruturantes, proporcionando, por conseqüência, melhorias nas condições de vida em diferentes aspectos, principalmente nos relativos à questão financeira. As principais repercussões negativas, na opinião dos antigos funcionários, são relativas à sobrecarga de trabalho, à cobrança e pressão sofridas para o atingimento de metas, à maneira como foram e são implantadas tais mudanças, bem como sentimentos como o de insegurança constante, perda de confiança na empresa, falta de reconhecimento e de ser “descartável”, além da diminuição do poder aquisitivo. Para os novos trabalhadores, destacam-se as insatisfações relativas à remuneração, à sobrecarga de trabalho e à pressão e cobrança por resultados, assim como o sentimento de que a empresa perdeu sua característica de ser um Banco social e o pensamento de que trabalhar na organização é um fato temporário. Pôde-se observar que tais processos de reestruturação atingiram diretamente e de diversas maneiras a qualidade de vida destes trabalhadores e sua identificação com a organização.

Palavras-chave: identificação, qualidade de vida, bancários.

ABSTRACT

In the last few decades significant structural and strategic changes could be observed in the banking sector, with measures taken by institutions of this segment mainly with intention to seek their survival and sustainability in the market, threatened, among other factors, by changes in national and international economic and political context, with impacts that go since an increase of the competition in the financial segment, passing for technological changes, arriving at the policies of human resources directed to the functionalism of the branch. In this context, the bank employee is the individual directly affected by these processes of restructuring and essential figure to achieve the goals of these institutions, and that also has aspirations geared to their personal and professional development. It is evidenced in the organization, which has historical tradition in the sector, that served as field for the accomplishment of this study, the existence of two "categories" of employees (old and new), which differ in certain benefits and advantages received, decurrent of occurred reorganizations in the organization in the 90s of the twentieth century, and that extend until the present time. Thus, it was tried to analyze how the restructuring of the past few years in this organization rebounds on the identification of employees with the same and on their quality of life, comparing the two "categories" of workers. The study was developed in the 13 agencies of the searched Bank in region of the Missions of the state of Rio Grande Do Sul, where it had been chosen a questionnaire to be used as the main instrument for data collection. One hundred and thirty answered questionnaires were considered valid for analysis. To achieve the statistical treatment of data were used the softwares Excel and SPSS, whereas the information proceeding from the open questions were analyzed with the technique of content analysis. The results show that among the main positive repercussions arising from such strategic and structural changes occurring in the company are, mainly, references about greater opportunities for professional ascension in the company, with promotions that were obtained by means of open positions with the implantation of these restructuring processes, providing, as a consequence, improvements in the conditions of life in different aspects, specially in those relative ones to the financial question. The main negative repercussions, in the opinion of the old employees, are relative to the overload of work, to the collection and pressure suffered to the achievement of targets, to the way as such changes were and are implanted, as well as feelings of constant insecurity, loss of confidence in the company, lack of recognition and the feeling of being "dismissable", in addition to the decrease in purchasing power. For the new workers, it is the dissatisfaction about the remuneration, the overload of work and the pressure and collection for results, as well as the feeling of that the company lost its characteristic of being a social Bank and the thought that working in the organization is a temporary fact. It could be observed that such processes of restructuring had reached directly and in diverse ways the quality of life of these workers and their identification with the organization.

Keywords: identification, quality of life, bank clerks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Modelo de Walton para Aferição da QVT	30
Quadro 2 – Diferenças de vantagens/benefícios entre “antigos” e “novos” funcionários	75
Gráfico 1 – Quadro de pessoal entre 1994 e 2008.....	77
Figura 1 – Caminhos da Ascensão Profissional	80
Figura 2 – Opções de Ascensão	80
Quadro 3 – Avaliação do Programa de QVT	87
Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes segundo o grau de instrução	102
Gráfico 3 – Distribuição dos respondentes segundo remuneração bruta individual	104
Quadro 4 – “Zonas” de classificação das médias obtidas	112
Gráfico 4 – Dispersão dos respondentes segundo médias de QVT e Identificação	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 6.1 – Distribuição dos respondentes segundo a faixa etária	100
Tabela 6.2 – Distribuição dos respondentes segundo o gênero.....	101
Tabela 6.3 – Distribuição dos respondentes segundo estado civil.....	101
Tabela 6.4 – Distribuição dos respondentes segundo o número de filhos	101
Tabela 6.5 – Distribuição dos respondentes segundo ano de ingresso (“pré ou pós-1998”)	103
Tabela 6.6 – Ingresso (“pré ou pós-1998”) X Grau de instrução	103
Tabela 6.7 – Ingresso (“pré ou pós-1998”) X Gênero	103
Tabela 6.8 – Distribuição dos respondentes segundo cargo que ocupa na empresa	104
Tabela 6.9 – Maiores diferenças entre as respostas de funcionários “pré e pós-1998”	105
Tabela 6.10 – Ingresso (pré ou pós-1998) X Remuneração X Cargo	106
Tabela 6.11 – Ingresso (pré ou pós-1998) X Quantidade de filhos	194
Tabela 6.12 – Ingresso (pré ou pós-1998) X Faixa etária	194
Tabela 6.13 – Ingresso (pré ou pós-1998) X Solteiros/Casados.....	194
Tabela 6.14 – Ingresso (pré ou pós-1998) X Carga horária diária	109
Tabela 6.15 – Demais sentenças destacadas com diferenças entre as respostas de funcionários “pré e pós-1998”	110
Tabela 6.16 – Avaliação dos respondentes para processo e perspectivas de ascensão profissional	114
Tabela 6.17 – Avaliação dos respondentes para mudanças estruturais ocorridas no Banco e diferenças existentes entre funcionários “pré e pós-98”	116
Tabela 6.18 – Avaliação dos respondentes para outras políticas e práticas de gestão da empresa.....	119
Tabela 6.19 – Avaliação dos respondentes para a identificação indivíduo-organização	195
Tabela 6.19.1 – Avaliação dos respondentes para os “fatores de influência”	123
Tabela 6.19.2 – Avaliação dos respondentes para aspectos vinculados ao conceito “identificação indivíduo-organização”	126
Tabela 6.19.3 – Avaliação dos respondentes para os “reflexos/conseqüentes” da identificação indivíduo-organização.....	128

Tabela 6.20 – Avaliação dos respondentes para a Qualidade de Vida no Trabalho	131
Tabela 6.21 – Distribuição dos respondentes por <i>cluster</i> para a dimensão “identificação” conforme época de ingresso na empresa	138
Tabela 6.22 – Distribuição dos respondentes por <i>cluster</i> para a dimensão “identificação” conforme o gênero	138
Tabela 6.23 – Distribuição dos respondentes por <i>cluster</i> para a dimensão “identificação” conforme o cargo	139
Tabela 6.24 – Distribuição dos respondentes por <i>cluster</i> para a dimensão “identificação” conforme a remuneração	139
Tabela 6.25 – Distribuição dos respondentes por <i>cluster</i> para a dimensão “QVT” conforme a época de ingresso na empresa	140
Tabela 6.26 – Distribuição dos respondentes por <i>cluster</i> para a dimensão “QVT” conforme o gênero	141
Tabela 6.27 – Distribuição dos respondentes por <i>cluster</i> para a dimensão “QVT” conforme o cargo.....	141
Tabela 6.28 – Distribuição dos respondentes por <i>cluster</i> para a dimensão “QVT” conforme a remuneração	141
Tabela 6.29 – Coeficiente de correlação entre “Identificação e Qualidade de Vida no Trabalho”	142

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo geral	13
1.1.2	Objetivos específicos	14
1.2	JUSTIFICATIVA	14
2	REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1	POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	17
2.2	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	26
2.3	A IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONÁRIO COM A ORGANIZAÇÃO	39
2.4	O SETOR DE SERVIÇOS	57
2.5	O SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO: HISTÓRICO DAS REESTRUTURAÇÕES.....	61
3	O "BANCO MOEDA"	70
3.1	HISTÓRICO RECENTE DE REESTRUTURAÇÕES NO BANCO MOEDA....	72
3.2	POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO BANCO MOEDA	77
3.2.1	A Ascensão Profissional no Banco Moeda	79
3.2.2	Programa de QVT no Banco Moeda	83
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	88
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	88
4.2	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	89
4.3	DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO E PESQUISA DE CAMPO.....	92
4.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	94
5	PERFIL ECONÔMICO-SOCIAL DA REGIÃO DAS MISSÕES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	97
6	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	99
6.1	DESCRIÇÃO DAS UNIDADES PESQUISADAS	99
6.2	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	100
6.3	DIFERENÇAS ENTRE AS RESPOSTAS DE FUNCIONÁRIOS "PRÉ E PÓS-98"	105
6.4	POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA	112
6.4.1	Processo e Perspectivas de Ascensão Profissional	114

6.4.2	Mudanças Estruturais Ocorridas no Banco e Diferenças Existentes entre Funcionários Pré e Pós-98	116
6.4.3	Outras Políticas e Práticas de Gestão da Empresa	119
6.5	IDENTIFICAÇÃO FUNCIONÁRIO-ORGANIZAÇÃO	122
6.6	A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	131
6.7	ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS	137
6.8	TESTE DE CORRELAÇÃO ENTRE IDENTIFICAÇÃO E QVT.....	142
6.9	REPERCUSSÃO DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NA EMPRESA NOS ÚLTIMOS ANOS.....	144
6.9.1	Observações dos Funcionários Pré-98	145
6.9.2	Observações dos Funcionários Pós-98.....	151
6.9.3	Observações Gerais dos Funcionários Pré e Pós-98.....	154
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	156
7.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	165
7.2	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	165
	REFERÊNCIAS	167
	OBRAS CONSULTADAS	176
	APÊNDICE A – AGÊNCIAS INTEGRANTES DA REGIÃO DAS MISSÕES	177
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS	178
	APÊNDICE C – EXEMPLO HIPOTÉTICO DE ESTRUTURA DE CARGOS DE UMA AGÊNCIA DO BANCO MOEDA	181
	APÊNDICE D – TESTE T.....	182
	APÊNDICE E – TABELAS 6.11, 6.12 e 6.13.....	194
	APÊNDICE F – TABELA 6.19	195

1 INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira, assim também como a de outros países, seja qual for o nível de desenvolvimento em que se encontrem, está envolta por um clima de desconfiança em relação ao seu presente, e de insegurança e incertezas em relação ao futuro, principalmente no tocante à evolução da economia mundial. É inserido neste cenário competitivo e volátil que o mercado bancário brasileiro, sabidamente um dos mais modernos e avançados do mundo, detentor de uma tecnologia bastante desenvolvida (FORTUNA, 2005), procura cada vez mais aumentar a sua “fatia” de clientes que possam proporcionar lucros crescentes e uma futura manutenção das suas atividades, com instituições financeiramente estabilizadas e saudáveis.

Visando enfrentar as alterações ocorridas no decorrer dos anos no cenário econômico e político mundial, o sistema bancário brasileiro implantou ajustes, por muitas vezes radicais, em termos estruturais e estratégicos. Buscava com isso, dentre outras razões, encarar a concorrência acirrada no setor e aumentar, ou ao menos manter, o potencial de lucratividade, almejando a própria sobrevivência e sustentabilidade no mercado.

Quando se implantam processos de reestruturação/reengenharia organizacional, torna-se inevitável a produção de efeitos/conseqüências, tanto desejáveis quanto indesejáveis, sobre os trabalhadores por eles atingidos. Estas reformulações significativas que ocorreram com maior intensidade nos últimos anos, afetaram e continuam afetando diretamente a figura do trabalhador bancário, indivíduo diretamente responsável pelo cumprimento dos objetivos das instituições financeiras, e que também apresenta aspirações voltadas ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Dentro deste contexto encontra-se o “Banco Moeda”¹, empresa que servirá como campo de análise para a realização do presente estudo.

Nesta instituição, após ajustes efetuados, sobretudo em relação às políticas voltadas à Gestão de Pessoas, sendo foco principal deste estudo as mudanças ocorridas entre os anos de 1995 e 1998, bem como as que se estendem até os dias

¹ Visando a não divulgação do nome da empresa pesquisada optou-se por adotar o nome fictício de “Banco Moeda” no decorrer deste trabalho.

de hoje, observa-se uma subdivisão no quadro funcional, entre os que tomaram posse antes do concurso de admissão e chamada de pessoal realizada no ano de 1998 e os que assumiram a partir desta data. Este ano de 1998 é tido como um marco dentro da organização, representando a existência de duas “classes” de trabalhadores: os “antigos” e os “novos” funcionários do Banco Moeda. Os últimos já assumiram com um plano de remuneração e benefícios diferente daquele praticado anteriormente em relação aos que já faziam parte do corpo de trabalhadores da empresa. Corte de algumas vantagens como licença-prêmio, abonos (folgas), plano diferenciado de previdência complementar, particularidades salariais, podem ser citados como exemplos, dentre outros.

Este estudo buscará traçar um perfil destas duas “classes” de trabalhadores e identificar como estas mudanças ocorridas na instituição analisada refletiram sobre a identificação destes indivíduos com a organização e a sua qualidade de vida, buscando comparar como se sentem “antigos” e “novos” funcionários a respeito destas questões, tendo em vista as diferenças existentes entre estas duas “categorias” em termos de benefícios/vantagens recebidos e de possíveis distinções existentes em relação às perspectivas profissionais.

Apresentado o cenário se buscará responder à seguinte questão: qual a situação decorrente das reestruturações ocorridas no Banco Moeda nos últimos anos, em relação à identificação com a empresa e à qualidade de vida, tanto dos “antigos” quanto dos “novos” funcionários?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como as reestruturações ocorridas no Banco Moeda nos últimos anos repercutiram sobre a identificação dos funcionários com a organização e sobre sua qualidade de vida, comparando os “antigos” e os “novos” trabalhadores da Região das Missões.

1.1.2 Objetivos específicos

Para a realização do objetivo geral acima identificado, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- Traçar o perfil sócio-econômico e demográfico de “antigos” e “novos” funcionários da empresa;
- Identificar as expectativas dos “antigos” e dos “novos” funcionários em termos de futuro profissional e de ascensão dentro do Banco;
- Verificar se, e como, os funcionários “novos” e “antigos” se identificam com a organização em que atuam;
- Avaliar a qualidade de vida de “antigos” e de “novos” funcionários após as mudanças ocorridas no Banco nos últimos anos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Nos dias de hoje, muito se fala em gestão de/com pessoas, gestão estratégica, aumento da eficiência e produtividade, busca por resultados, dentre outros tantos pontos fundamentais para a sobrevivência das empresas. Os bancos estão inseridos neste contexto.

Nos últimos anos, principalmente a partir da década de 1990, em um cenário de abertura dos mercados no Brasil e conseqüente aumento da concorrência, com acentuada queda no padrão de lucratividade dos bancos, principalmente devido às medidas governamentais que buscaram conter o quadro hiperinflacionário até então vigente, os bancos protagonizam muitos ajustes com o objetivo de reduzir cada vez mais os custos operacionais, dando seqüência a uma tendência observada desde a década de 1970. As mudanças mais significativas ocorreram em relação ao uso da tecnologia mais aprimorada, aos processos de organização e de relações de trabalho, minimização de custos com pessoal, fusão de postos de trabalho, redução de níveis hierárquicos, terceirização, trazendo junto uma diminuição considerável no

número de empregos, intensificação e precarização do trabalho, dentre outros efeitos (CAMPELLO, 2004; SEGNINI, 1999).

Deve-se ressaltar que nesta pesquisa levanta-se como hipótese que estas reestruturações ocorridas no sistema bancário atingiram diretamente, e em diversos graus e intensidades, a forma de os trabalhadores se identificarem com a organização na qual atuam.

Além disso, a nova política de remuneração e benefícios adotada pela empresa-alvo desta análise, principalmente em relação aos seus funcionários que tomaram posse a partir do ano de 1998, fez com que surgisse esta “segmentação interna” entre antigos (pré-98) e novos (pós-98) funcionários.

Por experiência própria, trabalhando por um período de sete anos dentro do sistema bancário, uma constatação, que acabou por se tornar angústia, fazia parte do dia-a-dia de trabalho. Lado a lado trabalhavam pessoas que muitas vezes, exercendo o mesmo cargo, função, tendo a mesma responsabilidade e nível de exigência, mesma jornada de trabalho, dentre outros pontos, recebiam vantagens/benefícios diferenciados, bem como outros aspectos relacionados à remuneração. Assim, surgiu a preocupação em saber se, e como, tanto novos quanto antigos funcionários da empresa pesquisada se identificavam com a organização; os novos por possivelmente não terem as mesmas perspectivas profissionais que os antigos e estes por verem mudar o modo de gerir da instituição. Então, como se vêem esses funcionários na sua relação com o Banco? E a Qualidade de Vida no Trabalho e fora dele, com as inquietações decorrentes desses “vínculos diferenciados”?

Saber como estes funcionários sentem e visualizam as questões propostas nesta pesquisa é de fundamental importância, não só para a empresa, mas também para os próprios trabalhadores e para a comunidade acadêmica, tendo em vista a pertinência dos temas abordados, principalmente no contexto atual do mercado de trabalho brasileiro. Assim, o mundo do trabalho bancário vem a constituir-se em um campo de estudo fértil e atraente acerca dos temas focados nesta pesquisa.

Diante do que foi exposto, pressupõe-se que tudo isto influencie diretamente na produtividade, eficiência e satisfação do funcionário. Com isso, torna-se possível também levantar informações que possibilitem às organizações que passaram por processos de reestruturação desta natureza realizar uma reflexão sobre as políticas

de gestão de pessoas adotadas, quanto à sua eficácia e adequação aos seus objetivos. Também se pretende levar as empresas, não apenas a analisada nesta pesquisa, a reconhecerem e valorizarem as percepções dos trabalhadores relativas à carga da atual forma de organização do trabalho, tanto física quanto mental, além de demonstrar a importância de possuir funcionários identificados com a instituição da qual fazem parte.

Os resultados e informações obtidas com a realização desta pesquisa servirão não só à organização objeto do estudo, mas também a outras que apresentem características semelhantes, principalmente as que possuam um plano de cargos e salários definido, sendo estendido também aos demais setores da economia, pois este não é um cenário característico apenas do setor bancário.

Com isso, pretende-se contribuir para a produção do conhecimento e para a intervenção relacionadas à temas como a gestão de pessoas, mudanças e reestruturações organizacionais, qualidade de vida no trabalho, identificação com a organização, bem como a outros aspectos abordados no decorrer deste trabalho.

Cabe ainda ressaltar que foram identificados poucos estudos sobre este “novo grupo” de funcionários na instituição objeto desta análise.

Busca-se também, com essa pesquisa, colaborar no projeto de pesquisa “*O Mercado de Trabalho e Novas Qualificações Profissionais: Inovações nas Relações de Trabalho?*” coordenado pela Prof^a. Dr^a. Valmiria Carolina Piccinini e desenvolvido dentro da linha de pesquisa do Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho – GINEIT, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico deste estudo é dividido em cinco seções. Primeiramente, são enfocados aspectos referentes a políticas e práticas de gestão de pessoas, especialmente as funções da área nos dias de hoje. A segunda e terceira seções trazem referencial teórico sobre “qualidade de vida no trabalho” e “identificação do funcionário com a organização para a qual trabalha”. Na seqüência apresenta-se o setor de serviços, sua caracterização e importância econômica, situando o papel das instituições bancárias. Por fim, é exposto um breve histórico das reestruturações pelas quais passou o sistema bancário brasileiro.

2.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Buscando aumentar a sua capacidade competitiva e assim conseguir sua manutenção no mercado contemporâneo, as organizações têm passado por diversas transformações, as quais acabam por refletir diretamente nas políticas e práticas da gestão de recursos humanos por elas adotadas. Como será visto ao longo desta discussão, este cenário não é diferente no caso das instituições bancárias. Assim, torna-se pertinente uma análise das políticas e práticas de gestão de pessoas, especialmente em relação às implementadas pelas empresas nos dias de hoje, focando o caso específico da organização-alvo deste estudo.

As organizações dependem, em maior ou menor grau, do desempenho dos seus trabalhadores para o alcance do sucesso. Para tanto, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento dos mesmos, um modelo onde são definidos princípios, estratégias, políticas e práticas, que se convencionou chamar de gestão de pessoas e que é determinado por fatores internos e externos à organização. É devido às demandas e pressões provenientes tanto do ambiente externo quanto interno que, nas últimas décadas, as empresas estão alterando sua forma de gerir pessoas com o intuito de atender a essas necessidades. Pode-se destacar dentre os fatores internos o produto ou serviço oferecido, a tecnologia, a

organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional, e dentre os fatores externos, a cultura de trabalho da sociedade em questão, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado (DUTRA, 2002; FISCHER, 2002).

Num cenário de inúmeras transformações e mudanças no mundo corporativo, o maior desafio da área de RH (Recursos Humanos) tem sido integrar as organizações e as pessoas, buscando alcançar os resultados almejados pelas empresas e satisfazer as expectativas de crescimento pessoal e profissional dos indivíduos. Nos últimos tempos, tem sido reconhecido o papel da área de gestão de pessoas como sendo estratégico para as empresas. Assim, as políticas e práticas de RH estão sofrendo uma remodelação conceitual e processual, onde as atenções estão sendo voltadas principalmente a questões como valores, atitudes e competências requeridas (SIGOLLO; ROSA, 2002).

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) a gestão de pessoas, ou gestão de recursos humanos, terá que enfrentar alguns desafios considerados tendências-chave para que as organizações consigam encarar a competitividade do século XXI e conseguir desenvolver uma força de trabalho qualificada e flexível, indo além das questões das pessoas em si: tornar-se global, adoção de novas tecnologias, gerenciamento de mudanças, desenvolvimento do capital humano, reagir ao mercado, e contenção de custos.

Conforme Dutra (2004) as principais transformações observadas na forma de gerir pessoas dos anos 1990 em diante foram: a alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas (de um perfil obediente e disciplinado para outro autônomo e empreendedor); deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento mútuo; maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa (pessoas engajadas com a empresa ou negócio de forma integral tendem a gerar vantagens competitivas únicas). Ainda segundo o autor, o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas das empresas que estão obtendo bons resultados na área deve possuir como características a integração mútua (entre todos os aspectos da gestão de pessoas dentro da organização), a integração com a estratégia organizacional e com as expectativas das pessoas.

Fischer (2002) tomando como referência algumas perspectivas que considera como as mais influentes da teoria organizacional, traz uma classificação das grandes correntes de gestão de pessoas em quatro categorias, que se relacionam a períodos

históricos distintos e conceitos específicos: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva.

O modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal traz como conceitos articuladores a produtividade, a recompensa e a eficiência na relação custo/benefício com o trabalho. Já o modelo que reconhece o comportamento humano como foco da gestão se articula em torno dos binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão. Aqui a empresa busca motivar as pessoas e estas, por sua vez, devem manter-se permanentemente engajadas com os projetos da organização a longo prazo (“vestir a camisa da empresa”). Com o modelo estratégico de gestão de pessoas aparece um novo conceito articulador, que é a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de Recursos Humanos. Esta intenção de vincular o desempenho humano com os resultados do negócio da empresa se intensifica com o advento da era da competitividade, de onde emerge o modelo de gestão de pessoas articulado por competências. Assim, as pessoas são vistas como um recurso estratégico da organização, como competências necessárias para que se consiga atingir um posicionamento diferenciado. Este modelo continua tendo o comportamento humano como núcleo de atuação, alinhando-o às estratégias da organização e deve ser capaz de lidar com o ambiente de turbulência, mudança e competição que caracteriza as organizações contemporâneas, além de privilegiar e se articular em torno de competências. (FISCHER, 2002).

No contexto atual, segundo Fleury (2002), é necessário substituir, como unidade básica de gestão, o cargo pelo indivíduo, sendo que o modelo de gestão de pessoas por competência e o próprio conceito de competência ganham impulso tanto no mundo acadêmico quanto no empresarial. Nos últimos anos, estão em pauta discussões sobre o tema no nível da pessoa (competência do indivíduo), das organizações (*core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). A autora ainda define competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2002, p. 55).

Para Picarelli (2002, p. 219) competência é “o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior”.

A gestão por competências, segundo Picarelli (2002, p.218):

É uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais da organização. A gestão por competências preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização. Ela busca a integração dos diferentes tipos de competências no desenho dos perfis dos profissionais e define os novos padrões requeridos para recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento dos empregados.

Ruas (2005) afirma que a noção de competência aparece como uma das referências mais importantes das atuais práticas empresariais havendo, porém, mais intenção do que ação, mais discurso do que prática. Assim, pode-se dizer que a abordagem das competências encontra-se em “fase de construção” na maior parte das organizações, havendo confusão e heterogeneidade no uso dessa noção e de suas referências principais.

Destaca-se que, para Dutra (2002), as empresas que estiverem realmente preocupadas com o desenvolvimento dos seus valores pessoais terão clara vantagem na disputa por pessoas que podem agregar um diferencial competitivo para seus negócios sendo que, de maneira mais ampla, os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas ganharão destaque na busca da conciliação de expectativas entre as pessoas e a empresa.

Ainda conforme Dutra (2002) devido à maior complexidade das empresas, tanto em termos tecnológicos quanto das relações organizacionais, haverá maior exigência em relação às pessoas em termos de qualificação, formação e capacidade de resposta às necessidades da empresa. O investimento no desenvolvimento dos valores pessoais será menos no conhecimento (saber) e na habilidade (saber fazer) e cada vez mais na competência (capacidade das pessoas de articular conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto onde se inserem).

Em complemento ao que foi inicialmente apresentado neste capítulo em relação à conceituação e caracterização da “gestão de pessoas”, Dutra (2002, p. 17) assim a define: “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las

ao longo do tempo”. O autor ainda refere-se a “políticas” como sendo princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização e a “práticas” como sendo os diversos tipos de métodos, técnicas e procedimentos utilizados para a aplicação de decisões e para orientar as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

Para Fischer (2002) gestão de pessoas significa orientação e direcionamento das interações humanas que ocorrem na empresa, como as relações pessoais, interpessoais e sociais. O autor afirma que os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas se definem por princípios, políticas e processos que interferem nessas relações humanas no interior das organizações.

Os “princípios” são entendidos como as orientações de valor e as crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela empresa. Já as “políticas” estabelecem diretrizes de atuação que buscam alcançar objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais, orientando e integrando os processos de gestão de pessoas. Os “processos” são cursos de ação previamente determinados, dentro dos limites dos princípios de gestão, sendo orientados por políticas específicas e instrumentalizados por ferramentas de gestão. Podem-se citar como exemplos de processos de gestão os planos de cargos e salários, de capacitação, de carreiras, avaliações de desempenho, dentre outros. O estilo de gestão dos gerentes diretos das equipes de trabalho também integra o modelo de gestão de pessoas de uma organização (FISCHER, 2002).

Os principais aspectos funcionais da área de gestão de pessoas, ou subsistemas da área de RH são basicamente os abordados a seguir, podendo haver diferenciação de funções ou agrupamento das mesmas de acordo com os autores (BARINI FILHO, 2002; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003; DUTRA, 2004; LIMONGI-FRANÇA, 2007; MILKOVICH; BOUDREAU, 2006; PICARELLI, 2002; SALVADOR, 2002):

- Recrutamento e seleção: responsável por captar e escolher, tanto interna quanto externamente, profissionais que possuam determinadas características e atributos desejados pelas organizações. A empresa deve previamente determinar as qualificações, conhecimentos, atitudes, habilidades e competências necessárias para o preenchimento da vaga em aberto. Tradicionalmente a captação de pessoas é

definida por um sistema formal centrado no cargo e função, sendo que nos últimos anos emerge no sistema baseado nas competências uma centralização na trajetória profissional dentro da organização. Neste sistema, as demandas por novas competências é que definirão o perfil dos profissionais que serão contratados, por seleção externa ou interna. Hoje, recrutamento e seleção não são apenas atividades que sirvam como uma “porta de entrada” da organização, mas sim um núcleo comprometido com os resultados que cada um dos profissionais agrega à empresa, acompanhando inclusive o processo de integração e desenvolvimento do contratado.

- Remuneração: forma de recompensa responsável por definir salários, administrar cargos, benefícios, e diversas outras maneiras de remuneração. Normalmente tende a levar em conta a situação da organização em relação a seus concorrentes bem como garantir diferenças salariais justas entre os empregados. Pode ser estruturada baseando-se no conteúdo da função, nas habilidades e/ou competências exigidas, ou ter como referencial o mercado em que atua. Também é primordial avaliar o esforço e responsabilidades envolvidas, bem como as condições e riscos a que o trabalhador é submetido. Nos últimos tempos fala-se em remuneração estratégica, onde através dela busca-se motivar e estimular o crescimento pessoal e profissional dos funcionários, alinhando seus esforços aos objetivos, filosofias e cultura da organização. Políticas neste sentido visam além de recompensar o desempenho do funcionário, manter a competitividade da empresa no mercado, atrair novos talentos e reduzir a rotatividade desnecessária.

Atualmente as organizações tendem ao uso da abordagem por competência para valorizar as pessoas, onde são considerados como justos e adequados critérios de diferenciação que apontem o nível de agregação de valor da pessoa para a empresa, sendo que os conceitos de complexidade das atribuições e responsabilidades auxiliam no estabelecimento desses critérios. Nesta abordagem, usando o conceito de remuneração estratégica, a remuneração base se dá pelo reconhecimento do profissional pelas competências que possui e usa nos processos de negócios da empresa, e a remuneração variável reconhece os resultados empresariais alcançados por meio da utilização dessas competências pelos seus profissionais. Aparece o conceito de “remuneração total”, combinando diferentes formas de remunerar e recompensar (união do salário-base com o novo conceito de

remuneração variável). A vinculação entre remuneração e competências ocorre principalmente por meio do processo de avaliação de desempenho.

- Treinamento e Desenvolvimento: têm por finalidade agregar ou reciclar conhecimentos e habilidades produzindo efeitos sobre as atitudes dos funcionários. São meios de aumentar a qualidade, eficiência e a competitividade da empresa, onde o treinamento continuado é vital para a sua obtenção. O treinamento e o desenvolvimento também estão ligados aos planos de carreira, sendo possível despertar ou desenvolver talentos e potencialidades. Deve-se levantar as necessidades de treinamento para que sejam diminuídas eventuais discrepâncias entre os conhecimentos, habilidades e aptidões do funcionário e aquelas desejadas pela organização, planejando as atividades a serem executadas, avaliando seu desempenho/retorno proporcionado. Atualmente a abordagem por competência possibilita vislumbrar relações de longo prazo entre empregado e empresa, devido ao funcionário não ser visto em função do cargo que ocupa, e sim de sua trajetória profissional, além de uma análise das pessoas com base em sua individualidade, onde as ações de desenvolvimento devem ser definidas com base nas necessidades singulares de cada indivíduo, buscando mobilizar seus pontos fortes para que se desenvolva. Aqui, as ações de capacitação estão voltadas para disseminar entre os profissionais as competências definidas como necessárias pela organização.

- Avaliação de Desempenho: prática que permite mensurar os resultados obtidos por um funcionário em determinado período e em áreas, funções e posições específicas, avaliando seu desenvolvimento, esforço e comportamento. Tem como propósito servir como uma forma de controle administrativo além de buscar a orientação dos esforços da equipe de trabalho para o alcance dos objetivos da empresa. As avaliações também são utilizadas para identificar indivíduos que necessitam de aperfeiçoamento/treinamento, facilitar o autodesenvolvimento, fornecer *feedback* aos funcionários, subsidiar programas de recompensas, transferências e promoções.

Um dos métodos de avaliação mais utilizados atualmente é o que se dá por “múltiplas fontes”, também conhecida como “avaliação 360º (360 graus)”, onde quem emite os *feedbacks* são pessoas situadas em diferentes posições ao redor do avaliado e que fazem parte da sua rede de relacionamento: superior imediato, pares, subordinados além da auto-avaliação, sendo que pode haver a participação de

clientes internos e externos. No contexto da gestão de competências, a avaliação de desempenho envolve o acompanhamento do desempenho individual no tocante ao alcance de metas estabelecidas e da performance de cada profissional verificando sua evolução na carreira por meio do aumento do seu nível de proficiência em uma competência já adquirida ou pela conquista de uma nova competência. A ferramenta de avaliação deve estar integrada e ser coerente com algumas políticas, como as de desenvolvimento e remuneração.

- Administração/Departamento de Pessoal e Relações de Trabalho: compreende a realização dos trâmites legais referentes às práticas administrativas e relações de trabalho, tendo como atribuições, dentre outras, administrar o processo de admissão e demissão de pessoal, efetuar cálculos, registros e pagamentos do funcionalismo, controle do banco de horas, sendo por vezes classificado neste agrupamento também as relações com os sindicatos, convenções e acordos coletivos de trabalho e administração de processos trabalhistas.

- Segurança e Saúde no trabalho: práticas que visam proporcionar bem-estar físico e emocional aos funcionários. Estão incluídas aqui ações como as de prevenção de acidentes no trabalho, higiene e medicina (ergonomia), programas de Qualidade de Vida e de assistência ao funcionário, pesquisas de clima organizacional e satisfação, dentre outras, que buscam proteger a saúde física e mental dos empregados.

- Comunicação: ações de informação e comunicação consideradas adequadas, voltadas aos empregados e à comunidade e sociedade em geral, que dizem respeito ao que deve ser comunicado, como e quem deve realizar a comunicação. Envolve desde questões como comunicação e fluxo de informações internas e externas até outras que abrangem a própria construção da imagem da empresa e ações ligadas à responsabilidade social da organização.

Dutra (2002, p.171) ainda se refere à questão da valorização de pessoas, afirmando que “a valorização é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização”, recompensas estas entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades dos indivíduos, como as econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, reconhecimento, projeção social, dentre outras.

O autor complementa o raciocínio ao afirmar que os padrões internos de equidade tornam-se fundamentais para estabelecer critérios de recompensa perenes que criem para as pessoas um ambiente de segurança e justiça, sendo que a sensação de injustiça daí proveniente é mais danosa do que a inadequação da recompensa em relação ao mercado. Esses critérios devem ser coerentes entre si e consistentes no tempo para que não haja risco de a organização reconhecer duas pessoas de forma diferente ou em intensidade diferente por contribuições semelhantes (DUTRA, 2002).

Limongi-França (2007) destaca mais um ponto: a gestão de carreira. A autora apresenta algumas características do sistema de carreira por competência, como por exemplo, o compartilhamento da gestão da carreira entre a empresa e o funcionário e transparência dos critérios de ascensão, estando estes desvinculados da estrutura organizacional e dos títulos dos cargos, diante da crescente volatilidade dos últimos.

Para que haja um funcionamento adequado e integrado destes subsistemas é primordial que a organização realize um planejamento e estruturação das ações a serem executadas, tomando-se como base as políticas de gestão de pessoas da empresa, onde os processos desta área devem estar conectados ao planejamento estratégico da organização (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Milkovich e Boudreau (2006) levantam a possibilidade de existir uma nova configuração em termos de relações de trabalho e “acordos implícitos” entre empregados e empregadores. Enquanto no acordo tradicional se o empregado for leal, trabalhar com afinco e fizer seu trabalho direito, a organização oferecerá estabilidade, aumentos estáveis e previstos e segurança financeira. Já no “novo acordo”, se o empregado desenvolver as competências necessárias, aplicá-las com eficácia e for flexível às atribuições de tarefas, a organização lhe oferecerá apoio para o desenvolvimento de suas habilidades, reconhecimento pelas suas contribuições, pagamento justo e a possibilidade de partilhar do sucesso da empresa. O acordo tradicional caracteriza-se pela estabilidade no emprego em uma única empresa, extrema lealdade e comprometimento do funcionário e contratação de trabalhadores permanentes. Porém no cenário atual, essa estabilidade já não é uma certeza. Os empregados cada vez mais tornam-se leais a eles mesmos e comprometidos com suas carreiras, e não apenas com a empresa.

Fica ainda para os próximos anos alguns desafios e tendências, que já estão sendo enfrentados, elencados por Souza (2002) e que se constituem em fortes razões para uma remodelagem, ou ao menos uma preocupação maior, por parte da área de recursos humanos: o cenário de hipercompetitividade do Brasil; as radicais transformações da natureza do trabalho, ocorridas principalmente devido à revolução da informática e telecomunicações; a necessidade de as empresas exercerem de forma mais profunda seu papel de cidadania empresarial; exigências de equilibrar cada vez mais a vida pessoal e profissional; exercer a criatividade como matéria-prima para o aumento da competitividade das organizações neste novo cenário.

Como se pode observar, as organizações buscam atrair, manter e incentivar seus trabalhadores através de políticas de gestão de pessoas, onde, num processo de permuta, os atos do trabalhador são regidos por critérios de desempenho, de assiduidade de permanência na empresa ou de colaboração espontânea, dentre outros, e a organização oferece um complexo sistema de incentivos na forma de retribuições econômicas, financeiras, sociais e materiais. Por sua vez, os empregados aspiram a receber como retorno de seus esforços recursos capazes de satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e profissionais, além de entabular com a organização uma relação de troca justa, procurando, por meio desta interação, obter apoio para dificuldades momentâneas e reciprocidade organizacional aos seus atos de trabalho ofertados espontaneamente quando deles as empresas necessitam, mantendo dentro de si um complexo conjunto de crenças e expectativas sobre o comportamento do seu empregador nesse intercâmbio de ofertas e retornos (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Diante do que foi exposto e sendo foco desta pesquisa, na seqüência serão abordados temas diretamente relacionados às políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações, como a Qualidade de Vida no Trabalho e a identificação do funcionário com a organização para a qual trabalha.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Diante do que foi exposto até aqui, torna-se primordial a realização de uma análise a respeito da qualidade de vida do trabalhador, onde, no caso dos bancários,

alterações substanciais ocorreram ao longo das últimas décadas, por meio de processos de reestruturação que serão tratados ao longo deste trabalho.

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido abordado como parte das políticas de recursos humanos de muitas empresas e amplamente discutido nos últimos anos, sendo objeto de inúmeros estudos acadêmicos e de experiências nos mais diversos países. No Brasil não é diferente.

Primeiramente, torna-se interessante realizar uma revisão acerca da origem do movimento de QVT e do seu conceito, para que haja uma melhor compreensão das principais abordagens sobre o tema e como o mesmo foi abordado na presente pesquisa. Deve-se ressaltar, porém, que principalmente devido a sua grande amplitude e variedade de aspectos e abordagens adotadas, não existe um conceito único sobre QVT.

A origem do movimento de Qualidade de Vida no Trabalho remonta à década de 1950, com o surgimento da abordagem sócio-técnica, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele, através de estudos desenvolvidos por Eric Trist e colaboradores, no “Tavistock Institute”, em Londres, Inglaterra, onde era apresentado um modelo macro para agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização. Esta técnica recebeu então a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT. A abordagem sócio-técnica tinha como princípio maior a organização do trabalho a partir da análise e da reestruturação da tarefa (RODRIGUES, 2001). Segundo Guimarães (1995) a abordagem sócio-técnica enfatiza a inter-relação entre o funcionamento dos seus sub-sistemas social (formado pelos indivíduos, relações pessoais inter e intra grupais, relações sociais no trabalho, dentre outros) e técnico (composto pela tecnologia, equipamentos, procedimentos, tarefas) bem como as relações entre a organização como um todo e o meio ambiente em que está inserida.

Mas foi na década de 1960 que surgiram as primeiras iniciativas por parte de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, com o intuito de buscar melhores maneiras de organizar o trabalho a fim de minimizar os seus impactos negativos tanto em relação à saúde quanto ao bem-estar geral dos trabalhadores. Cabe salientar, entretanto, que a expressão “qualidade de vida no trabalho” só foi utilizada publicamente no começo da década de 1970, pelo professor

Louis Davis da universidade de UCLA (Los Angeles), em seu trabalho sobre projeto e delineamento de cargos (VIEIRA, 1996).

A partir de 1979 a preocupação em relação à QVT surge com maior intensidade, principalmente nos EUA, devido à constatação da diminuição do comprometimento dos empregados em relação ao seu trabalho. Junta-se a isto a inquietação com o aumento da competitividade internacional que induziu os americanos a investigar outros estilos gerenciais praticados em diferentes países, em especial os utilizados pelos japoneses. Aqui, aparecia o interesse pela busca do aumento da produtividade e eficiência, da qualidade de seus produtos e também com a qualidade de vida dos seus trabalhadores (VIEIRA, 1996).

Algumas abordagens conceituais a respeito da QVT realizadas por diferentes autores serão retratadas neste capítulo, onde, a partir destas concepções, tornar-se-á possível realizar uma análise mais detalhada dos aspectos e fatores englobados por alguns estudiosos do assunto.

Rodrigues (2001, p. 21) assim conceitua Qualidade de Vida no Trabalho:

É a resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

A importância da avaliação e aplicação da “tecnologia” de QVT é salientada por diversos autores. Ela pode servir para que as organizações renovem suas formas de organização do trabalho e, simultaneamente, elevem o nível de satisfação do pessoal. Conseqüentemente, haverá maior probabilidade de aumento da produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos funcionários nos processos relacionados ao seu trabalho. São, portanto, as reformulações em termos de trabalho em si que constituem o objetivo principal das ações voltadas à QVT, visando garantir maior eficácia, produtividade e simultaneamente, atender as necessidades básicas dos trabalhadores. O conceito de QVT engloba então atos legislativos de proteção ao trabalhador, o atendimento das necessidades e aspirações dos indivíduos, baseado na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa (FERNANDES, 1996).

Ainda segundo Fernandes (1996, p. 46) QVT deve ser considerada como:

[...] uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve

atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados.

Bom Sucesso (2003) engloba dentro do conceito de Qualidade de Vida fatores como: renda que satisfaça as expectativas pessoais e sociais; ter orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; auto-estima; influência da imagem da organização junto à sociedade; equilíbrio entre trabalho e lazer; carga horária e condições de trabalho sensatas; oportunidades de ascensão profissional; possibilidade de uso do seu potencial; respeito aos direitos e justiça nas recompensas.

Outra contribuição conceitual de QVT é trazida por Ferreira (2006, p. 219):

O conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) engloba duas perspectivas interdependentes. Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, ao desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e ao exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos sujeitos, ela se expressa por meio das representações globais que estes constroem sobre o contexto de produção no qual estejam inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.

Limongi-França (2007, p.167) afirma que “do ponto de vista das pessoas, pode-se afirmar que qualidade de vida é a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida”. A autora também salienta que no trabalho, a qualidade de vida representa hoje “a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento” (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 168).

Em relação aos principais obstáculos existentes quando se busca aprimorar a questão da QVT, pode-se citar os conflitos relacionados à insatisfação com a profissão ou organização para a qual trabalha; relações interpessoais críticas e o sofrimento decorrente das insatisfações e crises do indivíduo consigo mesmo (BOM SUCESSO, 2003).

Quando fala-se em modelos de análise, avaliação e mensuração de índices de QVT, encontramos diferentes autores e métodos aplicados com este intuito.

Dentre eles, destacam-se autores como Walton, Nadler e Lawler, Hackman e Oldham.

Um dos modelos desenvolvidos e considerados dentre os mais abrangentes em relação às condições de QVT é o de Richard Walton, o qual por meio de pesquisas, observações e entrevistas, procurou identificar os fatores e dimensões que afetam de maneira mais significativa o trabalhador na situação de trabalho (VIEIRA, 1996).

Walton (1973) afirma que, quando adequadamente proposto, um programa de QVT tem como meta tornar uma organização mais humanizada, onde o trabalho envolve, concomitantemente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em relação ao cargo, recebimento de “feedback” sobre o desempenho, enriquecimento do trabalho, tarefas adequadas, variedade, segurança no trabalho, com ênfase no desenvolvimento pessoal e nas necessidades e aspirações do indivíduo. O autor estrutura a QVT a partir de oito dimensões (como pode ser observado no Quadro 1) proporcionando a construção de uma proposta de análise ampla, que transpõe o limite físico das organizações, alcançando o espaço total de vida do indivíduo (dentro e fora do ambiente de trabalho).

FATORES	DIMENSÕES
Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho Eqüidade interna Eqüidade externa
Condições de trabalho	Jornada de trabalho Ambiente físico seguro e saudável
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade da habilidade Retroinformação
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal e profissional Segurança de emprego
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso Comunitário
Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas

Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer com a família
Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos serviços Responsabilidade social pelos produtos Práticas de emprego

Quadro 1 – Modelo de Walton para Aferição da QVT
Fonte: WALTON (1973, p. 12-16) e VIEIRA (1996, p. 44)

Walton (1973) considera que os indicadores de QVT podem também abranger alguns valores humanos e ambientais considerados secundários pelas empresas, no seu objetivo de aumento de produtividade, eficiência e ganhos financeiros. O conceito de qualidade de vida no trabalho, portanto, busca conciliar o atendimento de interesses diversos que, por vezes, são contraditórios, existentes nos ambientes organizacionais. Estes interesses envolvem não só questões objetivas, como interesses financeiros e políticos dos funcionários e da própria empresa, mas também subjetivas, como desejos, valores, ideologias e aspirações individuais.

Já de acordo com o Modelo de Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975), os resultados pessoais e de trabalho são obtidos através da presença de estados psicológicos críticos, que por sua vez estão interligados com as dimensões da tarefa. Estes estados psicológicos críticos são três. O primeiro é a “significância percebida”, ou o nível em que o trabalho é percebido pelo indivíduo como sendo valioso e significativo. O segundo é a “responsabilidade percebida” pelo sujeito como resultado da execução do seu trabalho. O terceiro é o “conhecimento do resultado” por parte de quem executa a atividade, ou seja, os indivíduos estarão motivados se estiverem realizando algo considerado significativo, pelo qual são responsáveis, e se souberem que realizaram bem suas tarefas (HACKMAN *et al.*, 1975).

As dimensões das tarefas que podem conduzir a estes estados psicológicos são (HACKMAN *et al.*, 1975):

- Variedade de habilidade que a tarefa exige dos indivíduos; identidade da tarefa (trabalho executado do início ao fim para se obter um resultado palpável); significado que a tarefa adquire ao influenciar diretamente a vida ou o trabalho de outros; estando estas três dimensões diretamente interligadas com o estado psicológico crítico da “significância percebida”;

- Autonomia que os indivíduos possuem para planejar e executar as tarefas, conectando-se ao estado da “responsabilidade percebida”;

- *Feedback* do próprio trabalho (obter retorno do seu desempenho pela própria execução das suas atividades); *feedback* extrínseco (retorno do seu desempenho pelos superiores hierárquicos); inter-relacionamento com outras pessoas proporcionado pelo trabalho; estando o *feedback* voltado ao estado psicológico do “conhecimento do resultado”.

Outras variáveis foram incluídas pelos autores, como a “necessidade individual de crescimento” e outras que denominam “resultados pessoais e de trabalho” (satisfação geral com o trabalho; automotivação em relação ao trabalho; satisfação em relação à possibilidade de crescimento, supervisão, segurança no trabalho, compensação e ambiente social).

Em resumo, com este modelo os autores buscaram sistematizar as dimensões e características do cargo “que consideram ser determinantes da qualidade de vida no trabalho, por serem capazes de oferecer as “recompensas intrínsecas” e assim satisfazer os indivíduos no trabalho e automotivá-los para tarefas” (VIEIRA, 1996, p. 43).

Nadler e Lawler (1983 apud VIEIRA, 1996) apontam como atividades representativas de QVT: participação nos processos decisórios; reestruturação do trabalho por meio de enriquecimento de tarefas e autonomia dos grupos de trabalho; inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional; melhorias no ambiente de trabalho em relação a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico.

De acordo com o modelo de Westley (1979) a avaliação da qualidade de vida nas organizações pode ser examinada basicamente por meio de quatro indicadores fundamentais: **indicador econômico** (representado pela equidade salarial e no tratamento recebido, remuneração adequada, benefícios, carga horária e local de trabalho); **indicador político** (segurança no emprego, *feedback* obtido, atuação sindical, liberdade de expressão, valorização do cargo, relacionamento com a chefia); **indicador psicológico** (auto-realização, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, auto-avaliação, nível de desafio, variedade, identificação com a tarefa e seu enriquecimento); **indicador sociológico** (participação em decisões relacionadas com o processo de trabalho, com a execução das tarefas,

distribuição de responsabilidade dentro da equipe, autonomia, relacionamento interpessoal).

Já uma abordagem, ou modelagem conceitual, a respeito da gestão da QVT é realizada por Limongi-França (2003), segundo a qual, a nova economia da era digital, a globalização econômica, os novos paradigmas da gestão organizacional, a modernidade ou pós-modernidade acabaram por deixar ainda mais complexas as ações que buscam viabilizar uma sobrevivência com maior qualidade de vida. Nos últimos anos, a qualidade de vida no trabalho ascendeu de características essencialmente operacionais e normatizadas para ações corporativas consideradas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos com o tema vão desde questões relacionadas à saúde e segurança, passando por qualidade pessoal, qualificações profissional e cultural, planejamento, trabalho voluntário e cidadania. Essas atividades, conseqüentemente, passam a exigir cada vez mais novas competências destes indivíduos responsáveis pelas ações e programas de QVT nas organizações atualmente.

Ainda conforme Limongi-França (2003, p. 30):

As competências para a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT) podem ser identificadas de maneira clara em interfaces originárias especialmente nas áreas da saúde, benefícios, gestão de pessoas, engenharia de produção, ergonomia, sistemas de gestão da qualidade, pesquisa, inovação tecnológica, balanço social, marketing e atividades de responsabilidade social. No entanto, essa diversidade de atividades forma um conjunto difuso, com lacunas e sobreposições que dificultam a localização precisa do *locus* de decisão sobre ações e programas de qualidade de vida nas organizações empresariais.

Uma outra competência da gestão nas organizações está sendo construída a partir dos fatores críticos: QVT (conceito e visão de pessoa), produtividade, legitimidade, perfil do gestor, práticas e valores nas empresas (cultura organizacional), competências para a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. As próprias práticas de QVT, que historicamente estariam voltadas principalmente à saúde e segurança no trabalho, passam a sinalizar o surgimento de atitudes e conhecimentos em outros fatores, relacionando-se também, além da produtividade e legitimidade, com experiências, competências gerenciais e inclusive integração social (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Na continuidade de sua exposição, Limongi-França (2003, p. 154) aponta os seguintes elementos como integrantes da “Nova Competência – Gestão Avançada em QVT”:

- Expansão da qualidade de processos e produtos para a qualidade pessoal;
- Gestão de pessoas, com ênfase em estratégia e participação;
- Imagem corporativa integrada ao *endomarketing*;
- Descontração, atividades físicas, lazer e desenvolvimento cultural;
- Risco e desafio no trabalho como fatores de motivação e realização pessoal;
- Desenvolvimento humano e social por meio da educação para a cidadania;
- Saúde como espelho das camadas biológica, psicológica, social e organizacional.

Como se pode notar, apesar de a QVT ser tratada sob uma perspectiva ampla, envolvendo diversas áreas como gestão de recursos humanos, engenharia de segurança, gerência de produção e ergonomia, apresenta uma “visão gerencialista” implícita, já que a preocupação com os custos de tais programas é evidente. Com essa ótica, os investimentos em programas de QVT trazem consigo expectativas de mudanças, que devem ser evidenciadas em aumentos de produtividade e qualidade total, juntamente com uma diminuição dos custos decorrentes de problemas relacionados às relações de trabalho (GUIMARÃES, 1995).

Ao abordar questões como a qualidade de vida dos trabalhadores, torna-se inevitável uma conjunção entre a vida dentro e fora do ambiente de trabalho. Daí a importância e a preocupação existente em relação às condições de trabalho a que estão subordinados os indivíduos, que podem se refletir diretamente na sua vida como um todo.

O setor de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou qualquer outra denominação dada ao segmento das organizações responsável pela adoção de políticas e relacionamento com o funcionalismo, apresenta cada vez mais um papel considerado estratégico, e não apenas operacional. Sua relevância é grande, e sua função e práticas de gestão adotadas são essenciais à vitalidade da empresa, e acabam por influenciar diretamente na qualidade de vida dos seus funcionários. Conforme salientam Grisci e Bessi (2004, p.166) “os métodos de gestão e de gestão de pessoas seriam [...] os fios condutores das organizações e, por conseqüência,

afetariam a vida daqueles que trabalham nas mesmas”. As autoras descrevem que o método de gestão compreende o “estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas para a gestão de pessoas” (GRISCI; BESSI, 2004, p. 166), onde, sinteticamente, representariam os objetivos, os valores e a filosofia da gestão de uma forma geral.

Com as mudanças ocorridas no cenário econômico brasileiro, e mais especificamente no setor bancário e na instituição objeto deste estudo, torna-se imprescindível analisar a questão de como estas reestruturações presentes ao longo dos últimos anos atingiram a qualidade de vida do trabalhador deste setor da economia.

O quadro de modificações ocorridas no sistema bancário brasileiro provocou alterações significativas no modo de agir do trabalhador deste ramo, o qual necessita desenvolver a capacidade de transmitir respostas cada vez mais rápidas, uma vez que o seu trabalho se torna, a cada dia, mais ágil, acompanhando a velocidade dos computadores. Também houve significativa alteração no *status* da própria profissão de bancário, estando sob constante ameaça de desemprego advindo dos processos de automatização de serviços (GRISCI; BESSI, 2004, p. 171).

Com a perspectiva de maximização dos lucros num mercado global e cada vez mais competitivo através das reestruturações ocorridas ao longo dos anos no setor bancário, aliam-se os programas de “qualidade total”, remuneração variável, terceirização e subcontratação, que acabam por determinar altíssimos níveis de intensificação do trabalho e grande aumento em termos de produtividade. Este conjunto de fatores, reunidos com os demais já expostos, determina altos níveis de desemprego e a conseqüente precarização do emprego remanescente. A ameaça constante da perda do vínculo empregatício, ou até mesmo a exposição a situações de mudança brusca no seu *status quo*, faz com que os bancários “sobreviventes”, aqui considerados como os oriundos dos processos de reestruturação, estejam comumente submetidos à sobrecarga de trabalho, à tensão continuada pelo cumprimento de metas, à rígida disciplina e a jornadas extenuantes, o que acaba por causar danos na saúde física e mental desses trabalhadores (CAMPELLO, 2004).

Aliado ao que foi exposto, o próprio aumento da concorrência entre os bancos que fazem parte do sistema financeiro brasileiro trouxe consigo inúmeras

conseqüências ao trabalhador bancário. Não só a urgência em desenvolver capacidades de rapidez de raciocínio, de provimento de respostas instantâneas, de enfrentamento com as ameaças advindas com a automatização característica do setor, mas também o aumento das pressões por resultados, do volume de trabalho, maiores cobranças que surgem de todos os lados da organização, readequação (normalmente através de cortes e diminuição) de salários e benefícios, o próprio prejuízo sofrido em termos de clima organizacional, acabam por refletir não só em alterações na saúde do trabalhador, mas na sua qualidade de vida como um todo.

Conforme salienta Fernandes (1996), muitas vezes quando fala-se que os empregados de maneira geral demandam por melhor qualidade de vida dentro do seu ambiente de trabalho, pensa-se que seja sobretudo uma referência apenas à sua remuneração. Porém, as mudanças requisitadas são mais abrangentes, referindo-se à uma melhoria geral das condições de trabalho.

Signorini (1999) ao abordar a questão da avaliação e controle dos fatores ambientais e estresses originados no ambiente de trabalho, utiliza o termo “Higiene Industrial”, sendo que estes fatores poderiam ocasionar doenças, danos à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores. O autor utiliza este enfoque para se referir a questões como saúde do trabalhador e Qualidade de Vida no Trabalho.

Ainda conforme Signorini (1999) o principal objetivo da Higiene Industrial é o de propiciar um ambiente de trabalho sadio aos trabalhadores, de forma que eles possam executar suas tarefas durante toda sua vida laboral, sem que isso resulte em prejuízos a sua saúde, conforto e eficiência, inclusive após o período considerado como “vida de trabalhador”. Busca-se, portanto, que tenham garantida a sua saúde não só enquanto se dedicam ao trabalho, mas que também consigam desfrutar sua aposentadoria sem ter que conviver com danos herdados do tempo e do ambiente de trabalho em que realizaram suas tarefas enquanto na vida ativa de trabalhador.

Segundo Signorini (1999), os riscos eventualmente presentes nos ambientes de trabalho, podem ser classificados como riscos físicos (ruídos, vibrações, radiações ionizantes e não ionizantes, temperaturas extremas, pressões anormais); riscos químicos (poeiras, gases, vapores, fumos, névoas, neblinas, substâncias químicas em geral); riscos biológicos (microorganismos como vírus, bactérias, fungos e bacilos, animais roedores, peçonhentos e insetos); riscos ergonômicos (postura, esforços, iluminação, ritmo de trabalho, monotonia, fatores estressantes,

organização do trabalho). Aqui nesta categoria estão compreendidos aqueles fatores e estresses não classificáveis nos demais riscos citados.

Ao retratar a saúde ocupacional, sendo esta a relativa à saúde nas relações de trabalho e no ambiente de trabalho, o autor afirma que saúde não é apenas ausência de doença, e sim o “equilíbrio e bem-estar físico, mental e social” (SIGNORINI, 1999, p. 50). Neste mesmo sentido, Pennella (2000, p. 48) retrata saúde como sendo “um processo dinâmico que pressupõe um equilíbrio do indivíduo com seu meio ambiente físico, familiar e social”. Afirma ainda que “a saúde reflete essa condição no corpo físico, na construção da identidade, nas marcas impostas pelo trabalho, nas condições de vida que levam ao prazer e/ou ao sofrimento” (PENNELLA, 2000, p. 48).

A respeito da precarização da saúde, afirma-se que esta se dá a partir de fatores como o ritmo acelerado no trabalho, a sua intensidade, o número excessivo de horas na jornada de trabalho, cobranças por resultados (incluindo a pressão psicológica), a exigência de polivalência do trabalhador, as inovações tecnológicas (automação), que acabaram por ampliar as doenças relativas ao trabalho, como a LER/Dort (lesões por esforço repetitivo e distúrbios osteomoleculares). Demissões constantes, trabalho por tempo determinado, desemprego, terceirização, perda de direitos sociais e trabalhistas também são expressões de um conjunto de efeitos das relações de trabalho sobre a saúde do trabalhador, como estafa, fadiga, ansiedade e insegurança permanente, dores lombares e generalizadas, distúrbios emocionais, dentre outros. Com isso, os males da saúde ocasionados pela ausência de trabalho não são somente aqueles vinculados à queda do nível de qualidade de vida e, conseqüentemente, da condição geral de saúde, mas, também, aqueles relacionados ao sofrimento mental advindos do sentimento de impotência individual, sensação de carência de sentidos da vida, ausência de normas, distanciamento cultural e isolamento social, que resultam normalmente em respostas psicológicas básicas, como agressão, repressão, fixação (comportamentos rígidos e estereotipados), apatia (ABRAMIDES; CABRAL, 2003).

Neste sentido, Pennella (2000) afirma que o caráter de “modernidade” que as novas tecnologias trazem ao setor bancário mascara os processos de alienação, sujeição e degradação do seu trabalhador. Ressalta que a reestruturação produtiva nesse setor teve papel fundamental no avanço das doenças relacionadas ao

trabalho, principalmente as LER/Dort, pois incentivou as demissões voluntárias, “sobrecarregando os bancários em suas atividades diárias, aumentando a jornada de trabalho e a pressão por produtividade. Resta, para quem fica, um volume muito maior de trabalho e de esforço físico e mental” (PENNELLA, 2000, p. 104 e 105).

Sob outro aspecto, uma colocação interessante é feita por Rodrigues (2001), onde afirma que o trabalho organizacional é vital e deve ser visto como parte inseparável da vida humana, sendo que a QVT influencia ou é influenciada por vários aspectos da vida fora do trabalho. “Logo se faz necessário uma análise da vida do trabalhador fora do meio organizacional, para que possa ser medida a importância e interligação destas ‘duas’ vidas” (RODRIGUES, 2001, p. 93).

Por tudo o que foi exposto, a QVT vem ganhando expressão cada vez maior no ambiente empresarial brasileiro, inserida nas estratégias de gestão de pessoas. Por meio de melhorias das condições de trabalho, que fazem parte do escopo dos programas de QVT, seus resultados podem ter atingido os objetivos empresariais, ajudando a organização a enfrentar o ambiente competitivo e a comprometer as pessoas com o negócio da empresa, seja aumentando a produtividade, a própria competitividade ou no atendimento a exigências dos clientes. O desafio da QVT é aprofundar o reconhecimento da importância do compromisso do ser humano com as organizações e gerar melhores condições de vida (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2000).

Por fim, sabe-se que Qualidade de Vida é um conceito bastante amplo, porém com percepções, significados e importância que podem ser considerados individuais, onde cada indivíduo atribui maior ou menor relevância a determinados fatores, variando de acordo com seus valores, circunstâncias e interesses.

Neste trabalho, por interesse do pesquisador, ao abordar o tema Qualidade de Vida não se fez uso de apenas um único modelo ou autor específico que tenha servido como base para a pesquisa realizada. Serão, pois, analisadas questões consideradas primordiais para que o funcionário seja capaz de satisfazer suas necessidades e expectativas pessoais por meio do seu trabalho em uma organização, como saúde, bem-estar, situação financeira (salário, benefícios), oportunidades de ascensão profissional e de crescimento pessoal (treinamentos), auto-realização, condições gerais no ambiente de trabalho (físicas, de segurança), participação ativa nos processos decisórios, exigência e carga adequada de

trabalho, relacionamento interpessoal interno, reconhecimento, sem esquecer da chamada qualidade de vida no lar, que segundo Vieira (1996, p. 175) é a qualidade de vida “que o funcionário leva para sua casa [...] como as condições de moradia, alimentação, escola para os filhos, tempo dedicado à família, recursos financeiros reservados ao lazer, saúde da família, conforto no lar e segurança financeira”. Todos estes aspectos, ao serem analisados num contexto organizacional, acabam por refletir diretamente na vida do trabalhador como um todo, dentro e fora do seu local de trabalho.

2.3 A IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONÁRIO COM A ORGANIZAÇÃO

Com a apresentação dos modelos de estudo da QVT supracitados, torna-se essencial observar que a questão da identificação do funcionário com a organização para a qual trabalha não está presente em boa parte dos modelos mais conhecidos ou apenas a englobam de maneira indireta. Alguns autores utilizam diretamente este fator na avaliação da QVT, dentre os quais pode-se citar Fernandes (1996) e Limongi-França e Kanikadan (2006).

Uma questão que poderia aqui surgir seria a de se a forma e o grau de identificação do funcionário com a organização seria mais uma variável interveniente na questão da QVT a ser agregada nos modelos de análise ou se isto seria um resultado a ser buscado pelas organizações com a adoção de políticas de melhoria da QVT.

Ao se referir aos vínculos formados/existentes dos indivíduos com a organização em que atuam, Siqueira e Gomide Júnior (2004) afirmam que as crenças nutridas por empregados acerca do quanto a organização se preocupa e cuida do bem-estar de seus trabalhadores e valoriza as contribuições dos mesmos, são cognições com capacidade de influenciar os vínculos com o trabalho, os vínculos afetivos com a organização, bem como impactar ações individuais (absenteísmo, desempenho, intenção de rotatividade e cidadania organizacional) que podem contribuir para a efetividade organizacional. Ao se abordar os vínculos do trabalhador com a organização, faz-se indissociavelmente relações com questões como satisfação, envolvimento, ligações afetivas e a identificação do indivíduo com a

empresa para a qual trabalha.

Assim, partindo do pressuposto de que o estudo da identidade e identificação é importante para melhor compreender as práticas singulares ou coletivas da atualidade, e que elas orientam a ação individual, sendo que dentro de grupos irão refletir na ação grupal (MACHADO, 2003), surge como um foco de estudo verificar se, como e com que intensidade ocorre a identificação do funcionário com a organização da qual é parte integrante, sobretudo no caso do Banco Moeda, em que coexistem duas “categorias” de funcionários - como já foi mencionado anteriormente e será tratado com mais detalhe no seguimento deste trabalho - com alguns aspectos que são peculiares a “antigos”, e outros, a “novos” funcionários da organização.

Segundo Machado e Kopittke (2002), temas como identidade e identificação têm sido bastante enfatizados nos estudos relativos a fenômenos sociais contemporâneos, sendo que a transformação das instituições sociais é sempre colocada no centro da questão que prioriza os estudos dessa natureza. Ressaltam ainda que “os vários ângulos de estudo da identidade e dos processos de identificação têm contribuído sobremaneira para explicar a natureza dos fenômenos sociais recentes” (MACHADO; KOPITTKKE, 2002, p. 1).

Ainda conforme Machado e Kopittke (2002, p. 11):

O campo de estudos sobre identidade na esfera organizacional revela-se como amplo e fecundo. As possibilidades de conhecer a realidade social da organização a partir do estudo das identidades são também formas importantes para compreender a estruturação da ação nesse ambiente, pois as identidades têm também o papel de estruturar a ação por parte de indivíduos, grupos ou organizações.

A importância de se analisar questões como a identidade/identificação no âmbito das organizações é bem exposta por Machado (2003, p. 67):

Reconhecer a importância da identidade no âmbito das organizações, procurando a conjugação dos diferentes níveis de sua análise, implica a tendência em: (1) contribuir para ampliar a autonomia e a segurança da ação individual nas organizações; (2) estimular o trabalho em grupo, cooperativo e engendrado sob uma lógica consentida; (3) estimular a criatividade, resultante da experiência afetiva no trabalho; (4) favorecer o comportamento participativo nas organizações, na medida em que ele resulta da integração simbólica existente entre o indivíduo, o grupo e a organização.

Em termos conceituais, a identidade, conforme Machado e Kopittke (2002, p. 2) “constitui uma tentativa de explicação do conceito de si, sendo fruto de uma

construção psicológica”. Mesmo existindo em cada indivíduo um senso de individualidade, a construção do autoconceito é inseparável do “outro”, onde as experiências de socialização constituem o principal referencial para formação das identidades, sendo que é por meio delas que os processos de identificação são deflagrados e os modelos são construídos no imaginário de cada um, fornecendo o suporte para o processo de internalização por parte daqueles que se identificam (MACHADO; KOPITKE, 2002).

Para Shinyashiki (2000, p. 172) identidade é um “termo poderoso porque fala da definição de uma entidade – organização, grupo ou pessoa – e é um construto-chave do fenômeno organizacional e subtexto de muitas sessões de estratégia, iniciativas de desenvolvimento organizacional e esforços de socialização”.

Já em relação à importância das empresas como pólo de identificação dos indivíduos nos dias de hoje, Enriquez (2000, p. 18) ressalta que na atualidade, em razão do “esvaziamento progressivo de outros pólos de identificação e de referência (Estado, classe social, família)”, a empresa se destaca como o ator principal da sociedade, exportando para outras organizações “os seus valores (a competição e o sucesso econômico), sua visão pragmática do mundo, suas normas de eficácia, de combate, de performance”.

Neste sentido, Freitas (2000, p. 42) afirma que cada vez mais as empresas assumem importância na vida dos indivíduos, sendo que as relações estabelecidas no mundo do trabalho “tendem a monopolizar a vida social dos sujeitos, desenvolvendo vínculos progressivamente mais estreitos entre a organização e seus membros, vínculos estes que ultrapassam a relação com o próprio trabalho”. As empresas assumem voluntariamente o papel de fornecedoras de identidade, tanto social quanto individual, buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total. Essa tentativa se dá por meio da produção de um imaginário específico, no qual a empresa moderna aparece para os indivíduos como “grande, nobre, perfeita, buscando captar os anseios narcísicos de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor, de identidade, que pode preenchê-los e curá-los de suas imperfeições e fragilidades” (FREITAS, 2000, p. 54).

A autora afirma ainda que os indivíduos ligam-se às organizações por laços materiais e também por laços afetivos, imaginários e psicológicos, onde são proporcionadas possibilidades de realização de fantasias, desejos e aspirações

(FREITAS, 2000).

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 300) no ambiente organizacional, diante das complexas variações de natureza física, estrutural, funcional, social, política e econômica que o compõem, “qualquer pessoa pode desenvolver percepções, sentir afetos ou ainda construir intenções muito particulares sobre o trabalho como um todo ou sobre aspectos específicos a ele relacionados”. Entretanto, podem ocorrer diferenciações entre indivíduos ou grupos ocupacionais no modo e na intensidade com que se identificam ou se apegam ao que esteja relacionado com suas respectivas atividades laborativas. Também a própria organização pode levar a sua força de trabalho a apresentar níveis diversificados de ligação, identificação ou internalização de normas, valores e princípios adotados pelo sistema (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Mas o que seria, então, esta identificação do funcionário com a organização para a qual trabalha?

Primeiramente, torna-se necessário salientar o contexto em que questões como identidade e identificação do sujeito em relação à sua tarefa, ao seu trabalho, com a organização para a qual trabalha, colegas de profissão, dentre outras, estão sendo analisadas nos dias de hoje.

Nos últimos anos ganhou força o debate a respeito das transformações históricas ocorridas na sociedade como um todo. Termos como sociedade moderna, passando por contemporaneidade ou período pós-moderno, sociedade em rede², dentre outros, estão em voga. O mundo do trabalho foi um dos grandes afetados por estas alterações.

Conforme Coutinho, Krawulski e Soares (2007, p. 29) “o trabalho no capitalismo contemporâneo assume configurações como flexibilidade, temporariedade, precariedade, informalidade, produzindo alterações que se expressam no modo de ser dos trabalhadores”. Afirmam que as formas atuais de relações do homem com o trabalho diminuem as oportunidades de construção de narrativas individuais. Em termos de processos identificatórios com o trabalho, estes tornam-se mais complexos nessas circunstâncias, visto que os trabalhadores

² “A revolução da tecnologia da informação e a reestruturação do capitalismo introduziram uma nova forma de sociedade, a sociedade em rede”. Algumas das características dessa sociedade seriam a flexibilidade e a instabilidade do emprego e a individualização da mão-de-obra (CASTELLS, 2006, p. 17).

enfrentam sérios limites às suas possibilidades de estabelecimento de vínculos interpessoais com seu fazer e com isso diminuem as possibilidades de se identificarem tanto com os outros quanto com o seu trabalho, em uma perspectiva de continuidade, por mais efêmera que esta seja.

As autoras defendem que a análise do processo de identificação possibilita “compreender como se desenvolve a integração do sujeito por meio dos seus processos identificatórios, os quais possibilitam uma linha de continuidade, de modo que este reconhece a si mesmo ao longo de sua trajetória”. Porém, ressaltam que “precisamos nos questionar acerca da (im)possibilidade – ou das dificuldades – de estabelecer esta continuidade na sociedade atual, particularmente no que se refere aos contextos produtivos” (COUTINHO; KRAWULSKI; SOARES, 2007, p. 32).

Shinyashiki (2000) afirma que também a troca de contratos relacionais de longo prazo por contratos transacionais de curto prazo fazem com que as questões da identificação e da lealdade do funcionário para com o empregador, grupo de trabalho ou ocupação pareçam estar fora de moda, até mesmo “ingênuas”. Ainda, atualmente as identidades estão em movimento, sendo que essa dinâmica de desestruturação e reestruturação conduz a uma crise de configuração do processo de identificação.

Assim, a construção de uma forte identificação do trabalhador com a organização para a qual trabalha torna-se mais difícil e complexa. As mudanças características do atual contexto produtivo repercutem em diversas dimensões da vida do indivíduo, especialmente nas relações do homem com seu trabalho, a partir do momento em que tais relações têm gerado sentimentos de insegurança, estranhamento e incerteza, por constituírem-se elas próprias, em muitos casos, como provisórias, precárias e efêmeras (COUTINHO; KRAWULSKI; SOARES, 2007).

O próprio contexto de mudanças amplas e complexas, que ocorrem e ocorreram com frequência nas últimas décadas, tanto em nível macro quanto internamente em boa parte das organizações, principalmente no sistema bancário, dentre os quais podem ser citadas as fusões, aquisições e reestruturações, são fatores que influenciam diretamente na construção, desconstrução e reconstrução de uma identidade, tanto das próprias organizações, quanto dos seus funcionários. Nos últimos tempos, o aparecimento dessas situações é considerado cada vez mais

comum, onde torna-se mais habitual o fato de empresas e funcionários sofrerem questionamentos e reconceituações a respeito da própria identidade (CALDAS; WOOD JR., 1999).

Hall (2005) salienta que, numa concepção sociológica, a identidade preenche o espaço entre o “interior” e o “exterior” (entre o mundo pessoal e o mundo público), e o fato de o indivíduo projetar-se nas identidades culturais, internalizando seus significados e valores, tornando-os parte dele, contribui para alinhar seus sentimentos subjetivos com os lugares objetivos que ocupa no mundo social. A identidade então “costura” o sujeito à estrutura.

O autor ressalta também que o sujeito pós-moderno está se tornando fragmentado, composto não de uma única identidade fixa, essencial ou permanente, mas de várias identidades, algumas vezes até contraditórias. Como resultado de mudanças estruturais e institucionais, o próprio processo de identificação, através do qual o indivíduo se projeta nas identidades sociais e culturais, tornou-se mais provisório, variável e problemático. Dentro de cada indivíduo, essas identidades contraditórias, cada qual “empurrando” para uma direção diferente, desloca continuamente os processos de identificação do sujeito (HALL, 2005).

A respeito da “construção” da identidade e dos processos de identificação, Hall (2005) considera que a identidade é formada ao longo do tempo através de processos inconscientes, e não algo inato, existente na consciência no momento do nascimento. Ela permanece sempre incompleta, está sempre “em processo”, sempre “sendo formada”. Sendo assim, em vez de falarmos da identidade como uma coisa acabada, deveríamos falar de “identificação”, e vê-la como um processo em andamento. A identidade surge principalmente por uma “falta de inteireza” que é preenchida a partir de nosso exterior.

Segundo Caldas e Tonelli (2000, p.139) “a identificação, para a psicanálise, é o principal mecanismo pelo qual estabelecemos relações com os outros”. É por meio do processo de identificação que se torna possível a aproximação ou o distanciamento do outro, sendo que, enquanto mecanismo psíquico central no desenvolvimento das pessoas, a identificação é a base da solidariedade ou da perseguição. Afirmam, ainda, que a identificação é ao mesmo tempo uma forma de construção da identidade do indivíduo e a forma peculiar que este encontra para se vincular a outros, sendo assim um mecanismo de relação. A identificação pode se

apresentar de maneira positiva ao incentivar a construção social e da identidade, ou negativa, ao limitar a construção da individualidade, quando não houver espaço para autonomia e construção de modelos próprios, para que o sujeito possa ser quem ele é. Em seu direcionamento mais “positivo” a identificação torna-se a base sobre a qual se estabelecem os vínculos entre as pessoas, sendo um processo que permite e promove a convivência dos grupos sociais. “Na raiz da palavra identificação e da palavra identidade está a palavra idêntico, que quer dizer igual, semelhante” (CALDAS; TONELLI, 2000, p. 141).

Freitas (2006, p. 90 e 91) afirma que identificação é “um processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade ou um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, sob o modelo daquele”. Ainda, é um processo que se opera dentro do aparelho psíquico e fora de sua percepção, sendo que, quanto maior a similaridade, maior a possibilidade de a identificação estabelecer um vínculo entre as partes envolvidas.

Para Coutinho, Krawulski e Soares (2007, p. 32) identificar-se, sob a perspectiva individual, implica na “constituição da representação de si e da auto-estima”, e do ponto de vista social, “se relaciona com as modalidades de pertencimento aos grupos, os diversos papéis que a pessoa vive e as diversas representações em relação às quais ela se situa, incluindo a representação profissional”. As identificações são processos inconscientes, e no duplo processo identidade/identificação, “a primeira pode ser entendida como um momento particular da identificação, que ocorre para preencher determinadas necessidades da pessoa na sua relação com o mundo” (COUTINHO; KRAWULSKI; SOARES, 2007, p. 32).

Segundo Machado-da-Silva e Nogueira (2001) é por meio do processo de identificação que a identidade do indivíduo estaria estreitamente relacionada com a identidade dos grupos e organizações em que ele se insere.

De maneira geral pode-se dizer, conforme Pratt (1998) e Davel, Machado e Grave (2000), que o processo de identificação está intimamente relacionado à satisfação de necessidades individuais referentes à: *segurança (psicológica)* - a identificação funciona como um mecanismo de cópia que as pessoas utilizam para resolver inconsistências emocionais; *afiliação* - a necessidade de se perceber como membro de um grupo, necessidade de agregação, a fim de vencer o isolamento social; *autovalorização* - o indivíduo busca uma imitação no comportamento do

que/daquele que ele julga importante para seu engrandecimento, para a construção de um autoconceito positivo; *significado/holísticas* - quando o indivíduo busca referências de valores para incorporar ao seu comportamento, como forma de atribuir um propósito à sua vida.

Em relação à identificação em processos coletivos, Caldas e Tonelli (2000, p.141) ressaltam que:

Para que as pessoas convivam em grupo é necessário que cada uma restrinja suas necessidades individuais e narcisistas, em prol de um bem comum. Nesse processo está envolvido o mecanismo identificatório, já que, para efetuar essas renúncias, as pessoas se identificam (e se igualam) com algum ideal que mantém a coesão de grupo e ao mesmo tempo criam regras de conduta e normas coletivas. O mecanismo de identificação, ao ser coletivamente compartilhado, permite a construção social e também a admiração pelos outros e o trabalho em equipe. [...] pode ocorrer também que, na interioridade do coletivo, as pessoas submetidas às pressões do grupo percam mais facilmente suas capacidades críticas. Em outras palavras, a identificação dos membros de um grupo com uma idéia, com um líder, com a cultura organizacional, por exemplo, pode ser grande a ponto de as pessoas perderem sua autonomia de pensamento e passarem a se conduzir apenas pelos ideais do grupo. De certo modo, pode haver um empobrecimento de sua capacidade intelectual e uma acentuação dos processos afetivos e emocionais como base das condutas.

No complemento de seu raciocínio, os autores afirmam que nas empresas, assim como em outros grupos humanos, juntamente aos processos racionais e objetivos, estão presentes os processos identificatórios. “Se não há uma mínima identidade com o grupo, com a organização, de modo geral as pessoas não permanecem no trabalho, seja porque podem ser excluídas pelo grupo, seja porque elas próprias se excluem” (CALDAS; TONELLI, 2000, p. 142).

Sobre identidade e identificação, Machado (2003) e Vieira (2007) consideram que as organizações e seus grupos são categorias sociais e existe em seus membros a percepção de que são membros dela. Portanto as organizações existem na mente de seus membros e a identidade organizacional seria parte da identidade individual de cada um deles. A identificação organizacional seria constituída a partir de um envolvimento baseado no desejo de afiliação, sendo que esta se constrói através da interação do indivíduo com uma instituição (com seus valores, objetivos, missão e práticas). Neste sentido, Machado (2003) ressalta que uma identificação forte com a organização aumenta a cooperação entre os membros e a competição com os não membros. O autor também afirma que ao se discutir a questão da identidade organizacional, a identificação está presente, pois não há identidade sem identificação. Dessa maneira, o sentimento de identificação do indivíduo com a

organização atua como fonte simbólica de proteção, desencadeando diversos processos emocionais, que acabarão por contribuir em termos de desempenho no trabalho.

Ainda, segundo Vieira (2007, p. 65):

A representação da organização é expressa por seus membros por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo. A idealização e a fantasia também fazem parte desse processo e explicam a tendência das pessoas de se identificarem com as organizações, principalmente quando elas representam uma possibilidade de conexão com seus atributos e desejos pessoais.

Assim, mesmo sendo a organização constituída por diversos grupos internos que se orientam conforme suas afinidades e se distanciam por ausência delas, a identidade organizacional é permeada por objetivos e missões que os direcionam para a construção de uma identidade única, o que os torna afiliados à organização e os diferenciam daqueles que não pertencem à mesma (VIEIRA, 2007).

Para Machado e Kopittke (2002) a identidade organizacional é um fenômeno que liga psicologicamente o indivíduo à organização.

Ao se referir à identificação de um indivíduo com a organização, Pratt (1998) argumenta que esta ocorre quando as crenças de uma pessoa sobre uma organização se tornam auto-referências e/ou partes de sua autodefinição, e aponta a existência de dois caminhos distintos: o reconhecimento por parte do indivíduo de valores e crenças que são semelhantes aos dele (identificação por afinidade); e o ato de se fazer o mesmo, idêntico à organização, incorporando seus valores e crenças (emulação). Nesta mesma linha de pensamento, Bauer e Mesquita (2004) afirmam que os dois caminhos poderiam ser um só. Poder-se-ia dizer que eles estão encadeados, pois antes de identificar-se o indivíduo necessita identificar, reconhecer no outro (ou na organização) traços similares. A partir do momento em que identificou, passa então a identificar-se, ou seja, a reconhecer o outro como sendo semelhante a si e, talvez inconscientemente, como modelo de si. De outra forma, ressaltam que as organizações podem conduzir práticas que levem o indivíduo a uma nova interpretação de sua própria identidade, dando a ela um novo significado (BAUER; MESQUITA, 2004).

Abreu (2007, p. 2) afirma que “a identificação organizacional resulta de um processo de internalização e incorporação de crenças, valores e atitudes de um indivíduo sobre uma organização em seu autoconceito, isto é, em sua própria

identidade”, onde ainda, segundo a autora, autoconceito seria uma estrutura interpretativa de como as pessoas se sentem e se comportam num determinado contexto social.

A identificação indivíduo-organização também pode ser vista, segundo Hildebrand (2007), como a congruência entre a identidade de um indivíduo e a da empresa, como o sentimento de posse e pertencimento em relação a uma organização, como o processo de incorporação dos atributos da organização em seu autoconceito, ou como o sentimento de solidariedade e de unicidade do indivíduo com uma organização que envolve a percepção de compartilhamento dos sucessos e falhas da mesma.

Albert e Whetten (1985 apud ROCHA; SILVA, 2007) definem identificação com a organização como o nível de congruência entre a percepção que os membros possuem sobre a identidade da organização e as suas expectativas pessoais. Tal identificação se basearia em três características percebidas pelos indivíduos: *a centralidade*, relativa à real essência da organização; *a singularidade*, referente às características que fazem a organização única diante das demais; *a continuidade*, ou seu aspecto duradouro e consistente ao longo do tempo.

A importância de componentes como o afeto e a cognição para a identificação organizacional é destacada por Harquail (1998), que associa este processo a aspectos como pensamento, sentimento e atitude. A autora disserta sobre como as emoções dos indivíduos estão engajadas com a forma como se identificam com as organizações, e como suas crenças podem induzir, estreitar e expressar esta identificação.

Lacombe (2002) afirma que a identificação organizacional é um estado psicológico, onde o indivíduo se percebe como parte integrante de uma organização, e cognitivo, com as percepções do indivíduo em relação à mesma, sendo que, portanto, o processo de identificação do sujeito com a organização é pessoal, ocorrendo com cada indivíduo e em cada organização à qual ele pertence, em diferentes graus.

Ressalta ainda Lacombe (2002) que, dentre outros fatores, o tempo de trabalho dedicado à empresa e as vantagens auferidas de se ter o nome ligado à determinada instituição podem levar à maior identificação com a organização, e quanto maior o grau de identificação, maior será a sensação de perda quando o

indivíduo a deixar. Além disso, para que a identificação ocorra, “não é necessário que os valores e objetivos da organização sejam internalizados pelo indivíduo; basta apenas que ele reconheça atributos semelhantes entre ele mesmo e a organização, ou seus outros membros” (LACOMBE, 2002, p. 5). Porém, a autora destaca que a identificação, além de promover o apoio e o comprometimento com a organização, bem como sentimentos de lealdade e orgulho no indivíduo, facilita também a internalização de valores e normas e a homogeneidade de comportamentos.

Ashforth e Mael (1989) consideram que além de atributos como a interação pessoal, a semelhança, a proximidade e objetivos compartilhados entre membros de um grupo/organização, por exemplo, alguns outros fatores aumentam a tendência à identificação com o grupo ou organização, como suas características únicas (que a torna diferente das outras), seu prestígio, e a saliência das outras organizações.

Neste sentido, Machado-da-Silva e Nogueira (2001) sugerem alguns fatores que poderiam estar relacionados com o aumento da identificação organizacional. Primeiro, a distintividade dos valores e das práticas dessa organização em comparação com os de outras seria um importante fator para propiciar um entendimento de identidade única e singular. O segundo seria o prestígio que a afiliação proporcionaria, tendo em vista os mecanismos de comparação social, afetando assim a auto-estima do indivíduo. Por último, a identificação organizacional ressaltaria a não-inclusão deste indivíduo em outros grupos de mesma ordem, salientando a homogeneidade dos que se sentem participantes e a separação ou segregação em relação aos não-semelhantes.

Rocha e Silva (2007) em estudo que buscava verificar os fatores que influenciavam o processo de identificação dos indivíduos com uma organização pública, em que consideraram também as mudanças de rumo e de estrutura nela ocorridas, elaboraram dois quadros conceituais sobre os aspectos que contribuem positiva (mapa da identificação) ou negativamente (mapa da frustração) para a relação dos indivíduos com a organização.

No “mapa da identificação” os autores apontaram quatro tipos de aspectos que contribuem para que os empregados mantenham sua identificação com a organização: *confluência ideológica com os princípios e valores que regem a atuação da empresa diante da sociedade; identificação com a missão da organização e com o trabalho que ela realiza; relação afetiva com a organização*

(relação de segurança e afeto; relacionar a empresa com a figura materna; estabilidade no emprego); *ambiente de trabalho* (e apego aos colegas) (ROCHA; SILVA, 2007).

Já no “mapa da frustração” foram apresentados aspectos que contribuem para frustrar os indivíduos em sua relação com a organização, dificultando sua identificação com ela: *influências políticas; fraquezas na imagem externa; problemas relativos à estrutura da organização* (como por exemplo, falta de definições de regras claras; mudanças freqüentes; problemas de comunicação); *deficiências na gestão de recursos humanos* (como a falta de critérios por mérito pessoal; discurso que valoriza os novos funcionários em detrimento dos antigos) (ROCHA; SILVA, 2007).

Deve-se ressaltar que naquele estudo, em relação a este último fator apontado (existência de uma divisão explícita no corpo funcional da empresa entre antigos e novos funcionários), as diferenças observadas pelos autores foram significativas, onde destacou-se, além da diferença de idade entre ambos os “grupos”, a visão de que os novos eram tidos como jovens e superqualificados enquanto os antigos passaram a ser considerados velhos e desatualizados, tendo a sua experiência profissional desprezada. Porém, como salientado pelos autores, a maior mágoa dos antigos foi a forma como, em suas opiniões, a administração da época da entrada dos novos funcionários tratou a questão, sobrevalorizando os novos, sob o pretexto de que eles não possuíam os “vícios” dos demais (ROCHA; SILVA, 2007).

Abreu (2007) ao desenvolver uma pesquisa em duas instituições públicas brasileiras do Ministério da Cultura concluiu que a identificação organizacional está fortemente correlacionada ao sentimento de afiliação e internalização de valores, associada ao alinhamento de valores pessoa x organização e a auto-estima, tendo como conseqüências a satisfação e o comportamento altruísta, além da relação negativa com a intenção de deixar a organização. A autora destaca a importância do fortalecimento da identificação organizacional como fator de influência direta na intenção do indivíduo de permanecer na organização e no esforço despendido em prol da mesma.

Também são sugeridos e destacados por Abreu (2007) alguns fatores de relevância direta que aumentam ou diminuem a probabilidade de haver um desenvolvimento da identificação organizacional, podendo ser citados, dentre outros:

- O reconhecimento da sociedade em geral (reputação, prestígio e imagem externas) conferindo atributos positivos a uma organização, onde seus membros podem ter sua auto-estima impulsionada, sentindo-se assim orgulhosos por pertencer a uma organização na qual eles julgam ter características bem aceitas;

- Diferencial de práticas e valores da organização em relação a outras passíveis de comparação, provendo uma identidade única;

- A identificação com uma organização da qual o indivíduo seja membro torna-se mais forte quando a competição com outras organizações fica mais notória;

- A competição interna (entre grupos de uma mesma empresa) diminui a probabilidade de haver identificação;

- Harmonia entre valores e crenças do indivíduo e da organização;

- Uma associação linear e positiva existente entre identificação com a organização e a realização de desejos pessoais;

Dentre as conseqüências/efeitos possíveis de serem observados a partir do desenvolvimento de uma forte identificação do indivíduo com a organização, Abreu (2007) cita, dentre outros: aumento da cooperação intra-organizacional (vontade de cooperar com o outro em nome da organização); sentimento de confiança interpessoal dos empregados; comportamento de cidadania organizacional; internalização de normas, valores, práticas e processos organizacionais; desejo de permanecer na organização; comportamento de acordo com a identidade e estratégia da organização, focando os objetivos desta; maior satisfação no trabalho; menores índices de absenteísmo.

Em termos de importância da identificação do funcionário para a organização, Machado (2003, p. 65) salienta que:

Ao analisar a identidade no contexto organizacional é importante considerar que o agir e o interagir dão forma às identidades. A todo o momento, portanto, realizar e pertencer são condições para que os processos de identificação sejam desencadeados e gerem estímulos, novas descobertas e maneiras de realizar as atividades, transformando o espaço organizacional em importante palco para potenciação das existências.

Afirma também a autora que quanto maior o reconhecimento do indivíduo no trabalho que realiza, no grupo ou na organização à qual pertence, maior é a influência desses elementos na construção do seu próprio conceito. Do ponto de vista organizacional, isso implicaria em um ambiente de trabalho favorável, onde seus integrantes manifestariam autonomia e segurança na realização de suas

tarefas, além de outros benefícios (MACHADO, 2003).

Conforme Lacombe (2002, p. 7), partindo do pressuposto de que o maior comprometimento de seus membros, ou o esforço despendido em favor dos objetivos organizacionais, “será derivado de graus mais intensos de identificação, as organizações têm buscado gerar identificações mais fortes dos indivíduos por meio da rotinização do carisma ou de processos de internalização de valores e objetivos”.

Em períodos de mudanças organizacionais, a identificação do funcionário com a organização pode se alterar conforme as mudanças ocorridas na empresa, principalmente quando são atingidos valores já institucionalizados e a própria cultura organizacional. Segundo Rodrigues (1997) os indivíduos ligam-se à organização mediante o desempenho de papéis, e é através disso que atribuem significados a si próprios e reafirmam os valores da organização. Porém, quando as estratégias corporativas ameaçam valores já incorporados às identidades ameaçando suas estabilidades, os indivíduos podem rejeitar essas mudanças, o que provocaria um distanciamento cognitivo por parte dos mesmos que evitariam comprometer-se tanto com esses papéis quanto com a organização (RODRIGUES, 1997; VIEIRA, 2007).

Conforme Silva e Vergara (2002) um dos motivos que têm levado a um aumento do interesse pela pesquisa sobre a questão da identidade, nos últimos tempos, tem sido a ocorrência cada vez mais freqüente de situações de mudança organizacional, uma vez que elas tocam profundamente a identidade das pessoas, afetando também o modo pelo qual os indivíduos percebem o contexto de suas relações. Também é destacado o fato de que, pelo motivo de a mudança organizacional implicar, muitas vezes, a necessidade dos indivíduos reconstruírem as suas identidades no contexto do trabalho, pode ser dificultado o seu pleno engajamento, ou ainda, elevar as suas resistências.

Para as organizações torna-se importante que os indivíduos a reconheçam como um *locus* de pertencimento e de investimento de sua energia psíquica para o alcance de sua realização pessoal, pois assim obterão de maneira mais adequada o engajamento e o comprometimento dos seus funcionários, o que facilitará o alcance dos objetivos e resultados almejados. Porém, atualmente, o ambiente organizacional traz consigo sentimentos de insegurança e incertezas, visto que em boa parte dos casos, por exemplo, por diferentes motivos os funcionários não permanecem por muito tempo na empresa, não mantêm um vínculo forte com a instituição, ou não se

dedicam da maneira e intensidade desejadas pelas mesmas (FREITAS, 2006; VIEIRA, 2007).

Segundo Freitas (2006) nas organizações os sujeitos buscam satisfazer seus desejos de reconhecimento, de gratificação, estando estes enraizados em seu inconsciente, podendo encontrar diferentes formas de expressão e solicitação. Aqui, as organizações colocam os indivíduos em confronto com a questão da identidade, se apresentando como um lugar fértil para realização destes desejos e projetos, de onde aparece seu papel perante a construção de representações coletivas. Na medida em que o sujeito valoriza o que a organização lhe apresenta como “ideal comum”, ele pode estar abraçando o ideal desta, podendo confundir e misturar com o seu próprio. A relação que os indivíduos mantêm com a organização não é meramente racional, objetiva, e sim mediatizada por laços psicológicos. Assim, a empresa surge como uma fonte de referência, oferecendo oportunidades de identificação, ou seja, de assumir uma identidade compacta e objetivada (FREITAS, 2006). Daí surge o potencial e a oportunidade em fazer com que o indivíduo mantenha uma relação de identificação com a organização para a qual trabalha.

Conforme abordado anteriormente, nos últimos anos as organizações têm apresentado como característica a flexibilidade, provocando efeitos não apenas sobre as relações de trabalho, mas também sobre o planejamento de suas atividades, passando a ser dada ênfase em metas de curto prazo e mudanças repentinas no rumo dos planos traçados.

Segundo Piccinini, Oliveira e Rübenich (2006) a busca de competitividade obriga as empresas a alterar rapidamente suas estratégias e características de produção, adaptando-se às flutuações do mercado. Para isso, flexibilizam a produção e a organização do trabalho, com a emergência do emprego flexível. Ao ser dada ênfase na flexibilidade, os trabalhadores acabam por ter como exigências características como agilidade, estar aberto a mudanças (normalmente a curto prazo), assumir riscos continuamente, que dependam cada vez menos de normas e procedimentos formais (SENNETT, 2007).

Esse contexto, para Sennett (2007) faz com que os objetivos pessoais dos trabalhadores não estejam em sintonia com a construção de suas experiências profissionais, porque sendo o foco predominante o da mudança, acabam por não manter vínculos e comprometimentos de longo prazo em relação à organização para

a qual trabalham. Ainda segundo Sennett (2007) é este capitalismo de curto prazo que acaba corroendo o caráter e as qualidades dos indivíduos que fazem a ligação entre os mesmos e que dariam a eles um senso de identidade sustentável, trazendo consigo uma profunda ansiedade capaz de afetar não só os comportamentos, mas também as tomadas de decisões e os próprios planejamentos e projetos de vida. Não haveria mais a noção de continuidade, de ascensão no emprego, sendo estes substituídos por projetos e campos de trabalho.

Neste mesmo sentido, Maciel (2006) afirma que a flexibilização do trabalho pode, muitas vezes, não permitir que haja uma fixação em um determinado emprego e em decorrência a identificação com uma carreira e projetos sólidos, o que é considerado indispensável para a identidade individual moderna. Com isso, a relação de trabalho pode tornar-se superficial, o que causaria uma dificuldade cognitiva de apego a qualquer projeto coletivo, condicionando o homem a relações superficiais e provisórias.

É ressaltado por Tonelli (2000) que nos dias de hoje as pessoas, munidas de sentimentos de insegurança e incerteza em relação ao seu trabalho, buscam “encontrar” sua identidade e manter compromissos emocionais seguros em relação à organização e às atividades laborais. A autora aponta também que na atualidade há uma redução no tempo de ligação entre trabalhador e empresa, devido às mudanças constantes de emprego-empresa, porém, salienta que deve ocorrer um aumento na intensidade e qualidade da relação de trabalho estabelecida, a partir da busca de satisfação e prazer no trabalho, sendo essa cada vez mais difícil de ser alcançada.

Também deve-se ressaltar que ao se analisar os vínculos estabelecidos entre empregado e organização, a identificação pode muitas vezes ser vista como sinônimo de comprometimento organizacional ou parte deste, devido à diferenciação conceitual entre ambos ser complexa e difícil de ser realizada, sendo por vezes confundidas mutuamente. Porém, autores como Ashforth e Mael (1989) diferenciam identificação e comprometimento sob dois aspectos. Primeiramente, observam que os dois termos diferem na sua especificidade, onde o comprometimento organizacional envolve uma firme convicção, uma forte crença do indivíduo em determinados valores e objetivos/metapas, sendo que estes últimos podem ser encontrados de maneira similar em diferentes organizações. Já a identificação com a organização se dá de maneira específica, única, direcionada para os valores,

objetivos/metapas de uma determinada instituição. Em segundo lugar, ao se avaliar o comprometimento de um indivíduo com a organização, não é possível apreciar ou determinar aspectos referentes ao sentimento de pertencimento, de unidade, de união, de identidade deste sujeito em relação à organização, ao contrário do que ocorre com o estudo da identificação do indivíduo com a instituição.

Ashforth e Mael (1989) afirmam, ainda, que um indivíduo pode estar altamente comprometido pelo fato de a organização servir como um veículo conveniente para o atingimento de seus objetivos pessoais de carreira/profissionais, mesmo sem a percepção de compartilhar seu destino com a empresa. Se uma outra organização se revelar mais conveniente, oferecer condições mais vantajosas, esse indivíduo poderia se transferir para ela sem sacrificar os seus objetivos e sem sofrer fortes impactos psicológicos. Porém, para um indivíduo identificado com a organização, deixá-la envolve necessariamente alguma perda psíquica.

Machado e Kopittke (2002, p. 8) ressaltam que a identificação é, por vezes, “utilizada como sinônimo de compromisso, embora ela seja mais internalizada do que este e possa engendrar aderência a valores e normas grupais, assim como homogeneidade de atitudes e comportamentos”.

Pratt (1998, 2000) afirma que o constructo “identificação” difere de outros como “lealdade”, “comprometimento” ou “adaptação” em virtude de enfatizar o autoconceito.

Lacombe (2002) salienta que, mesmo havendo diferenças conceituais entre identificação e comprometimento, os dois processos podem ocorrer simultaneamente e se influenciam, afetando diretamente a ação do indivíduo.

Buscando a origem e o significado atribuído aos conceitos de “comprometimento” (derivado do verbo comprometer) e “identificação” (derivado do verbo identificar) nos dicionários de língua portuguesa Ferreira (1999), Grande (1999) e Michaelis (1998), verificou-se que o verbo “comprometer” vem do latim “*compromittere*” e está associado a: obrigar por compromisso; assumir compromisso, responsabilidade; obrigar-se. Já “identificar” vem do latim “*identificare*” e relaciona-se a: tornar idêntico, igual; determinar a identidade de; considerar que alguém, alguma coisa, tem caracteres idênticos e comparáveis à outra pessoa, outra coisa; considerar duas coisas como idênticas, dando a uma o caráter da outra; tornar-se idêntico a outrem, assimilando-lhe as idéias e os sentimentos; adquirir a índole ou

natureza de outro; conformar-se, ajustar-se.

Permite-se concluir, a partir do que foi apresentado, que “comprometimento” parece estar mais claramente associado às relações de troca entre duas partes que geram determinadas responsabilidades e obrigações, estando direcionado a valores, crenças e objetivos passíveis de serem encontrados/aplicados em relação à carreira profissional do indivíduo e a uma ou mais organizações e/ou pessoas.

Já “identificação” estaria mais relacionada a sentimentos de pertencimento e afetividade, de onde emergem laços psicológicos possivelmente mais fortes do que os encontrados em outros tipos de vínculos, tendo grande capacidade de influenciar na construção do autoconceito do indivíduo, sendo que os valores, crenças ou características identificadas no outro (pessoa ou organização) servem muitas vezes como auto-referencial e/ou partes de sua autodefinição. A existência de uma natureza de coincidência, de semelhança de valores, crenças e/ou objetivos serviria como uma conexão entre o indivíduo e uma organização e/ou pessoa especificamente, com caráter de unicidade e personalidade.

Portanto, nesta pesquisa, a identificação indivíduo-organização será entendida como um processo ou mecanismo pelo qual é estabelecida uma relação, um vínculo entre ambas as partes, onde, por meio do direcionamento positivo da identificação, é possível proporcionar uma aproximação entre o indivíduo e a organização, sendo que os aspectos relacionados (como valores, atributos, imagem, reputação...) acabam servindo também como auto-referências para o indivíduo e contribuindo para o preenchimento/construção de seu autoconceito/identidade pessoal.

Este processo envolve componentes cognitivos, psicológicos e afetivos, estando associado a aspectos como percepções, pensamentos, atitudes e sentimentos/emoções, e se dá principalmente por meio do reconhecimento de semelhança e da interação entre os valores, ideais, crenças, atributos, objetivos e práticas do indivíduo e da organização, estando relacionado a sentimentos como afiliação, pertencimento, lealdade, orgulho, dentre outros.

Por tudo o que foi exposto, fica clara a importância de o funcionário identificar-se com a organização para a qual trabalha. Além disso, conforme Jacques (2006) as próprias organizações buscam e exigem cada vez mais a identificação dos trabalhadores com os objetivos da empresa e sua incorporação subjetiva, pois elas

precisam contar com seu envolvimento completo e com uma identidade que se confunda com a identidade da própria organização.

No entanto, como fica essa busca por funcionários identificados com a organização se, cada vez mais, os vínculos existentes entre ambos tendem a ser efêmeros, sendo que o trabalhador sabe que seu período de permanência naquela organização pode ser transitório e que, dentre outros fatores já discutidos, a satisfação e a qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho ficam ameaçadas?

A partir do que foi apresentado neste trabalho em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho e identificação funcionário-organização, merece atenção uma contribuição realizada por Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 325):

[...] os vínculos gerados na relação indivíduo-organização são oriundos de crenças e afetos desenvolvidos pelo empregado e dirigidos à organização [...] sendo que a geração dos vínculos se dá em uma perspectiva de troca, na qual a organização fornece subsídios (em forma de incentivos econômicos e sociais) e recebe de volta contribuições dos empregados (em forma de desempenho, dedicação e compromisso). [...] tais vínculos estariam diretamente relacionados às políticas globais das organizações, sendo que as crenças e afetos dirigidos à organização têm relação direta com políticas organizacionais baseadas em preceitos objetivos, éticos e, sobretudo, conhecidos.

Os autores também afirmam que não basta à organização apenas possuir critérios de salários, promoções ou demissões, sendo preciso, principalmente, que os empregados tenham conhecimento deles, por meio de comunicações precisas e objetivas oriundas da direção das empresas. “Políticas claras de seleção de pessoal, avaliação de desempenho e programas de compensação têm um impacto positivo no bem-estar do empregado, com conseqüentes reflexos em seu desempenho e em seu desejo de permanecer na organização” (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p. 325).

Na seqüência será caracterizado o setor de serviços, situando-se o papel das instituições bancárias.

2.4 O SETOR DE SERVIÇOS

Esta pesquisa, cujo campo de análise é focado em uma instituição bancária, está conseqüentemente centrada no setor de serviços, tornando-se assim pertinente

a realização de uma breve discussão acerca dos setores que regem a economia, em especial o que orienta este estudo.

Os setores econômicos, sobre os quais são baseadas as análises dos principais órgãos de pesquisa do país, dentre os quais pode-se citar o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e o DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), são divididos de acordo com a natureza das atividades predominantes, sendo assim a economia representada pelos setores primário (agrário e extrativista), secundário (industrial) e terciário (serviços) (IBGE, 2007).

Nos últimos anos observa-se no Brasil que o setor de serviços possui grande representatividade, tanto em relação à sua parcela de contribuição ao montante do PIB (Produto Interno Bruto), quanto ao número total de postos de trabalho (DIEESE, 2007a). Destaca-se ainda que o crescimento da participação deste setor na economia brasileira serve em parte para atender ao grande contingente de indivíduos considerados desocupados, principalmente como consequência do desenvolvimento e introdução de novas tecnologias e práticas de gestão nos demais setores da economia, que acabaram por ter sua necessidade de mão-de-obra diminuída para a realização de suas atividades.

Gianesi e Corrêa (1994) citam alguns fatores que colaboraram e que ainda colaboram para a elevação da demanda por serviços, dentre os quais pode-se destacar o aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços; desejo de melhor qualidade de vida; busca por lazer; a urbanização, que trouxe consigo a necessidade de oferta de determinados serviços, como os de segurança; dentre outros.

Torna-se fundamental entender o conceito de serviço e suas características para uma melhor compreensão da natureza de sua atividade, a qual, diferentemente das relacionadas aos setores agrícola e industrial, não tem como resultado final um produto tangível.

Kon (2004) faz uma análise das definições mais recentes de serviços encontradas na literatura voltada ao tema e salienta que estas podem ser resumidas em quatro linhas principais:

- a indústria de serviços, como sendo uma indústria que produz serviços no lugar de bens, como as indústrias de transportes, comércio atacadista e varejista, seguros, etc.;

- serviços são bens de consumo ou intermediários intangíveis e em geral consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos. São intensivos em trabalho;
- os serviços são componentes do Produto Nacional Bruto que mede o produto de itens intangíveis;
- os serviços referem-se a bens intangíveis, sendo uma de suas características o fato de serem consumidos na maioria das vezes no ponto de sua produção (KON, 2004, p. 28).

Lovelock e Wright (2002) consideram o serviço como sendo um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra, onde, mesmo que este processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho será essencialmente intangível. Já o setor de serviços pode ser entendido como composto de atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos, estando presentes nos mais diversos momentos da vida e fazendo parte do cotidiano, como por exemplo, nas atividades culturais, de lazer, gastronômicas, de transporte, fornecimento de luz, água, telefone, entre outros.

No mesmo sentido, Kotler e Armstrong (1998, p. 455) afirmam que serviço “é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem”. Afirmam ainda que a prestação de um serviço pode ou não estar ligada a um produto físico, e que apresenta quatro características principais:

- *Intangibilidade*: diferentemente dos produtos, os serviços são intangíveis, pois não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;
- *Inseparabilidade*: os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, sendo inseparáveis daqueles que os fornecem, sejam pessoas ou máquinas;
- *Variabilidade*: os serviços são altamente variáveis, pois sua qualidade depende de quem, quando, onde e como são proporcionados;
- *Percibilidade*: esta característica diz respeito à impossibilidade de os serviços serem estocados para venda ou uso futuro (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Meirelles (2006) ressalta que a característica de intangibilidade dos serviços está associada à sua natureza de processo e não ao produto resultante, sendo o processo intangível. Sendo então um processo de trabalho, a prestação do serviço (produção) tende a acontecer simultaneamente ao consumo. Esta produção começa a partir do momento em que o serviço é demandado e termina assim que a demanda é atendida. Esta simultaneidade entre o ato de produzir e consumir torna o serviço

inestocável, pois o seu fornecimento se extingue assim que se encerra o processo de trabalho. Destaca ainda que os serviços apresentam também como característica a interatividade, onde deve haver a interação entre prestadores e usuários do serviço. Por último, ressalta como atributo dos serviços a irreversibilidade, onde é possível interromper, mas não reverter o processo de realização do trabalho, porque a ação e o efeito já se deram ao longo do fornecimento do serviço.

Entre os principais componentes do setor terciário encontram-se os bancos, cuja importância perante a sociedade e economia brasileira é popularmente reconhecida, sendo sabidamente um dos setores mais rentáveis do país. Presta serviços de natureza financeira ao público em geral, fazendo principalmente a intermediação entre os poupadores e os tomadores de recursos.

Neste sentido, Schlottfeldt (2004) afirma que apesar de o conceito tradicional de banco enfatizar este papel de intermediação financeira, ou seja, de captador de recursos dos chamados “agentes superavitários” para os “agentes deficitários”, observa-se atualmente um novo papel destas instituições, o de administradores de riscos. Isto se daria principalmente devido à busca por produtos que proporcionem maiores retornos, a aproximação das economias e dos países, impulsionando a volatilidade dos mercados, e a própria atuação dos órgãos reguladores na exigência de maiores controles dos riscos. Na mesma linha, Saunders (2000) ressalta que as modernas instituições financeiras estão envolvidas no negócio da gestão de risco, vendendo seus serviços como especialistas, desempenhando a função de assumir e gerir esses riscos em nome de seus clientes.

Segundo Fortuna (2005) nos últimos anos os bancos passaram a assumir o papel de líderes de grandes conglomerados, principalmente em virtude de condicionamentos econômicos e da necessidade de buscar economia de escala e melhor racionalização do sistema.

Com a implantação do Plano Real e o conseqüente fim da inflação elevada e diminuição das receitas, além do processo de globalização, que dentre outras conseqüências trouxe novos competidores estrangeiros ao Brasil, os bancos passaram por diversos processos de reestruturação. A saída visualizada para ganhar mercado e manter o cliente foi alterar a estratégia de atendimento e partir para o aumento da oferta de produtos e serviços (FORTUNA, 2005).

Visando atrair um número cada vez maior de clientes, os bancos passaram a oferecer serviços mais ágeis e sofisticados. Demonstrando a grande variedade de produtos e serviços que os bancos disponibilizam atualmente, Fortuna (2005) cita, dentre outros mais simples e tradicionais, a instalação de caixas avançadas em clientes empresariais de grande porte, o pagamento de empregados e fornecedores destas organizações, oferece cartões de crédito, cheques especiais, cheques de viagem, custódia e ordens de pagamento, depósitos a prazo fixo, fundos e seguros.

Sendo o trabalhador bancário alvo do presente estudo, torna-se essencial uma melhor compreensão acerca das mudanças ocorridas ao longo das últimas décadas no sistema bancário brasileiro, onde será possível visualizar as alterações que se deram principalmente em relação à estruturação dos bancos e à atividade bancária, que acabam por atingir diretamente a figura do trabalhador deste ramo de atividade.

Conforme ressalta Lazzarotto (2002) as lembranças de trabalhadores bancários, em outras épocas, normalmente se associam a um reconhecimento social de sucesso pela valorização material e intelectual da classe. Geralmente tais lembranças estão vinculadas principalmente às instituições públicas, consideradas então como ponto de referência em termos de oferta de um futuro profissional seguro e promissor. Porém, esta caracterização mostra-se cada vez mais distante do atual contexto bancário, onde as novas formas de organização da produção de serviços, com a implantação de novas tecnologias de automação e gestão do trabalho, vem provocando mudanças no perfil do trabalho bancário e de seus trabalhadores, com significativas conseqüências para a vida como um todo (LAZZAROTTO, 2002). Os próximos capítulos deste trabalho abordarão o tema.

2.5 O SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO: HISTÓRICO DAS REESTRUTURAÇÕES

A reestruturação produtiva pode ser descrita como uma nova estratégia do capital, um processo de transformação nas organizações a partir da introdução de inovações tecnológicas e organizacionais provocando mudanças significativas nas relações de trabalho com o intuito de aumentar a competitividade e a produtividade em um cenário de globalização dos mercados (PICCININI; GUIMARÃES, 2002).

Chanlat (2000) considera que estes processos de reestruturação, ocorridos sob a pressão de fatores financeiros, aconteceram na maioria das vezes de forma radical.

De acordo com Bessi (2003), pode-se citar como características da reestruturação produtiva, dentre outras, o fato de as empresas buscarem a modernização e a redução de custos; ambiente econômico mais instável e imprevisível; fluxos financeiros com maior importância que os fluxos de bens e produtos; necessidade de as empresas terem flexibilidade e integração; existência de um novo padrão tecnológico (informática); comodidade para alguns e desemprego para outros; novas tecnologias permitem automação flexível; utilização de novos materiais; o conhecimento é considerado um decisivo fator de diferenciação.

No caso específico do sistema financeiro brasileiro, o mesmo passou e continua passando por ajustes estruturais nos últimos anos. Dentre as razões desses processos pode-se destacar a globalização do sistema financeiro, o acirramento da concorrência internacional e nacional, as mudanças institucionais, os planos econômicos - particularmente o Cruzado e o Real, e a redução do patamar da inflação (DIEESE, 1997). Esta internacionalização do sistema financeiro fez com que a informação se tornasse uma variável determinante para que decisões sejam tomadas em tempos cada vez menores. Com isso, o perfil do trabalhador do setor foi se alterando, onde o bancário tradicional, que tinha como principal meio de trabalho a moeda, começa a ceder espaço para um novo profissional, que tem na informação sua principal ferramenta de trabalho. Historicamente, alguns períodos podem ser destacados em termos de mudanças estruturais no sistema financeiro.

Inicialmente, é importante analisar o contexto histórico e econômico em que ocorreram as reestruturações no sistema bancário, para que haja um melhor entendimento dos motivos que levaram à adoção de determinadas políticas, práticas e estratégias por parte destas organizações.

Segnini (1999) salienta que o processo de reestruturação dos bancos é compreendido como uma das características que constituem o processo de reestruturação do próprio capitalismo, mais amplo e complexo do que o identificado no âmbito dos espaços produtivos. "Trata-se de um processo de intensificação da internacionalização do capital, acompanhado pela expansão do ideário neoliberal" (SEGNINI, 1999, p. 184).

O capitalismo neoliberal, conforme Campello (2004, p. 19), “reafirma continuamente sua finalidade prioritária, que está na busca da riqueza abstrata, priorizando a produção em si mesma, em detrimento das necessidades humanas”. Neste sentido, o desenvolvimento tecnológico, ao invés de servir ao homem, “aumentando seu tempo livre e potencializando o desenvolvimento das faculdades humanas, tem servido para incrementar a dominação, dispensar força de trabalho e reduzir seu preço” (CAMPELLO, 2004, p. 19).

Nas últimas décadas o sistema financeiro nacional tem passado por diversas mudanças que estão diretamente relacionadas às novas exigências do capital. Dentre elas, pode-se destacar a introdução maciça de novas tecnologias, novas formas de organização do trabalho e alterações nas ocupações, exigências, e perfil do trabalhador bancário.

Até o ano de 1964 os bancos atuavam de forma regionalizada e segmentada, sendo na sua maioria de pequeno porte. Nesta época as agências realizavam todo o processo contábil de captações e empréstimos, e tinham muita autonomia em relação à administração do banco (PENNELLA, 2000). Também com o decorrer dos anos, o perfil do trabalho bancário foi sofrendo alterações conforme as mudanças ocorridas neste setor. Até a década de 1960, os conhecimentos exigidos do trabalhador do ramo eram principalmente voltados aos procedimentos contábeis. Sua atividade era considerada de pequena complexidade, sendo que nas agências se atendia a reduzida clientela e eram realizados serviços de suporte relacionados a este atendimento (CAMPELLO, 2004; PENNELLA, 2000).

A partir de 1960, em um contexto de grandes transformações políticas e econômicas, o setor bancário brasileiro sofreu profundas mudanças tecnológicas e organizacionais. A Reforma Bancária de 1964 serviu como alicerce para os planos do Estado autoritário de modernizar este setor, para que conseguisse facilitar os procedimentos de financiamento para o desenvolvimento da indústria nacional. Esta reforma tinha, dentre outros objetivos, reduzir os custos operacionais nos bancos comerciais, diminuir as taxas de juros cobradas pelos empréstimos concedidos pelos bancos, permitir o aumento de investimentos imobiliários através destas instituições, facilitar a fiscalização e melhorar a estrutura de capital dos bancos, buscando um incremento dos depósitos a prazo e reinvestimento dos lucros gerados. Nesta época

surgiram no setor bancário conceitos como mecanização, padronização, normatização e rotinização de seus procedimentos (PENNELLA, 2000).

Ainda nos anos 1960 é introduzida no sistema financeiro nacional a tecnologia de base microeletrônica, sendo esta mais uma dentre as complexas inovações organizacionais no setor bancário que, associada a novos modelos de gestão, causou impactos não só em termos de produtividade, mas também nas condições de trabalho e no perfil dos trabalhadores do ramo. Enquanto alguns setores da economia começavam a utilizar esse tipo de tecnologia, o sistema financeiro já apresentava padrões tecnológicos considerados de primeiro mundo (GRISCI; BESSI, 2004; SEGNINI, 1998). Nas décadas seguintes, principalmente em decorrência da demanda do mercado e do aumento da concorrência entre bancos, constata-se uma maior diversificação das atividades bancárias, expandindo o leque de serviços. O atendimento ao público e a venda dos produtos já começa a fazer parte das características e capacidades exigidas dos trabalhadores (FORTUNA, 2003; GRISCI; BESSI, 2004).

No final da década de 1970 e início da década de 1980, os bancos implantam e difundem o sistema *on line*, terminais de consulta aos clientes, e criam sistemas de apoio às decisões. As máquinas registradoras dos caixas são substituídas por computadores conectados a equipamentos centrais dos CPD's (Centro de Processamento de Dados). Isso fez com que houvesse uma intensificação do trabalho bancário, provocando principalmente um aumento da sua carga devido à conseqüente redução de pessoal nos trabalhos de retaguarda, e serviu de base para um maior controle geral. Com a implantação dos sistemas *on line*, a natureza do trabalho também se alterou, principalmente pelo fato de o grande volume e fluxo de papéis e documentos manipulados no cotidiano de trabalho bancário terem sido substituídos em boa parte por dados armazenados e manipulados em sistemas eletrônicos. A introdução deste sistema trouxe consigo rapidez e aumento de produtividade dos funcionários. A atividade bancária requer então uso intensivo da memória, atenção concentrada, rapidez e precisão psicomotora, acuidade visual, agilidade de raciocínio na tomada de decisão e avaliação de riscos. Aqui cada vez mais é valorizada a informação por parte dos bancos. Neste período, devido aos acontecimentos acima expostos, principalmente à automação bancária, é acentuada a divisão do trabalho, a fragmentação das tarefas, a separação entre concepção e

execução, os trabalhadores são submetidos à racionalização por rotinas sistematizadas, sendo na sua maioria tarefas simples e padronizadas (CAMPELLO, 2004; GRISCI; BESSI, 2004; PENNELLA, 2000).

Conforme Grisci e Bessi (2004) em trabalho desenvolvido a respeito da reestruturação produtiva do trabalho bancário no Brasil, em que utilizaram dados divulgados no *site* do DIEESE no ano de 2001, o processo de reestruturação pode ser dividido em duas etapas: a primeira seria a reestruturação ou “ajustes para dentro” (reorganização interna) e a segunda a reestruturação ou “ajustes para fora”. O processo de reestruturação para dentro (reorganização interna) dos bancos brasileiros ocorreu mais intensamente a partir da segunda metade da década de 80, e teve como características principais a redução de custos operacionais, intensificação da automação, desenvolvimento e incentivo ao auto-atendimento, mudanças nas técnicas de gestão, redução de postos de trabalho e terceirização. A partir deste período tornaram-se necessárias uma série de modificações e adaptações internas e externas para a sobrevivência dos bancos em um momento econômico de baixa inflação, proporcionado principalmente pelos planos econômicos Cruzado I e II, Bresser e Verão. Junta-se a isso o fim da exigência da carta patente para se abrir uma instituição financeira e a institucionalização dos bancos múltiplos. Ajustes ainda acontecem no início da década de 90, quando ações são tomadas pelo governo federal visando ao ajuste da economia que acabam por propiciar a queda da inflação que chegava a patamares próximos a 25% para cerca de 1% (GRISCI; BESSI, 2004; PENNELLA, 2000).

Segundo estudos desenvolvidos por Segnini (1998), os impactos do processo de difusão da automação bancária em conjunto com as demais modificações, em especial as desregulamentações apresentadas, não apareceram com maior destaque em termos de empregos no setor financeiro até a metade da década de 1990, visto que até esta época ocorria um aumento no número de agências, onde a inflação elevada era a principal fonte de lucratividade dos bancos.

Em 1994, com a adoção do Plano Real por parte do governo, que buscava a estabilização da economia por meio do controle da hiperinflação, o setor bancário sentiu mais drasticamente os impactos dessa medida, sofrendo alterações significativas, em vista de que os processos de queda de inflação e dos investimentos financeiros fizeram com que essas instituições buscassem alternativas

para sobreviver num ambiente econômico sem inflação e, portanto, com queda substancial das receitas proporcionadas pelo *floating*³. Essa queda brusca fez com que os bancos reavaliassem seus custos operacionais, emergindo uma série de processos de reestruturação nestas instituições. A partir daí, observa-se uma intensificação ainda maior da automatização (informatização) dos procedimentos bancários. É notável o crescimento da utilização, por parte dos clientes, de canais de auto-atendimento, como transações via internet (ou *home e office banking*), os próprios equipamentos (caixas) instalados dentro das agências e postos de atendimento, além de pagamentos e procedimentos programados via sistema. Tudo isso ajudou a reduzir os custos operacionais das instituições do ramo, mantendo a capacidade de obtenção de lucros. (FORTUNA, 2003; GRISCI; BESSI, 2004; LARANGEIRA, 1997; SEGNINI, 1998).

Ainda a respeito dos efeitos produzidos pela implantação do Plano Real, Corazza (2001) salienta que foram observados no sistema bancário nacional impactos profundos, a partir da ameaça de uma crise sistêmica provocada pela quebra de mais de cem instituições de pequeno e médio porte. O sistema bancário viu-se então forçado a mudar sua forma de financiamento, substituindo as “receitas inflacionárias” por receitas provenientes da intermediação financeira, de serviços e de tarifas. O autor ressalta que de maneira geral, o sistema mostrou-se ágil e adaptou-se rapidamente à nova forma de operação.

Essa segunda etapa da reestruturação do trabalho bancário, o chamado “ajuste para fora”, se dá a partir do final de 1994, sendo que estes ajustes voltam-se principalmente ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, à diferenciação em relação ao tratamento despendido à clientela, aparecendo traços de segmentação dos mesmos conforme o seu perfil, como por exemplo, em relação à renda, potencial de consumo dos serviços e produtos financeiros, dentre outros aspectos. Essa etapa acontece principalmente por meio de processos que envolvem transferência do controle acionário, intervenção ou liquidação por parte do Banco Central e incorporação por outra instituição financeira. Também merece destaque o fato de, no final da década de 1990, ocorrer uma grande inserção de bancos internacionais, como o inglês Hong Kong & Shanghai Bank, os espanhóis Bilbao

³ *Floating* é a receita obtida através da aplicação do dinheiro que ficava parado nas contas sem remuneração (BESSI, 2003).

Viscaya e Santander, o banco Crédit Agricole, da França, e o Espírito Santo, de Portugal. (BESSI, 2003; GRISCI; BESSI, 2004).

Larangeira (1997) relata que no final da década de 1990 o profissional bancário devia ser especializado em vendas, ter conhecimentos sobre mercado financeiro, utilização de *softwares*, de matemática financeira, dentre outros. Suas atribuições foram ampliadas, na medida em que normalmente eram exigidas características necessárias para o exercício de funções diversas, sendo que era desestimulada a prescrição de tarefas, devido às rotinas terem sido informatizadas. Com isso, os bancos demonstraram cada vez mais preocupação em investir em formação e treinamento de seus funcionários. Também, a partir desta época, observa-se um aumento dos níveis de escolaridade dos trabalhadores do ramo.

Deve ser ressaltado que o setor bancário utilizou como um dos meios para readequar sua estrutura projetos que, mais comumente nos bancos públicos, resultaram em políticas como os Programas de Demissão Voluntária (PDV), o qual apresentou também outras denominações ao longo dos anos, e serviu como base para a renovação do seu quadro funcional, pela contratação de profissionais mais novos e com salários dentro de uma nova realidade de mercado. Estas reestruturações presentes no histórico das instituições bancárias passaram pela própria condição de emprego e/ou reciclagem do trabalhador, por meio de treinamentos e readaptações exigidas para exercer diferentes funções (BARUM, 2005).

Diante deste quadro de reestruturações e mudanças bruscas no sistema bancário, o trabalhador deste ramo é atingido diretamente. Dele passa a ser exigida cada vez mais rapidez e agilidade de raciocínio e respostas, que consigam acompanhar o fluxo de informações trazidas com a implantação maciça de tecnologia de ponta, principalmente observada nos últimos anos. Outro ponto é a ameaça constante de desemprego, que se observa, dentre outras razões, a partir da automação, novas formas de organização do trabalho, terceirização e fusões e aquisições, o próprio desrespeito que ocorre muitas vezes em relação à jornada de trabalho do bancário, que também contribui para a diminuição do número de empregos ofertados no setor com o uso indiscriminado de horas extras e o comissionamento de empregados (BARUM, 2005). Mais recentemente, além de ser enfatizada a figura do chamado “bancário-vendedor” (oferta/venda de produtos aos

clientes) aparece também outra configurando um trabalhador que exerce diversas funções dentro da organização (CAMPELLO, 2004). Com tudo isso, a saúde do trabalhador e sua qualidade de vida como um todo são afetadas.

As fusões e aquisições que aconteceram com grande intensidade na década de 1990, além das inovações tecnológicas no setor, provocaram enxugamento dos empregos, como forma de reduzir os gastos totais, focando em especial as despesas de pessoal (DIEESE, 2007b). Isso se comprova pelas seguintes informações:

Após o impacto inicial do Plano Real com o fim da receita inflacionária, os bancos passaram a acumular sucessivos recordes de lucratividade com aumentos expressivos de receitas e redução de custos. Entre 1994 e 2006, a receita de prestação de serviço global dos onze maiores bancos registrou um aumento real (acima da inflação) de 222% em relação ao Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna (IGP-DI), calculado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). No mesmo período, a despesa de pessoal total desses bancos caiu 34,6%, o que resultou num aumento real de 611,3% do lucro líquido global (DIEESE, 2007b, p. 7).

Nos últimos anos, além de crises internacionais que acabam por refletir no sistema financeiro nacional, os processos de aquisições e fusões entre os bancos que, como foi observado, já tinha saliência na década de 1990, ganha destaque no Brasil e no exterior.

Cabe ressaltar que no começo da atual década foi registrada a maior aquisição de um banco público no Brasil, com a venda do Banespa para o banco espanhol Santander. No ano de 2007, o banco holandês ABN Amro foi adquirido pelo consórcio entre os bancos Royal Bank of Scotland, Fortis e Santander por pouco mais de 71 bilhões de euros, que representou a maior aquisição da história do setor bancário mundial. Neste negócio, o Santander ficou com as unidades italiana e brasileira do ABN (DIEESE, 2007b).

Conforme foi exposto, diante dessa realidade de fusões e aquisições emerge um processo de enxugamento do quadro funcional dos bancos e uma maior concentração dessas instituições em termos de participação no mercado brasileiro. Outra característica reconhecida nos últimos semestres é o crescimento dos lucros no setor bancário. Estudo levantado pelo DIEESE (2007c, p. 2) relata que no primeiro semestre de 2007 este setor superou mais uma vez o lucro de períodos anteriores:

O balanço semestral dos seis maiores bancos do país registrou crescimento de 13,9% do lucro líquido. No total de R\$ 14,9 bilhões, o lucro conjunto desses bancos é aproximadamente 60,0% do lucro total do sistema financeiro nacional no 1º semestre de 2007.

É de salientar que, apesar da flexibilidade da política monetária, com a redução da taxa Selic, o *spread* (diferença entre o custo ao qual os bancos captam recursos junto ao público e o quanto cobram dos tomadores de empréstimo), que juntamente com a cobrança de tarifas conseguiu sobrepor a diminuição histórica das receitas obtidas com o *floating* bancário, cedeu muito pouco e, por isso, os bancos seguem obtendo ganhos elevados.

O que se pode observar, tendo como base as mudanças ocorridas nos últimos anos, e o cenário que se delineia a partir de então, segundo Bessi (2003), é uma tendência de os níveis de complexidade e de rapidez necessárias à sobrevivência dos trabalhadores que atuam no sistema financeiro, especialmente na rede bancária, aumentarem cada vez mais, do mesmo modo que crescem os volumes monetários transacionados por essas empresas e também a automação dos processos de trabalho.

Outro ponto que merece atenção é que, da reestruturação produtiva imposta aos trabalhadores, dentre os quais os bancários, segundo Campello (2004), pode-se observar o aparecimento de uma classe trabalhadora mais complexa e fragmentada, dificultando também o trabalho sindical e a luta coletiva em prol dos seus interesses.

Dentro dessa linha de raciocínio e no seguimento deste trabalho serão apresentadas informações relacionadas ao Banco Moeda, empresa-foco desta análise, sendo enfatizados os processos de reestruturação pelos quais a instituição passou, principalmente nos últimos anos. Também serão apresentadas algumas considerações a respeito das políticas adotadas pelo Banco em relação ao seu funcionalismo, em especial às formas de ascensão profissional dentro da instituição, sendo esta uma das análises que se sobressai nesta pesquisa, estando relacionada à identificação do funcionário com a organização e, por conseguinte, à sua Qualidade de Vida no Trabalho.

3 O “BANCO MOEDA”⁴

Desde a sua fundação, o Banco Moeda participou de momentos importantes da história brasileira. A seguir, são salientados alguns destes e outros episódios por que passou esta instituição.

Desde o final do século XIX o Banco passou a destacar-se como instituição de fomento econômico, destinando as primeiras linhas de crédito para a agricultura.

Sua sede foi fixada em Brasília em 21 de abril de 1960, data da inauguração da nova capital.

De 1967 em diante, o Banco passa a ter uma presença maior no plano internacional. Agências e escritórios são abertos na América Latina, além de uma filial em Nova Iorque. Em 1971 já somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior.

Em 1986 ocorreu uma das principais transformações na história recente do Banco, quando o Governo extinguiu a Conta Movimento, que era mantida pelo Banco Central, servindo como um mecanismo que assegurava ao Banco Moeda suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franquados às demais instituições financeiras. Também neste ano iniciou-se a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

Na implantação do Plano Real pelo Governo Federal em 1994, o Banco Moeda participou ativamente na substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo e em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o Banco havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País.

No ano de 1995, o Banco realizou um processo de reestruturação com o objetivo de se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário. Para adequar o quadro de

⁴ As informações desta seção foram extraídas sobretudo do *site* oficial do “Banco Moeda” na Internet.

pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Neste programa, foram desligados no ano 13.388 funcionários.

Já no primeiro semestre de 1996, o Banco enfrentou uma grave crise. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Além disso, Implementou maciço programa de investimentos em tecnologia. Após a adoção de medidas rigorosas para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada a estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro, chegando a R\$ 573,8 milhões em 1997. Ainda neste ano, o Banco buscou adaptar-se às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica.

Em 2001, o Banco Moeda adotou a configuração de Banco Múltiplo, trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Segundo Fortuna (2005) o estatuto de um Banco Múltiplo permite que algumas das instituições financeiras, que muitas vezes eram empresas de um mesmo grupo, se constituam em uma única instituição com personalidade jurídica própria e, portanto, com um único caixa, único balanço, e conseqüente diminuição de custos. As carteiras de um Banco Múltiplo envolvem carteira comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de aceite e de desenvolvimento. Para se configurar como Banco Múltiplo, ele deve possuir ao menos duas das carteiras mencionadas, sendo que obrigatoriamente uma delas deve ser comercial ou de investimento.

No ano de 2003 o Banco obteve um lucro líquido de R\$ 2,4 bilhões, 17,4% superior ao obtido em 2002, dando continuidade ao crescente desempenho dos anos anteriores.

Segundo Fortuna (2005) o Banco Moeda atualmente pode ser caracterizado como um conglomerado financeiro de ponta, ajustando sua estrutura à de um banco múltiplo tradicional, embora ainda opere em muitos casos como agente financeiro do Governo Federal, sendo ainda executor da política oficial de crédito rural, conservando também algumas funções que não são próprias de um banco comercial comum, mas típicas de um parceiro do governo na prestação de serviços bancários.

O Banco Moeda está entre as maiores instituições financeiras do país, sendo

que até o momento de realização desta pesquisa contava com aproximadamente 86 mil funcionários, com 25 milhões de clientes correntistas, 15 mil pontos de atendimentos em 3 mil cidades e 22 países, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro, tendo mantido a liderança, dentre outros pontos, em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas e rede própria de atendimento no país.

Tem como missão “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”. Suas crenças são: ética e transparência; compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País; responsabilidade socioambiental; excelência e especialização no relacionamento com o cliente; gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe; ascensão profissional baseada no mérito; marca como diferencial competitivo; conservadorismo e proatividade na gestão de riscos; comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.

O Banco mantém também alguns programas e práticas relacionadas à responsabilidade socioambiental, desenvolvimento sustentável, investimentos sociais, culturais e esportivos, dentre outros.

Na próxima seção, serão discutidas as principais mudanças estruturais e estratégicas ocorridas no Banco Moeda nos últimos anos.

3.1 HISTÓRICO RECENTE DE REESTRUTURAÇÕES NO BANCO MOEDA⁵

Com as mudanças históricas ocorridas, observadas nos capítulos anteriores, que acabaram por atingir diretamente o sistema financeiro brasileiro, emergiu uma nova realidade mercadológica. Com isso, o Banco Moeda, empresa-foco desta análise e parte integrante deste sistema, teve que buscar alternativas e soluções que

⁵ As informações aqui apresentadas foram extraídas de documentos da Associação Nacional dos Funcionários do “Banco Moeda”, da Federação dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Rio Grande do Sul (FEEB-RS), do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região (SINDBANCÁRIOS), bem como de relatórios anuais do “Banco Moeda”, além de entrevistas realizadas com dirigentes do Sindicato dos Bancários na cidade de Porto Alegre. Visando a não divulgação da empresa pesquisada, tais fontes documentais não serão explicitadas nem detalhadas.

o mantivesse como uma organização viável financeiramente e ao mesmo tempo competitiva em termos de mercado.

Como foi rapidamente exposto na seção anterior, o Banco Moeda passou por diferentes processos de reestruturação ao longo da sua história, principalmente nos últimos anos. É de interesse neste estudo abordar as alterações ocorridas principalmente da década de 1990 em diante, onde será considerada como ponto-chave a entrada de novos funcionários na empresa pesquisada a partir do ano de 1998, considerado como “marco” desta segmentação interna existente no quadro funcional entre antigos e novos trabalhadores.

As mudanças nas políticas de gestão começaram a ser discutidas mais fortemente no ano de 1992, com a implementação dos chamados “ciclos” de qualidade total e a reestruturação dos Centros de Serviços de Processamentos e Comunicações, onde, com o fechamento de grande parte destes centros, os funcionários que ali trabalhavam foram transferidos para a rede de agências.

Com a posse da nova administração do Banco, ocorrida em março de 1995, foi aprovado o chamado “Plano de Ajustes 1995-1996”. As orientações relacionadas à política de recursos humanos davam conta de que deveria haver uma otimização desses recursos, tendo como algumas ações a serem adotadas, a adequação do projeto de preenchimento de cargos comissionados ao novo programa de ajustes, revisão da dotação, descomissionamento ou redução do contingente de pessoal. Ainda no ano de 1995 o Banco Moeda iniciou um período considerado crítico em termos de resultados financeiros, visto que entre o primeiro semestre deste ano e o final de 1996, acumulou prejuízo de R\$ 11,2 bilhões, que dentre outras causas, pode-se citar a extinção da Conta Movimento e a nova conjuntura advinda da implantação do Plano Real, já discutidos anteriormente. No dia 28 de junho de 1995 o Banco anuncia o “Programa de Desligamento Voluntário – PDV”, sinalizando o começo de processos de reestruturação na área de recursos humanos da empresa. O objetivo era realizar o desligamento de 16.500 empregados em um mês, sendo que 33 dias após a implantação do plano foram homologadas 13.388 rescisões de contrato de trabalho.

Em 31 de julho de 1995 o Banco anunciou outro programa, denominado “Plano de Adequação de Quadro” (PAQ), cujas premissas eram novamente a transferência de funcionários ou pedido de demissão nas condições estabelecidas

pelo PDV realizado no mês anterior. Tal plano acabou interferindo tanto na vida profissional quanto pessoal dos empregados nele inseridos, visto que, pelo fato de a empresa ter ficado alguns anos sem admitir novos trabalhadores, a média de idade de seus funcionários era elevada, envolvendo assim, muitas vezes, a própria família destes, em virtude das mudanças advindas com a alteração de local de trabalho. Com estes ajustes, o quadro funcional passou de aproximadamente 120 mil trabalhadores em fevereiro de 1995 para 70 mil em dezembro de 1998.

Todos os processos ocorridos neste sentido, principalmente entre 1995 e 1998, acabaram por influenciar direta ou indiretamente no surgimento desta “segmentação interna” do quadro de pessoal do Banco Moeda, conhecida como “pré e pós-98” ou “antigos e novos funcionários”. Porém, alguns fatos tiveram destaque nesta orientação.

A entrada em vigor das resoluções número 10, de 30 de maio de 1995 e número 09, de 08 de outubro de 1996, do Conselho de Coordenação e Controle das Estatais – CCE/DEST, pode ser considerada como um marco em termos de diferenciação do quadro de pessoal, visto que, dentre outras medidas, cita a necessidade de promoção de alterações nos regulamentos internos de pessoal e planos de cargos e salários, como a limitação da concessão de diversas vantagens e exclusão de outras, sendo afetados diretamente por tais medidas os trabalhadores do Banco Moeda (BRASIL, 1996; BRASIL, 2007). Além disso, os funcionários admitidos a partir desta data – o próximo concurso de admissão e chamada de pessoal se deu em 1998 - já ingressaram na organização com um plano de cargos e salários alterado, que se somou à diminuição dos benefícios e vantagens concedidos, dentre outras alterações em termos de políticas de recursos humanos.

Além da entrada em vigor das resoluções supracitadas e das medidas adotadas visando à redução de pessoal, o funcionalismo do Banco passou por um período de congelamento salarial, iniciado em 1996. A inflação medida no período 1995/1996 foi de 15,75%, sendo que na negociação deste ano não foi concedido percentual de reajuste de salário, bem como nas de 1997, 1998 e 1999. Nas negociações dos anos de 2000 e 2001 foram concedidos reajustes de 1,7% e de 2%, respectivamente.

Em 1997 o Banco implementou medida que atingiu mais de 20 mil funcionários ao alterar a estrutura dos cargos comissionados, onde boa parte deles

passou a ter uma jornada de trabalho de 8 horas diárias (ao contrário das 6 horas anteriores). Neste mesmo ano foi alterada a estrutura de remuneração, com mudanças no plano de cargos e salários. Na estrutura anterior o plano tinha níveis crescentes que iam de 1 até 12, onde as promoções se davam a cada 3 anos, havendo um acréscimo de 12% entre os níveis 1 e 9 e de 16% entre os níveis 10 e 12, sendo de quatro anos o intervalo de ascensão para estes últimos. O novo plano diminuiu para 3% os acréscimos entre todos os níveis.

Em números aproximados, do início da reestruturação até o fim de 2002 (período de 7 anos), dos 120 mil empregados, mais de 60 mil foram demitidos a pedido, por aposentadoria ou por iniciativa da empresa, sendo que no mesmo período foram contratados cerca de 20 mil funcionários.

Os novos funcionários (admitidos a partir de 1998) já ingressaram na empresa sem terem direito a alguns benefícios concedidos aos antigos (admitidos antes de 1998), como 18 dias ao ano de licença-prêmio, direito a 35 dias de férias após 20 anos de trabalho na empresa, planos de previdência complementar da própria organização diferenciados, anuênios (retirado de todo o quadro funcional), bem como algumas particularidades salariais. Ainda, outros benefícios são concedidos atualmente também aos novos funcionários apenas por constar no último Acordo Coletivo de Trabalho vigente, como 5 dias ao ano de abono-assiduidade, auxílio para filho portador de deficiência, períodos de até 30 dias para acompanhar pessoas enfermas da família, ausências decorrentes de luto por falecimento de parentes, além de outras faltas abonadas, como por motivo de casamento, nascimento de filho, internação hospitalar - família. Foram contratados nessas condições por volta de 3 mil funcionários em 1998 e entre 2000 e 2001 mais 17 mil.

No Quadro 2 podem ser visualizadas resumidamente as diferenças, acima expostas, entre antigos e novos funcionários da instituição:

BENEFÍCIOS NÃO CONCEDIDOS AOS “NOVOS” FUNCIONÁRIOS
<ul style="list-style-type: none"> - 18 dias ao ano de licença-prêmio - Direito a 35 dias de férias após 20 anos de trabalho na empresa - Plano de previdência complementar diferenciado - Anuênios (retirado de todo o quadro funcional) - Particularidades salariais
BENEFÍCIOS CONCEDIDOS PROVISORIAMENTE AOS “NOVOS” FUNCIONÁRIOS
<ul style="list-style-type: none"> - 5 dias ao ano de abono-assiduidade

- Auxílio para filho portador de deficiência
- Licença para acompanhar pessoas enfermas da família
- Ausências decorrentes de luto por falecimento de parentes
- Outras faltas abonadas (casamento, nascimento de filho, internação hospitalar – família...)

Quadro 2 – Diferenças de vantagens/benefícios entre “antigos” e “novos” funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor

Entre os anos de 2003 e 2004 foi desenvolvido e implementado um programa de aposentadoria antecipada que foi chamado de “PAI-50” – Plano de Afastamento Incentivado, que objetivava a redução do quadro de pessoal mediante a oferta aos empregados de determinados benefícios que constituíam incentivo para seu afastamento do posto de trabalho, onde poderiam aderir ao programa funcionários que já tivessem 50 anos ou mais de idade e quem já tivesse completado o tempo de contribuição ao INSS. As cláusulas do programa não agradaram ao funcionalismo, não obtendo assim uma adesão significativa. Logo após, no mesmo ano, o Banco lançou o Plano de Estímulo ao Afastamento (PEA), com os mesmos requisitos, porém com melhores oportunidades, prevendo incentivos maiores. Foi considerado injusto, por parte de órgãos representativos do funcionalismo, o lançamento de dois planos para o mesmo público, com direitos diferentes, em períodos muito próximos.

O programa mais recente de reestruturação foi lançado no primeiro semestre de 2007. Dentre as medidas adotadas, destacam-se o fim da substituição de cargos comissionados e a implantação do chamado Plano de Afastamento Antecipado (PAA), para funcionários com mais de 50 anos de idade e pelo menos 15 anos de contribuição à previdência complementar da instituição. Este plano recebeu mais de 7 mil adesões, superando largamente a meta prevista. Ainda, o Banco optou pela substituição de funcionários mais antigos como medida de redução de custo, sendo que para recompor a força de trabalho, chamou 3.300 concursados, aprovados em 2003.

Atualmente, conforme dados de fevereiro de 2008⁶, o Banco Moeda conta com 86.306 funcionários, sendo que deste total 36.025 (41,74%) ingressaram no Banco antes de 1998, e 50.281 (58,26%) tomaram posse a partir de 1998.

⁶ Dados coletados em entrevista realizada com dirigente do Sindicato dos Bancários, na cidade de Porto Alegre, em 18 de fevereiro de 2008.

A evolução histórica recente do quadro de pessoal do Banco Moeda pode ser observada no Gráfico 1:

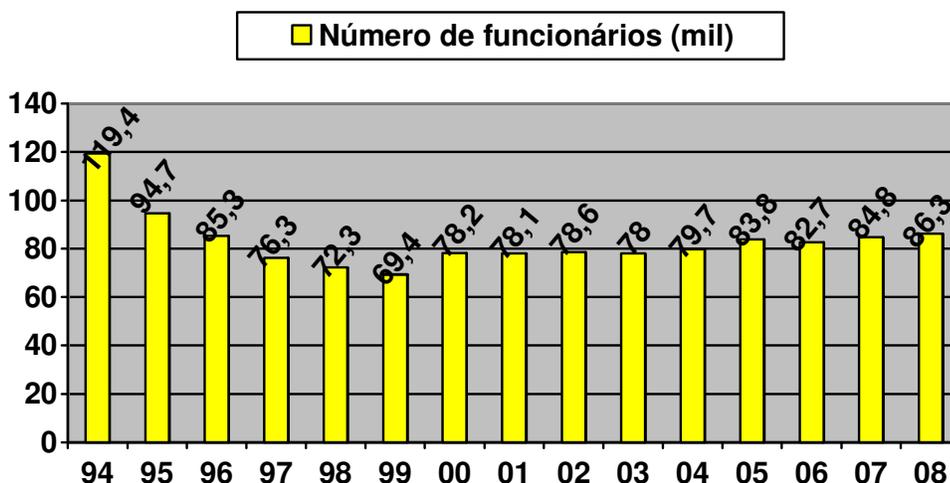


Gráfico 1 – Quadro de pessoal entre 1994 e 2008

Fonte: Elaborado pelo autor

Na seqüência serão apresentadas características das principais políticas e práticas de gestão de pessoas do Banco Moeda.

3.2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO BANCO MOEDA⁷

Na estrutura organizacional do Banco Moeda a área de Recursos Humanos está representada por uma vice-presidência de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, possuindo duas diretorias: uma de responsabilidade socioambiental e uma de gestão de pessoas. Esta última diretoria conta com o suporte de 20 unidades regionais espalhadas pelo país, as gerências regionais de gestão de pessoas. A denominação da área dentro da empresa responsável pelo gerenciamento de recursos humanos é “gestão de pessoas”.

⁷ As informações desta seção foram obtidas em entrevista realizada com funcionário da empresa vinculado à Gerência Regional de Gestão de Pessoas no Estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Porto Alegre, em 23 de maio de 2008.

A área de gestão de pessoas participa diretamente do planejamento estratégico do conglomerado, onde a respectiva vice-presidência possui voto representativo junto ao mesmo. Na seqüência serão abordadas atribuições da área junto à organização.

O processo de recrutamento e seleção se dá, externamente, via concurso público, e internamente, por um processo baseado em um “banco de talentos”, onde cada funcionário registra no sistema cadastral eletrônico da empresa aspectos individuais como conhecimentos, habilidades, competências desenvolvidas, nível de instrução e formação, cursos realizados (incluindo os promovidos pelo Banco), dentre outros. Este “banco de dados” serve como base para o processo de ascensão profissional dentro da organização, sendo que este será mais detalhado na seqüência desta seção. No caso dos novos contratados, há processos de acompanhamento, avaliação inicial e integração do mesmo à empresa.

O desligamento de funcionários da empresa se dá principalmente por pedidos de exoneração por parte dos próprios e também pelas movimentações naturais, como aposentadoria (incluindo-se aqui as geradas por planos de afastamento incentivado). É recomendada a realização de entrevista de desligamento, porém não há obrigatoriedade. Como principais fatores relacionados ao desligamento podem ser citados interesses profissionais que envolvem ascensão, remuneração e oportunidades de trabalho em outras organizações.

A avaliação de desempenho na empresa, denominada “Gestão de Desempenho Profissional por Competências”, tem como premissas orientar o desenvolvimento profissional dos funcionários, contribuir com o planejamento da carreira e facilitar a consecução dos objetivos organizacionais, além de subsidiar outros subsistemas e programas de gestão de pessoas. Neste processo, que é caracterizado como uma avaliação por múltiplas fontes, subordinado, pares e superior hierárquico são ao mesmo tempo avaliados e avaliadores. A empresa demanda um conjunto de 10 competências fundamentais que são requeridas a todos os colaboradores, até 8 competências específicas (definidas de acordo com a função e área de atuação) e 5 competências gerenciais (voltadas para cargos de gerência).

As formas de remuneração apresentam aspectos particulares que devem ser levados em consideração em relação a uma diferenciação existente entre

funcionários que ingressaram na empresa antes de 1998 e os que ingressaram após esta data, conforme já exposto anteriormente.

Para a estruturação das políticas de remuneração do Banco, os principais critérios utilizados são a referência de mercado (onde se busca determinado posicionamento perante a concorrência), plano de cargos e salários, remuneração variável conforme nível de responsabilidade do funcionário e contribuição/valor que agrega à empresa.

O treinamento/desenvolvimento de funcionários busca suprir as necessidades de aprimoramento de conhecimentos, habilidades e aptidões destes e que são desejadas pela organização e consideradas fundamentais para a execução de suas atribuições, observadas principalmente durante o processo de avaliação de desempenho.

As atividades de administração/departamento de pessoal que compreendem, dentre outras atribuições, a realização dos trâmites legais referentes às práticas administrativas e relações de trabalho, são realizadas com o apoio de departamentos específicos dentro da instituição.

O Banco Moeda, por meio da sua diretoria de Responsabilidade Socioambiental, promove diversas ações de responsabilidade social voltadas à comunidade e sociedade em geral.

Também existe a preocupação por parte da empresa em fortalecer a comunicação interna e promover ações de endomarketing. Além disso, são desenvolvidas atividades que visam aprimorar a qualidade de vida no trabalho (cujo programa será exposto mais detalhadamente no seguimento deste trabalho), além de pesquisas de clima e satisfação, que estão suspensas momentaneamente, mas que voltarão a fazer parte das práticas de gestão de pessoas da empresa futuramente.

3.2.1 A Ascensão Profissional no Banco Moeda⁸

Devido ao fato de o Banco Moeda apresentar um programa destinado a orientar seu funcionalismo em relação ao seu futuro junto à instituição, torna-se

⁸ As informações desta seção foram obtidas junto ao Banco Moeda.

necessário conhecer suas bases para que seja possível analisar as oportunidades e formas de ascensão profissional dentro da organização pesquisada.

Conforme salientado pela organização, os funcionários têm a possibilidade de administrar sua trajetória funcional e de planejar o seu futuro dentro da empresa.

A Figura 1 demonstra os degraus possíveis de serem alcançados junto à instituição, trazendo um levantamento estatístico do seu quadro funcional efetuado no ano de 2004.

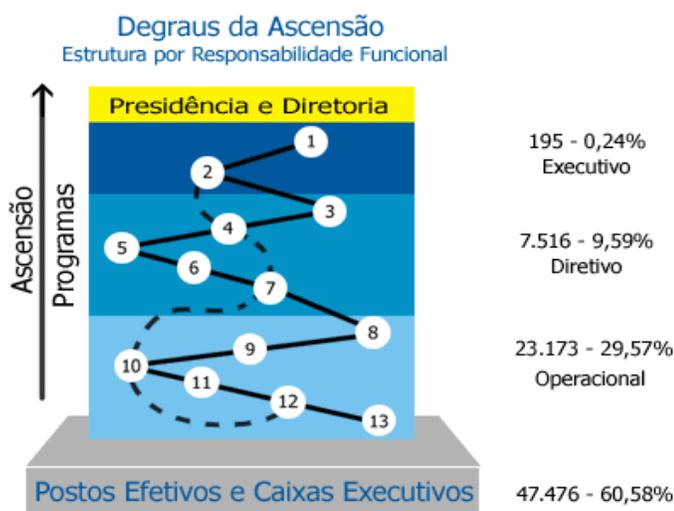


Figura 1 - Caminhos da Ascensão Profissional

A linha cheia sinaliza o caminho principal da trilha de ascensão, percorrendo os 13 níveis comissionados. A linha pontilhada indica a possibilidade de se trilhar caminhos alternativos, o que pode ocorrer especialmente por meio de programas corporativos ou processos seletivos específicos.

As opções de ascensão dentro da organização são retratadas na Figura 2.

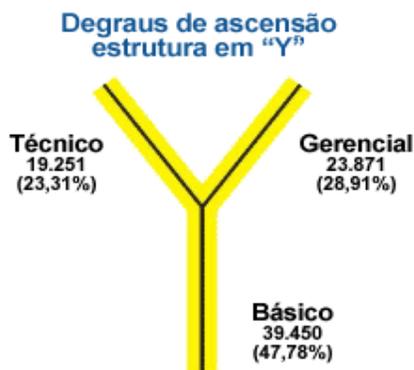


Figura 2 - Opções de Ascensão

Os cargos do segmento técnico são aqueles cuja natureza demanda experiência e conhecimentos aprofundados e específicos em algumas áreas do conhecimento, sendo normalmente cargos de assessoria e consultoria. Os cargos do segmento gerencial são aqueles associados à gestão de processos e recursos, envolvendo atividades como planejamento, coordenação, controle e direção. Os demais cargos (posto efetivo e caixa executivo) são enquadrados no nível básico. Os cargos gerenciais ou técnicos estão distribuídos em três níveis organizacionais: **nível executivo** (responde pela formulação e pelo cumprimento de políticas e estratégias corporativas e pela concretização dos objetivos e metas estabelecidos); **nível diretivo** (responde pela implementação das políticas e estratégias corporativas, pela viabilização da implementação e pela consecução das ações necessárias à concretização dos objetivos e metas definidos); **nível operacional** (responsável pelo desenvolvimento de projetos, pela implementação das ações e pela execução das tarefas necessárias ao cumprimento dos objetivos e metas definidos).

O Banco Moeda desenvolveu recentemente um programa denominado “Programa Ascensão Profissional (PAP)”, elaborado com base em premissas alinhadas à estratégia corporativa do Banco, no que diz respeito à ascensão baseada no mérito, na clareza de critérios e na transparência. O Programa considera as competências profissionais de cada indivíduo visando a sua movimentação na empresa, além de poder propiciar o seu desenvolvimento a partir da sinalização dos caminhos a serem percorridos para ascensão às diversas funções no Banco. O PAP busca promover a união entre as necessidades da empresa e as necessidades individuais dos funcionários, possibilitando à organização identificar as pessoas mais adequadas às necessidades atuais e futuras, e ao funcionário estruturar e implementar seu planejamento de ascensão junto à organização.

Abaixo são descritas as bases de apoio (sistemas e programas de desenvolvimento) disponibilizados pela organização para a consecução dos objetivos do Programa de Ascensão Profissional:

- **TAO (Talentos e Oportunidades)** – sistema interno que funciona como uma base de dados cadastrais, disponibilizando informações relativas à experiência profissional, formação e conhecimentos de cada funcionário;

- **GDP (Gestão de Desempenho por Competências)** – sistema onde são avaliadas as competências profissionais, como conhecimentos, habilidades e

atitudes que se expressam no desempenho profissional, considerando-se o contexto de avaliação, permitindo acompanhar e orientar o desenvolvimento dos funcionários;

- **Trilhas de desenvolvimento profissional** – são os caminhos possíveis para gerenciamento e planejamento da ascensão junto à organização. O PAP proporciona que o funcionário saiba, via sistema TAO, quais são os requisitos e detalha como são obtidas as pontuações que o levarão a participar do processo de concorrência de cada cargo onde, ao ter conhecimento de tais informações, o funcionário possa traçar um percurso e agir nessa direção.

- **Programas de desenvolvimento profissional** – são programas de treinamento presenciais e à distância que permitem aprimorar o conhecimento e desenvolver competências;

- **Programas de orientação profissional** – são processos que auxiliam no planejamento, desenvolvimento e redirecionamento de cada funcionário, possibilitando reflexões sobre competências desenvolvidas e trajetórias profissionais.

O PAP compreende três etapas: Certificação, Qualificação e Comissionamento.

A etapa de Certificação compreende o reconhecimento ou atestado de que o funcionário detém os conhecimentos indicados através da prestação de provas de certificação às competências profissionais de cada tema pré-determinado. O certificado é concedido para aquele que obtiver o mínimo de 70% de acertos em cada uma das provas prestadas.

A Qualificação é a avaliação dos candidatos, para ascensão, de acordo com o perfil profissiográfico definido para o exercício das funções em concorrência. Os candidatos são recrutados via sistema TAO, onde os classificados nas oportunidades são convidados a participar de entrevista ou avaliação técnico-comportamental.

Na seqüência se dá a etapa de Comissionamento, onde a nomeação será efetuada pelo detentor da alçada, o qual poderá nomear o funcionário que conste na lista de classificação do sistema TAO (vinte primeiros) ou algum que esteja fora dessa lista de classificados, quando se tratar de funcionário da própria dependência que também esteja inscrito na oportunidade.

O Programa em questão prevê o aperfeiçoamento do sistema de recrutamento e seleção da organização, onde torna-se possível identificar os funcionários que mais se aproximam do perfil definido para o exercício de

determinada função, sendo interessante para a empresa no sentido de que espera contar com profissionais mais bem preparados para as funções comissionadas na medida em que busca incentivar e oferecer meios e condições para seu desenvolvimento, além de almejar o fortalecimento da relação empresa-funcionário ao disponibilizar formas de ascensão consideradas justas e baseadas na meritocracia. Para o funcionário é essencial que se conheça antecipadamente as regras de ascensão dentro da empresa, sendo transparentes e objetivas, onde seja possível identificar as competências profissionais relevantes para a função que deseja ocupar, podendo desenvolvê-las e aprimorá-las constantemente.

Sabe-se que em organizações em que não há critérios claros para ascensão ou esses critérios não são disponibilizados a todos, fica muito difícil planejar o futuro de cada um junto à instituição. Daí a importância de as empresas possuírem programas e critérios transparentes e pré-determinados, pois isto pode influenciar em relação à identificação do trabalhador com a mesma, refletindo conseqüentemente na sua Qualidade de Vida no Trabalho.

3.2.2 Programa de QVT no Banco Moeda⁹

Como o Banco Moeda desenvolve um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, é importante conhecê-lo para estabelecer os parâmetros que serão fundamentais nesta dissertação.

Nos últimos anos o Banco Moeda vem trabalhando e intensificando as ações vinculadas especificamente à qualidade de vida no trabalho. Em 2003, buscando compatibilizar as estratégias da organização com as demandas do mercado, os desafios da conjuntura político-econômica e as obrigações da empresa com seus acionistas, criou um espaço democrático favorável a uma construção estratégica participativa por meio de um Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental.

Para tanto, a metodologia proposta foi ouvir os funcionários, por meio de um sistema de representação democrática, para discutir e reconstruir sua política de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental. Muitos assuntos foram

⁹ As informações desta seção foram obtidas junto ao Banco Moeda.

abordados, entre eles a importância de investimentos em qualidade de vida no trabalho. Além dos benefícios já oferecidos pelo Banco, o Fórum deixou claro o desejo do funcionalismo de que a empresa realizasse investimentos complementares em atividades físicas e ações de estímulo à alimentação balanceada.

Foi nesse contexto que surgiu um programa estruturado de qualidade de vida no Banco Moeda, focado inicialmente na promoção da saúde de seus funcionários.

Em março de 2004 foi iniciado um projeto piloto envolvendo funcionários da Sede, em Brasília, e de 32 agências de 06 estados. Foram atingidas mais de três mil pessoas, entre funcionários, estagiários e participantes do programa Adolescente Trabalhador. As ações implementadas incluíram: ginástica laboral (15 minutos por dia no ambiente e horário de trabalho do funcionário); caminhadas em finais-de-semana; massagem expressa individual durante o expediente; lanche saudável; criação da página de Qualidade de Vida na Intranet com informações sobre saúde, alimentação, atividade física, práticas anti-estresse, entre outras; bem como Espaços de Qualidade de Vida.

A pesquisa de avaliação realizada junto aos funcionários que participaram do Piloto revelou o impacto positivo do Programa de Qualidade de Vida do Banco. Segundo os entrevistados, as ações empreendidas serviram para despertar o interesse pelo tema e provocar algumas mudanças, a exemplo de: melhoria do clima organizacional, adoção de um estilo de vida mais saudável (atividade física regular e preocupação com alimentação balanceada), maior disposição e motivação e percepção de uma maior valorização de funcionários e colaboradores.

Para complementar essa avaliação, obtendo mais subsídios para a formatação do Programa, foi realizada nova pesquisa, contratada em janeiro de 2005 junto a um instituto especializado, desta vez com funcionários que não haviam participado do Piloto. Os resultados apontaram para a importância de estender essas ações a toda a empresa. A partir daí o Programa entrou em fase de ajustes e verificação de disponibilidade orçamentária.

Em julho de 2007 foi lançado o Programa de QVT – Qualidade de Vida no Trabalho. As bases teóricas do Programa dão conta de que a QVT representa o grau em que os funcionários da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio do seu trabalho na empresa, sendo resultante de

diversos fatores, tais como remuneração, condições de saúde e segurança, oportunidades de ascensão profissional e de crescimento pessoal, dentre outros.

Ainda, o Banco vem desenvolvendo esses fatores por intermédio das políticas e programas de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, dentre as quais, pode-se citar: remuneração baseada no mercado, programa de participação nos lucros e resultados, ponto eletrônico, programa de ascensão profissional, universidade corporativa, programa de reconhecimento, ouvidoria interna, participação nos planos de saúde e previdência privada, linhas de crédito especiais para funcionários e programas sociais relevantes voltados para a comunidade, que devem repercutir positivamente no orgulho de se trabalhar na empresa.

Segundo a organização, o Programa de Qualidade de Vida visa promover qualidade de vida no trabalho dos funcionários e colaboradores, com foco no estímulo aos cuidados com a saúde e na adoção de hábitos saudáveis. Ele tem por base ser uma ação institucional; respeitar a diversidade do público em suas variações culturais, diferenças regionais e interesses coletivos; considerar a educação continuada como caminho para adoção de um estilo de vida saudável. A adesão às ações do Programa é voluntária e co-responsabiliza os funcionários e colaboradores pelos cuidados com sua saúde e a segurança no trabalho.

O Programa busca mobilizar cerca de 100 mil pessoas, entre funcionários (mais de 85 mil), adolescentes trabalhadores (4.700) e estagiários (cerca de 10 mil), e está ancorado em ações de **Comunicação Interna, Educação, Experimentação e Suporte**.

A **Comunicação** tem por objetivo dar visibilidade às políticas, programas e benefícios existentes na empresa que contribuam para a qualidade de vida no trabalho, bem como, às novas ações que integram o Programa QVT.

O fio condutor das iniciativas relacionadas à **Educação** é a capacitação do funcionário para os cuidados com a saúde e segurança no trabalho e elevação de sua qualidade de vida. Eis algumas de suas vertentes:

- a. **Programa de Educação em Saúde e Segurança do Trabalhador** – Conjunto de ações de capacitação que visam promover a adoção de hábitos saudáveis e a observação dos cuidados com a própria saúde;
- b. **Página de Qualidade de Vida no Trabalho** – Disponível na Intranet, veiculando conteúdos voltados à saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho;

c. **Grupos de Discussão na Intranet** – Disponível na Intranet, aberto aos funcionários, para comentários sobre temas relacionados à qualidade de vida no trabalho;

d. **Campanhas de saúde e segurança do trabalho** – Campanhas periódicas, utilizando os veículos de comunicação interna do Banco, visando à prevenção de doenças e acidentes de trabalho;

e. **Serviço de Consultoria** – direcionada a funcionários e colaboradores sobre assuntos relacionados à saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, com a formação de equipe multidisciplinar, além do apoio a eventos locais.

O fator **Experimentação** refere-se a iniciativas realizadas no ambiente do Banco que estimulam a adoção de hábitos saudáveis, a exemplo de:

f. **Verba QVT** – Valor destinado a cada dependência do Banco para a realização de práticas que visem à promoção e a proteção da saúde (Ex. ginástica laboral);

g. **Semana de Qualidade de Vida no Trabalho** – Durante a semana do Dia Mundial da Saúde (07 de abril), são realizados diversos eventos, dentre eles, Feiras regionais de QVT.

h. **Espaços de Qualidade de Vida** – Normatização dos diversos espaços existentes, criados por iniciativas das próprias dependências para relaxamento, lazer e atividades anti-estresse.

Por **Suporte**, quarta linha de ação do Programa, entendam-se iniciativas que proporcionem aos funcionários e colaboradores acesso a cuidados com a saúde fora do horário de expediente, a preços diferenciados. Aqui se incluem:

i. **Clube de Convênios** – Estabelecimento de convênios com pessoas jurídicas (academias de ginástica, de esporte e de práticas anti-estresse), com a finalidade de oferecer aos funcionários e colaboradores acesso a atividade física com preços mais acessíveis;

j. **Grupo Vida Saudável (GVS)** – Acompanhamento multidisciplinar com profissionais integrantes do “plano de saúde” dos funcionários do Banco (médicos, nutricionistas e psicólogos), de caráter educativo, com ênfase na promoção e proteção da saúde;

k. **Corridas de Rua** – Organização de provas de corrida de rua que permitam/estimulem a participação dos funcionários.

A estrutura do Programa inclui mecanismos de avaliação mostrados no quadro a seguir. Esses mecanismos servem de base à mensuração de resultados que se iniciou em 2008:

RESULTADO	INDICADOR	PERIODICIDADE
Conscientização dos funcionários e colaboradores para escolhas saudáveis	Adesão às ações do Programa QVT, identificada em sistema interno do Banco	Anual
Melhoria dos indicadores de saúde ocupacional	Exame Periódico de Saúde – EPS	Anual
Melhoria da satisfação no trabalho	Pesquisa de Satisfação no Trabalho	Anual
Redução dos custos anuais do Banco com licenças-saúde	Sistema interno do Banco	Anual

Quadro 3 – Avaliação do Programa de QVT

A avaliação do Programa de Qualidade de Vida do Banco, visando seu aprimoramento, inclui ainda a ponderação de questões inerentes à natureza da empresa, os chamados “Fatores Críticos de Sucesso”. Estão sendo considerados: a necessidade de adequação das ações à cultura organizacional do Banco e o imperativo de assegurar uma composição de iniciativas que tenham como “norte” a qualidade de vida no trabalho. Os condutores do Programa estão cientes de que ações isoladas não são capazes de garantir, por si só, a melhoria significativa da qualidade de vida no trabalho. É preciso um esforço de toda a organização na busca pelo atendimento pleno aos fatores identificados. Atenção especial deverá ser dada aos que se referem às condições de segurança e saúde no trabalho, tais como: organização do trabalho, aperfeiçoamento de processos, melhoria do relacionamento interno e aprimoramento das condições físicas do ambiente de trabalho.

Iniciativas neste sentido são interessantes devido ao fato de que demonstram uma preocupação da empresa em relação à Qualidade de Vida dos seus funcionários, o que também pode exercer influência sobre a identificação do trabalhador com a organização.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos dessa pesquisa, sua caracterização, instrumento de coleta de dados, técnicas de tratamento e de análise das informações obtidas, além da delimitação da população-alvo. Estas definições se apresentam a partir da construção e delineamento teórico do estudo, bem como da avaliação realizada por parte do pesquisador a respeito da metodologia necessária para o cumprimento daquilo que aqui foi proposto como objetivo a ser atingido.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa visou, além de fazer um levantamento histórico das reestruturações ocorridas no sistema bancário e no caso específico do Banco Moeda, conhecer e analisar o perfil dos antigos e dos novos funcionários desta instituição, averiguando qual sua situação atual (pós-mudanças estruturais) ao se buscar identificar quais são as perspectivas destes funcionários em relação ao seu futuro profissional, como a qualidade de vida destes trabalhadores foi afetada, e que tipo de identificação estabeleceram com a organização para a qual trabalham.

Com estes dados coletados, houve maior facilidade na busca e identificação das principais dificuldades que se apresentam para o trabalhador bancário, advindas da seqüência de programas de reestruturação ocorridas neste segmento da economia.

Este trabalho, que tem como local de estudo unidades de uma mesma empresa e como objeto de estudo o seu quadro funcional, caracteriza-se como um estudo de caso, que segundo Yin (2001, p. 32 e 33):

“É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real [...], que baseia-se em várias fontes de evidências [...] e que beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.”

Ainda conforme Yin (2001) este método permite contemplar uma ampla variedade de meios para coleta de dados, como pesquisas documentais,

observações, entrevistas, que contribuem para o aumento da qualidade do estudo em questão e também para um melhor entendimento do objeto estudado.

Triviños (1987, p. 133 e 134) afirma que estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente.”

Esta pesquisa tem caráter descritivo, que segundo Roesch (1999) é a melhor opção quando se deseja obter informações sobre determinada população, como por exemplo, efetuar um levantamento, contar quantos ou em que proporção os indivíduos apresentam determinada característica ou opinião, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si. Já Vergara (2007, p. 47) afirma que:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Triviños (1987) ressalta que os estudos descritivos têm por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade por meio de seus fatos e fenômenos, exigindo que o pesquisador tenha acesso a uma série de informações sobre aquilo que deseja pesquisar.

4.2 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O presente estudo foi desenvolvido por meio de pesquisas de natureza mista (quantitativa e qualitativa). Segundo Roesch (1999) é comum o aparecimento em pesquisas da utilização simultânea de abordagem quantitativa e qualitativa. “O método quantitativo enfatiza a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações; por isso mesmo, a análise de dados é baseada no uso de estatísticas” (ROESCH, 1999, p. 122). A respeito da abordagem qualitativa, Triviños (1987) esclarece que esta permite analisar os aspectos implícitos que fazem parte da existência do objeto estudado. Também salienta que, principalmente quando a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, “a análise qualitativa pode ter apoio quantitativo, mas geralmente se omite a análise estatística ou o seu emprego não é sofisticado” (TRIVIÑOS, 1987, p. 111).

Optou-se por utilizar nesta pesquisa o questionário como instrumento principal de coleta de dados. É necessário, para sua construção, esforço intelectual anterior de planejamento, tendo como base o problema de pesquisa e o seu plano de desenvolvimento (ROESCH, 1999).

O questionário empregado na presente pesquisa foi elaborado considerando-se os objetivos propostos neste estudo e tendo como base principal o referencial teórico apresentado, por meio de conceituações, instrumentos de pesquisa, resultados e análises encontradas nos trabalhos de diversos autores, sendo que foram privilegiadas questões relacionadas aos tópicos de maior interesse do pesquisador, conforme suas percepções obtidas durante o período em que trabalhou no ramo pesquisado, o que possibilitou contato direto com a realidade vivenciada pelos trabalhadores que integram o quadro funcional da instituição. Neste sentido, os contatos efetuados por meio de conversas informais com trabalhadores da empresa, especialistas do setor bancário e sindicalistas também contribuíram para a construção do presente instrumento.

A opção por utilizar o questionário foi devido, dentre outros aspectos, à sua capacidade de atingir um grande número de pessoas simultaneamente, possibilitando a redução de tempo e custo durante a fase de aplicação do mesmo.

O instrumento é composto por 65 questões fechadas e 2 abertas, além de alguns dados de identificação do perfil do respondente, sendo que o mesmo pode ser visualizado no apêndice B deste trabalho.

Para se chegar a este modelo final empregado durante a pesquisa de campo foram necessárias algumas etapas de correções e testes durante a construção do instrumento.

Primeiramente, a partir do referencial teórico utilizado neste trabalho, foram elaboradas questões pertinentes aos temas em análise. Neste momento, foi visualizada a impossibilidade de aplicação do questionário devido à sua extensão.

Partiu-se então para a seleção dos pontos mais importantes a serem pesquisados, com a escolha das questões consideradas primordiais para que os objetivos propostos neste estudo pudessem ser respondidos. Esta etapa foi de difícil execução, em virtude do interesse do pesquisador em manter alguns pontos que eram considerados interessantes, mas que tiveram de ser excluídos do questionário.

Aqui surgiram então idéias para realização de estudos futuros envolvendo temas relacionados aos abordados nesta pesquisa.

Ultrapassada esta etapa, o questionário foi submetido a pré-testes, realizados junto a funcionários localizados em cidades não-integrantes da região das Missões do Rio Grande do Sul, tendo sido utilizada como base principal a cidade de Porto Alegre. A fase de pré-teste, segundo Roesch (1999, p. 132), caracteriza-se por serem “testes aplicados antes do início de um programa ou experimento”.

Por meio dos testes efetuados, foram realizadas avaliações de diversos aspectos do instrumento, sendo que os participantes eram estimulados pelo pesquisador, após responderem o questionário, a avaliar e propor melhorias ao mesmo de maneira geral, enfatizando questões como extensão do questionário, tempo que levou para responder, clareza das sentenças, bem como dúvidas, críticas e demais sugestões. Também foi dada ênfase na avaliação do modelo de escala utilizado, em relação à facilidade de entendimento e aplicação da mesma.

Em relação à escala, deve-se observar que se optou por uma de intensidade com 10 opções de escolha da resposta, variando de 1 a 10 conforme a concordância do respondente em relação à sentença apresentada. Esta opção se deu devido à boa aceitação dos pesquisados durante a fase de pré-teste, onde a grande maioria considerou esta de mais fácil entendimento/utilização em relação às demais opções de escala apresentadas, além de ter sido considerada a questão cultural, onde no Brasil desde criança os indivíduos são acostumados a avaliarem e serem avaliados com notas que variam de 0 a 10. A escala pode ser visualizada no modelo de questionário utilizado, disponível no apêndice B deste trabalho.

Após a realização dos pré-testes, algumas alterações foram efetuadas, principalmente em relação à visualização/apresentação e correções de sentenças.

Com o questionário considerado pronto para aplicação junto ao público-alvo, partiu-se para a “pesquisa de campo”. Nesta etapa, foram também aproveitadas informações obtidas junto aos funcionários (respondentes) por meio de conversas informais realizadas durante a aplicação do instrumento de pesquisa.

Além deste instrumento, foram utilizados dados secundários obtidos através de pesquisas efetuadas junto à instituição-foco desta análise para levantamento de informações complementares; junto ao Sindicato dos Bancários; análise de documentação existente acerca do objeto de estudo, encontrada tanto dentro quanto

fora da organização; consultas a revistas, periódicos, informativos, dentre outros; bem como o apoio de literatura específica voltada ao tema da presente análise.

4.3 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO E PESQUISA DE CAMPO

O questionário foi aplicado junto aos funcionários que fazem parte do quadro de agências do Banco Moeda que estão localizadas na região das Missões, no estado do Rio Grande do Sul. A escolha desta área para realização do presente estudo se deveu principalmente ao fato de o pesquisador ter trabalhado em uma agência bancária da cidade de Santo Ângelo, localizada na região em questão, por um período aproximado de sete anos. Imaginava-se que isto possivelmente poderia vir a facilitar na obtenção dos dados e informações junto à população-alvo, pela proximidade obtida em termos de relacionamento com boa parte dos funcionários integrantes do quadro destas agências, o que realmente acabou ocorrendo na maioria dos casos. Também houve o interesse por parte do pesquisador em averiguar se as percepções obtidas durante o período em que trabalhou na região iriam se confirmar.

Nesta região foram encontradas as características necessárias para posterior análise e cumprimento dos objetivos traçados nesta pesquisa, existindo tanto indivíduos considerados “antigos” quanto “novos” funcionários, sendo este o foco do presente estudo.

As agências integrantes da região das Missões podem ser visualizadas no apêndice A deste trabalho, sendo que atualmente o número total de funcionários é de 163, estando distribuídos por 13 agências de 13 municípios diferentes. Estes números foram obtidos através de informações coletadas junto ao sistema operacional da empresa por meio de pesquisas realizadas por funcionários do Banco Moeda e que foram confirmadas/atualizadas durante o período de visitação às agências integrantes da região.

A expectativa inicial era de se conseguir abranger um número total de no mínimo 100 funcionários a serem pesquisados, incluindo aqui tanto os considerados antigos quanto os novos funcionários da instituição. Após o levantamento final, 130 questionários foram considerados válidos para a análise, o que representa 79,75%

do total aplicado. Deve-se salientar que dentre os 33 questionários faltantes para a totalidade, estão incluídos no cálculo os considerados inválidos para análise, além de funcionários que se encontravam em período de férias, cursos ou outros compromissos, bem como aqueles que não quiseram ou não puderam colaborar com a pesquisa. Ressalta-se também que dentre os 130 questionários utilizados para a análise, 38 deles não tiveram respostas para as duas questões abertas, sendo que dentre estes encontram-se funcionários que ingressaram na empresa a partir do mês de janeiro de 2007, os quais foram orientados, por meio de instruções constantes no próprio instrumento de pesquisa, a não responderem estas duas questões por entender-se que não participaram de maneira direta de boa parte das reestruturações ocorridas na empresa pesquisada nos últimos anos.

As visitas às agências foram realizadas em um período de aproximadamente quinze dias. Previamente, contatos telefônicos já haviam sido feitos com o intuito de avisar sobre a visita e agendá-la. A receptividade foi muito boa em todas as agências, com exceção de uma, onde mesmo perante apresentação e comprovação do intuito de realizar a pesquisa junto aos funcionários, não foi obtida autorização para ingresso na agência antes do horário de abertura do expediente externo. Diante desta limitação e de outras, como a falta de tempo e condições adequadas de os pesquisados responderem o questionário no momento da visita, optou-se, nestes casos, por deixar uma cópia do instrumento para cada funcionário, sendo que assim poderiam responder com mais calma e maior atenção em horário diferente do de atendimento ao público, abrindo inclusive a possibilidade de ser respondido em horário fora do turno de trabalho.

Apesar de o questionário ser auto-explicativo e de fácil entendimento, buscou-se efetuar a entrega do mesmo a cada funcionário integrante do público-alvo, transmitindo informações do que se tratava e como proceder para respondê-lo. Em algumas agências, isto não foi possível por alguns motivos, como por exemplo, existência de um grande número de clientes aguardando para serem atendidos. Porém, em todas elas, manteve-se contato com um funcionário que ficou responsável para, quando preciso fosse, buscar informações necessárias ou dirimir eventuais dúvidas junto ao pesquisador.

Os questionários foram, em alguns casos, coletados diretamente na agência bancária da cidade de origem e, em outros, foram remetidos via malote para a cidade em que o pesquisador se encontrava.

Por meio dos dados obtidos foi possível realizar comparações com o intuito de observar se existem diferenças significativas entre as opiniões de “antigos” e “novos” funcionários dentro das diferentes abordagens desta pesquisa.

4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

As respostas obtidas com a aplicação do questionário geraram resultados tanto de natureza quantitativa (provenientes das questões fechadas) quanto de natureza qualitativa (provenientes das questões abertas).

A confiabilidade do instrumento de pesquisa – que segundo Hair *et al.* (2005) representa o grau em que determinado conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir, se relacionando ao modo como é feita esta medição – foi mensurada por meio do cálculo do “Alfa de Cronbach”, sendo esta uma “medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, onde os valores de 0,60 a 0,70 são considerados o limite inferior de aceitabilidade” (HAIR *et al.*, 2005, p. 90). Por meio desta medida, obteve-se um coeficiente de 0,959, considerado bastante satisfatório para o desenvolvimento desta pesquisa.

Deve-se salientar que 8, do total de 65 questões fechadas que constituem o instrumento de pesquisa, tiveram o seu valor atribuído em cada resposta invertido em virtude de possuírem sentido contrário em relação às demais, onde, quanto maior sua concordância com a sentença, significaria um resultado menos desejável/positivo ao que se estaria pesquisando/perguntando. As 8 sentenças são as seguintes:

- *Haveria prejuízo à minha vida pessoal caso precisasse mudar para outra cidade (para ascender no Banco ou por solicitação da empresa);*

- *Sinto-me desconfortável ao trabalhar ao lado de colegas que, ao terem ingressado na empresa em época diferente do meu ingresso (antes ou após 1998), têm remuneração, benefícios/vantagens diferentes dos meus;*

- *As diferenças de remuneração, benefícios/vantagens existentes entre funcionários pré e pós 1998 provocam desunião/conflitos no quadro funcional do Banco;*
- *Com a renovação constante do quadro de pessoal sinto-me um estranho no grupo;*
- *Sinto-me frustrado com as alterações ocorridas nos últimos anos na forma de gerir o Banco e no seu relacionamento com o funcionalismo;*
- *As alterações ocorridas nos últimos anos nas condições e na organização do trabalho no Banco trouxeram danos à minha saúde;*
- *As alterações promovidas pelo Banco nos últimos anos (Programas de desligamento e Planos de afastamento incentivado; readequação de quadro, cargos e funções; salários e benefícios; realocização de funcionários, etc.) afetaram negativamente o meu sentimento pelo Banco;*
- *Ao trabalhar no Banco, sinto que minha saúde (física e/ou emocional) foi afetada negativamente.*

Para a realização do tratamento estatístico dos dados obtidos foram utilizados softwares específicos: o *Microsoft Office Excel 2003* e o *SPSS - Statistical Package for Social Sciences* – versão 13.0, com o objetivo de se obter condições apropriadas para uma melhor análise das variáveis envolvidas. O *software SPSS* possibilita efetuar diversos tipos de análise, como o cruzamento de informações, disponibilizando diferentes testes e métodos de avaliação que contribuem para o cumprimento dos objetivos traçados.

Os dados quantitativos foram tratados por meio de medidas estatísticas descritivas como média, mediana, moda, mínimo e máximo, buscando-se analisar a avaliação dos funcionários (pré e pós-98) às sentenças apresentadas no instrumento de pesquisa. Para a identificação dos pontos/aspectos em que foram apresentadas as maiores divergências ou diferenças significativas entre as médias das respostas de antigos e novos funcionários da empresa, foi utilizado o “Teste t”. Por meio da técnica de “Análise de Agrupamentos” buscou-se identificar, dentre os 130 respondentes, grupos de indivíduos que apresentassem similaridades entre si quanto à avaliação efetuada sobre os aspectos relacionados à identificação com a organização e à qualidade de vida no trabalho, bem como caracterizar o perfil dos funcionários cujos grupamentos fossem destacados. Ainda, foi calculado o

coeficiente de correlação de Pearson para análise da existência e força da correlação entre as dimensões “identificação indivíduo-organização” e “qualidade de vida no trabalho”.

A análise dos dados coletados com a aplicação das questões abertas foi precedida por uma sistematização das respostas/informações obtidas.

Para isto, foi utilizada a Análise de Conteúdo, que conforme Bardin (1979) caracteriza-se como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42).

Vergara (2007, p. 14) afirma que a Análise de Conteúdo refere-se ao estudo de textos e documentos, sendo “uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem, utilizando tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição dos conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas”.

A Análise de Conteúdo é uma técnica que pode ser aplicada tanto na pesquisa quantitativa como na qualitativa. Apresenta algumas peculiaridades essenciais, como a de ser um meio para estudar as “comunicações” entre os sujeitos, colocando ênfase no conteúdo “das mensagens” e a de que a informação surge da apreciação objetiva da mensagem, tanto em termos de inferências (que podem partir das informações que fornece o conteúdo da mensagem) quanto de premissas (que se levantam como resultado do estudo dos dados que apresenta a comunicação) (TRIVIÑOS, 1987).

Com isso, busca-se compreender e analisar sistematicamente o objeto de estudo, podendo, a partir destes pressupostos, fazer inferências e entender melhor tudo o que foi proposto como objetivo desta pesquisa.

Na seqüência será apresentada uma breve caracterização da região geográfica em que foi realizada a pesquisa de campo.

5 PERFIL ECONÔMICO-SOCIAL DA REGIÃO DAS MISSÕES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

A região das Missões, local onde foi realizada esta pesquisa, segundo dados referentes ao ano de 2006, apresenta uma população total de 252.548 habitantes, sendo 76.393 a população rural e 176.155 a população urbana (FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA, 2008a). Sua economia é centrada na atividade agropecuária e, conforme dados do ano de 2005, apresentou um PIB per capita de R\$ 8.482,00 (FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA, 2008b).

Segundo Soares, Flores e Muller (2005), a região vem sofrendo quedas significativas em sua produção agropecuária nos últimos tempos, principalmente em razão da grande estiagem ocorrida entre 2003 e 2005, o que fez com que os produtores repensassem em novas alternativas de cultivo. A região das Missões é considerada uma área bastante relevante em termos sócio-econômicos, sendo sua economia fundamentada na agricultura, onde diferentes espécies são cultivadas, podendo-se citar a aveia, o azevém e a soja, sendo encontradas na maioria dos municípios locais. Porém, observa-se a prevalência da monocultura de soja, trigo e milho. Deve-se ressaltar também que a economia da região das Missões está baseada na pequena propriedade rural, a qual tem vivido um processo de estagnação, caracterizada, principalmente, pelo esvaziamento demográfico, queda na produção agropecuária e redução na qualidade de vida do produtor rural. A pecuária está voltada basicamente para a criação de bovinos e suínos. Essa homogeneização da produção agropecuária tem trazido alguns prejuízos ao setor sempre que ocorrem grandes oscilações climáticas, como a estiagem dos últimos anos (SOARES; FLORES; MULLER, 2005).

Conforme Reisdorfer (2000) um aspecto sensível para a região é a alta sazonalidade da produção e renda da atividade agrícola, a qual durante um longo período do ano mantém a economia com baixo volume de operações comerciais, sendo o quadro agravado caso ocorra frustração de safra ocasionando, por consequência, uma redução considerável da circulação monetária, diminuindo assim as atividades comerciais, principalmente as de insumos agrícolas, provocando uma repressão da economia.

É ressaltado por Franco (2000) que na região, os produtos, em especial os agrícolas, sofrem uma transformação industrial mínima, transferindo para outras regiões o valor que poderia ser agregado ao produto na sua origem. Com isso, perde-se oportunidade de geração de empregos e renda, refletindo-se no empobrecimento das empresas locais, e conseqüentemente, em elevados índices de desemprego da população economicamente ativa nas cidades e no interior (FRANCO, 2000; REISDORFER, 2000).

A atividade econômica urbana está concentrada nos setores de comércio varejista e de serviços, principalmente pelos fatos de não haver recursos minerais que justifiquem a exploração do solo e com a industrialização inviabilizada pela distância dos grandes centros consumidores do Estado (FRANCO, 2000).

Por outro lado, evidencia-se a importância do conjunto patrimonial da região das Missões Jesuítico-Guarani, aparecendo com grande potencial para o desenvolvimento regional através do turismo. Este patrimônio engloba remanescentes dos “30 Povos das Missões” localizados hoje em territórios pertencentes ao Brasil, à Argentina e ao Paraguai, sendo constituído por bens culturais e imóveis, móveis, materiais e imateriais de grande significado histórico-cultural, onde se destacam sete sítios tombados pela UNESCO como Patrimônio Histórico da Humanidade: São Miguel das Missões, no Brasil, San Ignacio Mini, Loreto, Santa Ana e Candelária na Argentina, Jesús e Trinidad, no Paraguai. Além do legado Jesuítico-Guarani, a região possui uma riqueza cultural diversificada por ter sido repovoada por imigrantes e migrantes de diversas etnias (SOARES; FLORES; MULLER, 2005). Ao longo dos últimos anos inúmeras iniciativas, transformadas posteriormente em projetos e programas estruturados e implantados, surgiram com o objetivo de alavancar o turismo e o desenvolvimento da região das Missões (NOGUEIRA, 2007).

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 DESCRIÇÃO DAS UNIDADES PESQUISADAS

O presente estudo teve como “campo de pesquisa” as agências do Banco Moeda existentes na região das Missões do estado do Rio Grande do Sul.

A organização pesquisada adota em sua rede de agências (neste estudo se faz referência às agências de atendimento ao público consideradas “de varejo”) uma classificação baseada, dentre outros fatores, no potencial e volume de negócios efetivamente realizados pelas agências em determinada localidade; nos cenários de vantagens e desvantagens negociais traçados de acordo com diversos aspectos; nas características sócio-econômicas da cidade/região; a própria concorrência estabelecida no local; o volume de serviço; o que acaba por determinar a estrutura de cargos e o número de funcionários que farão parte do quadro de cada unidade, além de outras composições.

Na referida região, encontram-se agências com classificação em todos os níveis, variando do nível 1 (as de maior porte) até as de nível 5 (menor porte), o que sinaliza para a possibilidade de uma análise mais abrangente dos dados coletados, visto que foi possível receber opiniões/respostas de indivíduos que fazem parte de pequenas, médias e grandes equipes de trabalho.

Do total de 13 agências pesquisadas, uma é classificada como de nível 1, uma de nível 2, cinco de nível 3, cinco de nível 4 e uma de nível 5.

A estrutura de cargos de uma agência pode ser visualizada no apêndice C. Deve-se salientar que a representação da referida estrutura traz apenas um exemplo de como poderia ser a composição de uma agência que possuísse todos os cargos que fizeram parte da presente análise. Portanto, esta ilustração serve para as agências de todos os níveis, sendo que as de menor porte diferem das demais apenas no sentido de não apresentarem alguns cargos existentes nas de maior porte, bem como em relação ao número total de equipes e de funcionários que compõem o quadro.

6.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Por meio dos dados levantados junto às 13 agências pesquisadas, pode-se apresentar o perfil do trabalhador desta região. No total, foram analisados 130 questionários, o que representa 79,75% da população total, que é de 163 funcionários. Foram considerados: faixa etária, gênero, estado civil, número de filhos, escolaridade, tempo de trabalho na empresa, cargo, carga horária diária, remuneração bruta individual, e se desempenha outra atividade profissional.

Na Tabela 6.1 observa-se que a grande maioria dos funcionários - aproximadamente 93,80% - concentra-se nas faixas etárias de 26 a 55 anos, estando distribuídos de forma semelhante entre as faixas constantes neste intervalo. Interessante ressaltar que apenas 7 funcionários, ou 5,4% do total, têm 25 anos ou menos.

Tabela 6.1 – Distribuição dos respondentes segundo a faixa etária

Faixa etária	Freqüência	Percentual
Entre 18 e 20 anos	0	0%
Entre 21 e 25 anos	7	5,4%
Entre 26 e 35 anos	43	33,1%
Entre 36 e 45 anos	41	31,5%
Entre 46 e 55 anos	38	29,2%
Mais de 55 anos	1	0,8%
Total	130	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao visualizar a Tabela 6.2 percebe-se a predominância de pessoal do sexo masculino, que representa praticamente o dobro do número de funcionários em relação às mulheres.

Tabela 6.2 – Distribuição dos respondentes segundo o gênero

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	86	66,2%
Feminino	44	33,8%
Total	130	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Há um grande percentual de indivíduos casados (65,4%), bem maior se comparado com o total de solteiros (21,5%).

Tabela 6.3 - Distribuição dos respondentes segundo estado civil

Estado Civil	Frequência	Percentual
Solteiro	28	21,5%
Casado(a)	85	65,4%
Separado(a)/Divorciado(a)	13	10,0%
Viúvo(a)	1	0,8%
Outro (União Estável)	3	2,3%
Total	130	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Os funcionários que possuem 1 ou 2 filhos representam aproximadamente 55,4% do total pesquisado. Ainda, deve-se destacar o grande percentual de funcionários sem filhos (33,1%).

Tabela 6.4 – Distribuição dos respondentes segundo o número de filhos

Filhos(as)	Frequência	Percentual
Não tem filhos	43	33,1%
1 filho	30	23,1%
2 filhos	42	32,3%
3 filhos	13	10,0%
4 filhos	2	1,5%
Total	130	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio do Gráfico 2 é possível observar a predominância de funcionários com grau de instrução de nível superior completo. Ressalta-se a proporção

expressiva de funcionários com pós-graduação, correspondendo a 30% do total de respondentes. De maneira geral, nota-se um bom grau de instrução dos funcionários da região pesquisada, sendo que aproximadamente 74,6% do total declararam possuir curso superior completo ou algum curso em nível de pós-graduação.

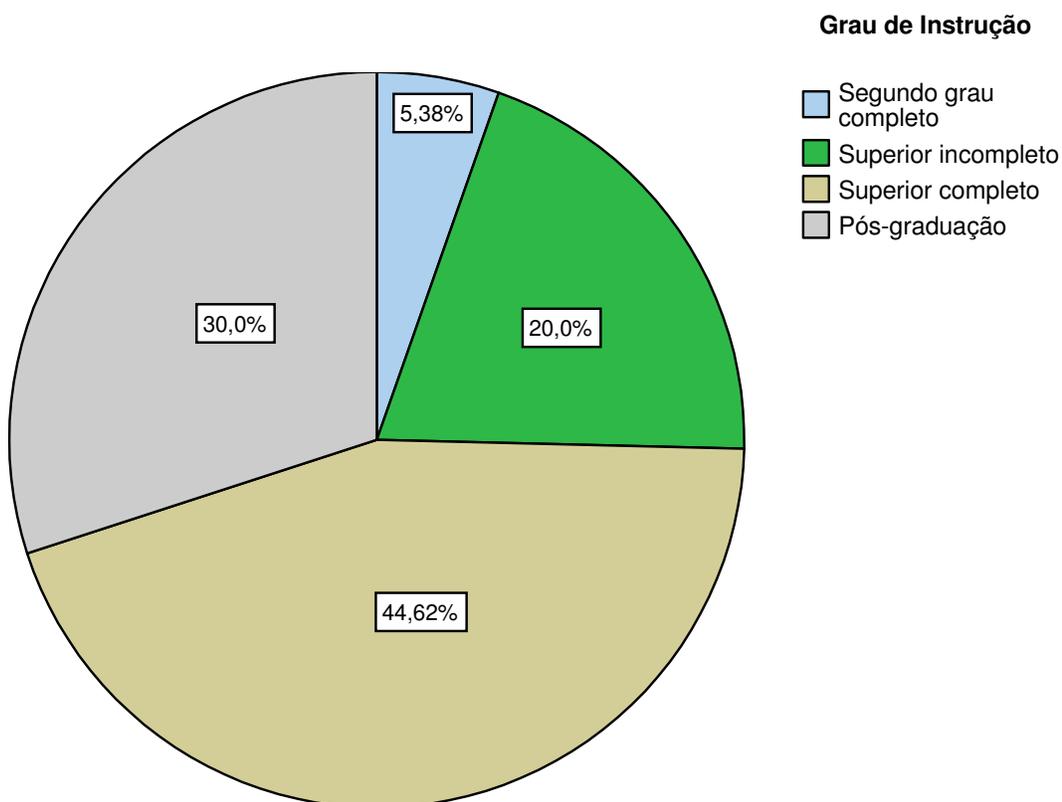


Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes segundo o grau de instrução

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme pode ser observado na Tabela 6.5, 46,2% dos respondentes ingressaram na empresa antes do ano de 1998 (os chamados “pré-98”). Os funcionários conhecidos como “pós-98” (que ingressaram na empresa a partir de 1998) correspondem a 53,8%. Estes dados se aproximam do que é observado em relação ao quadro total de funcionários, onde, conforme mencionado anteriormente, é composto por aproximadamente 42% de funcionários que ingressaram na empresa antes de 1998 e 58% que ingressaram a partir deste ano.

Tabela 6.5 – Distribuição dos respondentes segundo ano de ingresso (“pré ou pós-1998”)

Ingresso	Frequência	Percentual
Pré-1998	60	46,2%
Pós-1998	70	53,8%
Total	130	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6.6 evidencia que o grau de instrução de antigos e novos funcionários segue de maneira aproximada a distribuição dos dados percentuais apresentados no Gráfico 2, com destaque para o maior percentual de antigos funcionários com instrução em nível de pós-graduação (36,7%) em relação aos novos (24,3%).

Tabela 6.6 – Ingresso (“pré ou pós-1998”) X Grau de instrução

			Escolaridade				Total
			Segundo grau completo	Superior incompleto	Superior completo	Pós-graduação	
Ingresso - Pré ou pós 1998	Pré-1998	Respondentes	4	10	24	22	60
		% sobre total de pré-1998	6,7%	16,7%	40,0%	36,7%	100,0%
	Pós-1998	Respondentes	3	16	34	17	70
		% sobre total de pós-1998	4,3%	22,9%	48,6%	24,3%	100,0%
Total		Respondentes	7	26	58	39	130
		% sobre total	5,4%	20,0%	44,6%	30,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Também é interessante destacar, conforme a Tabela 6.7, que o percentual de mulheres é maior entre os novos funcionários.

Tabela 6.7 – Ingresso (“pré ou pós-1998”) X Gênero

			Sexo		Total
			Masculino	Feminino	
Ingresso - Pré ou pós 1998	Pré-1998	Respondentes	43	17	60
		% sobre total de pré-1998	71,7%	28,3%	100,0%
	Pós-1998	Respondentes	43	27	70
		% sobre total de pós-1998	61,4%	38,6%	100,0%
Total		Respondentes	86	44	130
		% sobre total	66,2%	33,8%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 6.8, pode-se visualizar que 27,7% dos respondentes ocupam cargos de gerência. Sendo assim, a grande maioria (72,3%) é constituída pelos demais cargos. Estes dados, referentes aos 130 questionários analisados, retratam aproximadamente, em termos percentuais, a composição dos cargos conforme era esperado, em relação ao total distribuído nas 13 agências da região pesquisada (para 163 funcionários).

Tabela 6.8 – Distribuição dos respondentes segundo cargo que ocupa na empresa

Cargo	Freqüência	Percentual	Percentual Acumulado
Gerente Geral	10	7,7%	7,7%
Gerente de Segmento	2	1,5%	9,2%
Gerente de Módulo	24	18,5%	27,7%
Assistente	29	22,3%	50,0%
Caixa	19	14,6%	64,6%
Escriturário	46	35,4%	100,0%
Total	130	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser visto no Gráfico 3, aproximadamente 61% dos respondentes declararam receber entre R\$ 1.001,00 e R\$ 3.000,00 na empresa.

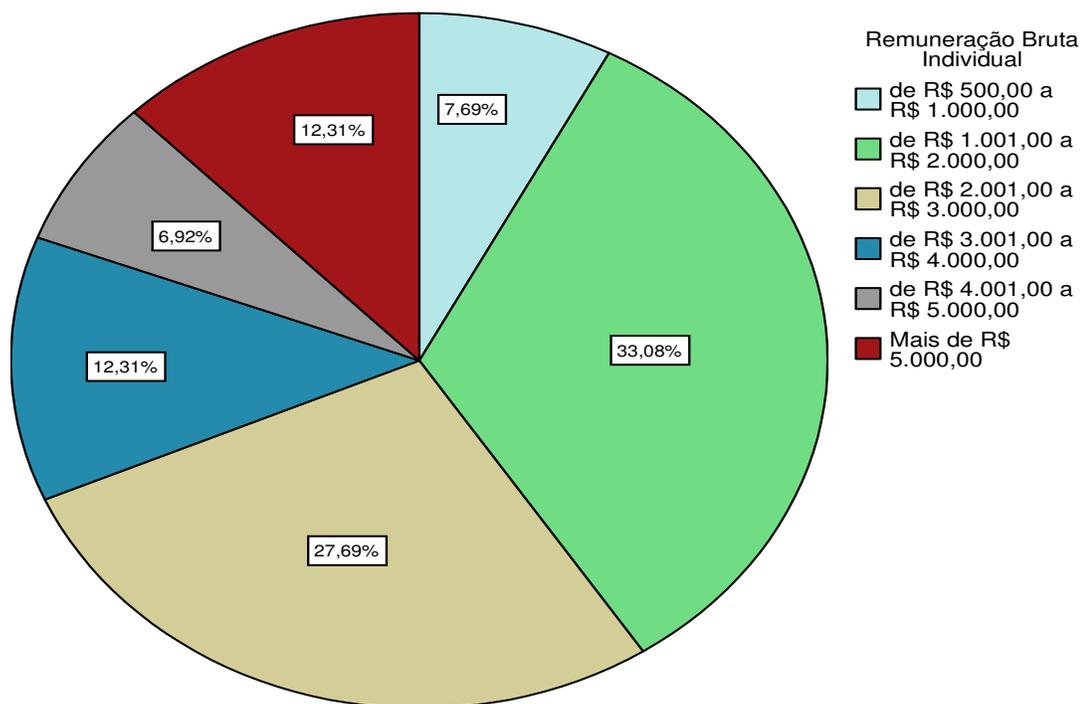


Gráfico 3 – Distribuição dos respondentes segundo remuneração bruta individual

Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntados se “desempenham outra atividade profissional”, apenas 6 respondentes (ou 4,6% do total) afirmaram desenvolver outra atividade/profissão, tendo sido citadas as de radialista, empresário, professor, vendedor e advogado.

6.3 DIFERENÇAS ENTRE AS RESPOSTAS DE FUNCIONÁRIOS “PRÉ E PÓS-98”

Por meio da técnica estatística conhecida como “Teste t” torna-se possível observar se houve, e em quais pontos, diferença significativa entre as médias das respostas obtidas junto a antigos e novos funcionários da empresa pesquisada. Segundo Hair *et al.* (2005, p. 274) o Teste t serve para avaliar “a significância estatística da diferença entre duas médias de amostras independentes”.

A realização deste teste permitiu identificar em quais pontos se encontram as maiores divergências entre as opiniões de antigos e novos funcionários da empresa.

O teste realizado pode ser visualizado no apêndice D¹⁰ deste trabalho.

Na Tabela 6.9 estão resumidas estas informações:

Tabela 6.9 – Maiores diferenças entre as respostas de funcionários “pré e pós-1998”

Sentença	Ingresso	Número de respondentes	Média
Pretendo continuar trabalhando no Banco Moeda por muito tempo ou até me aposentar.	Pré-1998	60	9,27
	Pós-1998	70	7,27
Se tivesse oportunidade de ascensão profissional no Banco, em outra cidade, aceitaria a mudança.	Pré-1998	60	6,50
	Pós-1998	70	7,74
Sinto-me frustrado com as alterações ocorridas nos últimos anos na forma de gerir o Banco e no seu relacionamento com o funcionalismo.	Pré-1998	60	6,18
	Pós-1998	70	4,86
As alterações ocorridas nos últimos anos nas condições e na organização do trabalho no Banco trouxeram danos à minha saúde.	Pré-1998	60	5,78
	Pós-1998	70	4,13
Com o que ganho no Banco consigo realizar meus desejos pessoais e suprir minhas necessidades, proporcionando conforto a mim e à minha família (alimentação, moradia, educação, lazer, saúde, segurança financeira...).	Pré-1998	60	4,95
	Pós-1998	70	4,01
As alterações promovidas pelo Banco nos últimos anos (Programas de desligamento e Planos de afastamento incentivado; readequação de quadro, cargos e funções; salários/benefícios; realocação de funcionários, etc.) afetaram negativamente o meu sentimento pelo Banco.	Pré-1998	60	6,27
	Pós-1998	70	5,20
Ao trabalhar no Banco, sinto que minha saúde (física e/ou emocional) foi afetada negativamente.	Pré-1998	60	5,83
	Pós-1998	70	4,71
As pressões e cobranças por resultados são em níveis aceitáveis.	Pré-1998	60	3,87
	Pós-1998	70	4,94
Há equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional, pois tenho tempo disponível para me dedicar à família.	Pré-1998	60	5,98
	Pós-1998	70	7,21

Fonte: Dados da pesquisa

¹⁰ Conforme se observa na segunda parte do apêndice indicado, na coluna “Sig. (2-tailed)”, foram destacados em negrito os pontos com diferenças significativas entre as médias das respostas nos dois grupos de trabalhadores (valores inferiores a 0,05). Após esta análise, remete-se à primeira parte do apêndice (“Group Statistics”) e visualizam-se as questões em que houve diferenças significativas nas respostas dos dois grupos analisados, suas respectivas médias e desvio-padrão.

Em relação à sentença “*Pretendo continuar trabalhando no Banco Moeda por muito tempo ou até me aposentar*”, a média de respostas dos considerados antigos funcionários foi de 9,27 contra 7,27 dos novos, o que demonstra, de maneira geral, uma vontade/expectativa menor de permanecer trabalhando na empresa por parte destes últimos. A partir deste dado, pesquisas específicas podem ser realizadas com o intuito de determinar quais as razões desta diferença. Porém, pode-se inferir que a diferença salarial e de benefícios entre antigos e novos funcionários possa ser importante na decisão ou intenção de permanecer trabalhando por mais tempo na empresa. Como pode ser observado na Tabela 6.10, 61,67% dos antigos funcionários (37 respondentes sobre um total de 60) recebem acima de R\$ 3.000,00 por mês, sendo que apenas 5,71% dos novos funcionários (4 respondentes sobre um total de 70) recebem mais de R\$ 3.000,00. Também se pode concluir que os antigos funcionários podem estar demonstrando maior interesse em permanecer na empresa do que os novos em virtude de 48,33% (29 respondentes sobre um total de 60) dos funcionários pré-98 ocuparem cargos de gerência, enquanto que somente 10% dos novos (7 respondentes sobre um total de 70) estão nessa posição.

Tabela 6.10 – Ingresso (pré ou pós-1998) X Remuneração X Cargo

			Remuneração*			Total
			de R\$ 500,00 a R\$ 2.000,00	de R\$ 2001,00 a R\$ 3.000,00	Mais de R\$ 3.000,00	
Cargos Gerenciais*	Ingresso - Pré	Pré-1998		3	26	29
	ou pós 1998	Pós-1998		3	4	7
	Total			6	30	36
Cargos Não-Gerenciais*	Ingresso - Pré	Pré-1998	8	12	11	31
	ou pós 1998	Pós-1998	45	18	0	63
	Total		53	30	11	94

* Os dados de remuneração e cargo foram agrupados para facilitar na análise dos dados obtidos.
Fonte: Dados da pesquisa

Na sentença “*Se tivesse oportunidade de ascensão profissional no Banco, em outra cidade, aceitaria a mudança*”, os valores obtidos com as respostas apontam para uma maior aceitação desta mudança por parte dos novos funcionários. Isto poderia ser explicado, dentre outros fatores, pelo perfil de antigos e novos funcionários (vide Tabelas 6.11, 6.12 e 6.13 no Apêndice E deste trabalho).

Observa-se que aproximadamente 53% dos novos funcionários não têm filhos, 71,4% têm até 35 anos, e 43% são solteiros. Presume-se que o indivíduo mais

jovem, solteiro e sem filhos seja mais aberto a mudanças em sua rotina, inclusive para troca de cidade. Por outro lado, dos antigos funcionários, 90% têm filhos, 100% têm 36 anos ou mais, e 80% são casados ou com união estável. Indivíduos com este perfil mostrar-se-iam mais avessos às mudanças, como às relacionadas à troca de cidade com o objetivo de ascender profissionalmente na empresa.

Já em relação às sentenças *“Sinto-me frustrado com as alterações ocorridas nos últimos anos na forma de gerir o Banco e no seu relacionamento com o funcionalismo”* e *“As alterações promovidas pelo Banco nos últimos anos (Programas de desligamento e Planos de afastamento incentivado; readequação de quadro, cargos e funções; salários/benefícios; realocização de funcionários, etc.) afetaram negativamente o meu sentimento pelo Banco”*, fica claro um maior descontentamento neste sentido por parte dos antigos funcionários. Os trabalhadores que entraram no Banco a partir de 1998 já se depararam com uma realidade onde boa parte das mudanças já havia sido adotada pela empresa, passando assim por menor número de alterações estratégicas, estruturais e de relacionamento Banco-Funcionalismo do que os antigos trabalhadores. Também se deve ressaltar que durante os contatos efetuados na pesquisa de campo, em conversas informais, boa parte dos funcionários pré-98 demonstraram sentir uma maior frustração principalmente em relação ao tratamento que a eles era despendido, por parte da empresa, em anos passados, salientando muitas vezes a lembrança e comparação da empresa com a figura materna, o que, segundo eles, não ocorre atualmente. Esta diferenciação entre novos e antigos funcionários e a visão de boa parte destes de fazer parte de uma empresa que associavam à figura materna é encontrada também na pesquisa de Rocha e Silva (2007).

Na análise da sentença *“As alterações ocorridas nos últimos anos nas condições e na organização do trabalho no Banco trouxeram danos à minha saúde”*, apesar de a média de respostas não ter indicado uma grande concordância com a questão, deve-se salientar a diferença encontrada entre as médias das respostas de antigos e novos funcionários (5,78 e 4,13, respectivamente).

Valores próximos foram encontrados para a sentença *“Ao trabalhar no Banco, sinto que minha saúde (física e/ou emocional) foi afetada negativamente”*. Funcionários pré-98 sentem prejuízo maior à sua saúde ao trabalhar na empresa do que os pós-98 (médias de 5,83 e 4,71, respectivamente). Pode-se deduzir que,

dentre outros fatores, este posicionamento se deva ao próprio tempo de serviço dedicado à organização.

Outro fator que pode estar associado aos resultados das questões acima apresentadas é o que se refere às *pressões e cobranças por resultados*, sendo que antigos funcionários indicam sofrer mais com as pressões e cobranças do que os novos. Isto poderia ser explicado pelo fato de, nos últimos anos, segundo os próprios funcionários, ter havido um aumento na carga de trabalho e maior exigência para o cumprimento de metas, dentre outros aspectos. Com isso, os funcionários pré-98 podem estar acusando ou sentindo mais estes efeitos por terem passado por momentos considerados “diferentes” dentro da empresa, segundo os próprios afirmaram durante a etapa de pesquisa de campo. Já os novos, por já terem ingressado em época “distinta”, podem estar sentindo menos impactos com as atuais condições e organização do trabalho e com as pressões e cobranças por resultados, fatores também relacionados às percepções sobre possíveis prejuízos causados à sua saúde e a sentimentos gerados em relação à empresa.

Não se deve descartar a possibilidade de os antigos funcionários terem declarado sofrer mais com as pressões por resultados do que os novos por ocuparem em maior proporção cargos gerenciais, normalmente mais expostos a este tipo de cobrança.

Isto também parece evidente quando questionados sobre se *“Há equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional, pois tenho tempo disponível para me dedicar à família”*. Aqui também pode-se deduzir que o perfil dos dois grupos esteja impactando na diferença das médias das respostas obtidas (5,98 para pré-98 e 7,21 para pós-98). Indivíduos com cargos gerenciais e/ou outros comissionados, que conseqüentemente cumprem uma maior jornada de trabalho diária, sendo casados, com filhos (perfil mais comumente encontrado entre os antigos funcionários) tendem a, além de sentir necessidade de maior tempo de dedicação à família, dispor de menos tempo para isto. Já os funcionários que, por outro lado, não ocupam cargos gerenciais e com jornada de trabalho diária inferior, tendem a dispor de maior tempo livre para se dedicar a outras atividades, à família, ou a si mesmo, conseguindo assim maior equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional. Isto também é favorecido em casos em que o indivíduo é solteiro, e/ou não possua filhos (perfil

mais comumente encontrado entre os novos funcionários da empresa). A carga horária diária de trabalho na empresa pode ser visualizada na Tabela 6.14.

Tabela 6.14 – Ingresso (pré ou pós-1998) X Carga horária diária

			Carga horária diária		Total
			6	8	
Ingresso - Pré ou pós 1998	Pré-1998	Respondentes	20	40	60
		% sobre total de pré-98	33,3%	66,7%	100,0%
	Pós-1998	Respondentes	45	25	70
		% sobre total de pós-98	64,3%	35,7%	100,0%
Total		Respondentes	65	65	130
		% sobre total	50,0%	50,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode observar, 66,7% dos antigos funcionários cumprem uma jornada diária de trabalho na empresa de 8 horas, sendo que para os novos este percentual é de 35,7%.

Também foi indicado por alguns dos respondentes o fato de, na prática, estarem envolvidos com a empresa por um período maior do que as 8 horas diárias regulamentares, o que acabaria por influenciar negativamente na questão do equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Sobre a sentença “*Com o que ganho no Banco consigo realizar meus desejos pessoais e suprir minhas necessidades, proporcionando conforto a mim e à minha família (alimentação, moradia, educação, lazer, saúde, segurança financeira...)*”, os antigos funcionários concordam em maior grau com a afirmação do que os novos. Esta é uma questão que apresenta em suas possibilidades de respostas um grau que podemos considerar de elevada relatividade, visto que, de indivíduo para indivíduo, as necessidades e os desejos pessoais podem variar muito. Porém, torna-se possível levantar algumas hipóteses a respeito dos resultados observados.

Como pôde ser visualizado na Tabela 6.10, 61,67% dos antigos funcionários (37 respondentes sobre um total de 60) recebem remuneração superior a R\$ 3.000,00, contra apenas 5,71% dos novos funcionários (4 respondentes sobre um total de 70). Por outro lado, 64,29% (45 respondentes) dos novos funcionários recebem entre R\$ 500,00 e R\$ 2.000,00, contra apenas 13,33% (8 respondentes) dos antigos. Perante esta diferença considerável em termos de remuneração, é possível concluir que as respostas obtidas para a sentença acima especificada refletem a realidade encontrada na empresa.

Também se pode inferir que a diferença entre as médias observadas pode não ter sido maior devido ao perfil de ambas as “categorias” de funcionários, conforme já foram acima destacadas. A satisfação de desejos pessoais pode ser prejudicada para aqueles que recebem salários inferiores, porém a satisfação de necessidades pessoais e familiares está relacionada não apenas à remuneração recebida, mas também obviamente às próprias necessidades, onde, considerando-se que ao mesmo tempo em que os antigos funcionários recebem, de maneira geral, maior remuneração, têm também maiores compromissos familiares por serem, em sua maioria, casados e com filhos, ao contrário dos novos funcionários.

Em outras sentenças analisadas nos questionários foram encontradas diferenças nas médias das respostas entre funcionários antigos e novos que, apesar de não terem sido indicadas pelo “Teste t”, merecem ser destacadas para a realização de uma análise em separado.

Neste sentido, destacam-se as seguintes sentenças:

Tabela 6.15 – Demais sentenças destacadas com diferenças entre as respostas de funcionários “pré e pós-1998”

Sentença	Ingresso	Número de respondentes	Média
Vejo boas oportunidades de ascensão dentro do Banco.	Pré-1998	60	6,45
	Pós-1998	70	7,10
O processo de avaliação de desempenho do funcionário é claro e justo.	Pré-1998	60	4,90
	Pós-1998	70	5,59
Acho importante o programa de Qualidade de Vida implantado pelo Banco.	Pré-1998	60	7,28
	Pós-1998	70	7,99
Participo do "Programa de Qualidade de Vida no Trabalho" do Banco.	Pré-1998	60	6,60
	Pós-1998	70	7,37
Participo, com meus colegas, de atividades interativas realizadas fora do ambiente de trabalho.	Pré-1998	60	6,87
	Pós-1998	70	7,60

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado na Tabela 6.15, a expectativa/perspectiva dos novos funcionários é maior do que a dos antigos em relação às oportunidades de ascensão dentro da empresa.

Isto poderia ser explicado, conforme foi salientado em alguns depoimentos dos respondentes, pelo fato de a empresa direcionar o processo de ascensão à meritocracia, e não apenas simplesmente pelo tempo dedicado à empresa, o que, principalmente segundo os novos funcionários, veio a premiar o esforço, dedicação e

merecimento do indivíduo, além de propiciar maiores oportunidades àqueles que estão há pouco tempo na empresa.

Também o que poderia influenciar na percepção dos funcionários em relação ao tema seria o fato de que os mais antigos, além de já ocuparem, de maneira geral, postos mais elevados dentro da empresa, seriam mais avessos à idéia de aceitar uma promoção interna, em caso de haver necessidade de mudança de cidade para que isso ocorra. Este aspecto torna-se relevante na medida em que, em boa parte dos casos, a ascensão dentro da empresa normalmente viria junto com a necessidade de mudança para outra localidade.

Portanto, aqui também poderia ser relacionada a questão da diferença do perfil de cada “grupo” de funcionário (conforme foi anteriormente apresentado), sendo que o indivíduo com algum cargo considerado de médio ou alto nível, uma remuneração ao menos satisfatória, casado, com filhos, e/ou com idade mais avançada, tenderia a uma indisposição ou desinteresse em aceitar novos desafios ou mudanças em sua rotina para que pudesse ascender internamente, o que poderia influenciar na sua avaliação de haver boas oportunidades, ou oportunidades interessantes, ao menos para ele próprio, de ascensão dentro da organização.

Sobre as afirmativas “*Acho importante o programa de Qualidade de Vida implantado pelo Banco*” e “*Participo do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Banco*” percebe-se maior aceitação e participação nas atividades desenvolvidas por meio do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da empresa por parte dos novos funcionários. Também fica claro, perante as médias das respostas observadas, que tanto antigos quanto novos funcionários indicaram maior concordância em relação à importância do Programa do que sua participação nas atividades do mesmo. Conforme relatado por respondentes da pesquisa, a participação nessas atividades, principalmente naquelas desenvolvidas no próprio ambiente de trabalho, poderia estar sendo prejudicada, dentre outros fatores, pela carga de trabalho, falta de tempo e falta de local apropriado para sua execução. As atividades de relaxamento e anti-estresse parecem ter maior aceitação perante os participantes.

Quanto à sentença “*Participo, com meus colegas, de atividades interativas realizadas fora do ambiente de trabalho*”, houve maior concordância por parte dos novos funcionários. Este resultado, em conjunto com outras questões, pode indicar

maior integração social na organização por parte dos funcionários pós-98, o que será analisado mais adiante.

Interessante ressaltar que nas demais questões apresentadas no instrumento de pesquisa as médias das respostas dos dois grupos não apresentaram diferenças muito significativas, sendo encontrados inclusive, em alguns casos, valores muito próximos entre os antigos e os novos funcionários.

No seguimento deste trabalho serão apresentados dados e efetuadas análises sobre as percepções dos funcionários (pré e pós-98) no que se refere à questões relacionadas às políticas e práticas de gestão da empresa, identificação desses funcionários com a organização e sua qualidade de vida. Poderão ser visualizadas sentenças que serão utilizadas em mais de uma análise, em vista de servirem como informação relevante para tanto.

6.4 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA

Conforme o instrumento utilizado para a coleta de dados (Apêndice B), buscou-se analisar a avaliação dos funcionários (pré e pós-98) às questões relacionadas às políticas e práticas de gestão da empresa, identificação desses funcionários com a organização e sua qualidade de vida. Para tanto, se fez uso de medidas como média, moda, mediana, mínimo e máximo.

Como medida de simplificação de apresentação, análise e interpretação dos dados obtidos sobre as médias das respostas, optou-se por dividir, ou classificar, os 10 pontos da escala possíveis de serem escolhidos pelos respondentes como alternativa de concordância com a sentença apresentada em 3 intervalos, que passaremos a chamar de “zonas”:

Intervalo das Médias	Zona
De 1 até 4	Zona crítica
De 4,01 até 7	Zona de alerta
De 7,01 até 10	Zona de conforto

Quadro 4 – “Zonas” de classificação das médias obtidas

Fonte: Dados da pesquisa

Caso a média das respostas esteja entre os valores de 1 a 4, será enquadrada na primeira faixa, ou “zona crítica”. Neste intervalo, a baixa concordância com a sentença ou grupo de sentenças indicadas apresenta indícios de pontos que a organização poderia analisar e dedicar especial atenção no sentido de averiguar possíveis distorções entre o que se busca praticar ou atingir com determinada ação e aquilo que está sendo percebido, ou a maneira como está refletindo, junto ao funcionalismo.

As médias que estiverem dentro do intervalo de 4,01 até 7 serão classificadas na “zona de alerta”. Esta faixa engloba aquelas afirmativas em que as respostas escolhidas pelos respondentes estão num “intervalo médio” da escala que foi disponibilizada no instrumento de pesquisa e, portanto, apontam variações que poderiam se aproximar tanto da “zona crítica” quanto da “zona de conforto”. Também indica pontos em que a organização poderia buscar melhorias com o intuito de elevar os índices daqueles aspectos que forem considerados interessantes e/ou necessários para o seu sucesso.

Já a “zona de conforto” representa os níveis mais altos de concordância. Fatores aqui enquadrados podem ser considerados, de acordo com cada sentença e com aquilo que se deseja, como aspectos que ainda necessitam de algum ajuste por parte da organização para atingir resultados esperados ou que já sejam vistos como satisfatórios, desejáveis.

Deve-se lembrar que 8 do total de 65 questões fechadas que constituem o instrumento de pesquisa tiveram o seu valor atribuído em cada resposta invertido uma vez que apresentam sentido oposto em relação às demais (quanto maior sua concordância com a sentença, significaria um resultado menos desejável/positivo ao que se estaria pesquisando/perguntando).

A seguir são apresentados os principais resultados obtidos a partir da aplicação do questionário em relação ao processo e às perspectivas de ascensão profissional; mudanças estruturais e diferenças existentes entre funcionários pré e pós-98; e outras políticas e práticas de gestão do Banco.

6.4.1 Processo e Perspectivas de Ascensão Profissional

A Tabela 6.16 apresenta as medidas estatísticas descritivas relacionadas às sentenças que compõem o grupo “processo e perspectivas de ascensão profissional”.

Tabela 6.16 – Avaliação dos respondentes para processo e perspectivas de ascensão profissional

Sentença	Pré-1998					Pós-1998				
	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo
Pretendo continuar trabalhando no Banco Moeda por muito tempo ou até me aposentar.	9,27	10	10	6	10	7,27	8	8	1	10
As regras para ascender dentro da empresa são claras e previamente conhecidas.	7	7	8	1	10	6,79	7	9	2	10
A forma de condução do processo de ascensão dentro do Banco é justa.	6,23	6	8	1	9	6,30	6,50	8	1	10
Se tivesse oportunidade de ascensão profissional no Banco, em outra cidade, aceitaria a mudança.	6,50	7	10	1	10	7,74	8	10	1	10
<i>(Não)*</i> haveria prejuízo à minha vida pessoal caso precisasse mudar para outra cidade (para ascender no Banco ou por solicitação da empresa).	4,82	4	2	1	10	5,19	5	3	1	10
Vejo boas oportunidades de ascensão dentro do Banco.	6,45	7	9	1	10	7,10	8	8	1	10

* Para efeito de cálculo os valores atribuídos nas respostas e o sentido da sentença foram invertidos.
Fonte: Dados da pesquisa

Sobre as expectativas/perspectivas profissionais, merece destaque o alto índice de concordância (média de 9,27) dos funcionários pré-98 em relação à afirmativa “*Pretendo continuar trabalhando no Banco Moeda por muito tempo ou até me aposentar*”, havendo diferença significativa sobre a opinião dos funcionários pós-98 (média de 7,27). Porém, mesmo com a diferença observada, considera-se que, de maneira geral, os funcionários relatam uma intenção de permanecer trabalhando na organização que está classificada na zona de conforto, onde, no caso dos antigos funcionários, os valores observados são muito satisfatórios, sendo que a resposta mínima apontada na escala foi 6; e no caso dos novos funcionários, mais de 50% das respostas declaradas são maiores ou iguais a 8.

Em relação à sentença “*Vejo boas oportunidades de ascensão dentro do Banco*”, as médias encontradas indicam opiniões que, no caso dos antigos funcionários, o nível de concordância está situado na zona de alerta (6,45), e para os novos, próximo ao limite inferior da zona de conforto (7,10). Valores próximos a estes

são encontrados para a afirmação “*Se tivesse oportunidade de ascensão profissional no Banco, em outra cidade, aceitaria a mudança*”, com elevação moderada de uma questão para outra em relação às respostas dos novos funcionários. Lembra-se que as diferenças observadas entre as médias de concordância de funcionários pré e pós-98 em ambas as sentenças, conforme destacado anteriormente de maneira mais detalhada, podem estar relacionadas, dentre outros fatores, ao direcionamento do processo de ascensão à meritocracia e ao perfil de cada “classe” de funcionários.

Já sobre a sentença (cuja inversão foi efetuada para efeito de cálculo) “*Não haveria prejuízo à minha vida pessoal caso precisasse mudar para outra cidade (para ascender no Banco ou por solicitação da empresa)*”, percebe-se pouca variação entre as respostas de antigos e novos funcionários. Ambas as médias situam-se na zona de alerta, sendo que mais de 50% das observações são, respectivamente, menores ou iguais a 4 e menores ou iguais a 5, e os valores que aparecem com mais frequência são 2 e 3, respectivamente. Os resultados encontrados indicam que haveria, em grau considerável, prejuízo à vida pessoal dos funcionários em caso de necessidade de mudança de cidade para ascender profissionalmente, o que produziria impactos negativos em relação à aceitação desta mudança para outra localidade. Porém, ficou demonstrado que o impacto deste fator parece ser menor do que o esperado, em virtude de que, sobre a sentença “*Se tivesse oportunidade de ascensão profissional no Banco, em outra cidade, aceitaria a mudança*”, mais de 50% dos antigos e dos novos funcionários apontaram, respectivamente, concordância maior ou igual a 7 e a 8, sendo que o valor indicado com mais frequência por ambas as “classes” foi de intensidade 10.

Quanto ao processo de ascensão, verifica-se muita proximidade entre as respostas dadas por antigos e novos funcionários. Observa-se que tanto em relação à clareza e prévio conhecimento das regras quanto à justiça na forma de condução do processo de ascensão apresentaram médias situadas próximas ao limite superior da zona de alerta. O desenvolvimento de estudos mais aprofundados com o objetivo de averiguar os motivos de percepções desta natureza entre os funcionários e possíveis pontos a serem melhorados seria interessante no sentido de buscar aprimorar o processo de ascensão, suas regras e forma de condução, caso realmente se faça necessário.

Na seqüência, serão exibidos os dados referentes ao grupo de questões que visa levantar informações relacionadas às alterações estruturais e de gestão que ocorreram na empresa nos últimos anos e diferenças existentes entre funcionários pré e pós-98.

6.4.2 Mudanças Estruturais Ocorridas no Banco e Diferenças Existentes Entre Funcionários Pré e Pós-98

Na Tabela 6.17 são apresentadas as medidas estatísticas descritivas obtidas com as respostas fornecidas às sentenças que compõem o grupo “mudanças estruturais ocorridas no Banco e diferenças existentes entre funcionários pré e pós-98”.

Tabela 6.17 – Avaliação dos respondentes para mudanças estruturais ocorridas no Banco e diferenças existentes entre funcionários “pré e pós-98”

Sentença	Pré-1998					Pós-1998				
	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo
Tenho conhecimento de diferenças existentes em termos de remuneração, benefícios/vantagens entre os funcionários que entraram no Banco antes de 1998 e os que entraram após 1998.	8,42	9	10	3	10	8,14	9	10	1	10
(Não)* sinto-me desconfortável ao trabalhar ao lado de colegas que, ao terem ingressado na empresa em época diferente do meu ingresso (antes ou após 1998), têm remuneração, benefícios/vantagens diferentes dos meus.	5,82	6	10	1	10	5,93	6	10	1	10
As diferenças de remuneração, benefícios/vantagens existentes entre funcionários pré e pós 1998 (não)* provocam desunião/conflitos no quadro funcional do Banco.	7	8	10	1	10	7,11	8	10	1	10
Sinto que, de maneira geral, a empresa trata da mesma forma tanto antigos (pré-1998) quanto novos (pós-1998) funcionários.	6,10	7	8	1	10	5,50	5,50	8	1	10
Com a renovação constante do quadro de pessoal (não)* me sinto um estranho no grupo.	7,82	9	10	1	10	8,06	9	10	1	10
(Não)* me sinto frustrado com as alterações ocorridas nos últimos anos na forma de gerir o Banco e no seu relacionamento com o funcionalismo.	4,82	5	3	1	10	6,14	6	6	1	10
As alterações ocorridas nos últimos anos nas condições e na organização do trabalho no Banco são normais no setor.	6,50	7	7	1	10	5,96	6	5	1	10
As alterações ocorridas nos últimos anos nas condições e na organização do trabalho no Banco (não)* trouxeram danos à minha saúde.	5,22	5	4	1	10	6,87	8	10	1	10
As alterações promovidas pelo Banco nos últimos anos (Programas de desligamento e Planos de afastamento incentivado; readequação de quadro, cargos e funções; salários e benefícios; realocização de funcionários, etc.) (não)* afetaram negativamente o meu sentimento pelo Banco.	4,73	4	3	1	10	5,80	6	6	1	10

* Para efeito de cálculo os valores atribuídos nas respostas e o sentido da sentença foram invertidos.

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às diferenças existentes entre funcionários que ingressaram na empresa antes de 1998 e os que entraram a partir desta data, tanto os antigos quanto os novos, em sua grande maioria, afirmaram com elevado grau de concordância ter conhecimento de diferenças existentes em termos de remuneração, benefícios/vantagens entre ambos os “grupos”.

Sobre sentir-se ou não *“desconfortável ao trabalhar ao lado de colegas que, ao terem ingressado na empresa em época diferente do meu ingresso (antes ou após 1998), têm remuneração, benefícios/vantagens diferentes dos meus”*, tanto antigos quanto novos funcionários apresentaram uma média de respostas com níveis de concordância que indicaram certo sentimento de desconforto, porém não com grande intensidade.

A partir da sentença *“As diferenças de remuneração, benefícios/vantagens existentes entre funcionários pré e pós 1998 (não) provocam desunião/conflitos no quadro funcional do Banco”* (que foi invertida, assim como as respostas assinaladas para efeito de cálculo) pode-se visualizar uma grande similaridade nas percepções de ambos os “grupos” de funcionários. As médias apresentadas são de 7 (pré-98) e 7,11 (pós-98), indicando que as diferenças citadas na sentença não estariam provocando, ao menos com importante impacto, desunião/conflitos no quadro funcional do Banco.

Apesar das constatações acima descritas, quando solicitados a opinar sobre a sentença *“Sinto que, de maneira geral, a empresa trata da mesma forma tanto antigos (pré-1998) quanto novos (pós-1998) funcionários”*, pode-se visualizar na Tabela 6.17 uma diferença existente nas médias das respostas de antigos e novos funcionários, onde, mesmo estando ambas situadas na zona de alerta, deve-se considerar que os funcionários pós-98 indicaram perceber, com menos intensidade do que os funcionários pré-98, que a empresa dedica igual tratamento aos dois “grupos” de trabalhadores. Esta diferença também fica evidente se compararmos as duas medianas obtidas a partir das respostas de cada grupo (7 para pré-98 e 5,5 para pós-98). A realização de pesquisa com o intuito de saber o que está levando os funcionários a terem percepções deste tipo e onde apontariam as supostas diferenças de tratamento despendido seria interessante para avaliar se realmente existiriam as diferenças apontadas, se estariam concentradas principalmente em relação à desigualdade de remuneração e benefícios/vantagens ou se estenderiam a

outras políticas e práticas de gestão da empresa, e caso constatadas, tentar buscar alternativas para, se não extinguir, ao menos diminuir possíveis distorções.

Houve também grande similaridade nas respostas de antigos e novos funcionários em relação à renovação constante do quadro de pessoal no ambiente de trabalho, sendo indicado com alta intensidade pela grande maioria que, mesmo com a ocorrência de transferências e posses de funcionários que acabam por alterar a composição das equipes de trabalho, o indivíduo não estaria se sentindo um “estranho no grupo”. As médias obtidas estão enquadradas na zona de conforto, e as medianas e modas observadas são respectivamente de intensidade 9 e 10, para ambos os grupos. Este dado é importante no sentido de que possibilita inferir que, de maneira geral, fatores relacionados ao “ambiente de trabalho” da empresa podem estar facilitando a adaptação e integração dos seus trabalhadores.

Por meio da Tabela 6.17 nota-se que mais de 50% dos respondentes afirmaram concordar com intensidade igual ou maior a 7 (no caso dos antigos funcionários) e igual ou maior a 6 (novos funcionários) com a sentença “*As alterações ocorridas nos últimos anos nas condições e na organização do trabalho no Banco são normais no setor*”. A média de ambos os grupos foi, respectivamente, 6,50 e 5,96. Apesar de os funcionários pré-98, de maneira geral, concordarem em maior grau do que os pós-98 com a sentença que afirma que as alterações supracitadas são normais no setor, verifica-se, como será comentado na seqüência, que os primeiros afirmam terem sido mais “afetados” por estas alterações do que os últimos, tanto em relação a questões como frustração e sentimentos negativos em relação à empresa quanto à percepção de danos gerados à sua saúde.

As sentenças (que também foram invertidas) “**(Não)*** *me sinto frustrado com as alterações ocorridas nos últimos anos na forma de gerir o Banco e no seu relacionamento com o funcionalismo*” e “*As alterações promovidas pelo Banco nos últimos anos (Programas de desligamento e Planos de afastamento incentivado; readequação de quadro, cargos e funções; salários e benefícios; realocização de funcionários, etc.)* **(não)*** *afetaram negativamente o meu sentimento pelo Banco*” apresentaram médias situadas na zona de alerta, tanto para antigos quanto para novos funcionários. Porém, é possível visualizar diferenças entre as respostas apontadas entre ambos os grupos, sendo que as mesmas foram abordadas anteriormente, quando da análise da Tabela 6.9. Os baixos níveis de concordância

com as sentenças acima expostas, observados principalmente entre os funcionários pré-98, indicam que as alterações promovidas pela empresa nos últimos anos na forma de gestão e no seu relacionamento com o funcionalismo, com destaque para os Programas de desligamento e Planos de afastamento incentivado; readequação de quadro, cargos e funções, salários e benefícios; realocização de funcionários, dentre outras, provocaram frustrações e geraram percepções que afetaram negativamente, em diferentes graus, sentimentos do indivíduo relacionados à empresa.

Lembra-se que, com as análises efetuadas anteriormente a partir da Tabela 6.9, ficou clara a existência de um maior descontentamento neste sentido por parte dos antigos funcionários, de onde infere-se que aos resultados observados estariam relacionados fatores como a época em que aconteceram tais mudanças, número de processos deste tipo por que passaram funcionários pré e pós-98, e o sentimento de que, para os antigos funcionários, a empresa já dedicou melhor tratamento aos seus empregados no passado. Estes aspectos poderiam exercer influência em questões como a identificação destes trabalhadores com a organização e sua qualidade de vida, temas que serão abordados mais adiante.

Na seqüência apresentam-se as percepções de antigos e novos funcionários referentes a outras políticas e práticas de gestão da empresa pesquisada.

6.4.3 Outras Políticas e Práticas de Gestão da Empresa

A Tabela 6.18 apresenta medidas estatísticas descritivas obtidas por meio das respostas indicadas pelos sujeitos desta pesquisa relacionadas às sentenças que compõem o grupo “outras políticas e práticas de gestão da empresa”.

Tabela 6.18 – Avaliação dos respondentes para outras políticas e práticas de gestão da empresa (continua)

Sentença	Pré-1998					Pós-1998				
	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo
O processo de avaliação de desempenho do funcionário é claro e justo.	4,90	5	5	1	9	5,59	6	6	1	10
Com o que ganho no Banco consigo realizar meus desejos pessoais e suprir minhas necessidades, proporcionando conforto a mim e à minha família (alimentação, moradia, educação, lazer, saúde, segurança financeira...).	4,95	5	7	1	9	4,01	4	1	1	10

Tabela 6.18 – Avaliação dos respondentes para outras políticas e práticas de gestão da empresa (conclusão)

Sentença	Pré-1998					Pós-1998				
	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo
Acho importante o programa de Qualidade de Vida implantado pelo Banco.	7,28	8	8	1	10	7,99	8,50	10	2	10
A política salarial e de benefícios do Banco estimula o meu desempenho.	5,65	6	7	1	9	5,31	5,50	8	1	10
Concordo/aceito com as políticas e práticas de gestão adotadas pelo Banco que estejam voltadas ao funcionalismo.	5,75	6	5	1	10	5,86	6	5	1	10
A comunicação interna/fluxo de informações é adequada.	5,78	6	8	1	9	6,40	7	7	1	10

Fonte: Dados da pesquisa

Visualizando a Tabela 6.18 nota-se que a concordância de antigos e novos funcionários com a sentença “*O processo de avaliação de desempenho do funcionário é claro e justo*” estão situadas na zona de alerta. É um resultado interessante, visto que a empresa parece buscar otimizar seus procedimentos ao adotar como prática um processo de avaliação por múltiplas fontes - onde subordinado, pares e superior hierárquico são ao mesmo tempo avaliados e avaliadores - o que, teoricamente, proporcionaria meios de se buscar uma avaliação de desempenho com grau satisfatório de justiça e clareza.

Um dos fatores que podem estar impactando no resultado encontrado nesta pesquisa é o grau de subjetividade que, por menor que seja, existe em avaliações de desempenho desta natureza, o que possibilita a ocorrência de diferentes julgamentos e interpretações para avaliadores e avaliados, o que levaria a diferentes percepções por parte dos indivíduos quanto à clareza e justiça do processo de avaliação.

Constata-se também que os novos funcionários concordam em maior grau com a sentença do que os antigos. Interessante que, dentre estes últimos, dos 60 respondentes nenhum indicou como resposta a intensidade de concordância 10.

Quando solicitados a indicar se *a política salarial e de benefícios do Banco estimula o seu desempenho* percebe-se que as médias apresentadas também estão situadas na zona de alerta, sendo que os níveis de concordância foram um pouco menores entre os novos funcionários.

Também em relação à política de salários e benefícios, porém não voltada à geração de estímulo sobre o desempenho e sim à realização de desejos pessoais e

satisfação de necessidades está a sentença “*Com o que ganho no Banco consigo realizar meus desejos pessoais e suprir minhas necessidades, proporcionando conforto a mim e à minha família (alimentação, moradia, educação, lazer, saúde, segurança financeira...)*”. Sobre esta afirmativa, destaca-se o baixo grau de concordância tanto de antigos quanto de novos funcionários. No caso destes últimos, a média das respostas por eles apontadas (4,01) encontra-se no limite que separa as zonas crítica e de alerta, o que, de maneira geral, segundo estes trabalhadores, indica ser insuficiente aquilo que recebem da empresa para a satisfação de desejos e necessidades pessoais e familiares. Salienta-se que o grau de concordância assinalado com maior frequência por estes funcionários foi de intensidade 1.

A diferença observada entre os dois “grupos” de funcionários pode estar refletindo, conforme análise efetuada anteriormente (a partir da Tabela 6.9), a realidade salarial da empresa, com funcionários pré-98 recebendo, de maneira geral, salários superiores aos funcionários pós-98. Também esta diferença pode não ter sido maior devido ao perfil de ambos os “grupos”, onde, ao mesmo tempo em que os antigos funcionários, em geral, são melhor remunerados, acabam por ter também maiores despesas e compromissos familiares por serem, na sua maioria, casados e com filhos, ao contrário dos novos funcionários.

A política de salários e benefícios do Banco, de modo geral, parece ser mais eficiente na geração de estímulo para melhores desempenhos dos funcionários do que para a realização de seus desejos e satisfação de necessidades pessoais e familiares. Mesmo assim, infere-se que, para ambas as situações, a diferença é considerável entre o que é oferecido pela empresa e o que é esperado pelos funcionários.

Sobre a afirmativa “*Acho importante o programa de Qualidade de Vida implantado pelo Banco*” as médias encontradas são relativamente altas, situando-se na zona de conforto, sendo apontados valores mais elevados de concordância pelos novos funcionários.

Para a sentença “*Concordo/aceito com as políticas e práticas de gestão adotadas pelo Banco que estejam voltadas ao funcionalismo*”, funcionários pré e pós-98 apresentaram percepções muito parecidas. As médias apresentadas em relação aos níveis de concordância com as políticas e práticas de gestão adotadas pelo Banco que estejam voltadas ao funcionalismo situam-se na zona de alerta. Isto

demonstra que estas políticas e práticas, de maneira geral, não são vistas pelo funcionalismo com níveis de aceitação e concordância satisfatórios, principalmente em relação ao processo de avaliação e à política salarial e de benefícios. Sabe-se que um descontentamento e insatisfação neste sentido podem acabar afetando negativamente tanto na identificação do funcionário com a organização quanto na sua qualidade de vida.

Como ressaltam Siqueira e Gomide Júnior (2004) os vínculos gerados na relação indivíduo-organização estariam diretamente relacionados às políticas globais das organizações, onde as crenças e afetos dirigidos a esta têm relação estreita com políticas organizacionais baseadas em preceitos objetivos, éticos e conhecidos, sendo que a geração destes vínculos se dá em uma perspectiva de troca entre ambas as partes, onde a organização fornece subsídios e recebe de volta a contribuição dos empregados. Segundo os autores, tais políticas têm o poder de impactar positiva ou negativamente no bem-estar do empregado, com conseqüentes reflexos em seu desempenho e em seu desejo de permanecer na organização.

Também apenas para exemplificar, autoras como Grisci e Bessi (2004) salientam que as políticas e práticas de gestão das organizações teriam influência direta sobre a qualidade de vida daqueles que nelas trabalham. Outros como Bom Sucesso (2003) e Ferreira (2006) incluem inclusive no próprio conceito de Qualidade de Vida aspectos diretamente relacionados às políticas e práticas de gestão das empresas.

A identificação do trabalhador com a organização e sua qualidade de vida serão tratadas mais detalhadamente na seqüência deste trabalho.

6.5 IDENTIFICAÇÃO FUNCIONÁRIO-ORGANIZAÇÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos sobre a identificação do funcionário com a empresa pesquisada.

A revisão da literatura direcionada ao tema em questão sugere diversos fatores considerados determinantes ou de influência direta sobre o desenvolvimento da identificação do indivíduo com determinada instituição; também são sugeridos aspectos diretamente relacionados ao próprio conceito de identificação

organizacional; e por último são destacados fatores considerados como conseqüências que podem ser observadas a partir do desenvolvimento desta identificação.

Nesta pesquisa optou-se por abordar os aspectos constantes da Tabela 6.19 (que pode ser visualizada de maneira completa no Apêndice F), considerados como de maior relevância para que os objetivos propostos neste trabalho possam ser atingidos. Deve-se ressaltar que a classificação dos fatores (sentenças) como influentes, conseqüentes (reflexos sobre o funcionário), ou como identificação em si foi realizada tomando como base a literatura disponível sobre o tema, servindo apenas como um facilitador para a análise dos resultados obtidos, onde a média total geral representará de maneira consistente todos os aspectos que envolvem o conceito de “identificação indivíduo-organização”.

Neste sentido, a Tabela 6.19 – que apresenta as medidas estatísticas descritivas das sentenças que compõem o grupo de análise referente aos fatores relacionados ao tema “identificação do indivíduo com a organização” – será aqui apresentada em 3 blocos.

Tabela 6.19.1 – Avaliação dos respondentes para os “fatores de influência”

Sentença	Pré-1998					Pós-1998				
	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo
Fatores de influência	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vejo o Banco como uma família.	6,33	7	8	1	10	6,90	7	8	1	10
Desde que ingressei no Banco Moeda, meus valores/crenças pessoais e os da empresa têm se tornado mais similares.	5,95	6,50	7	1	10	6,40	7	7	1	10
Trabalho nesta empresa por opção e desejo meu.	8,32	9	10	1	10	8	9	10	1	10
Ao trabalhar no Banco consigo satisfazer minhas expectativas pessoais e profissionais.	6,90	7	7	1	10	6,26	7	8	1	10
O Banco se preocupa com a Qualidade de Vida dos seus funcionários.	6,05	6,50	7	1	10	6,57	7	8	1	10
É boa a imagem do Banco perante a sociedade.	7,70	8	8	3	10	7,93	8	8	3	10
Sinto orgulho em trabalhar no Banco.	7,97	8	8	3	10	8,30	9	10	3	10
O Banco é um modelo de empresa para se trabalhar.	6,90	7	8	2	10	7,34	7,50	7	2	10
As atividades e funções desempenhadas pelo Banco são motivos de orgulho para mim.	7,03	7	8	1	10	7,40	7,50	8	3	10
Tenho segurança e estabilidade no emprego.	7,40	8	8	1	10	7,69	8	8	1	10
Sinto que sou importante/dou importante contribuição ao Banco.	7,78	8	9	3	10	7,80	8	8	2	10
Média do grupo	7,12	-	-	-	-	7,33	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao grupamento “fatores de influência” percebe-se que as médias do conjunto de sentenças, tanto para antigos quanto para novos funcionários, estão situadas na zona de conforto (7,12 e 7,33, respectivamente). Pode-se inferir, então, que os fatores elencados na Tabela 6.19.1 poderiam, de maneira geral, influenciar positivamente em relação ao desenvolvimento da identificação do funcionário com a organização. Faz-se necessária também uma análise mais detalhada dos aspectos que estariam influenciando com maior ou menor intensidade neste processo de identificação.

Como pode ser visualizado, tanto funcionários pré-98 quanto pós-98 apontaram respostas de intensidade elevada em relação às sentenças “*É boa a imagem do Banco perante a sociedade*” e “*Sinto orgulho em trabalhar no Banco*”. Deve-se destacar que nenhum dos 130 respondentes indicou, em ambas as afirmativas, valores menores que 3.

Conforme salientam Abreu (2007) e Rocha e Silva (2007), ao ficar demonstrado que na percepção dos funcionários a imagem da empresa perante a sociedade é boa, a auto-estima destes indivíduos pode ser impulsionada, aflorando um sentimento de orgulho por fazer parte de uma organização que eles julgam ter características bem aceitas. Estes fatores também estão ligados ao desejo de afiliação, importantes no mecanismo de identificação, conforme afirmam Davel, Machado e Grave (2000); Machado (2003); Pratt (1998); Vieira (2007).

Neste sentido, outro aspecto que está entre os melhores avaliados é o relativo a *trabalhar na empresa por opção e desejo próprio*, com níveis elevados de concordância, sendo obtidas médias de 8,32 para os antigos funcionários e 8,00 para os novos trabalhadores da empresa.

Também, ao realizar sua pesquisa, Rocha e Silva (2007) apontaram como aspectos que contribuem para o desenvolvimento/manutenção da identificação dos empregados com a organização, dentre outros, a identificação com o trabalho (atividades e funções) que esta realiza e o sentimento de segurança e estabilidade no emprego, que também foram bem avaliados, principalmente pelos novos funcionários.

Por outro lado, é possível observar alguns fatores cujas respectivas médias situaram-se na zona de alerta, tanto na avaliação de antigos quanto de novos trabalhadores. Dentre estes, percebe-se uma diferença considerável na opinião de

ambos os “grupos” em relação à sentença “*Ao trabalhar no Banco consigo satisfazer minhas expectativas pessoais e profissionais*”, de onde foram apontadas médias de concordância de 6,90 e 6,26, respectivamente. Abreu (2007), Freitas (2006) e Vieira (2007) afirmam haver uma tendência de as pessoas se identificarem com as organizações quando estas representam uma possibilidade de realização de expectativas e desejos pessoais e profissionais.

Quanto à sentença “*O Banco se preocupa com a Qualidade de Vida dos seus funcionários*”, a concordância é menor por parte dos antigos funcionários (média de 6,05 contra 6,57 dos novos). A importância da percepção por parte do funcionário de que a empresa para a qual trabalha se preocupa com sua qualidade de vida é salientada por autores como Siqueira e Gomide Júnior (2004) que, conforme já citado anteriormente, ao se referirem aos vínculos formados/existentes dos indivíduos com a organização em que atuam, afirmam que as crenças nutridas por empregados acerca do quanto a organização se preocupa e cuida do bem-estar de seus membros são cognições que podem influenciar nos vínculos com o trabalho, nos vínculos afetivos com a organização, bem como impactar em ações individuais que podem contribuir para a efetividade organizacional.

Diversos autores ao abordarem a questão da identificação do indivíduo com a organização salientam a importância da harmonia e interação entre valores, crenças e princípios de ambas as partes, da percepção de similaridade de valores e crenças entre as partes e/ou da própria internalização destes (ABREU, 2007; BAUER E MESQUITA, 2004; HARQUAIL, 1998; LACOMBE, 2002; PRATT, 1998; ROCHA E SILVA, 2007).

Neste sentido, observa-se que para a sentença “*Desde que ingressei no Banco Moeda, meus valores/crenças pessoais e os da empresa têm se tornado mais similares*” foram obtidas médias de concordância de 5,95 para antigos funcionários e 6,40 para os novos. Esta diferença pode ser explicada pelo fato de os funcionários que ingressaram na empresa antes de 1998 terem passado por um número maior de mudanças estruturais e estratégicas na instituição do que os admitidos a partir de 1998. Em organizações que passam por mudanças organizacionais, a identificação do funcionário com a mesma pode se alterar conforme as mudanças adotadas, principalmente quando são atingidos crenças, princípios e valores já institucionalizados e a própria cultura organizacional, o que provocaria possíveis

rejeições dessas mudanças por parte dos trabalhadores, trazendo consigo um distanciamento cognitivo por parte dos mesmos que evitariam assim envolver-se/vincular-se com a organização (RODRIGUES, 1997; VIEIRA, 2007).

Sobre os aspectos vinculados ao próprio conceito de identificação com a organização (Tabela 6.19.2), observa-se que as médias deste grupo de sentenças ficaram próximas do limite inferior da zona de conforto, tanto para antigos quanto para novos funcionários (7,07 e 7,02, respectivamente).

Tabela 6.19.2 – Avaliação dos respondentes para aspectos vinculados ao conceito “identificação indivíduo-organização”

Sentença	Pré-1998					Pós-1998				
	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo
Identificação com a organização	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Quando alguém se refere ao Banco Moeda, sinto que está se referindo a mim.	7,35	7,50	7	1	10	7,29	8	8	1	10
Percebo os sucessos e falhas da empresa como se fossem meus.	6,65	7	8	1	10	6,61	7	8	1	10
Sinto que há uma forte ligação/vínculo entre mim e a empresa, mais do que simplesmente uma relação empregado-empregador.	6,95	8	8	1	10	6,40	7	8	1	10
Sinto como se a empresa fosse minha, mesmo sendo apenas um funcionário.	6,43	7	8	1	10	5,94	6	8	1	10
Quando me refiro ao Banco Moeda, normalmente falo nós, ao invés de eles.	7,13	8	9	1	10	7,46	8	8	1	10
Muitas vezes, fora do meu ambiente de trabalho, me apresento/descrevo a outros dizendo que "trabalho no Banco Moeda" ou que "sou do Banco Moeda".	7,27	8	8	1	10	7,70	8	10	3	10
Me reconheço e me identifico com o Banco Moeda.	7,68	8	8	1	10	7,77	8	7	3	10
Média do grupo	7,07	-	-	-	-	7,02	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

A maior diferença entre as respostas de ambos os “grupos” de trabalhadores foi encontrada na sentença “*Sinto que há uma forte ligação/vínculo entre mim e a empresa, mais do que simplesmente uma relação empregado-empregador*”, onde funcionários pré-98 indicaram respostas com média de 6,95 contra 6,40 dos pós-98. Este fato vem ao encontro de observação efetuada por Lacombe (2002) de que, dentre outros fatores, o tempo de trabalho dedicado à empresa pode influenciar nos vínculos firmados entre o indivíduo e a organização, podendo levar à maior

identificação do primeiro para com a segunda.

Além da sentença acima, outras duas tiveram suas médias situadas na zona de alerta: “*Percebo os sucessos e falhas da empresa como se fossem meus*” e “*Sinto como se a empresa fosse minha, mesmo sendo apenas um funcionário*”, com destaque para a segunda, que na avaliação dos funcionários pós-98, a intensidade de concordância apontada teve média de 5,94. Estes fatores fariam parte do conceito de identificação, conforme salientado por Hildebrand (2007), onde a identificação indivíduo-organização pode ser vista como, dentre outros aspectos, o sentimento de posse e pertencimento em relação a uma instituição e/ou como o sentimento de solidariedade e de unicidade do indivíduo com uma organização que envolve a percepção de compartilhamento dos sucessos e falhas da instituição.

As sentenças “*Quando alguém se refere ao Banco Moeda, sinto que está se referindo a mim*”, “*Quando me refiro ao Banco Moeda, normalmente falo nós, ao invés de eles*” e “*Muitas vezes, fora do meu ambiente de trabalho, me apresento/descrevo a outros dizendo que "trabalho no Banco Moeda" ou que "sou do Banco Moeda"*”, relacionadas ao fato de as crenças de uma pessoa sobre uma organização tornarem-se auto-referências e/ou partes de sua autodefinição, sobre desejo de afiliação do indivíduo e seu sentimento de pertencimento (ABREU, 2007; DAVEL, MACHADO E GRAVE, 2000; HILDEBRAND, 2007; MACHADO, 2003; PRATT, 1998), apresentaram em geral respostas semelhantes e situadas na zona de conforto.

Quando solicitados a opinar sobre *reconhecer-se e identificar-se com o Banco Moeda*, as médias apontadas entre funcionários pré e pós-98 foram semelhantes e relativamente elevadas, onde mais de 50% dos 130 respondentes indicaram nível de concordância igual ou superior a 8, sendo que entre os novos funcionários o menor valor assinalado foi 3.

Já em relação aos fatores considerados como conseqüências/reflexos da identificação do indivíduo com a organização percebe-se que, de maneira geral, as médias encontradas na grande maioria das sentenças apresentadas na Tabela 6.19.3 situam-se na zona de conforto, inclusive as médias totais do grupo de assertivas.

Tabela 6.19.3 – Avaliação dos respondentes para os “reflexos/conseqüentes” da identificação indivíduo-organização

Sentença	Pré-1998					Pós-1998				
	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo
Reflexos sobre o funcionário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sinto-me estimulado a fazer o meu melhor no trabalho.	7,35	8	8	1	10	7,59	8	7	2	10
Percebo as pessoas em meu local de trabalho como uma equipe.	7,32	8	8	1	10	7,66	8	8	2	10
Caso apareça uma oportunidade profissional mais vantajosa, sentiria muito pelo fato de ter que deixar a empresa.	7,07	8	8	1	10	6,70	7	8	1	10
Não gostaria (não me sentiria bem) de trabalhar em uma empresa concorrente do Banco.	6,50	7	10	1	10	6,40	7	9	1	10
Vejo e persigo os objetivos do Banco como se fossem meus.	7,50	8	8	1	10	7,27	8	9	1	10
Eu tomo decisões no meu ambiente de trabalho considerando suas conseqüências para o Banco.	8,55	9	10	4	10	8,27	8	8	4	10
Estou disposto a despende esforço além do normal esperado para que o Banco tenha sucesso.	7,75	8	8	4	10	7,74	8	7	1	10
Média do grupo	7,43	-	-	-	-	7,38	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Todas as médias obtidas foram maiores nas opiniões dos antigos funcionários, com exceção das sentenças “*Sinto-me estimulado a fazer o meu melhor no trabalho*” e “*Percebo as pessoas em meu local de trabalho como uma equipe*”. Conforme Abreu (2007) e Caldas e Tonelli (2000), estes fatores seriam conseqüentes da identificação na medida em que esta proporcionaria maior satisfação e estímulo ao desempenho individual no trabalho e ao trabalho em equipe.

Segundo Abreu (2007), Ashforth e Mael (1989) e Lacombe (2002), para indivíduos identificados com a organização em que atuam, deixá-la envolve necessariamente alguma perda psíquica, sendo que, quanto maior o grau de identificação, maior será a sensação de perda quando o indivíduo a deixar e também maior a intenção/desejo do indivíduo de permanecer na organização. Neste sentido, observa-se que, em relação à afirmativa “*Caso apareça uma oportunidade profissional mais vantajosa, sentiria muito pelo fato de ter que deixar a empresa*”, os funcionários pré-98 declararam maior nível de concordância com a questão em relação aos novos funcionários. Isto também viria ao encontro da observação efetuada anteriormente em relação à *pretensão de continuar trabalhando no Banco*

Moeda por muito tempo ou até se aposentar, na qual foi possível visualizar significativa diferença entre as respostas de antigos e novos funcionários, sendo que os primeiros declararam, de maneira geral, uma intenção muito grande de permanecer trabalhando na organização. Ressalta-se que uma forte identificação com a organização seria um dos fatores determinantes na intenção do indivíduo de permanecer trabalhando na mesma.

Também dentre as conseqüências/efeitos possíveis de serem observados a partir do desenvolvimento de uma forte identificação do indivíduo com a organização, Abreu (2007), Machado (2003), Machado-da-Silva e Nogueira (2001) e Vieira (2007) citam um aumento da competição com os não-membros e a não-inclusão deste indivíduo em outros grupos de mesma ordem, salientando a homogeneidade dos que se sentem participantes e a separação ou segregação em relação aos não-semelhantes. Sobre o que foi exposto, percebe-se nos resultados indicados para a sentença "*Não gostaria (não me sentiria bem) de trabalhar em uma empresa concorrente do Banco*" uma proximidade muito grande entre as respostas fornecidas por funcionários pré e pós-98. Apesar de as médias apresentadas estarem situadas na zona de alerta, mais de 50% dos funcionários de ambos os "grupos" indicaram nível de concordância maior ou igual a 7, sendo que o valor 10 e o valor 9 foram os que mais apareceram nas respostas, respectivamente, de antigos e novos funcionários da empresa.

Pode-se observar também um nível relativamente elevado de concordância dos funcionários em relação a *ver e perseguir os objetivos do Banco como se fossem seus*, onde mais de 50% dos 130 respondentes indicaram nível igual ou superior a 8 como resposta. Este fator é importante no sentido de que funcionários identificados com a empresa tendem a ter comportamento de acordo com a identidade e estratégia da organização, focando os objetivos desta (ABREU, 2007).

Outro fator com alto nível de concordância foi relativo à *disposição em despender esforço além do normal esperado para que o Banco tenha sucesso*. As médias obtidas foram praticamente as mesmas, sendo 7,74 para funcionários pós-98 e 7,75 para os pré-98. No caso destes últimos, entre os 60 respondentes o menor valor indicado foi 4. A identificação do indivíduo com a organização tende a desencadear processos emocionais que acabarão por contribuir em termos de desempenho no trabalho, promovendo o comprometimento com a organização e um

aumento do esforço despendido em prol da mesma (ABREU, 2007; LACOMBE, 2002; MACHADO, 2003).

Porém, de todas as sentenças que compõem o grupamento dos reflexos/conseqüências da identificação do indivíduo com a organização, a que foi avaliada como de maior nível de concordância entre os respondentes foi “*Eu tomo decisões no meu ambiente de trabalho considerando suas conseqüências para o Banco*”. Ressalta-se que, no caso dos funcionários pré-98, além da alta média de 8,55, mais de 50% destes indicaram como nível de concordância com a afirmativa valores 9 ou 10, tendo sido o valor 10 o apontado com maior freqüência, e a intensidade mínima assinalada igual a 4. Entre os funcionários pós-98 a média obtida foi de 8,27, tendo sido também encontrado o valor 4 como o menor indicado entre os 70 respondentes. Um indivíduo identificado com a organização para a qual trabalha tende a apresentar maior dedicação, comprometimento e responsabilidade para com a empresa, bem como maior preocupação em relação ao futuro da instituição, tendo inclusive, muitas vezes, a percepção de compartilhar seu destino com a mesma (ASHFORT E MAEL, 1989).

No geral, sobre a questão da identificação do trabalhador com a empresa pesquisada, ao ser efetuado o cálculo da média das 25 sentenças que compõem o grupo de análise em questão, é possível concluir que há uma proximidade entre as percepções de antigos e novos funcionários, sendo que foram obtidas médias aproximadamente iguais a 7,20 e 7,26, respectivamente, estando ambas situadas na zona de conforto.

Portanto, em relação aos itens referentes à identificação indivíduo-organização elencados nesta pesquisa, os resultados obtidos indicam índices de identificação organizacional de antigos e novos funcionários muito próximos, tanto no geral quanto para cada grupamento separadamente. Porém, conforme demonstrado nas análises efetuadas sobre as sentenças relacionadas ao tema, em alguns aspectos foram salientadas diferenças observadas entre as respostas fornecidas por funcionários pré e pós-98.

No seguimento deste trabalho serão apresentados e discutidos os resultados obtidos sobre as sentenças referentes ao tema “Qualidade de Vida no Trabalho”.

6.6 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Conforme salientado anteriormente, neste trabalho, ao abordar o tema Qualidade de Vida não se fez uso de apenas um único modelo ou autor específico que tenha servido como base para a elaboração das questões direcionadas ao tema e que integraram o instrumento de pesquisa. Buscou-se avaliar aspectos considerados primordiais para a situação de pesquisa apresentada onde, ao serem analisados num contexto organizacional, acabam por refletir diretamente na vida do trabalhador como um todo, dentro e fora do seu local de trabalho.

Procurando avaliar quais as percepções de antigos e novos funcionários da empresa pesquisada em relação à sua qualidade de vida, apresenta-se a Tabela 6.20.

Tabela 6.20 – Avaliação dos respondentes para a Qualidade de Vida no Trabalho (continua)

Sentença	Pré-1998					Pós-1998				
	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo
Saúde e Condições de Trabalho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ao trabalhar no Banco, sinto que minha saúde (física e/ou emocional) <i>(não)*</i> foi afetada negativamente.	5,17	4	3	1	10	6,29	6	8	1	10
As condições físicas do meu local de trabalho são adequadas.	6,98	7,50	8	2	10	6,74	7	8	1	10
Sinto-me fisicamente seguro no meu local de trabalho.	6,80	7	7	2	10	7,10	7,50	9	1	10
A carga de trabalho é adequada.	4,98	5	7	1	9	5,50	6	8	1	10
As pressões e cobranças por resultados são em níveis aceitáveis.	3,87	3,50	1	1	8	4,94	5	1	1	10
Há equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional, pois tenho tempo disponível para me dedicar à família.	5,98	6,50	8	1	10	7,21	8	8	1	10
Média do grupo	5,63	-	-	-	-	6,30	-	-	-	-
Relacionamento/Integração Social na Organização	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Participo do "Programa de Qualidade de Vida no Trabalho" do Banco.	6,60	8	8	1	10	7,37	8	10	1	10
Tenho bom relacionamento com meus colegas.	8,97	9	9	6	10	9,10	9	10	6	10
Tenho bom relacionamento com a chefia imediata.	8,72	9	9	2	10	9,04	9	10	4	10
A chefia imediata trata com igualdade todos os membros de minha equipe.	8,12	9	9	3	10	8,36	9	9	1	10
Confio em meus colegas de trabalho.	8,17	8	9	1	10	8,29	8	8	4	10
Participo, com meus colegas, de atividades interativas realizadas fora do ambiente de trabalho.	6,87	7	8	1	10	7,60	8	9	1	10
Média do grupo	7,91	-	-	-	-	8,29	-	-	-	-
Auto-realização/Satisfação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sinto-me realizado por ser bancário.	6,72	7	8	1	10	7,14	8	8	1	10
Estou satisfeito com o meu trabalho no Banco.	7,12	8	8	1	10	7,30	8	9	2	10
Sou reconhecido pelo trabalho que realizo.	7,18	8	8	1	10	7,53	8	8	1	10
Trabalhar no Banco me proporciona <i>status</i> .	6,47	7	8	1	10	6,56	7	8	1	10
Média do grupo	6,87	-	-	-	-	7,13	-	-	-	-

Tabela 6.20 – Avaliação dos respondentes para a Qualidade de Vida no Trabalho (conclusão)

Sentença	Pré-1998					Pós-1998				
	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo
Compensação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A remuneração (salário + benefícios) oferecida pelo Banco é adequada ao trabalho que realizo.	4,77	5	7	1	9	4,83	5	7	1	10
Com o que ganho no Banco consigo realizar meus desejos pessoais e suprir minhas necessidades, proporcionando conforto a mim e à minha família (alimentação, moradia, educação, lazer, saúde, segurança financeira...).	4,95	5	7	1	9	4,01	4	1	1	10
A política salarial e de benefícios do Banco estimula o meu desempenho.	5,65	6	7	1	9	5,31	5,50	8	1	10
Média do grupo	5,12	-	-	-	-	4,72	-	-	-	-
Desenvolvimento/Crescimento e Segurança de Emprego	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recebo treinamento necessário para o meu trabalho.	6,60	7	8	2	10	6,56	7	7	1	10
Tenho voz ativa nos processos decisórios da minha equipe.	7,15	8	9	1	10	6,73	7	7	1	10
Vejo boas oportunidades de ascensão dentro do Banco.	6,45	7	9	1	10	7,10	8	8	1	10
Tenho segurança e estabilidade no emprego.	7,40	8	8	1	10	7,69	8	8	1	10
Média do grupo	6,90	-	-	-	-	7,02	-	-	-	-
Média Total	6,60	-	-	-	-	6,88	-	-	-	-

* Para efeito de cálculo os valores atribuídos nas respostas e o sentido da sentença foram invertidos.

Fonte: Dados da pesquisa

A média total final dos fatores elencados nesta pesquisa para avaliação da qualidade de vida no trabalho como um todo apresentaram valores que se situam na zona de alerta, tanto para antigos (média de 6,60) quanto para novos (média de 6,88) funcionários da empresa. Alguns pontos específicos merecem destaque na presente análise.

Dentre os fatores avaliados, o destaque negativo ficou por conta do grupo de sentenças relacionadas à compensação, de onde se obteve médias de 5,12 para os funcionários pré-98 e 4,72 para os pós-98. Sabe-se da dificuldade em avaliar como os indivíduos percebem a sua remuneração e demais fatores ligados à compensação devido à tendência de, normalmente, haver insatisfação em diferentes aspectos ou intensidades em relação à mesma. Porém nota-se que, de maneira geral, há um descontentamento de intensidade semelhante entre antigos e novos funcionários quando solicitados a opinar se a remuneração oferecida pela empresa seria adequada ao trabalho realizado pelos mesmos.

Também neste sentido ressalta-se que houve diferença significativa entre as respostas fornecidas por ambos os grupos de funcionários em relação a conseguirem satisfazer seus desejos e necessidades pessoais e familiares com

aquilo que recebem na empresa, com médias consideravelmente baixas, principalmente na opinião dos novos funcionários (4,01), sendo o valor 1 o indicado com maior freqüência, o que demonstra o alto nível de insatisfação. Aliás, sobre este aspecto, a insatisfação demonstrada de maneira geral por ambos os grupos de funcionários merece atenção pela importância do fator relatado, como é defendido por Vieira (1996) que fala em qualidade de vida no lar, sendo aquela que o funcionário leva para sua casa, incluindo as condições de moradia, alimentação, escola para os filhos, recursos financeiros reservados ao lazer, saúde da família, conforto no lar e segurança financeira.

Outro grupamento de questões com baixos índices de concordância é o que se refere à saúde e condições de trabalho, o que é preocupante na medida em que, como salientam Signorini (1999) e Limongi-França (2007), no trabalho a qualidade de vida representa hoje, dentre outros aspectos, a necessidade de valorização das condições de trabalho e do cuidado com o ambiente físico.

Neste grupamento, em referência às condições físicas e de segurança do local de trabalho, as percepções foram semelhantes entre ambos os grupos de funcionários, situando-se as médias próximas ao limite superior da zona de alerta e inferior da zona de conforto. Já sobre a carga de trabalho, percebe-se uma queixa maior por parte dos antigos funcionários.

Também neste rol de sentenças é possível observar que 3 delas apresentam diferenças significativas entre as percepções de funcionários pré e pós-98, que foram identificadas por meio da realização do “Teste t” e anteriormente analisadas neste trabalho a partir da Tabela 6.9.

Dentre estas está a assertiva *“Há equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional, pois tenho tempo disponível para me dedicar à família”*, para a qual foram indicados maiores níveis de concordância entre os novos funcionários. A influência deste aspecto sobre a QVT é ressaltada por autores como Bom Sucesso (2003) e Walton (1973).

Outra sentença também com diferença significativa é a relacionada à saúde física e mental, onde é possível perceber que os funcionários pré-98 indicaram com maior intensidade ter sido sua saúde afetada ao trabalhar na empresa.

Por último, o aspecto que teve a pior avaliação entre os antigos funcionários e que esteve entre os piores avaliados pelos novos trabalhadores da empresa foi em

relação às *pressões e cobranças* exercidas sobre o indivíduo para o alcance dos resultados almejados pela organização, fator comentado anteriormente a partir da Tabela 6.9.

Os resultados encontrados neste grupamento de questões vêm ao encontro do que salientam Pennella (2000) e Campello (2004) ao afirmarem que as reestruturações ocorridas ao longo dos anos no setor bancário, aliando-se os programas de “qualidade total”, remuneração variável, terceirização e subcontratação, acabam por determinar altíssimos níveis de intensificação do trabalho e grande aumento da pressão por produtividade, com altos níveis de desemprego e a conseqüente precarização do emprego remanescente. Ainda, estas mudanças observadas no setor nos últimos anos fazem com que os bancários “sobreviventes” aos processos de reestruturação estejam comumente submetidos à sobrecarga de trabalho, à tensão continuada pelo cumprimento de metas, a uma rígida disciplina e a jornadas muitas vezes extenuantes, o que acaba por causar danos na saúde física e mental desses trabalhadores. Também sobre os danos possíveis de serem causados sobre a saúde do trabalhador bancário, Abramides e Cabral (2003) lembram que fatores como o ritmo acelerado no trabalho, a sua intensidade, o número excessivo de horas de trabalho, cobranças por resultados, dentre outros, acabam por ampliar as doenças relativas ao trabalho.

Em relação ao grupo de sentenças que busca avaliar a auto-realização e a satisfação com o seu trabalho, de maneira geral observa-se uma concordância com intensidade levemente maior dos novos funcionários em relação aos antigos. As médias totais do grupo indicam valores muito próximos ao limite entre as zonas de alerta e de conforto (6,87 para funcionários pré-98 e 7,13 para os pós-98). Destaca-se que mais de 50% de antigos e novos trabalhadores da empresa indicaram grau de concordância maior ou igual a 8 em relação a estar satisfeito com o seu trabalho no Banco e a ser reconhecido pelo trabalho que realiza.

Para as questões relacionadas ao desenvolvimento/crescimento profissional e segurança de emprego, as médias totais do grupamento também ficaram próximas ao limite entre as zonas de alerta e de conforto, com valores de 6,90 para antigos funcionários e 7,02 para os novos.

Os funcionários pré-98, de modo geral, indicaram com maior nível de concordância ter voz ativa nos processos decisórios de sua equipe de trabalho, se

comparados aos funcionários pós-98. Presume-se que o perfil dos dois grupos de trabalhadores esteja influenciando neste resultado na medida em que, dentre outras características, em geral os considerados antigos funcionários ocupam cargos mais elevados dentro da empresa do que os novos, sobretudo os gerenciais, conforme pôde ser visto na Tabela 6.10. A importância deste fator sobre a satisfação dos indivíduos no trabalho e conseqüentemente sobre sua QVT é destacada por Nadler e Lawler (1983 apud VIEIRA, 1996) e Westley (1979).

A diferença observada nos apontamentos feitos por funcionários pré e pós-98 sobre a sentença “*Vejo boas oportunidades de ascensão dentro do Banco*” já foi analisada anteriormente a partir das Tabelas 6.15 e 6.16. Este fator está diretamente relacionado em estudos, modelos e métodos de análise da Qualidade de Vida no Trabalho (BOM SUCESSO, 2003; FERREIRA, 2006; WALTON, 1973).

Sobre *ter segurança e estabilidade no emprego* mais de 50% de antigos e novos funcionários indicaram nível de concordância maior ou igual a 8, com médias que se encontram na zona de conforto. Este aspecto influenciaria diretamente a qualidade de vida do trabalhador, conforme relacionam Hackman *et al.* (1975), Walton (1973), Westley (1979).

O grupo de sentenças que teve melhor avaliação por parte dos respondentes foi o que buscava analisar o relacionamento e integração social na organização. Em todas as assertivas os novos funcionários indicaram níveis mais altos de concordância em comparação aos antigos, sendo que as médias totais obtidas de ambos os grupos de trabalhadores foram altas, estando situadas na zona de conforto (7,91 para os pré-98 e 8,29 para os pós-98).

Por meio da Tabela 6.20 observa-se que as respostas para as sentenças direcionadas à participação dos trabalhadores tanto em atividades interativas realizadas fora do ambiente de trabalho quanto naquelas relacionadas ao “Programa de Qualidade de Vida no Trabalho” da empresa indicaram uma diferença considerável entre ambos os grupos de funcionários, sendo demonstrado maior interesse e assiduidade em atividades desta natureza por parte dos funcionários pós-98.

As respostas dos dois grupos foram próximas quando solicitados a indicar a confiança que depositavam em seus colegas de trabalho, estando ambas as médias na zona de conforto, sendo que mais de 50% dos trabalhadores, tanto antigos

quanto novos, apontaram confiar em seus colegas com níveis iguais ou superiores a 8, onde, no caso destes últimos, o menor valor encontrado foi 4.

Destaques positivos ficaram por conta das sentenças que buscavam avaliar o relacionamento com a chefia imediata e com colegas de trabalho, com médias bastante altas, especialmente nesta segunda afirmativa (8,97 para pré-98 e 9,10 para pós-98) indicando, de modo geral, o bom relacionamento entre os funcionários, onde o menor valor apontado por ambos os grupos foi igual a 6 e mais de 50% dos participantes indicaram respostas iguais a 9 ou 10. Limongi-França (2007) salienta que no trabalho, atualmente, a qualidade de vida representa, dentre outros fatores, a necessidade de haver bons padrões de relacionamento no ambiente organizacional. Neste sentido, Bom Sucesso (2003) cita como um dos principais obstáculos existentes quando se busca aprimorar a questão da QVT os problemas relativos às relações interpessoais.

De maneira geral, a maior queixa dos antigos funcionários da empresa está voltada às pressões e cobranças por resultados, enquanto que para os que ingressaram na organização a partir de 1998 os maiores níveis de insatisfação demonstrados são direcionados a questões relacionadas à remuneração.

Observa-se que, em uma análise ampla, as inquietações dos funcionários pré-98 em relação às pressões e cobranças por resultados podem estar refletindo em outros aspectos. A própria carga de trabalho pode ser afetada, por meio da intensificação do trabalho e busca do aumento da produtividade para que os resultados almejados e requeridos pela organização sejam alcançados. Assim, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a saúde do trabalhador podem ser impactados negativamente, como pôde ser observado nas respostas indicadas pelo grupo.

Em relação aos novos funcionários, infere-se que as diferenças existentes em termos de remuneração, benefícios/vantagens entre os trabalhadores que ingressaram na empresa antes e a partir de 1998 – com a diminuição ou cortes efetuados em alguns pontos no caso destes últimos – estejam influenciando para que os maiores níveis de insatisfação observados dentre estes indivíduos sejam em relação a questões voltadas à remuneração. Estas diferenças também estariam impactando na declaração de antigos e novos funcionários sobre o moderado sentimento de desconforto que as mesmas geram entre ambos os grupos, além da

sensação de que, ao menos com importante intensidade, a empresa não trata da mesma forma funcionários pré e pós-1998, principalmente na opinião destes últimos.

No seguimento deste trabalho serão apresentados alguns resultados obtidos a partir da utilização da técnica estatística multivariada de “Análise de Agrupamentos”.

6.7 ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS

Por meio da utilização da técnica estatística de “Análise de Agrupamentos”¹¹, realizada com o auxílio do *software SPSS - Statistical Package for Social Sciences* – versão 13.0, buscou-se identificar, dentre os 130 respondentes, grupos de indivíduos que apresentassem similaridades entre si quanto à avaliação efetuada sobre os aspectos relacionados à identificação com a organização e à qualidade de vida no trabalho. Além disso, procurou-se caracterizar o perfil dos funcionários cujos agrupamentos fossem destacados, sendo salientados os resultados encontrados em relação à variável “época de ingresso na empresa” (pré ou pós-1998).

Como resultado foram identificados 2 grupos (*clusters*), tanto para a “identificação do indivíduo com a organização” quanto para a sua “qualidade de vida no trabalho”, divididos entre os indivíduos que apresentaram os maiores (*cluster 1*) e os menores (*cluster 2*) índices de avaliação para cada tema.

Em relação à identificação indivíduo-organização, 81 respondentes foram agrupados entre os que apresentaram altos escores de identificação (*cluster 1*), com médias situadas na sua grande maioria na zona de conforto, contra 49 que apresentaram escores baixos (*cluster 2*), com grande parte das médias se encontrando na zona de alerta.

Na tentativa de caracterização do perfil destes indivíduos foram efetuadas análises relacionando a participação em cada *cluster* com a faixa etária, gênero, estado civil, número de filhos, escolaridade, ingresso na empresa, cargo e

¹¹ A Análise de Agrupamentos é uma técnica analítica que tem por objetivo classificar uma amostra (de indivíduos, por exemplo) em um reduzido número de grupos mutuamente excludentes, com base nas similaridades entre os elementos desta amostra. Os agrupamentos encontrados devem exibir, entre seus componentes, elevadas homogeneidade interna e heterogeneidade externa (HAIR *et al.*, 2005).

remuneração. Não foram encontradas diferenças significativas para as variáveis faixa etária, estado civil, quantidade de filhos, escolaridade e época de ingresso na empresa, sendo esta última apresentada na Tabela 6.21.

Tabela 6.21 – Distribuição dos respondentes por *cluster* para a dimensão “identificação” conforme época de ingresso na empresa

			Ingresso - pré ou pós 1998		Total
			Pré-1998	Pós-1998	
Cluster	1	Respondentes	38	43	81
		%	46,9%	53,1%	100,0%
	2	Respondentes	22	27	49
		%	44,9%	55,1%	100,0%
Total		Respondentes	60	70	130
		%	46,2%	53,8%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

No entanto, conforme pode ser observado na Tabela 6.22, caso também houvesse proporcionalidade em relação à distribuição dos funcionários de cada gênero sobre o total de respondentes da pesquisa, era de se esperar em cada *cluster* um percentual de 66,2% do sexo masculino e 33,8% do sexo feminino. Porém, foram agrupados no primeiro *cluster* 74,1% de homens e 25,9% de mulheres, indicando que foram encontrados maiores escores de identificação com a organização entre indivíduos do sexo masculino.

Tabela 6.22 – Distribuição dos respondentes por *cluster* para a dimensão “identificação” conforme o gênero

			Gênero		Total
			Masculino	Feminino	
Cluster	1	Respondentes	60	21	81
		%	74,1%	25,9%	100,0%
	2	Respondentes	26	23	49
		%	53,1%	46,9%	100,0%
Total		Respondentes	86	44	130
		%	66,2%	33,8%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 6.23 observa-se que os sujeitos que ocupam cargos gerenciais estão agrupados no primeiro *cluster* em proporção superior (34,6%) à sua representação sobre o total de respondentes (27,7%).

Tabela 6.23 – Distribuição dos respondentes por *cluster* para a dimensão “identificação” conforme o cargo

			Cargo		Total
			Cargos Gerenciais	Cargos Não-Gerenciais	
Cluster	1	Respondentes	28	53	81
		%	34,6%	65,4%	100,0%
	2	Respondentes	8	41	49
		%	16,3%	83,7%	100,0%
Total		Respondentes	36	94	130
		%	27,7%	72,3%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Visualiza-se na Tabela 6.24 que, proporcionalmente, a maioria dos indivíduos com remuneração entre R\$ 500,00 e R\$ 3.000,00 concentra-se no segundo *cluster*, ocorrendo o inverso entre aqueles que recebem mais de R\$ 3.000,00.

Tabela 6.24 – Distribuição dos respondentes por *cluster* para a dimensão “identificação” conforme a remuneração

			Remuneração			Total
			de R\$ 500,00 a R\$ 2.000,00	de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	Mais de R\$ 3.000,00	
Cluster	1	Respondentes	30	19	32	81
		%	37,0%	23,5%	39,5%	100,0%
	2	Respondentes	23	17	9	49
		%	46,9%	34,7%	18,4%	100,0%
Total		Respondentes	53	36	41	130
		%	40,8%	27,7%	31,5%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, conforme exposto nas Tabelas 6.22, 6.23 e 6.24, foi possível observar que os maiores escores de identificação com a organização foram encontrados entre indivíduos do sexo masculino; que ocupam cargos gerenciais; com remuneração superior a R\$ 3.000,00. Assim, indivíduos do sexo feminino; que

ocupam cargos não-gerenciais; com remuneração igual ou inferior a R\$ 3.000,00 apresentaram os menores escores de identificação com a empresa.

Já em relação à qualidade de vida, foram agrupados 79 indivíduos que apresentaram níveis mais altos de QVT (*cluster 1*), estando as médias situadas principalmente na zona de conforto, contra 51 respondentes do segundo grupo (*cluster 2*), que apresentaram os menores escores para a QVT, estando suas médias distribuídas entre as zonas crítica, de alerta e de conforto, com maior concentração na segunda.

Para a dimensão “QVT” foram efetuados os mesmos tipos de cruzamento de informações realizados para a dimensão “identificação”, porém não foi possível identificar claramente o perfil dos indivíduos que compõem cada agrupamento da análise, na medida em que não foram indicadas diferenças significativas em nenhuma das variáveis testadas. Na Tabela 6.25 são apresentados os resultados obtidos para a variável “época de ingresso na empresa”.

Tabela 6.25 – Distribuição dos respondentes por *cluster* para a dimensão “QVT” conforme a época de ingresso na empresa

			Ingresso - pré ou pós 1998		Total
			Pré-1998	Pós-1998	
Cluster	1	Respondentes	36	43	79
		%	45,6%	54,4%	100,0%
	2	Respondentes	24	27	51
		%	47,1%	52,9%	100,0%
Total		Respondentes	60	70	130
		%	46,2%	53,8%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar de não terem sido apontadas diferenças significativas entre os resultados observados para as variáveis estudadas, foi possível observar tendências entre os escores de QVT indicados pelos respondentes. Assim como na dimensão “identificação”, também foram observados os maiores índices de QVT (*cluster 1*) entre indivíduos do sexo masculino; que ocupam cargos gerenciais; com remuneração superior a R\$ 3.000,00, como pode ser visualizado nas Tabelas 6.26, 6.27 e 6.28.

Tabela 6.26 – Distribuição dos respondentes por *cluster* para a dimensão “QVT” conforme o gênero

			Gênero		Total
			Masculino	Feminino	
Cluster	1	Respondentes	57	22	79
		%	72,2%	27,8%	100,0%
	2	Respondentes	29	22	51
		%	56,9%	43,1%	100,0%
Total		Respondentes	86	44	130
		%	66,2%	33,8%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6.27 – Distribuição dos respondentes por *cluster* para a dimensão “QVT” conforme o cargo

			Cargo		Total
			Cargos Gerenciais	Cargos Não-Gerenciais	
Cluster	1	Respondentes	26	53	79
		%	32,9%	67,1%	100,0%
	2	Respondentes	10	41	51
		%	19,6%	80,4%	100,0%
Total		Respondentes	36	94	130
		%	27,7%	72,3%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6.28 – Distribuição dos respondentes por *cluster* para a dimensão “QVT” conforme a remuneração

			Remuneração			Total
			de R\$ 500,00 a R\$ 2.000,00	de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	Mais de R\$ 3.000,00	
Cluster	1	Respondentes	30	19	30	79
		%	38,0%	24,1%	38,0%	100,0%
	2	Respondentes	23	17	11	51
		%	45,1%	33,3%	21,6%	100,0%
Total		Respondentes	53	36	41	130
		%	40,8%	27,7%	31,5%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Na seqüência serão exibidos alguns resultados obtidos a partir da realização de teste para avaliar a existência de correlação entre “identificação” e “QVT”.

6.8 TESTE DE CORRELAÇÃO ENTRE IDENTIFICAÇÃO E QVT

Para análise da existência e força de correlação entre as dimensões “identificação indivíduo-organização” e “qualidade de vida no trabalho” foi calculado o coeficiente de correlação¹² de Pearson, tendo sido usados como base para o cálculo todos os fatores (sentenças) relacionados a cada dimensão. A correlação entre as dimensões foi testada ao nível de significância de 0,01 (1%).

Neste estudo foi obtido o coeficiente de correlação igual a 0,839 (Tabela 6.29), indicando uma associação muito forte entre as dimensões “identificação indivíduo-organização” e “qualidade de vida no trabalho”, ou seja, há uma forte tendência de que quanto maior for o valor observado em uma dimensão, maior será o valor observado na outra dimensão. Lembra-se que quanto maior o valor do coeficiente (em módulo) mais forte a associação.

Tabela 6.29 – Coeficiente de correlação entre “Identificação e Qualidade de Vida no Trabalho”

		Identificação	Qualidade de Vida
Identificação	Pearson Correlation	1	,839**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N (respondentes)	130	130
Qualidade de Vida	Pearson Correlation	,839**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N (respondentes)	130	130

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

Fonte: SPSS/Dados da pesquisa

A força da associação entre as dimensões “identificação” e “qualidade de vida” pode ser visualizada no Gráfico 4, onde cada ponto representa um dos 130 respondentes da pesquisa, sendo que no eixo horizontal estão indicadas as médias obtidas para a dimensão “QVT” e no eixo vertical as médias obtidas para a dimensão “Identificação” de cada indivíduo. Deve-se ressaltar que quanto maior a correlação

¹² O coeficiente de correlação indica a força da associação entre duas variáveis. Seu valor pode variar de -1 a +1, em que 0 (zero) indica uma não-associação entre as variáveis, -1 uma perfeita relação negativa ou reversa e +1 indica uma perfeita relação positiva (quando uma variável se torna maior, a outra também fica maior) (HAIR *et al.*, 2005).

entre as dimensões, mais próximos da linha reta estarão situados os pontos no gráfico.

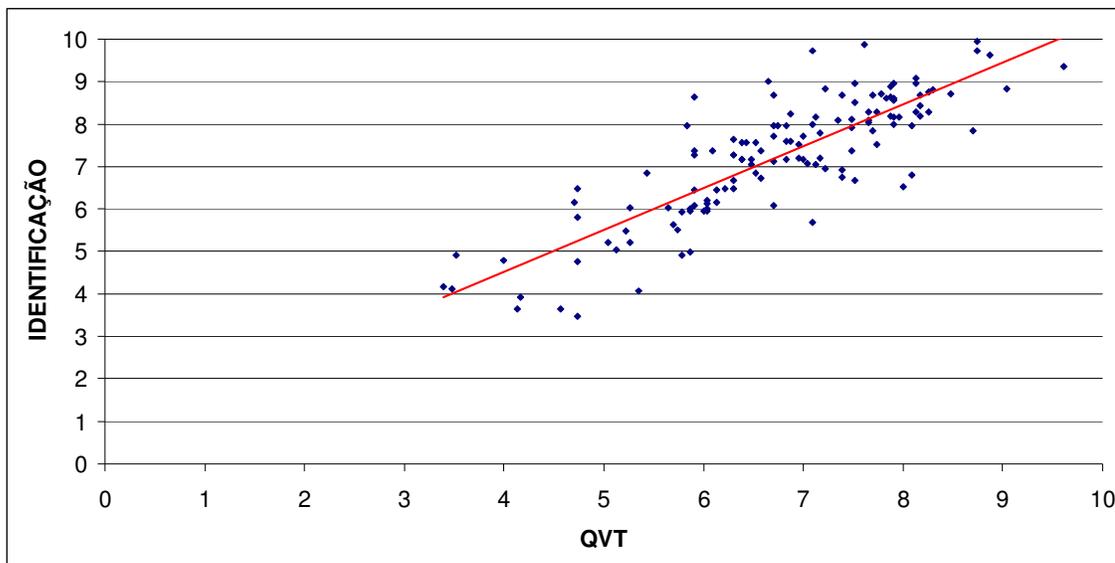


Gráfico 4 – Dispersão dos respondentes segundo médias de QVT e Identificação

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme pode ser observado, há fortes indícios de que a identificação do indivíduo com a organização para a qual trabalha e sua qualidade de vida no trabalho estejam diretamente relacionadas. Pode-se inferir que isto ocorra na medida em que temas como satisfação, comprometimento, identificação, qualidade de vida, dentre outros, estão estreitamente conectados e acabam exercendo influência uns sobre os outros.

No presente estudo diversas questões relacionadas à identificação indivíduo-organização também estão ligadas à temática da qualidade de vida no trabalho, como pode ser encontrado na literatura. Como exemplo pode-se citar a influência exercida em ambos os temas por questões voltadas à segurança de emprego; oportunidades de crescimento e de satisfação de necessidades, expectativas e desejos pessoais e profissionais; equidade interna; relacionamento/senso de equipe; imagem da empresa; senso de responsabilidade social e interna; atividades e funções desempenhadas pela organização; satisfação/estímulo em relação ao trabalho; bem como ações voltadas à cidadania organizacional, estando assim

também diretamente vinculadas às políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa de maneira geral.

Na seqüência serão apresentados os resultados obtidos com a análise das duas questões abertas do questionário, relacionadas às mudanças estruturais e estratégicas ocorridas na empresa pesquisada.

6.9 REPERCUSSÃO DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NA EMPRESA NOS ÚLTIMOS ANOS

Serão aqui apresentados os principais resultados encontrados nas respostas de antigos e novos funcionários do Banco para as duas questões abertas do questionário (que podem ser visualizadas no apêndice B deste trabalho), que dizem respeito à repercussão das mudanças estruturais e estratégicas ocorridas na empresa nos últimos anos sobre os sentimentos e as percepções destes indivíduos em relação à instituição e sobre sua qualidade de vida. Estas mudanças referem-se principalmente à adoção de medidas relacionadas ao funcionalismo, como os programas de desligamento e planos de afastamento incentivado; remuneração e benefícios; readequação de quadro, cargos e funções; realocização de funcionários, dentre outras.

Do total de 92 indivíduos que responderam às duas questões abertas, 22 deles (8 funcionários antigos e 14 funcionários novos) indicaram não terem sido afetados por tais mudanças. Dentre estes, 6 afirmaram que enxergam tais processos como normais nos dias de hoje, principalmente no setor financeiro e bancário, acreditando que houve a necessidade de adoção destas medidas por parte da empresa, para que esta pudesse adequar-se ao mercado e manter-se competitiva e rentável.

Ainda, de maneira geral, os funcionários que indicaram terem seus sentimentos e percepções em relação à empresa sido afetados pelas mudanças ocorridas nos últimos anos na organização fizeram o mesmo em relação à sua qualidade de vida.

Deste modo, uma pequena parcela dos respondentes indicou que tais mudanças repercutiram sobre sua identificação com a empresa e não repercutiram sobre sua QVT, ou vice-versa.

Perante este cenário, faz-se necessária a realização de uma análise sobre os principais resultados observados a partir das respostas dos 70 indivíduos que indicaram terem sido afetados de alguma maneira por tais mudanças. Dentre estes 70 respondentes, 42 são funcionários pré-98 e 28 são pós-98.

6.9.1 Observações dos Funcionários Pré-98

No caso dos funcionários pré-98, apenas 3 deles apontaram repercussões positivas a partir da ocorrência de tais mudanças na empresa. Foram mencionadas melhorias e modernização no relacionamento da empresa com seus funcionários, permitindo tanto o desligamento voluntário com incentivos como sua realocação em outros pontos/locais, além de que as alterações observadas nos últimos anos proporcionaram maiores oportunidades de ascensão profissional na empresa, sendo que as promoções obtidas propiciaram melhores condições de vida, conforme relatado no seguinte depoimento:

“Pelos promoções que tive nos últimos anos melhorou a condição e a qualidade de vida de toda a família” (Mulher, 15 anos de empresa).

Na maioria dos respondentes observou-se insatisfação em diferentes aspectos que foram relacionados diretamente às mudanças promovidas pela empresa nos últimos anos. Foram apontados fatores que se direcionam principalmente a 4 blocos ou temas: forma como tais mudanças foram implantadas; sentimentos gerados; políticas e processos de remuneração e ascensão profissional; e readequação do quadro funcional. Salienta-se que, muitas vezes, um mesmo respondente, em suas manifestações, indicou aspectos correspondentes a diferentes blocos/temas.

Sobre a forma de implantação destes processos de reestruturação, as maiores queixas dos funcionários são de que estas mudanças foram bruscas,

repentinamente, sem ter havido uma preparação ou fase de adaptação, tendo sido tomadas sem ouvir a opinião dos funcionários, gerando assim sentimento de impotência por parte destes. Segundo eles, este mau gerenciamento criou um clima de descasamento dos sentimentos dos trabalhadores com os propósitos da empresa.

“Apesar de entender que as mudanças muitas vezes são necessárias, da forma como são/foram implementadas pelo Banco nos dão a impressão de que nós funcionários não somos muito importantes nestes processos, pois as decisões/mudanças são impostas sem respeitar o funcionalismo” (Mulher, 16 anos de empresa).

“As mudanças afetam nosso sentimento por nos vemos impotentes diante de decisões tomadas unilateralmente pela empresa com as quais, muitas vezes, não concordamos” (Mulher, 22 anos de empresa).

Isto vem ao encontro do que afirma Chanlat (2000), que considera que estes processos de reestruturação, ocorridos sob a pressão de fatores financeiros, aconteceram na maioria das vezes de forma radical.

Também foram relatados impactos gerados sobre a qualidade de vida, sobressaindo principalmente a frustração por, conforme relatado, alguns planejamentos de vida terem sido prejudicados por tais mudanças, consideradas bruscas.

“Nosso lado emocional é afetado, porque o funcionário faz um planejamento para sua vida, sua família, profissão e investe nisso, contando que vai realizar seus objetivos e de repente tudo muda, e esta realização não é mais possível, gerando frustração e prejudicando sua saúde e de seus familiares” (Mulher, 21 anos de empresa).

Outro “bloco” de elementos que foram destacados pelos antigos funcionários está relacionado a diferentes sentimentos gerados a partir das reestruturações elencadas anteriormente.

Neste sentido, foram salientadas sensações como apreensão, dúvidas, tensão, desconforto, sendo que a insegurança foi o aspecto mais citado pelos respondentes. Foram relatadas inseguranças em relação à instabilidade/manutenção no emprego, à manutenção dos benefícios recebidos atualmente, aos rumos e futuro da empresa, e principalmente à substituição dos antigos funcionários por novos.

“Trabalho com muita insegurança, pois os funcionários pré-98 entraram em processo de extinção, sendo o alvo preferencial dos programas de redução de quadros” (Homem, 20 anos de empresa).

Coutinho, Krawulski e Soares (2007) afirmam que as mudanças características do atual contexto produtivo repercutem em diversas dimensões da vida do indivíduo, em especial nas relações do homem com seu trabalho, a partir do momento em que tais relações têm gerado sentimentos de insegurança, estranhamento e incerteza, por constituírem-se elas próprias, em muitos casos, como provisórias, precárias e efêmeras. Isto pode afetar diretamente no desenvolvimento de uma identificação do trabalhador com a empresa e na sua qualidade de vida.

Em relação à substituição de antigos por novos funcionários, salientada por diversos respondentes, o principal fator motivador de tal medida, segundo estes, seria a diminuição de custos com remuneração, pois os novos “custariam bem menos” à empresa. Isto estaria provocando percepções junto aos funcionários pré-98 de que são “descartáveis”, vistos apenas como um número de matrícula, e não como um ser humano, conforme pode ser visto nas seguintes citações:

“Me sinto completamente descartável. Por mais treinado que eu esteja, por mais qualidade que eu possua, o Banco nos dispensa sem critério confiável e decente. Isso nos torna muito vulneráveis. A empresa não preza a qualificação, mas sim se é velho e custa mais. Estou inseguro, não sei se realmente sou valorizado ou se o Banco está esperando eu ficar velho pra me dispensar” (Homem, 26 anos de empresa).

“A empresa procura se desfazer dos funcionários com custo mais alto, não importando o conhecimento que eles possuem, em função de diminuição do custo” (Homem, 27 anos de empresa).

“Para a empresa o funcionário só é mais um na estrutura do Banco, sendo uma peça descartável a qualquer momento (Homem, 26 anos de empresa)”.

Pode-se também perceber no discurso destes indivíduos que muitos sentem que não há reconhecimento por parte da empresa pelo seu empenho e tempo dedicados à mesma, acusando inclusive perda de confiança nesta e de receberem tratamento indesejado.

“Abalou a confiança na empresa, sendo que o Banco dizia que os funcionários eram o maior patrimônio da empresa” (Homem, 20 anos de empresa).

“Percebo o Banco como um dinossauro capitalista faminto devorando seus filhotes” (Homem, 15 anos de empresa).

Estes fatores tiveram como algumas de suas conseqüências, segundo os respondentes, impactos psicológicos negativos, desmotivação para o trabalho e esfriamento na relação funcionário-empresa. Sabe-se que, conforme já salientado, as crenças nutridas por empregados acerca do quanto a organização se preocupa com eles e valoriza as suas contribuições podem exercer influência sobre os vínculos com a organização e impactar nas ações individuais (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Também foi possível identificar entre os antigos funcionários um outro grupo de referências, relativas às políticas e processos de remuneração e ascensão profissional.

Neste sentido, a maioria das manifestações foi relativa à baixa remuneração, por eles relacionada, dentre outros fatores, à “estagnação” da mesma pelo período em que o funcionalismo não recebeu aumento salarial, ocasionando uma diminuição do poder aquisitivo, trazendo conseqüências para a sua qualidade de vida. Isto pode ser observado em depoimentos como estes:

“O meu poder aquisitivo foi muito achatado e me levou ao endividamento para poder proporcionar ensino superior aos meus filhos. Isto afetou a minha qualidade de vida e de minha família, visto que tive que abrir mão de conforto, moradia própria, carro, férias, para poder formar meus filhos” (Mulher, 31 anos de empresa).

“Pela diminuição do poder aquisitivo ocasionado pelo período de tempo em que o funcionalismo não recebeu aumento, muitos gastos tiveram que ser cortados, como férias, viagens, passeios, academia, cursos, empregada doméstica e até na alimentação” (Homem, 32 anos de empresa).

A importância de o trabalhador ter uma renda que satisfaça suas expectativas pessoais, sociais e que proporcione qualidade de vida para si e sua família, é lembrada por Bom Sucesso (2003) e Vieira (1996).

Outro fator que teria provocado nestes indivíduos a percepção de haver uma diminuição na remuneração seria a eliminação das substituições remuneradas de cargos comissionados, o que proporcionava ganhos no sentido de que era possível

ocupar cargos superiores aos seus para substituir temporariamente um colega ausente.

Salienta-se que dentre os antigos trabalhadores foi encontrada uma citação em relação às diferenças de remuneração, benefícios/vantagens entre funcionários pré e pós-98, como pode ser observada:

“Não concordo com desigualdade na remuneração dos funcionários pré e pós-98, com funcionários realizando atividades idênticas e remunerações desproporcionais” (Homem, 28 anos de empresa).

Já em relação à ascensão profissional na empresa, foram encontrados alguns poucos discursos que apontavam para uma maior necessidade de adquirir conhecimentos e qualificação nos dias de hoje, falta de perspectivas de ascensão dentro da empresa, até o sentimento de que há valorização para quem possui bom nível de instrução em detrimento da experiência de trabalho, como pode ser observado na seguinte manifestação:

“Nota-se valorização para quem possui curso superior ou pós-graduação mesmo sem experiência, em detrimento a funcionários com grande conhecimento pela experiência de vários anos de trabalho” (Homem, 26 anos de empresa).

Houve apenas uma opinião no sentido de considerar haver falta de clareza nas políticas de remuneração, benefícios e de ascensão profissional.

Ainda, outro grupamento de aspectos relacionados nas respostas dos funcionários pré-98 que se pode destacar é relativo à readequação do quadro funcional.

Aqui, percebe-se que a maioria dos apontamentos realizados se refere ao reduzido quadro de funcionários em face ao grande volume de serviço, acarretando em sobrecarga de trabalho para os que permaneceram na empresa, exigindo mais dedicação e empenho por parte destes. A própria convivência com a família estaria sendo prejudicada:

“O convívio com os familiares é prejudicado, pois o Banco exige que o funcionário viva o Banco 24 horas por dia” (Homem, 26 anos de empresa).

Tais observações reforçam o salientado por Campello (2004) e Penella (2000) de que estas mudanças consideradas bruscas fazem com que os trabalhadores

estejam submetidos à sobrecarga de trabalho, à pressão e cobrança por cumprimento de metas, dentre outros aspectos, o que afeta a sua saúde física e mental.

Neste sentido, outro ponto bastante lembrado foi em relação à cobrança e pressão sofridas para o atingimento de metas consideradas abusivas.

A realocação desses trabalhadores, tanto por meio de alteração de setor e atividade dentro de uma mesma agência, como a própria necessidade de mudança de cidade, foi também enfatizada pelos antigos funcionários.

“Por mudanças estruturais fui removido de uma atividade com a qual me identificava e gostava muito” (Homem, 33 anos de empresa).

“Devido à readequação de quadro tive que trabalhar em outra cidade, o que ocasionou transtornos familiares, pois a família ficou na outra cidade” (Mulher, 25 anos de empresa).

“Estas mudanças repercutiram bastante sobre a minha qualidade de vida por causa dos deslocamentos a que fui submetido” (Homem, 20 anos de empresa).

Percebe-se que a própria identificação com a atividade exercida fica prejudicada no sentido de haver uma insatisfação pela troca de função, além de que as mudanças de cidade trazem consigo transtornos não só ao funcionário, mas também à sua família como um todo.

Como pode-se observar, todos estes fatores acabaram por refletir na qualidade de vida destes indivíduos, com diferentes conseqüências e impactos sobre a saúde do trabalhador, gerando principalmente estresse físico e psicológico. Tais opiniões são demonstradas nos seguintes depoimentos:

“Estas mudanças implantadas pelo Banco afetaram minhas condições emocionais, psicológicas e mentais, com depressão, ansiedade, estresse intenso e constante” (Homem, 15 anos de empresa).

“Tenho maior preocupação no dia-a-dia em todos os sentidos, provocando desgaste emocional e afetando nossa saúde” (Homem, 28 anos de empresa).

“Passei a ter problemas de saúde, precisando de medicação diariamente” (Mulher, 29 anos de empresa).

Na seqüência serão apresentadas as principais percepções dos funcionários pós-98.

6.9.2 Observações dos Funcionários Pós-98

Em relação aos novos funcionários, 10 deles apresentaram percepções positivas a partir das mudanças ocorridas na empresa nos últimos anos. Foram relatados desde o sentimento de que o Banco está cada vez mais preocupado com a QVT dos funcionários até políticas de gestão da empresa que proporcionam incentivos para o crescimento profissional destes e meios que tornaram o processo de ascensão interna mais igualitário entre todo o funcionalismo. Também houve uma afirmação no sentido de que tais mudanças foram necessárias para que ocorresse uma “oxigenação” no quadro de funcionários. Porém, o principal aspecto destacado foi em relação ao aparecimento de maiores oportunidades de ascensão profissional na empresa, com promoções obtidas nos últimos meses a partir de vagas abertas com os processos de reestruturação.

“Surgiram várias oportunidades para o pessoal pós-98, além de formas de concorrência mais igualitárias entre os funcionários” (Homem, 4 anos de empresa).

Com isso, foram indicadas melhorias na qualidade de vida no sentido de que estas promoções proporcionam melhor remuneração, além de transferências do local de trabalho de uma cidade para outra, fato desejado por alguns respondentes:

“Com as readequações de quadro pude vir trabalhar em uma agência perto da minha família, já que estava a 1.700 km de distância” (Homem, 2 anos de empresa).

Também se observou no caso dos funcionários pós-98 que a maioria se mostrou insatisfeita com as mudanças promovidas pela empresa nos últimos anos, em diferentes aspectos.

A análise das respostas obtidas permite concluir que as percepções destes são, em boa parte, semelhantes às dos antigos funcionários, havendo nestes casos diferenças em relação à ênfase e quantidade de citações direcionadas a determinados fatores. Foram apontados aspectos relacionados principalmente a 3 blocos ou temas (políticas de remuneração da empresa; de readequação do quadro funcional; sentimentos e percepções decorrentes da implantação de tais mudanças), bem como outros que serão abordados em seguida.

Percebe-se nos relatos dos novos funcionários da empresa que dentre as maiores repercussões das alterações ocorridas no Banco nos últimos anos estão as relacionadas à insatisfação com a remuneração. Além dos baixos salários, a decisão do Banco de extinguir as substituições temporárias remuneradas de cargos comissionados foi citada por diversos funcionários.

Outro conjunto de referências está relacionado a percepções e sentimentos diversos aflorados principalmente a partir das mudanças observadas nos últimos anos na empresa.

Aqui, notam-se relatos semelhantes aos realizados pelos antigos funcionários, como o sentimento de insegurança constante, o entendimento de não haver uma valorização das pessoas e falta de reconhecimento pelo tempo e esforço dedicados à empresa, bem como a substituição dos antigos por novos funcionários por motivos de diminuição de custos:

“Percebo hoje uma desvalorização das pessoas e do seu trabalho já realizado, o que causa frustração. De que adianta tanto empenho se somos apenas um número que pode ser substituído a qualquer hora? Eu me empenho, mas é por mim, pelo que sou” (Mulher, 3 anos de empresa).

“Uma das maneiras utilizadas pelo Banco para diminuir custos é através da substituição do quadro funcional, trocando os antigos pelos novos (pós-98), que custam pouco ao Banco (em todos os itens)” (Mulher, 8 anos de empresa).

Outros aspectos bastante enfatizados pelos funcionários pós-98 estão relacionados ao processo de readequação do quadro funcional. Neste sentido, foi relatado que quando há a necessidade de mudança de município, esta traz consigo, além das despesas decorrentes, problemas relacionados à adaptação e à família.

A repercussão das mudanças ocorridas nos últimos anos na empresa que está relacionada à readequação do quadro funcional e que foi exposta pela grande maioria dos novos funcionários (que também foi muito citada pelos antigos) diz respeito ao considerado reduzido número de funcionários frente ao volume de trabalho e suas conseqüências. Pode-se inferir que este fator é o que mais afeta a qualidade de vida destes indivíduos, principalmente devido a elevados níveis de estresse, conforme pode ser observado nas seguintes manifestações:

“O excesso de trabalho cada vez maior, pelo número insuficiente de funcionários, é o maior problema que me afeta, gerando ansiedade, dores musculares e outros problemas” (Mulher, 3 anos de empresa).

“A diminuição do quadro de pessoal sobrecarregou a todos, trazendo prejuízo para a qualidade de vida no trabalho e a qualidade do atendimento prestado aos clientes. O excesso de trabalho causa estresse constante, descontentamento e desestímulo” (Mulher, 3 anos de empresa).

“A qualidade de vida foi afetada, pois o enxugamento do quadro mais a expansão contínua da base de clientes e negócios aumentaram a carga de tarefas e trabalho, aumentando a pressão por prazos, metas e elevando o estresse” (Homem, 8 anos de empresa).

Não apenas a sobrecarga de trabalho parece afetar estes indivíduos, mas também um fator que se pode considerar como uma das causas ou efeitos da sua presença, que é a declarada cobrança e pressão pelo cumprimento de prazos e atingimento de metas e resultados, como pode ser observado nesta declaração:

“Minha saúde foi afetada significativamente devido às pressões e cobranças diárias por resultados” (Homem, 7 anos de empresa).

Também foram elencados pelos novos funcionários outros fatores por eles relacionados às mudanças implantadas no Banco. Foram citados, dentre outros, o acirramento da competição na busca pelo espaço profissional e a exigência de maior qualificação e polivalência; o fato de terem ocorrido muitas mudanças em pouco espaço de tempo; o processo de ascensão profissional não ser executado de modo justo e claro. Foram ainda observados comentários a respeito do programa de QVT da empresa, como pode ser visto na seguinte citação:

“Medidas como a verba destinada ao programa de QVT são paliativas, pois o ambiente de estresse é constante” (Mulher, 5 anos de empresa).

Houve ainda relatos sobre as prováveis intenções dos indivíduos de permanecer ou não trabalhando por muito tempo na organização:

“Considero que foram negativas tais mudanças, pois o Banco tornou-se apenas uma passagem, um degrau para uma profissão melhor” (Homem, 7 anos de empresa).

Afirmações como esta permitem inferir que, para boa parte dos novos funcionários pesquisados, a empresa é vista apenas como um emprego temporário, transitório, enquanto não são encontradas melhores oportunidades profissionais. Fica claro que o desenvolvimento de fortes vínculos entre a instituição e seus membros, como a identificação do funcionário com a organização, fica prejudicada,

no sentido de que parece haver, em boa parte dos casos, apenas vínculos efêmeros e intenções, por parte destes trabalhadores em relação à empresa, que não incluem perspectivas de longo prazo. Abreu (2007), Ashforth e Mael (1989), Lacombe (2002), Maciel (2006) e Sennet (2007) ressaltam que no atual contexto produtivo e das relações de trabalho, por ser o foco predominante o da mudança, os indivíduos não mantêm vínculos de longo prazo com a instituição, além de que a identificação com a organização tem uma relação negativa com a intenção do sujeito de deixar a empresa.

Por fim, foram destacados aspectos relacionados à função/atividade desempenhada pelo Banco:

“O Banco não tem mais somente uma função social, buscando a todo custo concorrer em todos os sentidos com os outros bancos” (Homem, 4 anos de empresa).

“O Banco perdeu sua característica de ser um banco social e tornou-se semelhante a um banco privado” (Homem, 3 anos de empresa).

Tais percepções sugerem que a identificação com a função/atividade da organização pode ser afetada pelo sentimento de que há grande senso de concorrência e competição por parte do Banco, o que normalmente é associado às empresas privadas, sendo um fato indesejado e rejeitado por funcionários em suas declarações. Resultados semelhantes foram encontrados no estudo de Rocha e Silva (2007).

6.9.3 Observações Gerais dos Funcionários Pré e Pós-98

Percebe-se que, de maneira geral, as principais repercussões positivas referenciadas pelos funcionários estão relacionadas às maiores oportunidades de ascensão profissional na empresa, com promoções obtidas por meio de vagas abertas a partir da implantação dos processos de reestruturação referenciados neste estudo, o que propiciou, por consequência, melhorias nas condições de vida em diversos aspectos, principalmente nos relativos à questão financeira.

Por outro lado, os antigos funcionários salientaram como principais repercussões negativas das mudanças constatadas a sobrecarga de trabalho, diretamente relacionada ao reduzido quadro de funcionários em face ao grande volume de serviço; cobrança e pressão sofridas para o atingimento de metas consideradas desmedidas; sentimentos como o de insegurança constante, falta de reconhecimento e de ser descartável; maneira inadequada de como foram e são implantadas tais mudanças; diminuição do poder aquisitivo, fatores estes que acabaram por produzir reflexos na qualidade de vida, principalmente gerando impactos psicológicos negativos, frustração, desmotivação para o trabalho, estresse intenso, problemas de saúde, prejuízos ao convívio com a família, provocando um esfriamento na relação funcionário-empresa.

Os novos funcionários relataram com maior ênfase insatisfações relativas à baixa remuneração, agravada pelo fim das substituições remuneradas; sobrecarga de trabalho; sentimento de que a empresa perdeu sua característica de ser um Banco social; percepção de que trabalhar nesta empresa é um fato temporário, sendo visto como um “degrau” para um emprego/profissão melhor. As principais conseqüências apontadas sobre a qualidade de vida foram a ansiedade, dores musculares, estresse constante, afetando tanto a saúde física quanto mental.

Todos estes resultados demonstram a forma pela qual as mudanças estruturais e estratégicas ocorridas na organização nos últimos anos foram percebidas por antigos e novos funcionários e de que maneira impactaram sobre estes, efeitos capazes de influenciar diretamente na identificação destes trabalhadores com a organização e na sua qualidade de vida como um todo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar de que forma as reestruturações ocorridas nos últimos anos na empresa pesquisada repercutiram sobre a identificação dos funcionários com a organização e sobre sua qualidade de vida, procurando comparar as percepções de antigos e novos trabalhadores da região estudada. Para tanto, foram pesquisados aspectos – considerados essenciais para que os objetivos propostos neste estudo pudessem ser atingidos – relacionados às temáticas “identificação indivíduo-organização” e “qualidade de vida no trabalho”.

Assim, foram levantados inicialmente elementos que permitissem conhecer o perfil desses trabalhadores; suas percepções sobre diferentes aspectos relacionados às políticas e práticas de gestão da empresa, principalmente referentes às mudanças estruturais e estratégicas que ocorreram no Banco, diferenças existentes entre funcionários pré e pós-98 em termos de remuneração, benefícios/vantagens, bem como suas perspectivas em termos de futuro profissional e intenção de permanecer na organização; verificando se, e como, estes funcionários se identificam com a empresa e avaliando fatores voltados à sua qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

Tomou-se como base nesta pesquisa a visão de que as dimensões “identificação indivíduo-organização” e “qualidade de vida no trabalho” teriam uma relação direta, sendo que inclusive diversos aspectos incluídos na literatura e em análises direcionadas à QVT são encontrados também em produções que se referem à questão da identificação, como já comentado previamente. Sabe-se que alguns autores incluem a identificação do indivíduo com a organização em modelos de análise de QVT. Neste sentido, buscou-se contribuir também para uma discussão acadêmica sobre a existência ou não desta “conexão direta” entre ambas as temáticas e se, conforme salientado anteriormente, a identificação do funcionário com a organização seria mais uma variável interveniente na questão da QVT a ser agregada nos modelos de análise ou se isto seria um resultado a ser buscado pelas organizações com a adoção de políticas de melhoria da QVT.

Com o desenvolvimento deste trabalho foi possível verificar, primeiramente, que a ocorrência de processos de reestruturação no sistema financeiro brasileiro nos

últimos anos é reflexo, principalmente, de alterações observadas no cenário político e econômico nacional e internacional, sendo que, estando inseridas neste contexto, as instituições bancárias buscam, por meio da adoção de medidas reestruturantes, a sua sobrevivência e competitividade no mercado. Porém sabe-se que, com a implantação de tais medidas e da forma como foram implementados estes processos, os trabalhadores bancários foram afetados diretamente (BARUM, 2005; BESSI, 2003; CAMPELLO, 2004). Também neste sentido, lembrando o que afirmam Silva e Vergara (2002), um dos motivos que têm levado a um aumento do interesse pela pesquisa sobre a questão da identidade, nos últimos tempos, tem sido a ocorrência cada vez mais freqüente de situações de mudança organizacional, uma vez que elas tocam profundamente a identidade das pessoas, afetando também o modo pelo qual os indivíduos percebem o contexto de suas relações de trabalho.

Com isso, por meio da análise dos resultados deste trabalho, pode-se compreender melhor a importância atribuída às políticas e práticas de gestão das organizações atualmente, principalmente às que se referem à gestão de pessoas, bem como refletir sobre a influência destas políticas na qualidade de vida no trabalho dos seus funcionários e na busca por trabalhadores identificados com a organização.

Sabe-se da importância para as empresas de contarem com funcionários que se identificam com ela. Por isso, buscam e exigem cada vez mais a identificação dos trabalhadores com os objetivos da instituição e sua incorporação subjetiva, pois elas precisam contar com seu envolvimento completo e com uma identidade que se confunda com a identidade da própria organização (JACQUES, 2006).

Também se observa que a QVT vem ganhando expressão cada vez maior no ambiente empresarial brasileiro, inserida nas estratégias de gestão de pessoas. Com a adoção de programas e práticas desta natureza, as organizações buscam, além de proporcionar melhores condições de trabalho e de vida para seus trabalhadores, enfrentar o ambiente competitivo e fazer com que as pessoas se envolvam com os objetivos da empresa, seja aumentando a produtividade, a própria competitividade ou no atendimento a exigências dos clientes (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2000).

No que se refere ao perfil dos indivíduos pesquisados foi possível constatar diferenças consideráveis nas características gerais de cada “categoria” de trabalhadores da empresa, o que estaria influenciando direta ou indiretamente nas

respostas por eles fornecidas para diversas sentenças apresentadas no questionário e que foram alvo de análise no decorrer deste trabalho.

Dentre os considerados antigos funcionários aproximadamente 90% têm filhos, 100% têm 36 anos ou mais, e 80% são casados ou com união estável. Ainda, cerca de 62% destes recebem mais de R\$ 3.000,00 por mês, 48% ocupam cargos de gerência e 66,7% cumprem uma jornada diária de trabalho na empresa de 8 horas.

Dentre os novos funcionários, aproximadamente 53% não têm filhos, 71% possuem até 35 anos, e 43% são solteiros. Além disso, cerca de 5,7% destes recebem mais de R\$ 3.000,00 por mês, 10% ocupam cargos de gerência e 35,7% trabalham 8 horas por dia na empresa. Salienta-se também que 38,6% do total de funcionários pós-98 são mulheres, contra 28,3% dos pré-98, demonstrando que o percentual de mulheres é mais alto entre os novos trabalhadores do que entre os antigos.

Sobre as perspectivas em termos de futuro profissional e de ascensão interna foi possível observar que os antigos funcionários têm pretensões consideravelmente maiores de continuar trabalhando na empresa do que os novos. Destaca-se que, dentre outros fatores, a diferença salarial e de benefícios entre funcionários pré e pós-98 e a posição/cargo ocupado possa ser de fundamental importância na decisão ou intenção de permanecer trabalhando por mais tempo na empresa.

Ainda, os novos funcionários afirmam visualizar maiores oportunidades de ascensão interna do que os antigos, além de aceitarem mais facilmente uma mudança de cidade caso fosse preciso para ascender profissionalmente no Banco, declarando ainda que haveria menos prejuízo à sua vida pessoal em caso de necessidade de mudança em relação ao que foi observado nas respostas dos antigos. Infere-se que o perfil de ambos os grupos de funcionários exerça influência sobre tais declarações, principalmente no sentido de que o indivíduo mais jovem, solteiro e sem filhos (perfil dos novos funcionários) seja mais aberto a mudanças em sua rotina, inclusive para troca de cidade. Por outro lado, indivíduos com o perfil apresentado pelos antigos trabalhadores mostrar-se-iam mais avessos às mudanças, como às relacionadas à troca de cidade com o objetivo de ascender profissionalmente na empresa. Também o direcionamento do processo de ascensão

profissional pelo mérito e não apenas pelo tempo de serviço dedicado à organização poderia estar impactando sobre os resultados encontrados em relação à percepção de boas oportunidades de ascensão interna.

Em relação à identificação destes trabalhadores com a empresa, de maneira geral, antigos e novos funcionários indicaram respostas semelhantes, apresentando índices de identificação muito próximos, com escores médios finais pouco superiores a 7 numa escala com opções de 1 a 10.

Percebe-se que alguns fatores contribuem de forma mais intensa para que haja um desenvolvimento de vínculos desta natureza, dentre os quais pode-se destacar que boa parte dos respondentes indicou trabalhar na empresa por opção e desejo próprio; ser boa a imagem do Banco perante a sociedade; sentir orgulho em trabalhar no Banco, sentir que são importantes e dão relevante contribuição à empresa.

Nota-se também determinados comportamentos e/ou percepções que sobressaem quando busca-se analisar a própria identificação com a organização. Dentre estes, destacam-se os relacionados ao fato de as crenças de uma pessoa sobre uma organização tornarem-se auto-referências e/ou partes de sua autodefinição, ao desejo de afiliação do indivíduo e ao sentimento de pertencimento (ABREU, 2007; DAVEL, MACHADO E GRAVE, 2000; HILDEBRAND, 2007; MACHADO, 2003; PRATT, 1998). Ainda, os indivíduos pesquisados indicaram em grau relativamente elevado se reconhecer e se identificar com o Banco.

Também se torna possível avaliar tal vínculo por meio da análise de determinados comportamentos e/ou reações dos indivíduos passíveis de serem observadas a partir do desenvolvimento de uma relação de identificação deste com a organização. Neste estudo foram evidenciados bons níveis de avaliação em relação ao estímulo para o trabalho e disposição de despender esforço considerável para que a organização tenha sucesso, percepção de fazer parte de uma equipe, perseguir os objetivos da empresa como se fossem seus e tomar decisões no ambiente de trabalho considerando suas conseqüências para o Banco.

Na análise da qualidade de vida percebeu-se que os escores finais gerais indicados tanto por antigos quanto por novos funcionários foram semelhantes, estando um pouco abaixo de 7. Porém, alguns aspectos foram evidenciados, seja como destaque positivo ou negativo.

O grupamento de fatores que teve a pior avaliação foi em relação à compensação, de onde também foi possível observar uma diferença significativa entre as respostas fornecidas por ambos os grupos de funcionários em relação a conseguirem satisfazer seus desejos e necessidades pessoais e familiares com aquilo que recebem na empresa, com médias consideravelmente baixas, principalmente na opinião dos novos funcionários.

Outro conjunto de questões com baixos escores de avaliação é o que se refere à saúde e condições de trabalho, cuja importância em uma análise de qualidade de vida é ressaltada por Signorini (1999) e Limongi-França (2007).

Neste grupamento percebe-se uma queixa maior por parte dos antigos funcionários sobre a carga de trabalho, sobre não haver equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e principalmente sobre o sofrimento com pressões e cobranças para que os resultados almejados pela organização sejam atingidos, tendo sido este o aspecto que teve a pior avaliação entre os funcionários pré-98 e que esteve entre os piores avaliados pelos pós-98. Tais resultados vêm ao encontro do que salientam Pennella (2000) e Campello (2004) em seus estudos sobre a carga de trabalho e seus impactos sobre a saúde de trabalhadores bancários, ao afirmarem que as reestruturações ocorridas ao longo dos anos no setor bancário acabam por determinar altíssimos níveis de intensificação do trabalho e grande aumento da pressão por produtividade.

O grupo de sentenças que teve melhor avaliação por parte dos respondentes foi o que buscava analisar o relacionamento e integração social na organização, com indicação de escores relativamente mais altos por parte dos novos funcionários. Os destaques positivos ficaram por conta da avaliação sobre o bom relacionamento com a chefia imediata e com os colegas de trabalho, sendo que a importância deste fator sobre a qualidade de vida é salientada por Bom Sucesso (2003) e Limongi-França (2007).

Por fim, em relação à qualidade de vida, observa-se que de maneira geral as maiores queixas dos antigos funcionários da empresa estão voltadas às pressões e cobranças por resultados, o que pode estar refletindo também sobre outros aspectos, principalmente sobre a avaliação relativa à carga de trabalho, por meio da intensificação deste e busca do aumento da produtividade para que os resultados requeridos pela organização sejam alcançados. Em relação aos novos funcionários

infe-re-se que as diferenças existentes em termos de remuneração, benefícios/vantagens entre os trabalhadores pré e pós-98 estejam influenciando para que os maiores níveis de insatisfação observados dentre estes indivíduos sejam em relação a questões voltadas à remuneração.

Ainda sobre a identificação e qualidade de vida, foi possível observar que os maiores escores de identificação com a organização foram encontrados entre indivíduos do sexo masculino, que ocupam cargos gerenciais, com remuneração superior a R\$ 3.000,00. Em relação à qualidade de vida não foi possível identificar claramente o perfil destes indivíduos, porém foram observadas tendências entre os escores de QVT indicados pelos respondentes, sendo que os maiores índices de QVT também foram encontrados entre indivíduos com as mesmas características das acima citadas.

Também foi observada uma forte correlação entre as dimensões “identificação com a organização” e “qualidade de vida no trabalho”, indicando uma grande associação entre ambas, ou seja, há uma forte tendência de que quanto maior for o valor encontrado em uma dimensão, maior será o valor encontrado na outra dimensão.

Por meio da análise das declarações dos funcionários relativas às repercussões das mudanças estruturais e estratégicas ocorridas na empresa nos últimos anos sobre os sentimentos e as percepções destes indivíduos em relação à instituição e sobre sua qualidade de vida, foi possível confirmar resultados encontrados com a avaliação das questões fechadas do questionário, bem como levantar novas informações. Percebeu-se aqui que uma parte relativamente pequena dos respondentes indicou não ter sido afetada por tais mudanças, sendo que, por outro lado, a maioria fez apontamentos dos mais variados.

Neste sentido, de maneira geral, as principais repercussões positivas relatadas pelos funcionários se direcionam às maiores oportunidades de ascensão profissional na empresa, com promoções que foram obtidas por meio de vagas abertas a partir da implantação dos processos de reestruturação referenciados neste estudo, proporcionando, por conseqüência, melhorias nas condições de vida em diferentes aspectos, principalmente nos relativos à questão financeira.

Por outro lado, dentre as principais repercussões negativas salientadas por antigos funcionários encontram-se as relativas à sobrecarga de trabalho – que foi

diretamente relacionada ao reduzido quadro de funcionários em face ao grande volume de serviço – e à cobrança e pressão sofridas para o atingimento de metas que consideram desmedidas, o que vem ao encontro dos resultados obtidos com a aplicação das questões fechadas do instrumento de pesquisa. Também foram bastante destacados aspectos relacionados à maneira como foram e são implantadas tais mudanças, bem como sentimentos de insegurança constante, perda de confiança na empresa, falta de reconhecimento e de ser “descartável”, além da diminuição do poder aquisitivo.

Estes fatores estariam refletindo diretamente na qualidade de vida destes trabalhadores e sobre a possibilidade de desenvolvimento de uma maior identificação com a organização, principalmente gerando impactos psicológicos negativos, sentimentos de frustração e desmotivação, estresse, problemas de saúde em geral, prejuízos ao convívio com a família, provocando assim um esfriamento na relação funcionário-empresa, comprometendo em diversos aspectos as percepções destes indivíduos em relação à mesma, como sobre a atenção e preocupação dedicadas pela organização aos seus funcionários, maior discordância entre valores, crenças e práticas de ambas as partes, frustração pelas alterações ocorridas na forma de gerir o Banco e no relacionamento com o funcionalismo, dentre outros.

Nas declarações dos novos funcionários – também confirmando resultados obtidos com a aplicação das questões fechadas do questionário – dentre as principais repercussões encontram-se as insatisfações relativas à remuneração (agravada pelo fim das substituições remuneradas) e à sobrecarga de trabalho. Outras observações que merecem evidência foram em relação ao sentimento de que a empresa perdeu sua característica de ser um Banco social e ao pensamento de que trabalhar na empresa é um fato temporário, servindo como “apenas um emprego” enquanto não surgem melhores opções de trabalho.

Assim, alguns dos principais reflexos apontados sobre a qualidade de vida foram o estresse, a ansiedade, e outros impactos sobre a saúde física e psicológica. Tais repercussões também influenciam diretamente na questão da identificação funcionário-empresa, principalmente na medida em que a satisfação de necessidades e expectativas pessoais e profissionais fica prejudicada; a identificação com as atividades e funções da empresa poderia ser maior do que já foi observada; provocam maior divergência entre seus valores e crenças; além de não haver grande

“fidelidade” no sentido de não existir maiores intenções de permanecer trabalhando na organização por muito tempo e de não haver grande sensação de perda caso deixe a organização.

Conforme pôde ser observado, as reestruturações ocorridas nos últimos anos na empresa pesquisada atingiram diretamente a qualidade de vida dos seus trabalhadores e a identificação destes com a organização. Sobre isto, Rocha e Silva (2007) salientaram que mudanças estruturais freqüentes na organização acabam gerando frustração no trabalhador em relação a esta, dificultando sua identificação com a empresa.

Também percebe-se que tais impactos se deram tanto sobre antigos quanto sobre novos funcionários, porém foi possível destacar que muitas vezes tais repercussões refletiram de maneira específica em cada “categoria”.

A importância de se realizar uma análise conjunta das dimensões “identificação” e “QVT” e a relação existente entre ambas ficam demonstradas tanto pelo referencial teórico reunido neste estudo quanto pelos resultados encontrados com a realização desta pesquisa. Sabe-se que a percepção dos empregados sobre o quanto a organização valoriza e reconhece suas contribuições, se preocupa e cuida do seu bem-estar, pode influenciar diretamente nos vínculos formados entre ambos (como a identificação indivíduo-organização) bem como no seu desempenho, dedicação e outras ações individuais.

Daí a importância de as empresas dedicarem especial atenção às políticas e práticas de gestão, sobretudo as que proporcionem maiores cuidados em relação à qualidade de vida dos seus funcionários, tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho e, neste mesmo sentido, que facilitem a construção de vínculos mais fortes entre estes e a organização, principalmente buscando o desenvolvimento de uma identificação com a empresa por parte destes trabalhadores.

Como foi visto, esta identificação é um fator importante e interessante na medida em que pode influenciar diretamente na intenção do indivíduo de permanecer na organização, no esforço despendido em prol da mesma, na cooperação interna, na confiança interpessoal, bem como em sentimentos de orgulho e lealdade do indivíduo em relação à organização, além de facilitar também a internalização de valores e normas e a homogeneidade de comportamentos, com foco nos objetivos e na estratégia da empresa.

No entanto, essa busca por funcionários identificados com a instituição parece ficar mais difícil na medida em que, cada vez mais, os relacionamentos e vínculos existentes entre ambos tendem a ser passageiros e frágeis, sabendo o trabalhador que seu período de permanência em determinada organização pode ser transitório.

Com isso, torna-se necessária uma reflexão sobre as atuais formas e relações de trabalho uma vez que, para que seja possível o desenvolvimento de vínculos mais profundos entre funcionário e empresa, é essencial que o relacionamento entre ambos seja regido por um ideal de continuidade e reciprocidade entre as partes. Sabe-se que muitas vezes medidas reestruturantes são indispensáveis para que as organizações sobrevivam e se mantenham competitivas nos dias de hoje. O que não pode ser esquecido é que tais organizações são formadas por seres humanos, imprescindíveis para o seu sucesso e que também possuem aspirações e necessidades próprias. Talvez o desafio maior da atualidade seja o de compatibilizar todos estes aspectos, chegando assim a um ponto de equilíbrio que satisfaça empresas e empregados.

Acredita-se que as discussões teóricas e os resultados levantados no presente estudo podem possibilitar não só à empresa pesquisada, mas também a outras que estejam envolvidas com processos de reestruturação organizacional, bem como aos próprios trabalhadores, dados interessantes no sentido de identificar em que pontos ocorrem as maiores divergências entre o que é praticado, oferecido e esperado pela organização e pelos funcionários, para que com isso seja possível a implementação de ações que visem contribuir para o aprimoramento de políticas e práticas de gestão organizacional, principalmente daquelas relacionadas à gestão de pessoas.

Considera-se ainda que os resultados desta pesquisa, embora realizada em unidades da empresa de uma região específica, e possuindo considerável grau de subjetividade – normalmente presente em investigações desta natureza – possam servir como fonte de reflexão e debate, instigando a realização de novas pesquisas e contribuindo com os estudos que estão sendo realizados no setor e com os que se voltem aos temas aqui abordados.

7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo apresenta algumas limitações no sentido de que a realização da pesquisa em apenas uma região do estado do Rio Grande do Sul, com suas características peculiares, não permitiu a comparação das percepções de funcionários de regiões distintas. Porém, sabe-se que os indivíduos pesquisados podem ser provenientes das mais variadas localidades, fato comumente observado na instituição que serviu como campo para o presente estudo.

Também o envolvimento do pesquisador com as questões propostas poderia influenciar na forma de analisar e interpretar as informações obtidas, mesmo que inconscientemente. Contudo, procurou-se analisar os dados com o distanciamento crítico necessário, buscando-se considerar e relevar esta influência no decorrer do trabalho.

Deve-se também salientar que determinados pontos que foram abordados neste trabalho podem não ser considerados conclusivos para o tema delimitado, porém as discussões e resultados apresentados fornecem subsídios interessantes para o aprofundamento daquilo que foi aqui estudado, em pesquisas posteriores.

7.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Durante a elaboração deste trabalho emergiram algumas indagações que podem constituir-se em objeto de estudo de futuros trabalhos.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas na empresa-foco deste estudo no sentido de buscar o desenvolvimento de trabalhos com abrangência nacional, onde seria possível realizar observações com uma amostragem maior, generalizada, bem como traçar um comparativo entre regiões com características distintas.

Também seria interessante analisar os temas aqui abordados – tomando-se como base as dimensões “identificação indivíduo-organização” e “qualidade de vida” (inseridas em uma ótica de políticas e práticas de gestão organizacional) – em outras

empresas do setor financeiro e de outros ramos de atividade que estejam envolvidas com processos de reestruturação organizacional e/ou apresentem características semelhantes às encontradas no presente estudo em relação à existência de distinções ou divisões internas relativas ao quadro funcional.

Ainda, conforme salientado anteriormente, determinados aspectos que foram abordados neste trabalho podem não ser considerados conclusivos para o tema delimitado, servindo assim as discussões e resultados aqui apresentados como subsídios para o desenvolvimento de pesquisas futuras e conseqüente aprofundamento daquilo que foi aqui estudado.

REFERÊNCIAS

ABRAMIDES, Maria Beatriz Costa; CABRAL, Maria do Socorro Reis. Regime de Acumulação Flexível e Saúde do Trabalhador. In: **São Paulo em Perspectiva**. 17(1), p. 3-10, 2003.

ABREU, Ana Lúcia de. **Identificação organizacional no serviço público federal: antecedentes e conseqüências**. 2007. 117 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2007.

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINS, L. L.; STAW, B. M. (Orgs.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 1985. v. 7. apud ROCHA, Cláudio Barbosa da; SILVA, José Roberto Gomes da. Identificação de funcionários com empresa pública no contexto de mudanças: o caso Finep. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 4, jul./ago. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000400004>. Acesso em: 20 jun. 2008.

ARELLANO, Eliete Bernal; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2000.

ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred. Social Identity Theory and the Organization. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARINI FILHO, Ulrico. Políticas e diretrizes de RH. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, v. 1, 2002.

BARUM, Gerson Langie. **Novas Tecnologias e Subjetividade: Profissionais da Informática no Trabalho Bancário**. 2005. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BAUER, Márcio André Leal; MESQUITA, Zilá. As Concepções de Identidade e as Relações entre Indivíduos e Organizações: um Olhar sobre a Realidade da Agricultura Ecológica. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

BESSI, Vânia Gisele. **Subjetividade em Tempos de Reestruturação Produtiva do Trabalho Bancário e Programa de Apoio à Demissão Voluntária**. 2003. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

BRASIL. Ministério do planejamento, orçamento e gestão. **Legislação**. Brasília: 1996. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/controle_estatais/conteudo/legislacao/resolucao/resolucao_09_08_10_1996.htm>. Acesso em: 13 fev. 2008.

BRASIL. Senado Federal. **Diário do Senado Federal**. Brasília: 2007. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sf/publicacoes/diarios/pdf/sf/2007/03/08032007/04609.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2008.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de (Orgs.). **Vida Psíquica e Organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomaz. **Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPELLO, Jaqueline Cunha. **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. 221 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

CASTELLS, Manuel. **O Poder da Identidade**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências Sociais e Management: Reconciliando o Econômico e o Social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CORAZZA, Gentil. Crise e reestruturação bancária no Brasil. **Análise**, Porto Alegre, v. 12, n. 2, p. 21-42, 2001.

COUTINHO, Maria Chalfin; KRAWULSKI, Edite; SOARES, Dulce Helena Penna. Identidade e Trabalho na Contemporaneidade: repensando articulações possíveis. **Psicologia & Sociedade**, São Paulo, v. 19, Edição especial 1, p. 29-37, 2007.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier; GRAVE, Paulo. Identificação e Liderança nas Organizações Contemporâneas: Por uma abordagem complementar. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário dos Trabalhadores 2007**. Elaborado pelo DIEESE – São Paulo: 2007a. Disponível em : < <http://www.dieese.org.br>>. Acesso em: 27 jan. 2008.

DIEESE – Boletim. **Fusões no setor bancário; emprego e concorrência**. Elaborado pelo DIEESE – Nota Técnica, São Paulo, n. 55, nov. 2007b. Disponível

em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec55FusaoBancaria.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2008.

DIEESE – Boletim. **O Lucro recorde dos seis maiores bancos do país no primeiro semestre de 2007**. Elaborado pelo DIEESE – Nota Técnica, São Paulo, n. 53, out. 2007c. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec53LucroBancos.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2008.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos**. Elaborado pelo DIEESE – SEEB. Rio de Janeiro: [1997]. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br>>. Acesso em: 14 jan. 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de (Orgs.). **Vida Psíquica e Organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho – Como Medir para Melhorar**. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no trabalho. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2006.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro – Produtos e Serviços**. 15. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro – Produtos e Serviços**. 16. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FRANCO, Nery Alberto Dominguez. **Potencialização do Turismo das Ruínas Jesuíticas da Região das Missões**. 2000. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

FREITAS, Maria Ester de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de (Orgs.). **Vida Psíquica e Organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA – FEE. **FEE-DADOS**. Porto Alegre, 2008a. Disponível em: <http://www.fee.rs.gov.br/feedados/consulta/frame_ResultadoVar.asp>. Acesso em: 10 abr. 2008.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA - FEE. **Resumo Estatístico RS – Corede Missões**. Porto Alegre, 2008b. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_coredes_detalhe.php?corede=Miss%F5es>. Acesso em: 10 abr. 2008.

GIANESI, Irineu G. Nogueira; CORRÊA, Henrique Luiz Corrêa. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRANDE Dicionário Larousse Cultural da Língua Portuguesa. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

GRISCI, Carmem Ligia lochins; BESSI, Vânia Gisele. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina**. 1995. 445 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

HACKMAN, J. Richard; *et al.* A new strategy for job enrichment. **Califórnia Management Review**, v. 17, n. 4, 1975.

HAIR JR., Joseph F; *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HARQUAIL, Célia V. Organizational Identification and the “Whole Person”: integrating affect, behavior, and cognition. In: WHETTEN, D. A, & GODFREY, P. C. (Eds.) **Identity in organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

HILDEBRAND, Diogo Fajardo Nunes. **A identificação do consumidor com a empresa: desenvolvimento de uma escala**. 2007. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE – Contas Nacionais Trimestrais 2007**. Elaborado pelo IBGE – Rio de Janeiro: 2007. Disponível em : <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/defaultcnt.shtm>>. Acesso em: 27 jan. 2008.

JACQUES, Maria da Graça Corrêa. Identidade e trabalho. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Ed. Da Ufrgs, 2006.

KON, Anita. **Economia de serviços** : teoria e evolução no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip ; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LACOMBE, Beatriz Braga. A Relação Indivíduo-Organização: é possível não se identificar com a organização?. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife, 2002.

LARANGEIRA, Sônia M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, ano 18, n. 61, p. 110-138, dez.1997.

LAZZAROTTO, Gislei Domingas Romanzini. Modos de experimentar o não-trabalho: desemprego no contexto da reestruturação bancária. In: FONSECA, Tânia Mara Galli (Org.). **Modos de trabalhar, modos de subjetivar: tempos de reestruturação produtiva: um estudo de caso**. Porto Alegre: UFRGS, 2002. p. 159-201.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; KANIKADAN, Andréa Yumi Sugishita. A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – BPSO-96 e do modelo de competências do bem-estar – BEO, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 12, n. 6, 54. ed., nov./dez. 2006. Disponível em: <http://www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_462.pdf>. Acesso em: 29 maio 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

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

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; NOGUEIRA, Eros E. da Silva. Identidade Organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. In: **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 35-58, 2001.

MACHADO, Hilka Vier. A Identidade e o Contexto Organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, Edição Especial, v. 7, Edição Especial, p. 51-73, 2003.

MACHADO, Hilka Vier; KOPITTKE, Bruno. A Identidade no Contexto Organizacional: Perspectivas Múltiplas de Estudo. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife, 2002.

MACIEL, Fabrício. Todo trabalho é digno? Um ensaio sobre moralidade e reconhecimento na modernidade periférica. In: SOUZA, Jessé. **A Invisibilidade da Desigualdade Brasileira**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006.

MEIRELLES, Dimária Silva e. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**. São Paulo, v. 26, n. 1 (101), p. 119-136, jan.-mar. 2006.

MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 1998.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

NADLER, David. A. & LAWLER, Edward E. **Quality of work life: perspectives and directions**. Organizational Dynamics, Winter, 1983. apud VIEIRA, Adriane. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total**. Florianópolis: Insular, 1996.

NOGUEIRA, Carmen Regina Dorneles. **O Turismo, o Reencontro e a Redescoberta da Região das Missões**. 2007. 177 f. Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

PENNELLA, Isabela. **LER: Uma Jornada de Sofrimento no Trabalho Bancário**. 2000. 198 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PICARELLI, Vicente. Gestão por Competências. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, v. 1, 2002.

PICCININI, Valmiria Carolina; GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Estratégias de Sobrevivência das Organizações e dos Trabalhadores: Implicações Sobre as Relações de Trabalho (estudo interdisciplinar e interinstitucional nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul)**. Projeto Integrado GINEIT/RS e NINEIT/SC, 2002.

PICCININI, Valmiria Carolina; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; RÜBENICH, Nilson Varella. Formal, flexível ou informal? Reflexões sobre o trabalho no Brasil. In:

Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea. Persistências e Inovações. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

PRATT, Michael G. The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway Distributors. **Administrative Science Quarterly**. v. 45 (3), p. 456-493, 2000.

PRATT, Michael G. To be or not to be? Central questions in organizational identification. In: WHETTEN, D. A, & GODFREY, P. C. (Eds.) **Identity in organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

REISDORFER, Vitor Kochhann. **Flexibilização ou Precarização das Condições de Trabalho? As Cooperativas de Trabalho da Região das Missões - RS**. 2000. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

ROCHA, Cláudio Barbosa da; SILVA, José Roberto Gomes da. Identificação de funcionários com empresa pública no contexto de mudanças: o caso Finep. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 4, jul./ago. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000400004>. Acesso em: 20 jun. 2008.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

RODRIGUES, Suzana Braga. Cultura Corporativa e Identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 45-72, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: **Aprendizagem e competências organizacionais**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALVADOR, Antônio Sérgio. Como implementar um projeto de tecnologia da informação para RH. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, v. 1, 2002.

SAUNDERS, Anthony. **Administração de instituições financeiras**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHLOTTFELDT, Cristiane Lauer. **Exigência Mínima de Capital e Rentabilidade: uma análise empírica dos bancos brasileiros**. 2004. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero**. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1998.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 20, n. 67, p.183-209, ago. 1999.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2000.

SIGNORINI, Mário. **Qualidade de vida no trabalho e as dimensões da satisfação, do saber e do sagrado no trabalho significativo**. Rio de Janeiro: Taba Cultural, 1999.

SIGOLLO, Walter; ROSA, Luiz Edmundo Prestes. O processo e a estrutura de RH – Introdução. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, v. 1, 2002.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. In: Encontro Anual da ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOARES, Briseidy; FLORES, Maria Lorete; MULLER, Nilvane G.. **Pesquisas Aplicadas ao Diagnóstico Sócio-Econômico Ambiental e Desenvolvimento Regional**. Projeto de pesquisa – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, 2005. Disponível em: <http://www.urisan.tche.br/~projetcocorede/missoes/missoes_principal.html>. Acesso em: 10 abr. 2008.

SOUZA, César. Desafios e tendências de RH.– Introdução. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, v. 1, 2002.

TONELLI, Maria José. Feitos para não durar: emprego e casamento no final do século. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Adriane. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total**. Florianópolis: Insular, 1996.

VIEIRA, Adriane. Identidade e Crise de Identidade: reflexões conceituais. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa. (Coord.) **Identidade e Subjetividade na Gestão de Pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007.

WALTON, Richard. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v.15, nº 1, p. 11-21, 1973.

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

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OBRAS CONSULTADAS

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.

BAUMGARTEN, Maíra. Reestruturação produtiva e industrial. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2006.

BROENS, Mariana Claudia; MILIDONI, Carmen Beatriz. **Sujeito e identidade pessoal – estudos de filosofia da mente**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2003.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PAES DE PAULA, Ana Paula; DAVEL, Eduardo. Identidade nas organizações: Múltipla? Fluída? Autônoma?. **O&S: Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 127-144, abr/jun. 2008.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 14 jan. 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MILONE, Giuseppe. **Estatística Geral e Aplicada**. São Paulo: Thomson, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Biblioteca da Escola de Administração. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/docs/normas%202007_2111_19h.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2007.

APÊNDICE A

AGÊNCIAS INTEGRANTES DA REGIÃO DAS MISSÕES

MUNICÍPIO	POSSUI AGÊNCIA	NÚMERO FUNCIONÁRIOS
BOSSOROCA	SIM	6
CAIBATÉ	SIM	7
CERRO LARGO	SIM	13
ENTRE-IJUÍ	SIM	6
GIRUÁ	SIM	12
GUARANI DAS MISSÕES	SIM	5
PORTO XAVIER	SIM	8
ROQUE GONZALES	SIM	5
SANTO ÂNGELO	SIM	33
SÃO BORJA	SIM	34
SÃO LUIZ GONZAGA	SIM	23
SÃO MIGUEL DAS MISSÕES	SIM	5
SÃO NICOLAU	SIM	6
DEZESSEIS DE NOVEMBRO	NÃO	-
EUGÊNIO DE CASTRO	NÃO	-
GARRUCHOS	NÃO	-
MATO QUEIMADO	NÃO	-
PIRAPÓ	NÃO	-
ROLADOR	NÃO	-
SALVADOR DAS MISSÕES	NÃO	-
SANTO ANTÔNIO DAS MISSÕES	NÃO	-
SÃO PAULO DAS MISSÕES	NÃO	-
SÃO PEDRO DO BUTIÁ	NÃO	-
SETE DE SETEMBRO	NÃO	-
UBIRETAMA	NÃO	-
VITÓRIA DAS MISSÕES	NÃO	-
TOTAL	13 AGÊNCIAS	163

Dados obtidos junto à empresa pesquisada e atualizados durante a pesquisa de campo

As questões 1 e 2 abaixo deverão ser respondidas caso você tenha ingressado no Banco Moeda até janeiro de 2007:

1- As mudanças estruturais e estratégicas ocorridas no Banco Moeda nos últimos anos, principalmente sobre as políticas voltadas ao funcionalismo (Programas de desligamento e Planos de afastamento incentivado, remuneração, benefícios, readequação de quadro, cargos e funções, realocação de funcionários, etc.), afetaram o seu sentimento e as suas percepções em relação à empresa? De que maneira?

2- Estas mesmas mudanças repercutiram na sua Qualidade de Vida? Como?

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Faixa Etária:

entre 18 e 20 anos entre 21 e 25 anos entre 26 e 35 anos
 entre 36 e 45 anos entre 46 e 55 anos mais de 55 anos

Sexo: Masculino Feminino

Estado civil: Solteiro(a) Casado(a) Separado(a)/Divorciado(a)
 Viúvo(a) Outro: _____

Possui filhos? Não Sim Quantos?: _____

Escolaridade:

Segundo Grau Incompleto
 Segundo Grau Completo
 Superior Incompleto – Curso: _____
 Superior Completo – Curso: _____
 Pós-Graduação – Qual? _____

Funcionário da empresa desde (mês/ano): _____

Cargo/função: _____

Carga horária diária: _____

Remuneração Bruta Individual (no Banco Moeda):

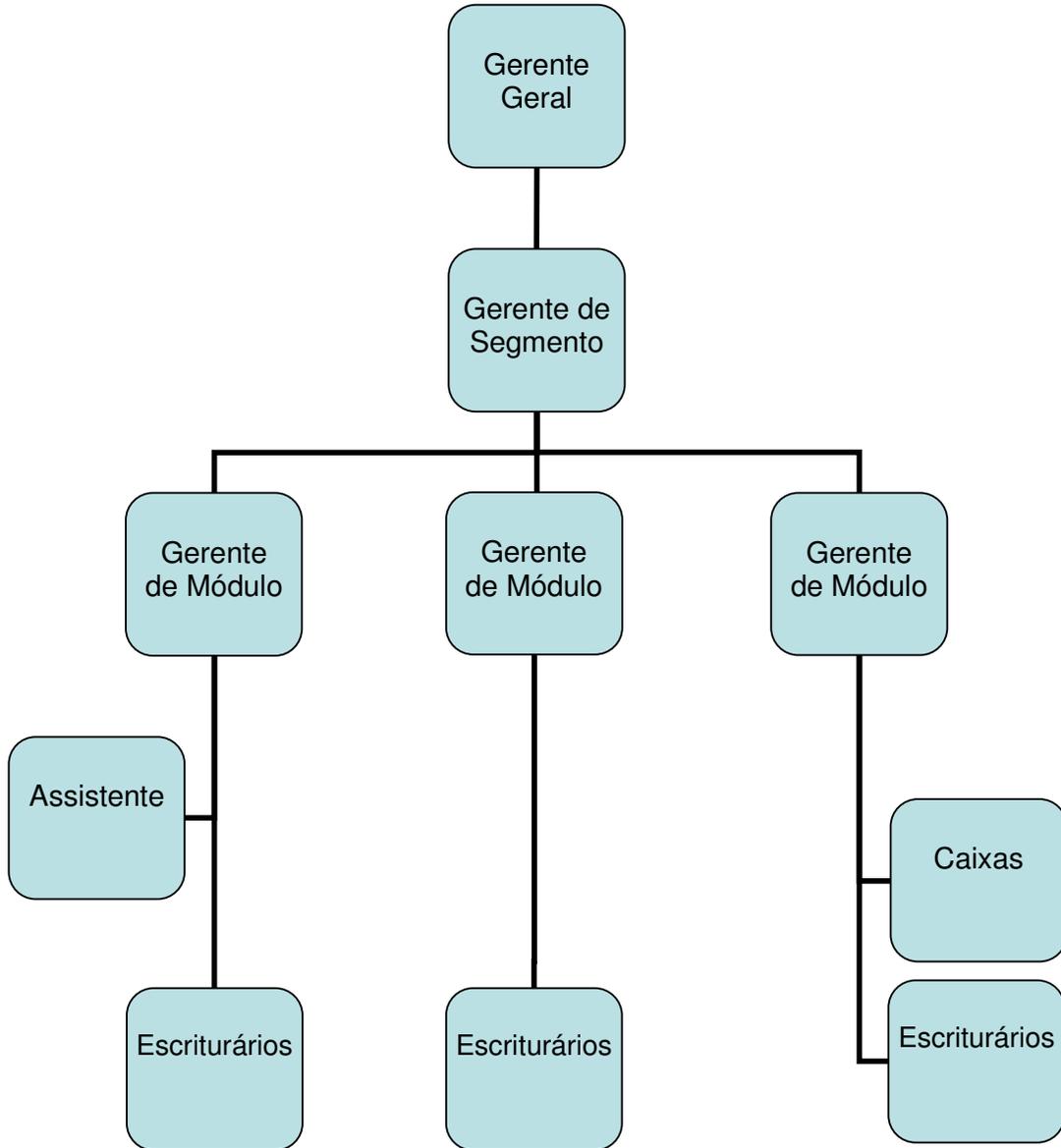
de R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00
 de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00
 de R\$ 2001,00 a R\$ 3.000,00
 de R\$ 3001,00 a R\$ 4.000,00
 de R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00
 Mais de R\$ 5.000,00

Desempenha outra atividade profissional? Sim Não

Qual? _____

APÊNDICE C

EXEMPLO HIPOTÉTICO DE ESTRUTURA DE CARGOS DE UMA AGÊNCIA DO BANCO MOEDA



APÊNDICE D

TESTE t

Group Statistics

	Ingresso - Pré ou pós 1998	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pretendo continuar trabalhando no Banco Moeda por muito tempo ou até me aposentar.	Pré-1998	60	9,27	1,148	,148
	Pós-1998	70	7,27	2,593	,310
As regras para ascender dentro da empresa são claras e previamente conhecidas.	Pré-1998	60	7,00	1,823	,235
	Pós-1998	70	6,79	2,264	,271
A forma de condução do processo de ascensão dentro do Banco é justa.	Pré-1998	60	6,23	1,721	,222
	Pós-1998	70	6,30	2,149	,257
Se tivesse oportunidade de ascensão profissional no Banco, em outra cidade, aceitaria a mudança.	Pré-1998	60	6,50	3,095	,400
	Pós-1998	70	7,74	2,459	,294
Haveria prejuízo à minha vida pessoal caso precisasse mudar para outra cidade (para ascender no Banco ou por solicitação da empresa).	Pré-1998	60	6,18	2,931	,378
	Pós-1998	70	5,81	3,042	,364
Vejo boas oportunidades de ascensão dentro do Banco.	Pré-1998	60	6,45	2,235	,289
	Pós-1998	70	7,10	2,366	,283
Tenho conhecimento de diferenças existentes em termos de remuneração, benefícios/vantagens entre os funcionários que entraram no Banco antes de 1998 e os que entraram após 1998.	Pré-1998	60	8,42	1,825	,236
	Pós-1998	70	8,14	2,385	,285
Sinto-me desconfortável ao trabalhar ao lado de colegas que, ao terem ingressado na empresa em época diferente do meu ingresso (antes ou após 1998), têm remuneração, benefícios/vantagens diferentes dos meus.	Pré-1998	60	5,18	3,067	,396
	Pós-1998	70	5,07	3,263	,390
As diferenças de remuneração, benefícios/vantagens existentes entre funcionários pré e pós 1998 provocam desunião/conflitos no quadro funcional do Banco.	Pré-1998	60	4,00	2,504	,323
	Pós-1998	70	3,89	2,500	,299
Com a renovação constante do quadro de pessoal sinto-me um estranho no grupo.	Pré-1998	60	3,18	2,467	,318
	Pós-1998	70	2,94	2,542	,304
Sinto-me frustrado com as	Pré-1998	60	6,18	2,759	,356

alterações ocorridas nos últimos anos na forma de gerir o Banco e no seu relacionamento com o funcionalismo.	Pós-1998	70	4,86	2,736	,327
As alterações ocorridas nos últimos anos nas condições e na organização do trabalho no Banco são normais no setor.	Pré-1998 Pós-1998	60	6,50	2,228	,288
As alterações ocorridas nos últimos anos nas condições e na organização do trabalho no Banco trouxeram danos à minha saúde.	Pré-1998 Pós-1998	70	5,96	2,177	,260
O processo de avaliação de desempenho do funcionário é claro e justo.	Pré-1998 Pós-1998	60	5,78	2,552	,329
Com o que ganho no Banco consigo realizar meus desejos pessoais e suprir minhas necessidades, proporcionando conforto a mim e à minha família (alimentação, moradia, educação, lazer, saúde, segurança financeira...).	Pré-1998 Pós-1998	70	4,13	2,859	,342
Acho importante o programa de Qualidade de Vida implantado pelo Banco.	Pré-1998 Pós-1998	60	4,90	2,161	,279
A política salarial e de benefícios do Banco estimula o meu desempenho.	Pré-1998 Pós-1998	70	5,59	2,452	,293
Concordo/aceito com as políticas e práticas de gestão adotadas pelo Banco que estejam voltadas ao funcionalismo.	Pré-1998 Pós-1998	60	4,95	2,425	,313
Sinto que, de maneira geral, a empresa trata da mesma forma tanto antigos (pré-1998) quanto novos (pós-1998) funcionários.	Pré-1998 Pós-1998	70	4,01	2,476	,296
As alterações promovidas pelo Banco nos últimos anos (Progs de desligam. e Planos de afastam. incentivado; readequação de quadro, cargos e funções; salários/benefícios; realocaliz. de funcionários, etc.) afetaram negativamente o meu sentimento pelo Banco.	Pré-1998 Pós-1998	60	7,28	2,484	,321
Sinto-me estimulado a fazer o meu melhor no trabalho.	Pré-1998 Pós-1998	70	7,99	1,952	,233
Vejo o Banco como uma família.	Pré-1998 Pós-1998	60	5,65	2,138	,276
Percebo as pessoas em meu local de trabalho como uma equipe.	Pré-1998 Pós-1998	70	5,31	2,447	,292
Desde que ingressei no	Pré-1998	60	5,75	2,183	,282
		70	5,86	2,280	,272
		60	6,10	2,543	,328
		70	5,50	2,614	,312
		60	6,27	2,773	,358
		70	5,20	2,971	,355
		60	7,35	2,015	,260
		70	7,59	1,989	,238
		60	6,33	2,405	,311
		70	6,90	2,148	,257
		60	7,32	2,119	,274
		70	7,66	1,825	,218
		60	5,95	2,339	,302

Banco Moeda, meus valores/crenças pessoais e os da empresa têm se tornado mais similares.	Pós-1998	70	6,40	2,312	,276
Trabalho nesta empresa por opção e desejo meu.	Pré-1998	60	8,32	1,935	,250
	Pós-1998	70	8,00	2,297	,275
Ao trabalhar no Banco consigo satisfazer minhas expectativas pessoais e profissionais.	Pré-1998	60	6,90	2,056	,265
	Pós-1998	70	6,26	2,569	,307
O Banco se preocupa com a Qualidade de Vida dos seus funcionários.	Pré-1998	60	6,05	2,258	,292
	Pós-1998	70	6,57	2,230	,267
É boa a imagem do Banco perante a sociedade.	Pré-1998	60	7,70	1,555	,201
	Pós-1998	70	7,93	1,645	,197
Sinto orgulho em trabalhar no Banco.	Pré-1998	60	7,97	1,646	,213
	Pós-1998	70	8,30	1,645	,197
O Banco é um modelo de empresa para se trabalhar.	Pré-1998	60	6,90	1,848	,239
	Pós-1998	70	7,34	1,977	,236
As atividades e funções desempenhadas pelo Banco são motivos de orgulho para mim.	Pré-1998	60	7,03	2,008	,259
	Pós-1998	70	7,40	1,756	,210
Caso apareça uma oportunidade profissional mais vantajosa, sentiria muito pelo fato de ter que deixar a empresa.	Pré-1998	60	7,07	2,428	,313
	Pós-1998	70	6,70	2,634	,315
Tenho segurança e estabilidade no emprego.	Pré-1998	60	7,40	2,125	,274
	Pós-1998	70	7,69	1,774	,212
Não gostaria (não me sentiria bem) de trabalhar em uma empresa concorrente do Banco.	Pré-1998	60	6,50	3,095	,400
	Pós-1998	70	6,40	2,683	,321
Sinto que sou importante/dou importante contribuição ao Banco.	Pré-1998	60	7,78	1,688	,218
	Pós-1998	70	7,80	1,983	,237
Me reconheço e me identifico com o Banco Moeda.	Pré-1998	60	7,68	1,987	,257
	Pós-1998	70	7,77	1,754	,210
Vejo e persigo os objetivos do Banco como se fossem meus.	Pré-1998	60	7,50	2,095	,270
	Pós-1998	70	7,27	2,186	,261
Quando alguém se refere ao Banco Moeda, sinto que está se referindo a mim.	Pré-1998	60	7,35	2,114	,273
	Pós-1998	70	7,29	2,208	,264
Percebo os sucessos e falhas da empresa como se fossem meus.	Pré-1998	60	6,65	2,441	,315
	Pós-1998	70	6,61	2,292	,274
Sinto que há uma forte ligação/vínculo entre mim e a empresa, mais do que simplesmente uma relação empregado-empregador.	Pré-1998	60	6,95	2,281	,294
	Pós-1998	70	6,40	2,222	,266
Sinto como se a empresa fosse minha, mesmo sendo apenas um funcionário.	Pré-1998	60	6,43	2,632	,340
	Pós-1998	70	5,94	2,530	,302
Quando me refiro ao Banco Moeda, normalmente falo nós, ao invés de eles.	Pré-1998	60	7,13	2,574	,332
	Pós-1998	70	7,46	2,442	,292
Muitas vezes, fora do meu ambiente de trabalho, me apresento/descrevo a outros dizendo que "trabalho no Banco Moeda" ou que "sou do Banco Moeda".	Pré-1998	60	7,27	2,428	,313
	Pós-1998	70	7,70	2,031	,243
Eu tomo decisões no meu	Pré-1998	60	8,55	1,523	,197

ambiente de trabalho considerando suas conseqüências para o Banco.	Pós-1998	70	8,27	1,434	,171
Estou disposto a despendo esforço além do normal esperado para que o Banco tenha sucesso.	Pré-1998	60	7,75	1,762	,228
Ao trabalhar no Banco, sinto que minha saúde (física e/ou emocional) foi afetada negativamente.	Pós-1998	70	7,74	2,012	,241
As condições físicas do meu local de trabalho são adequadas.	Pré-1998	60	5,83	2,694	,348
Sinto-me fisicamente seguro no meu local de trabalho.	Pós-1998	70	4,71	2,730	,326
A carga de trabalho é adequada.	Pré-1998	60	6,98	2,054	,265
As pressões e cobranças por resultados são em níveis aceitáveis.	Pós-1998	70	6,74	2,357	,282
A comunicação interna/fluxo de informações é adequada.	Pré-1998	60	6,80	1,903	,246
Há equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional, pois tenho tempo disponível para me dedicar à família.	Pós-1998	70	7,10	2,030	,243
Participo do "Programa de Qualidade de Vida no Trabalho" do Banco.	Pré-1998	60	4,98	2,574	,332
Tenho bom relacionamento com meus colegas.	Pós-1998	70	5,50	2,614	,312
Tenho bom relacionamento com a chefia imediata.	Pré-1998	60	3,87	2,243	,290
A chefia imediata trata com igualdade todos os membros de minha equipe.	Pós-1998	70	4,94	2,718	,325
Sou reconhecido pelo trabalho que realizo.	Pré-1998	60	5,78	2,187	,282
Confio em meus colegas de trabalho.	Pós-1998	70	6,40	2,129	,254
Participo, com meus colegas, de atividades interativas realizadas fora do ambiente de trabalho.	Pré-1998	60	5,98	2,487	,321
Sinto-me realizado por ser bancário.	Pós-1998	70	7,21	1,793	,214
Estou satisfeito com o meu trabalho no Banco.	Pré-1998	60	6,60	3,071	,396
Trabalhar no Banco me proporciona status.	Pós-1998	70	7,37	2,577	,308
A remuneração (salário + benefícios) oferecida pelo Banco é adequada ao trabalho que realizo.	Pré-1998	60	8,97	,991	,128
Recebo treinamento necessário para o meu trabalho.	Pós-1998	70	9,10	,980	,117
Tenho voz ativa nos processos decisórios da minha equipe.	Pré-1998	60	8,72	1,530	,198
	Pós-1998	70	9,04	1,233	,147
	Pré-1998	60	8,12	1,878	,243
	Pós-1998	70	8,36	2,022	,242
	Pré-1998	60	7,18	2,087	,269
	Pós-1998	70	7,53	2,225	,266
	Pré-1998	60	8,17	1,586	,205
	Pós-1998	70	8,29	1,416	,169
	Pré-1998	60	6,87	2,310	,298
	Pós-1998	70	7,60	2,102	,251
	Pré-1998	60	6,72	1,975	,255
	Pós-1998	70	7,14	2,228	,266
	Pré-1998	60	7,12	1,878	,243
	Pós-1998	70	7,30	2,038	,244
	Pré-1998	60	6,47	2,281	,294
	Pós-1998	70	6,56	2,412	,288
	Pré-1998	60	4,77	2,431	,314
	Pós-1998	70	4,83	2,610	,312
	Pré-1998	60	6,60	2,125	,274
	Pós-1998	70	6,56	2,399	,287
	Pré-1998	60	7,15	2,392	,309
	Pós-1998	70	6,73	2,226	,266

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Pretendo continuar trabalhando no Banco	Equal variances assumed	27,958	,000	5,513	128	,000	1,995	,362	1,279	2,711
Moeda por muito tempo ou até me aposentar.	Equal variances not assumed			5,809	98,160	,000	1,995	,344	1,314	2,677
As regras para ascender dentro da empresa são claras e previamente conhecidas.	Equal variances assumed	5,068	,026	,588	128	,558	,214	,365	-,507	,936
	Equal variances not assumed			,598	127,524	,551	,214	,359	-,495	,924
A forma de condução do processo de ascensão dentro do Banco é justa.	Equal variances assumed	3,778	,054	-,193	128	,847	-,067	,345	-,750	,617
	Equal variances not assumed			-,196	127,441	,845	-,067	,340	-,739	,605
Se tivesse oportunidade de ascensão profissional no Banco, em outra cidade, aceitaria a mudança.	Equal variances assumed	8,084	,005	-2,550	128	,012	-1,243	,487	-2,207	-,278
	Equal variances not assumed			-2,506	112,087	,014	-1,243	,496	-2,226	-,260
Haveria prejuízo à minha vida pessoal caso precisasse mudar para outra cidade (para ascender no Banco ou por solicitação da empresa).	Equal variances assumed	,251	,617	,701	128	,484	,369	,526	-,672	1,410
	Equal variances not assumed			,703	126,229	,483	,369	,525	-,670	1,408
Vejo boas oportunidades de ascensão dentro do Banco.	Equal variances assumed	,058	,810	-1,602	128	,112	-,650	,406	-1,453	,153
	Equal variances not assumed			-1,609	126,765	,110	-,650	,404	-1,450	,150
Tenho conhecimento de diferenças existentes em termos de remuneração, benefícios/vantagens entre os funcionários que entraram no Banco antes de 1998 e os que entraram após 1998.	Equal variances assumed	2,857	,093	,725	128	,470	,274	,377	-,473	1,021
	Equal variances not assumed			,740	126,459	,461	,274	,370	-,458	1,006
Sinto-me desconfortável ao trabalhar ao lado de	Equal variances assumed	1,356	,246	,200	128	,841	,112	,558	-,993	1,217

colegas que, ao terem ingressado na empresa em época diferente do meu ingresso (antes ou após 1998), têm remuneração, benefícios/vantagens diferentes dos meus.	Equal variances not assumed			,201	126,890	,841	,112	,556	-,988	1,212
As diferenças de remuneração, benefícios/vantagens existentes entre funcionários pré e pós 1998 provocam desunião/conflitos no quadro funcional do Banco.	Equal variances assumed	,001	,978	,260	128	,796	,114	,440	-,757	,985
Com a renovação constante do quadro de pessoal sinto-me um estranho no grupo.	Equal variances not assumed			,260	124,905	,796	,114	,440	-,757	,985
Sinto-me frustrado com as alterações ocorridas nos últimos anos na forma de gerir o Banco e no seu relacionamento com o funcionalismo.	Equal variances assumed	,476	,491	,545	128	,587	,240	,441	-,632	1,113
As alterações ocorridas nos últimos anos nas condições e na organização do trabalho no Banco são normais no setor.	Equal variances not assumed			,546	126,013	,586	,240	,440	-,630	1,111
As alterações ocorridas nos últimos anos nas condições e na organização do trabalho no Banco trouxeram danos à minha saúde.	Equal variances assumed	,227	,635	2,745	128	,007	1,326	,483	,370	2,282
O processo de avaliação de desempenho do funcionário é claro e justo.	Equal variances not assumed			2,743	124,661	,007	1,326	,484	,369	2,283
Com o que ganho no Banco consigo realizar	Equal variances assumed	,002	,962	1,402	128	,163	,543	,387	-,223	1,309
	Equal variances not assumed			1,400	124,026	,164	,543	,388	-,225	1,311
	Equal variances assumed	2,446	,120	3,456	128	,001	1,655	,479	,707	2,602
	Equal variances not assumed			3,486	127,777	,001	1,655	,475	,716	2,594
	Equal variances assumed	2,050	,155	-1,678	128	,096	-,686	,409	-1,494	,123
	Equal variances not assumed			-1,695	127,895	,093	-,686	,405	-1,486	,115
	Equal variances assumed	,031	,861	2,169	128	,032	,936	,431	,082	1,789

meus desejos pessoais e suprir minhas necessidades, proporcionando conforto a mim e à minha família (alimentação, moradia, educação, lazer, saúde, segurança financeira...).	Equal variances not assumed			2,172	125,722	,032	,936	,431	,083	1,788
Acho importante o programa de Qualidade de Vida implantado pelo Banco.	Equal variances assumed	3,420	,067	-1,804	128	,074	-,702	,389	-1,473	,068
A política salarial e de benefícios do Banco estimula o meu desempenho.	Equal variances not assumed			-1,771	111,317	,079	-,702	,397	-1,488	,084
Concordo/aceito com as políticas e práticas de gestão adotadas pelo Banco que estejam voltadas ao funcionalismo.	Equal variances assumed	1,667	,199	,826	128	,410	,336	,406	-,468	1,140
Sinto que, de maneira geral, a empresa trata da mesma forma tanto antigos (pré-1998) quanto novos (pós-1998) funcionários.	Equal variances not assumed			,835	127,947	,405	,336	,402	-,460	1,131
As alterações promovidas pelo Banco nos últimos anos (Progs de desligam. e Planos de afastam. incentivado; readequação de quadro, cargos e funções; salários/benefícios; relocaliz. de funcionários, etc.) afetaram negativamente o meu sentimento pelo Banco.	Equal variances assumed	,243	,623	-,272	128	,786	-,107	,393	-,885	,671
Sinto-me estimulado a fazer o meu melhor no trabalho.	Equal variances not assumed			-,273	126,404	,785	-,107	,392	-,883	,669
Vejo o Banco como uma família.	Equal variances assumed	,011	,915	1,321	128	,189	,600	,454	-,299	1,499
	Equal variances not assumed			1,324	125,943	,188	,600	,453	-,297	1,497
	Equal variances assumed	,604	,439	2,104	128	,037	1,067	,507	,064	2,070
	Equal variances not assumed									
				2,115	127,051	,036	1,067	,504	,069	2,065
	Equal variances assumed	,002	,960	-,669	128	,504	-,236	,352	-,932	,461
	Equal variances not assumed			-,669	124,461	,505	-,236	,352	-,933	,462
	Equal variances assumed	1,147	,286	-1,419	128	,158	-,567	,399	-1,357	,224

	Equal variances not assumed			-1,406	119,484	,162	-,567	,403	-1,364	,231
Percebo as pessoas em meu local de trabalho como uma equipe.	Equal variances assumed	1,396	,240	-,984	128	,327	-,340	,346	-1,025	,344
	Equal variances not assumed			-,973	117,308	,333	-,340	,350	-1,033	,352
Desde que ingressei no Banco Moeda, meus valores/crenças pessoais e os da empresa têm se tornado mais similares.	Equal variances assumed	,012	,911	-1,100	128	,273	-,450	,409	-1,259	,359
	Equal variances not assumed			-1,099	124,518	,274	-,450	,409	-1,260	,360
Trabalho nesta empresa por opção e desejo meu.	Equal variances assumed	2,474	,118	,842	128	,401	,317	,376	-,428	1,061
	Equal variances not assumed			,853	127,968	,395	,317	,371	-,418	1,051
Ao trabalhar no Banco consigo satisfazer minhas expectativas pessoais e profissionais.	Equal variances assumed	4,474	,036	1,557	128	,122	,643	,413	-,174	1,460
	Equal variances not assumed			1,584	127,433	,116	,643	,406	-,160	1,446
O Banco se preocupa com a Qualidade de Vida dos seus funcionários.	Equal variances assumed	,128	,721	-1,321	128	,189	-,521	,395	-1,302	,259
	Equal variances not assumed			-1,320	124,487	,189	-,521	,395	-1,303	,260
É boa a imagem do Banco perante a sociedade.	Equal variances assumed	,094	,760	-,810	128	,419	-,229	,282	-,787	,330
	Equal variances not assumed			-,814	126,752	,417	-,229	,281	-,785	,327
Sinto orgulho em trabalhar no Banco.	Equal variances assumed	,332	,566	-1,151	128	,252	-,333	,290	-,906	,240
	Equal variances not assumed			-1,151	124,943	,252	-,333	,290	-,906	,240
O Banco é um modelo de empresa para se trabalhar.	Equal variances assumed	,137	,712	-1,312	128	,192	-,443	,338	-1,111	,225
	Equal variances not assumed			-1,319	127,025	,190	-,443	,336	-1,107	,222
As atividades e funções desempenhadas pelo Banco são motivos de orgulho para mim.	Equal variances assumed	2,022	,157	-1,111	128	,269	-,367	,330	-1,020	,287
	Equal variances not assumed			-1,099	118,253	,274	-,367	,334	-1,027	,294
Caso apareça uma oportunidade profissional mais vantajosa, sentiria muito pelo fato de ter que deixar a empresa.	Equal variances assumed	,429	,514	,820	128	,414	,367	,447	-,518	1,251
	Equal variances not assumed			,825	127,305	,411	,367	,444	-,512	1,246

Tenho segurança e estabilidade no emprego.	Equal variances assumed	1,841	,177	-,836	128	,405	-,286	,342	-,962	,391
	Equal variances not assumed			-,824	115,341	,412	-,286	,347	-,972	,401
Não gostaria (não me sentiria bem) de trabalhar em uma empresa concorrente do Banco.	Equal variances assumed	1,976	,162	,197	128	,844	,100	,507	-,903	1,103
	Equal variances not assumed			,195	117,737	,846	,100	,512	-,915	1,115
Sinto que sou importante/dou importante contribuição ao Banco.	Equal variances assumed	,240	,625	-,051	128	,959	-,017	,326	-,662	,628
	Equal variances not assumed			-,052	127,996	,959	-,017	,322	-,654	,620
Me reconheço e me identifico com o Banco Moeda.	Equal variances assumed	,605	,438	-,268	128	,789	-,088	,328	-,737	,561
	Equal variances not assumed			-,266	118,816	,791	-,088	,331	-,744	,568
Vejo e persigo os objetivos do Banco como se fossem meus.	Equal variances assumed	,088	,767	,606	128	,546	,229	,377	-,518	,975
	Equal variances not assumed			,608	126,388	,544	,229	,376	-,516	,973
Quando alguém se refere ao Banco Moeda, sinto que está se referindo a mim.	Equal variances assumed	,298	,586	,169	128	,866	,064	,381	-,689	,818
	Equal variances not assumed			,169	126,410	,866	,064	,380	-,687	,815
Percebo os sucessos e falhas da empresa como se fossem meus.	Equal variances assumed	,485	,487	,086	128	,932	,036	,416	-,787	,858
	Equal variances not assumed			,086	122,196	,932	,036	,418	-,791	,862
Sinto que há uma forte ligação/vínculo entre mim e a empresa, mais do que simplesmente uma relação empregado-empregador.	Equal variances assumed	,049	,825	1,390	128	,167	,550	,396	-,233	1,333
	Equal variances not assumed			1,387	123,931	,168	,550	,397	-,235	1,335
Sinto como se a empresa fosse minha, mesmo sendo apenas um funcionário.	Equal variances assumed	,149	,700	1,082	128	,281	,490	,454	-,407	1,388
	Equal variances not assumed			1,078	123,325	,283	,490	,455	-,410	1,391
Quando me refiro ao Banco Moeda, normalmente falo nós, ao invés de eles.	Equal variances assumed	1,150	,286	-,735	128	,464	-,324	,440	-1,195	,548
	Equal variances not assumed			-,732	122,696	,465	-,324	,442	-1,199	,552
Muitas vezes, fora do meu ambiente de trabalho, me	Equal variances assumed	1,516	,221	-1,108	128	,270	-,433	,391	-1,207	,340

apresento/descrevo a outros dizendo que "trabalho no Banco Moeda" ou que "sou do Banco Moeda".	Equal variances not assumed			-1,093	115,493	,277	-,433	,396	-1,219	,352
Eu tomo decisões no meu ambiente de trabalho considerando suas conseqüências para o Banco.	Equal variances assumed	,394	,531	1,073	128	,285	,279	,260	-,235	,792
	Equal variances not assumed			1,068	122,326	,288	,279	,261	-,238	,795
Estou disposto a despende esforço além do normal esperado para que o Banco tenha sucesso.	Equal variances assumed	,001	,970	,021	128	,983	,007	,334	-,655	,669
	Equal variances not assumed			,022	127,934	,983	,007	,331	-,648	,662
Ao trabalhar no Banco, sinto que minha saúde (física e/ou emocional) foi afetada negativamente.	Equal variances assumed	,087	,769	2,344	128	,021	1,119	,477	,174	2,064
	Equal variances not assumed			2,346	125,456	,021	1,119	,477	,175	2,063
As condições físicas do meu local de trabalho são adequadas.	Equal variances assumed	1,496	,224	,615	128	,540	,240	,391	-,533	1,014
	Equal variances not assumed			,622	127,959	,535	,240	,387	-,525	1,006
Sinto-me fisicamente seguro no meu local de trabalho.	Equal variances assumed	,163	,687	-,865	128	,389	-,300	,347	-,987	,387
	Equal variances not assumed			-,869	126,953	,387	-,300	,345	-,983	,383
A carga de trabalho é adequada.	Equal variances assumed	,095	,758	-1,131	128	,260	-,517	,457	-1,420	,387
	Equal variances not assumed			-1,133	125,532	,260	-,517	,456	-1,419	,386
As pressões e cobranças por resultados são em níveis aceitáveis.	Equal variances assumed	3,023	,085	-2,437	128	,016	-1,076	,442	-1,950	-,202
	Equal variances not assumed			-2,473	127,831	,015	-1,076	,435	-1,937	-,215
A comunicação interna/fluxo de informações é adequada.	Equal variances assumed	,371	,544	-1,626	128	,106	-,617	,379	-1,367	,134
	Equal variances not assumed			-1,622	123,889	,107	-,617	,380	-1,369	,136
Há equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional, pois tenho tempo disponível para me dedicar à família.	Equal variances assumed	9,945	,002	-3,268	128	,001	-1,231	,377	-1,976	-,486
	Equal variances not assumed			-3,189	105,383	,002	-1,231	,386	-1,996	-,466
Participo do "Programa de Qualidade de Vida no	Equal variances assumed	3,965	,049	-1,557	128	,122	-,771	,495	-1,752	,209

Trabalho" do Banco.	Equal variances not assumed			-1,537	115,690	,127	-,771	,502	-1,766	,223
Tenho bom relacionamento com meus colegas.	Equal variances assumed	,539	,464	-,769	128	,443	-,133	,173	-,476	,210
	Equal variances not assumed			-,769	124,555	,444	-,133	,173	-,477	,210
Tenho bom relacionamento com a chefia imediata.	Equal variances assumed	1,025	,313	-1,345	128	,181	-,326	,242	-,806	,154
	Equal variances not assumed			-1,323	112,996	,188	-,326	,246	-,814	,162
A chefia imediata trata com igualdade todos os membros de minha equipe.	Equal variances assumed	,006	,940	-,698	128	,486	-,240	,344	-,922	,441
	Equal variances not assumed			-,702	127,148	,484	-,240	,342	-,918	,437
Sou reconhecido pelo trabalho que realizo.	Equal variances assumed	,742	,391	-,908	128	,366	-,345	,380	-1,098	,407
	Equal variances not assumed			-,912	126,933	,363	-,345	,379	-1,094	,404
Confio em meus colegas de trabalho.	Equal variances assumed	,107	,744	-,452	128	,652	-,119	,263	-,640	,402
	Equal variances not assumed			-,448	119,476	,655	-,119	,266	-,645	,407
Participo, com meus colegas, de atividades interativas realizadas fora do ambiente de trabalho.	Equal variances assumed	,486	,487	-1,894	128	,060	-,733	,387	-1,499	,033
	Equal variances not assumed			-1,881	120,531	,062	-,733	,390	-1,505	,039
Sinto-me realizado por ser bancário.	Equal variances assumed	,535	,466	-1,145	128	,254	-,426	,372	-1,163	,310
	Equal variances not assumed			-1,156	127,845	,250	-,426	,369	-1,156	,303
Estou satisfeito com o meu trabalho no Banco.	Equal variances assumed	,315	,575	-,530	128	,597	-,183	,346	-,868	,501
	Equal variances not assumed			-,533	127,308	,595	-,183	,344	-,864	,497
Trabalhar no Banco me proporciona status.	Equal variances assumed	,703	,403	-,219	128	,827	-,090	,414	-,909	,728
	Equal variances not assumed			-,220	126,738	,827	-,090	,412	-,906	,725
A remuneração (salário + benefícios) oferecida pelo Banco é adequada ao trabalho que realizo.	Equal variances assumed	,290	,591	-,139	128	,890	-,062	,445	-,942	,818
	Equal variances not assumed			-,140	127,091	,889	-,062	,443	-,938	,814
Recebo treinamento necessário para o meu	Equal variances assumed	,414	,521	,107	128	,915	,043	,401	-,750	,836

trabalho.	Equal variances not assumed			,108	127,854	,914	,043	,397	-,742	,828
Tenho voz ativa nos processos decisórios da minha equipe.	Equal variances assumed	,806	,371	1,040	128	,300	,421	,405	-,381	1,223
	Equal variances not assumed			1,034	121,732	,303	,421	,408	-,386	1,228

APÊNDICE E

TABELAS 6.11, 6.12 e 6.13

Tabela 6.11 – Ingresso (pré ou pós-1998) X Quantidade de filhos

			Quantos filhos					Total
			0	1	2	3	4	
Ingresso - Pré ou pós 1998	Pré-1998	Respondentes	6	13	26	13	2	60
		% sobre total de pré-1998	10,0%	21,7%	43,3%	21,7%	3,3%	100,0%
	Pós-1998	Respondentes	37	17	16	0	0	70
		% sobre total de pós-1998	52,9%	24,3%	22,9%	0%	0%	100,0%
Total		Respondentes	43	30	42	13	2	130
		% sobre total	33,1%	23,1%	32,3%	10,0%	1,5%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6.12 – Ingresso (pré ou pós-1998) X Faixa etária

			Faixa etária					Total
			entre 21 e 25 anos	entre 26 e 35 anos	entre 36 e 45 anos	entre 46 e 55 anos	mais de 55 anos	
Ingresso - Pré ou pós 1998	Pré-1998	Respondentes	0	0	24	35	1	60
		% sobre total de pré-98	0%	0%	40,0%	58,3%	1,7%	100,0%
	Pós-1998	Respondentes	7	43	17	3	0	70
		% sobre total de pós-98	10,0%	61,4%	24,3%	4,3%	0%	100,0%
Total		Respondentes	7	43	41	38	1	130
		% sobre total	5,4%	33,1%	31,5%	29,2%	,8%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6.13 – Ingresso (pré ou pós-1998) X Solteiros/Casados*

			Estado Civil*		Total
			Solteiros	Casados	
Ingresso - Pré ou pós 1998	Pré-1998	Respondentes	12	48	60
		% sobre total de pré-98	20,0%	80,0%	100,0%
	Pós-1998	Respondentes	30	40	70
		% sobre total de pós-98	42,9%	57,1%	100,0%
Total		Respondentes	42	88	130
		% sobre total	32,3%	67,7%	100,0%

* Foram agrupados os demais estados civis e enquadrados nestas duas categorias (solteiros ou casados) para facilitar na análise dos dados obtidos.

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE F

Tabela 6.19 – Avaliação dos respondentes para a identificação indivíduo-organização

Sentença	Pré-1998					Pós-1998				
	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo
Fatores de influência	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vejo o Banco como uma família.	6,33	7	8	1	10	6,90	7	8	1	10
Desde que ingressei no Banco Moeda, meus valores/crenças pessoais e os da empresa têm se tornado mais similares.	5,95	6,50	7	1	10	6,40	7	7	1	10
Trabalho nesta empresa por opção e desejo meu.	8,32	9	10	1	10	8	9	10	1	10
Ao trabalhar no Banco consigo satisfazer minhas expectativas pessoais e profissionais.	6,90	7	7	1	10	6,26	7	8	1	10
O Banco se preocupa com a Qualidade de Vida dos seus funcionários.	6,05	6,50	7	1	10	6,57	7	8	1	10
É boa a imagem do Banco perante a sociedade.	7,70	8	8	3	10	7,93	8	8	3	10
Sinto orgulho em trabalhar no Banco.	7,97	8	8	3	10	8,30	9	10	3	10
O Banco é um modelo de empresa para se trabalhar.	6,90	7	8	2	10	7,34	7,50	7	2	10
As atividades e funções desempenhadas pelo Banco são motivos de orgulho para mim.	7,03	7	8	1	10	7,40	7,50	8	3	10
Tenho segurança e estabilidade no emprego.	7,40	8	8	1	10	7,69	8	8	1	10
Sinto que sou importante/dou importante contribuição ao Banco.	7,78	8	9	3	10	7,80	8	8	2	10
Média do grupo	7,12	-	-	-	-	7,33	-	-	-	-
Identificação com a organização	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Quando alguém se refere ao Banco Moeda, sinto que está se referindo a mim.	7,35	7,50	7	1	10	7,29	8	8	1	10
Percebo os sucessos e falhas da empresa como se fossem meus.	6,65	7	8	1	10	6,61	7	8	1	10
Sinto que há uma forte ligação/vínculo entre mim e a empresa, mais do que simplesmente uma relação empregado-empregador.	6,95	8	8	1	10	6,40	7	8	1	10
Sinto como se a empresa fosse minha, mesmo sendo apenas um funcionário.	6,43	7	8	1	10	5,94	6	8	1	10
Quando me refiro ao Banco Moeda, normalmente falo nós, ao invés de eles.	7,13	8	9	1	10	7,46	8	8	1	10
Muitas vezes, fora do meu ambiente de trabalho, me apresento/descrevo a outros dizendo que "trabalho no Banco Moeda" ou que "sou do Banco Moeda".	7,27	8	8	1	10	7,70	8	10	3	10
Me reconheço e me identifico com o Banco Moeda.	7,68	8	8	1	10	7,77	8	7	3	10
Média do grupo	7,07	-	-	-	-	7,02	-	-	-	-
Reflexos sobre o funcionário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sinto-me estimulado a fazer o meu melhor no trabalho.	7,35	8	8	1	10	7,59	8	7	2	10
Percebo as pessoas em meu local de trabalho como uma equipe.	7,32	8	8	1	10	7,66	8	8	2	10
Caso apareça uma oportunidade profissional mais vantajosa, sentiria muito pelo fato de ter que deixar a empresa.	7,07	8	8	1	10	6,70	7	8	1	10
Não gostaria (não me sentiria bem) de trabalhar em uma empresa concorrente do Banco.	6,50	7	10	1	10	6,40	7	9	1	10
Vejo e persigo os objetivos do Banco como se fossem meus.	7,50	8	8	1	10	7,27	8	9	1	10
Eu tomo decisões no meu ambiente de trabalho considerando suas conseqüências para o Banco.	8,55	9	10	4	10	8,27	8	8	4	10
Estou disposto a despender esforço além do normal esperado para que o Banco tenha sucesso.	7,75	8	8	4	10	7,74	8	7	1	10
Média do grupo	7,43	-	-	-	-	7,38	-	-	-	-
Média Total	7,20	-	-	-	-	7,26	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa