

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JANAÍNA TAMIOZZO KOMMERS

ESTUDO DA CONTRIBUIÇÃO DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS NA PERCEPÇÃO SOBRE
QUALIDADE DE VIDA DOS FUNCIONÁRIOS DO UNIBANCO, AGÊNCIA PRAÇA XV
DE NOVENBRO, FLORIANÓPOLIS - SC

FLORIANÓPOLIS

2009

JANAÍNA TAMIOZZO KOMMERS

ESTUDO DA CONTRIBUIÇÃO DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS NA PERCEPÇÃO SOBRE
QUALIDADE DE VIDA DOS FUNCIONÁRIOS DO UNIBANCO, AGÊNCIA PRAÇA XV
DE NOVENBRO, FLORIANÓPOLIS - SC

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado
à disciplina Estágio Supervisionado - CAD
5236, como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel, no Curso de Administração,
Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador:
Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Mc.

FLORIANÓPOLIS

2009

ESTUDO DA CONTRIBUIÇÃO DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS NA PERCEPÇÃO SOBRE
QUALIDADE DE VIDA DOS FUNCIONÁRIOS DO UNIBANCO, AGÊNCIA PRAÇA XV
DE NOVOEMBRO, FLORIANÓPOLIS - SC

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em ___ de ___ de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Mc
Orientador

Mario de Souza Almeida, Dr
Membro

Rolf Hermann Erdmann, Dr
Membro

Dedico este trabalho à minha família, em especial para a minha mãe que sempre me apoiou e esteve ao meu lado em todas as horas. Ao Décio, meu noivo que teve muita paciência enquanto eu escrevia este trabalho. E a Deus, porque sem ele nada disso seria possível.

Agradeço as mesmas pessoas a quem dediquei o trabalho, aos meus colegas de faculdade que estiveram ao meu lado em todos os trabalhos, provas, momentos bons e ruins. A minha orientadora, Kelly, ao Roberto, Gerente Geral da agência Florianópolis na Praça XV de Novembro e a todos os funcionários, meus colegas de trabalho.

RESUMO

KOMMERS, Janaína Tamiozzo. **Estudo da contribuição dos benefícios sociais na percepção sobre qualidade de vida dos funcionários do Unibanco, agência Praça XV de Novembro, Florianópolis-SC.** Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O objetivo do presente trabalho de conclusão de curso consiste em verificar se os Benefícios Sociais têm alguma contribuição na percepção da Qualidade de Vida no Trabalho pelos funcionários do Unibanco agência da Praça XV de Novembro, Florianópolis-SC.

Para isto foi desenvolvida a análise bibliográfica dos Benefícios Sociais ou remuneração indireta e da Qualidade de Vida no Trabalho e a partir da fundamentação uma pesquisa junto aos funcionários da agência, através da aplicação de questionário baseado no modelo de pesquisa e análise utilizado por Fernandes (1996). A análise dos resultados obtidos deu-se de forma a conhecer a percepção sobre Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários e avaliar a contribuição dos Benefícios Sociais oferecidos pelo Unibanco nesta Qualidade de Vida. Observou-se a predominância da satisfação dos nos resultados da pesquisa, indicando que a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da agência é positiva. Por meio da mesma pesquisa pode-se constatar que os Benefícios Sociais oferecidos pela organização tem contribuição neste resultado.

Palavras chave: Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. Modelos de QVT. Benefícios Sociais

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Preocupação da empresa com sua qualidade de vida	40
Gráfico 02: Ambiente Físico – Limpeza	41
Gráfico 03: Ambiente Físico – Arrumação	42
Gráfico 04: Ambiente Físico – Segurança	42
Gráfico 05: Ambiente Físico – Insalubridade	43
Gráfico 06: Ambiente Físico - Geral.....	44
Gráfico 07: Saúde – Assistência aos funcionários	45
Gráfico 08: Saúde – Assistência familiar	45
Gráfico 09: Saúde – Educação e conscientização.....	46
Gráfico 10: Saúde – Saúde ocupacional.....	47
Gráfico 11: Saúde – Geral	47
Gráfico 12: Aspectos subjetivos – Identidade na tarefa.....	48
Gráfico 13: Aspectos subjetivos – Relações interpessoais.....	49
Gráfico 14: Aspectos subjetivos –Reconhecimento ou <i>feedback</i>	50
Gráfico 15: Aspectos subjetivos – Garantia de emprego.....	50
Gráfico 16: Aspectos subjetivos – Geral.....	51
Gráfico 17: Salários – Equidade interna.....	52
Gráfico 18: Salários – Equidade externa.....	53
Gráfico 19: Salários – Geral.....	53
Gráfico 20: Benefícios – Equidade interna.....	54
Gráfico 21: Benefícios – Equidade externa.....	55
Gráfico 22: Benefícios – Segurança.....	56
Gráfico 23: Benefícios – Motivação no trabalho.....	56
Gráfico 24: Benefícios – Influência na escolha de emprego.....	57
Gráfico 25: Benefícios – Geral.....	58
Gráfico 26: Participação – Criatividade.....	59
Gráfico 27: Participação – Expressão pessoal.....	59
Gráfico 28: Participação – Repercussão das idéias dadas.....	60
Gráfico 29: Participação – Capacitação.....	61
Gráfico 30: Participação – Geral.....	61
Gráfico 31: Comunicação – Conhecimento das metas.....	62
Gráfico 32: Comunicação –Fluxo de informações entre cargos diferentes.....	63
Gráfico 33: Comunicação –Fluxo de informações no mesmo cargo.....	64
Gráfico 34: Comunicação –Veículos formais.....	64
Gráfico 35: Comunicação – Geral.....	65
Gráfico 36: Imagem – Identificação com a empresa.....	66
Gráfico 37: Imagem – Imagem interna.....	67

Gráfico 38: Imagem – Imagem externa.....	67
Gráfico 39: Imagem – Enfoque no cliente.....	68
Gráfico 40: Imagem – Responsabilidade comunitária.....	69
Gráfico 41: Imagem – Geral.....	69
Gráfico 42: Relação chefe-colaborador – Apoio sócio-emocional.....	70
Gráfico 43: Relação chefe-colaborador – Orientação técnica.....	71
Gráfico 44: Relação chefe-colaborador – Igualdade de tratamento.....	72
Gráfico 45: Relação chefe-colaborador – Gerenciamento pelo exemplo.....	72
Gráfico 46: Relação chefe-colaborador – Direitos trabalhistas.....	73
Gráfico 47: Relação chefe-colaborador – Geral.....	74
Gráfico 48: Formas de trabalho – Inovações de métodos e processos.....	75
Gráfico 49: Formas de trabalho – Grupos de trabalho.....	75
Gráfico 50: Formas de trabalho – Variedade de tarefas.....	76
Gráfico 51: Formas de trabalho – Ritmo de trabalho.....	77
Gráfico 52: Formas de trabalho – Geral.....	78
Gráfico 53: Percepção Geral sobre QVT.....	79
Gráfico 54: Percepção geral sobre QVT sem os Benefícios Sociais.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Preocupação da empresa com sua qualidade de vida	40
Tabela 02: Ambiente Físico – Limpeza	41
Tabela 03: Ambiente Físico – Arrumação	41
Tabela 04: Ambiente Físico – Segurança	42
Tabela 05: Ambiente Físico – Insalubridade	43
Tabela 06: Ambiente Físico - Geral.....	44
Tabela 07: Saúde – Assistência aos funcionários	44
Tabela 08: Saúde – Assistência familiar	45
Tabela 09: Saúde – Educação e conscientização.....	46
Tabela 10: Saúde – Saúde ocupacional.....	46
Tabela 11: Saúde – Geral	47
Tabela 12: Aspectos subjetivos – Identidade na tarefa.....	48
Tabela 13: Aspectos subjetivos – Relações interpessoais.....	49
Tabela 14: Aspectos subjetivos –Reconhecimento ou <i>feedback</i>	49
Tabela 15: Aspectos subjetivos – Garantia de emprego.....	50
Tabela 16: Aspectos subjetivos – Geral.....	51
Tabela 17: Salários – Equidade interna.....	52
Tabela 18: Salários – Equidade externa.....	52
Tabela 19: Salários – Geral.....	53
Tabela 20: Benefícios – Equidade interna.....	54
Tabela 21: Benefícios – Equidade externa.....	55
Tabela 22: Benefícios – Segurança.....	55
Tabela 23: Benefícios – Motivação no trabalho.....	56
Tabela 24: Benefícios – Influência na escolha de emprego.....	57
Tabela 25: Benefícios – Geral.....	57
Tabela 26: Participação – Criatividade.....	58
Tabela 27: Participação – Expressão pessoal.....	59
Tabela 28: Participação – Repercussão das idéias dadas.....	60
Tabela 29: Participação – Capacitação.....	60
Tabela 30: Participação – Geral.....	61
Tabela 31: Comunicação – Conhecimento das metas.....	62
Tabela 32: Comunicação –Fluxo de informações entre cargos diferentes.....	63
Tabela 33: Comunicação –Fluxo de informações no mesmo cargo.....	63
Tabela 34: Comunicação –Veículos formais.....	64
Tabela 35: Comunicação – Geral.....	65
Tabela 36: Imagem – Identificação com a empresa.....	66

Tabela 37: Imagem – Imagem interna.....	66
Tabela 38: Imagem – Imagem externa.....	67
Tabela 39: Imagem – Enfoque no cliente.....	68
Tabela 40: Imagem – Responsabilidade comunitária.....	68
Tabela 41: Imagem – Geral.....	69
Tabela 42: Relação chefe-colaborador – Apoio sócio-emocional.....	70
Tabela 43: Relação chefe-colaborador – Orientação técnica.....	71
Tabela 44: Relação chefe-colaborador – Igualdade de tratamento.....	71
Tabela 45: Relação chefe-colaborador – Gerenciamento pelo exemplo.....	72
Tabela 46: Relação chefe-colaborador – Direitos trabalhistas.....	73
Tabela 47: Relação chefe-colaborador – Geral.....	73
Tabela 48: Formas de trabalho – Inovações de métodos e processos.....	74
Tabela 49: Formas de trabalho – Grupos de trabalho.....	75
Tabela 50: Formas de trabalho – Variedade de tarefas.....	76
Tabela 51: Formas de trabalho – Ritmo de trabalho.....	76
Tabela 52: Formas de trabalho – Geral.....	77
Tabela 53: Percepção Geral sobre QVT.....	79
Tabela 54: Percepção geral sobre QVT sem os Benefícios Sociais.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Referências de QVT segundo Búrigo (1997).....	26
Quadro 02: Referências de QVT segundo Fernandes (1996).....	28
Quadro 03 – Etapas de expansão do Unibanco.....	37
Quadro 04 – Benefícios Sociais.....	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Pirâmide de Maslow.....	19
-------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
1.1 Objetivos	08
1.1.1 <u>Objetivo geral</u>	08
1.1.2 <u>Objetivos específicos</u>	09
1.2 Justificativas.....	09
1.3 Estrutura do trabalho.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Remuneração	11
2.2 Benefícios Sociais.....	13
2.2.1 <u>Benefícios sociais legais</u>	14
2.2.2 <u>Benefícios sociais espontâneos</u>	16
2.2.3 <u>Atuação dos benefícios sociais</u>	18
2.2.4 <u>Benefícios sociais e o funcionário</u>	20
2.2.5 <u>Benefícios sociais e a empresa</u>	21
2.3 Qualidade de Vida no Trabalho - QVT.....	24
2.3.1 <u>Modelos e fatores determinantes na análise de QVT</u>	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1 Universo e amostragem.....	32
3.2 Coleta e análise de dados.....	33
3.3 Limitações do estudo.....	34
4 A ORGANIZAÇÃO.....	36
4.1 Benefícios oferecidos aos funcionários.....	38
5 ANÁLISE DE DADOS.....	40
6 AVALIAÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	82
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
APÊNDICE A.....	83
REFERÊNCIAS.....	85

1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento da tecnologia e sua evolução, evoluíram também as formas de trabalho dentro de uma organização. A competição entre as organizações se acirra cada vez mais e técnicas gerenciais visando aumentar a produtividade e a competitividade são criadas e remodeladas conforme avança a tecnologia. Já não é necessário um grande número de funcionários para desempenhar pequenas tarefas, e hoje com o auxílio da tecnologia um funcionário apenas pode desempenhar diversas funções simultaneamente ao contrário do que se imaginava antigamente, que as máquinas eliminariam a necessidade de trabalho humano, hoje se dá maior importância às pessoas nas empresas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Não existe mais a necessidade de supervisão intensiva de cada tarefa realizada ao longo de um processo, têm-se hoje em todos os níveis de uma empresa equipes auto-gerenciáveis. A tecnologia da informação tornou todos os processos mais ágeis e menos trabalhosos inclusive os processos de Recursos Humanos, facilitando assim o gerenciamento de complexidades, tais como o Plano de Benefícios, que pode se tornar muito complexo em grandes empresas. Facilitando o gerenciamento, a tecnologia deixou espaço para que as pessoas no ambiente de trabalho pudessem ter maior liberdade para a criatividade, inovação e aprendizagem.

De acordo com Moretti (2009) o trabalhador hoje, não busca apenas a remuneração. Além disso, a organização deve oferecer as oportunidades de crescimento, participação nos processos de trabalho, *feedback* sobre suas funções e sobre a situação da empresa e na empresa, acesso a informações importantes, enfim, as organizações de hoje devem perceber que o homem traz consigo toda uma bagagem de sentimentos, ambições e expectativas que não são supridos apenas através da remuneração.

Dentro deste contexto as técnicas e práticas gerenciais também evoluíram, afinal o homem e o trabalho já não são os mesmos, entre as variáveis que levam à satisfação no emprego, hoje estão os desafios no trabalho, atribuições de tarefas interessantes, remuneração justa, supervisão competente e carreiras recompensadoras (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Tsukamoto (*apud* FERNANDES, 1996) afirma que não há como obter dos clientes satisfação maior do que as taxas apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A insatisfação, má-vontade e outras situações negativas

para o trabalhador são incorporadas, de uma forma ou de outra, no produto final, reduzindo a satisfação do consumidor.

Com o objetivo de combater os efeitos negativos do trabalho da forma que é apresentado após a revolução industrial – taylorismo. A Qualidade de Vida no Trabalho aparece como alternativa de alguns pesquisadores, técnicos e administradores (BÚRIGO, 1997). Afinal, com a competitividade acirrada, a qualidade do produto final deixa de ser um fator especial, se torna fator de subsistência para qualquer organização.

De acordo com Fernandes (1996), Búrigo (1997) e Moretti (2009), Qualidade de Vida no Trabalho diz respeito a qualquer técnica que tenha impacto positivo na humanização das condições de trabalho, que podem ser físicas, tais como: melhorias nos instrumentos utilizados, na tecnologia, nas condições físicas do ambiente de trabalho; podem ser psicológicas, ou sociais: participação em decisões, incentivo a criatividade, tarefas significativas, imagem da organização junto aos seus funcionários, relacionamentos dentro da organização, entre colegas, entre chefia e trabalhador, entre organização e comunidade; e econômicas: a qual é caracterizada pela remuneração e seus aspectos principalmente.

A remuneração que antes era apenas fixa com seu valor estipulado pela empresa, hoje assume um papel de competitivo na organização, pois não se sabe se muitos funcionários continuariam trabalhando se não fosse pelo dinheiro que recebem. Os funcionários desejam remuneração justa e à altura de suas habilidades e expectativas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Ela assume as capacidades de reconhecimento e subsistência e inclui todas as formas de pagamentos e recompensas aos funcionários por seu trabalho. Pode-se dividir esta remuneração em direta e indireta, onde a remuneração direta abrange o salário, bonificações e comissões; e a indireta os vários benefícios oferecidos pela empresa que podem não ser tangíveis, como horário flexível de trabalho. Representa também a preocupação com a qualidade de vida do funcionário no trabalho e fora dele.

Neste trabalho se apresenta uma das ferramentas de gestão que visam melhorar a qualidade de vida do funcionário: a remuneração indireta ou Benefícios Sociais que visam fornecer ao funcionário benefícios e serviços, que vão desde serviços mensuráveis monetariamente como planos de saúde até assistências que podem ser prestadas pela empresa, como grupos de discussões e auxílio em assuntos como drogas e álcool; visam maior motivação do funcionário e para isso devem refletir as mudanças que estão ocorrendo continuamente na sociedade. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) Extremamente significativas são as mudanças na composição e nos estilos de vida dos trabalhadores. Essas

mudanças requerem o desenvolvimento de novos tipos de benefícios. Portanto, mais empresas estão adaptando seus programas de benefícios visando o bem-estar da família do trabalhador.

A pesquisa será aplicada em uma agência do Unibanco em Florianópolis e pretende verificar a percepção dos trabalhadores da agência quanto a sua qualidade de vida no trabalho, e o quanto os benefícios sociais oferecidos influenciam sua percepção, pois, trabalhos da área de psicologia realizados em instituições bancárias, ou com bancários de diversas organizações, estatais ou privadas, apontam para situações de stress, sofrimento psicológico (PALÁCIOS;DUARTE;CÂMARA,2002), lesão por esforço repetitivo – LER, doenças osteomoleculares causadas pelo trabalho (BRANDÃO;HORTA;TOMASI,2002), síndrome dos edifícios doentes (SANTOS et al. 1992), enfim, uma gama de problemas que afetam estes trabalhadores, principalmente aqueles que lidam diariamente com atendimento ao público. De forma a minimizar estas conseqüências funcionários são incentivados as atividades esportivas em bancos como Itaú e Unibanco através de parcerias com academias e associações ou clubes, como Itaú e Banco do Brasil, além disso dispõem de vale alimentação, vale refeição, plano médico, odontológico vantagens em tarifas bancárias, concessão de empréstimos, etc.

Desta forma, pretende-se responder:

Qual a contribuição do plano de benefícios sociais oferecido aos funcionários do Unibanco, agência da Praça XV de Novembro, Florianópolis-SC na qualidade de vida no trabalho percebida pelos funcionários?

1.1 Objetivos

Os objetivos demonstram o fim que o trabalho se propõe a atingir, ou seja, são a resposta ao problema de pesquisa e também podem mostrar a contribuição que se tenciona alcançar com a pesquisa, neste caso, um estudo de caso.

1.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como principal objetivo verificar qual a contribuição do plano de benefícios sociais oferecido aos funcionários do Unibanco, agência Praça XV de Novembro, Florianópolis-SC na qualidade de vida no trabalho percebida pelos mesmos.

1.1.2 Objetivos específicos

Para chegar a este objetivo geral descrevem-se a seguir os objetivos específicos:

- a) identificar a percepção dos funcionários sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa;
- b) identificar a percepção dos funcionários sobre o Plano de Benefícios Sociais oferecido pela empresa;
- c) analisar a contribuição dos Benefícios Sociais para os resultados da pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho.

1.2 Justificativa

Toda pesquisa de natureza teórica ou prática deve corresponder aos critérios importância, originalidade e viabilidade de acordo com Castro (1978) além do critério oportunidade, acrescentado por Appolinário (2006). Tais critérios objetivam justificar a consecução da pesquisa, além de evitar frustrações futuras com os resultados obtidos.

O estudo proposto neste trabalho é importante, pois visa propiciar maior conhecimento sobre Benefícios sociais e qualidade de vida no trabalho bem como verificar se existe relação entre os Benefícios Sociais oferecidos pela empresa e a percepção de seus funcionários sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho, neste momento. Torna-se importante para a empresa no sentido de que irá verificar a satisfação dos funcionários com sua Qualidade de Vida no Trabalho e como se sentem com relação aos Benefícios Sociais recebidos.

Este estudo torna-se original do ponto de vista de que não existe nenhum Trabalho de Conclusão de Curso presente no acervo da Universidade Federal de Santa Catarina até este momento, que seja voltado para o tema Benefícios Sociais , e também mostra uma oportunidade de verificar o caráter motivacional dos benefícios sociais descritos pela teoria.

O segundo critério descrito por Castro (1978) refere-se à viabilidade do estudo sob os aspectos de tempo, recursos financeiros, materiais e humanos, disponibilidade de informações e estado de teorização. Este estudo caracteriza-se como viável uma vez que os critérios de tempo e de recursos são atendidos pela disponibilidade do graduando e do prazo determinado para a conclusão do mesmo. As informações necessárias são de fácil acesso, visto que os questionários serão aplicados diretamente na empresa com todos os funcionários em horários dispostos pela empresa, esta que é próxima ao domicílio do graduando.

O critério oportunidade apresentado por Appolinário (2006) também é satisfeito, visto que há orientação para o trabalho e ao fato de já ter cursado as disciplinas que se fazem necessárias à consecução do mesmo.

1.3 Estrutura do trabalho

Para melhor entendimento o trabalho apresenta-se dividido em duas seções principais:

Na primeira seção, apresenta-se a Fundamentação teórica, uma pesquisa bibliográfica que visa o aprofundamento nos assuntos que serão levados a campo de forma a facilitar a análise dos dados coletados na pesquisa junto à empresa. Subdivide-se em diversos tópicos primeiramente sobre Benefícios Sociais e depois, sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

A segunda seção do trabalho inicia-se com a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver a pesquisa, tais como: método de coleta de dados, métodos de análise de dados, limitações do estudo, etc. De forma a facilitar o entendimento da pesquisa e da análise dos dados. Após a apresentação dos procedimentos utilizados segue a pesquisa iniciando a partir da caracterização da empresa e enumerando os benefícios que ela oferece aos seus funcionários. Por último apresenta-se os resultados dos questionários aplicados e suas respectivas análises por meio de quadros e gráficos obtidos através do tratamento dos dados coletados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa bibliográfica pode ser classificada como pesquisa exploratória, pois visa dar maior conhecimento do problema de pesquisa ao pesquisador e maior bagagem científica para o desenvolvimento do trabalho acadêmico. De acordo com Vergara (2007), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em meios diversos tais como livros, jornais e revistas e acessíveis ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa.

Os dois assuntos principais são Benefícios Sociais e Qualidade de Vida no Trabalho, no contexto de Recursos Humanos os dois assuntos são de grande relevância, visto que a Remuneração, quem sabe, um dos aspectos mais antigos de qualquer tipo de relação de trabalho vem, assim como o próprio trabalho, sofrendo modificações significativas, hoje tem remuneração por competências, participação nos lucros, a remuneração foi se tornando cada vez mais maleável e hoje é um dos fatores competitivos na busca de e manutenção de talentos autores como Coopers e Lybrand (1996); Bohlander, Snell e Shermann (2003) e Chiavenato (2001) que compartilham esta visão.

Neste contexto uma das maneiras de remuneração, o salário indireto em forma de benefícios e serviços oferecidos pela empresa ao funcionário além do salário ganha força. A Remuneração direta ou indireta, é um dos componentes que podem melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho, um dos objetivos das organizações que já entenderam o quanto as pessoas são importantes no funcionamento da organização.

De acordo com Búrigo (1997) a Qualidade de Vida no Trabalho busca humanizar as relações de trabalho mantendo relação estreita com a produtividade e promovendo a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Desta forma, segue a fundamentação teórica sobre Benefícios Sociais (remuneração indireta) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que servirá de base para a consecução dos objetivos deste trabalho.

2.1 Remuneração

De acordo com Chiavenato (2001) o salário constitui a base do contrato de trabalho formalizado entre empresa e funcionário.

Com as mudanças dos mercados, as ferramentas de administração, motivação e retenção de funcionários, ou talentos, como alguns autores preferem chamar, também sofrem mudanças. Uma delas é a remuneração que em seu modelo tradicional segundo Coopers e

Lybrand (1996) é com base nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função hierarquizada segundo algum critério de avaliação. Chivenato (2001) afirma que o sistema tradicional de administração salarial parte da premissa que cada cargo tem seu valor relativo, que deve ser mensurado de acordo com os outros cargos e com o mercado para que se atinja um modelo justo de remuneração.

Para Coopers e Lybrand (1996) quando aplicados em condição de exclusão de outras formas, os sistemas tradicionais podem tornar-se anacrônicos em relação à nova organização do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da empresa.

Ainda de acordo com Coopers e Lybrand (1996) existem seis características dos sistemas tradicionais de remuneração que podem causar problemas para as empresas:

- a) Inflexibilidade: Estes sistemas tendem tratar diferentes de forma igualitária, não considerando peculiaridades das empresas, áreas, funções ou níveis hierárquicos;
- b) Falsa Objetividade: Estes sistemas são aparentemente racionais mas escondem uma visão reducionista da realidade da organização;
- c) Metodologia desatualizada: Sistemas tradicionais são trabalhosos, inflexíveis e pouco ágeis;
- d) Conservadorismo: Eles reforçam a estrutura hierárquica em detrimento dos processos críticos e do foco no cliente;
- e) Anacronismo: Em empresas de estruturas modernas os sistemas tradicionais de remuneração tornam-se entraves à continuidade dos processos de mudanças;
- f) Divergência: Não consideram a visão de futuro e orientação estratégica da organização, tornando difícil a convergência de esforços para objetivos comuns;

As mudanças nas organizações conforme Coopers e Lybrand (1996) levam a uma mudança de foco: onde a orientação era a ligação hierárquica há agora, o foco no cliente (interno ou externo); onde o foco era a estrutura formal há a informalidade e a agilidade; onde se salientava a supervisão, passa-se a salientar os processos críticos.

Frente a este tipo de mudança não faz sentido que se recompense à contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades e definição de responsabilidades (COOPERS; LYBRAND, 1996). A visão usual da remuneração tem que ser mudada de fator de custo para uma visão de fator de aperfeiçoamento da organização, impulsionador de processos de melhoria e fator de aumento de competitividade (COOPERS; LYBRAND, 1996).

A proposta de Coopers e Lybrand (1996) é um sistema de remuneração estratégica que se constitui em um vínculo com a nova realidade das organizações, alinhado a seu contexto e à estratégia da organização.

Desta forma a remuneração se mostra como um componente de motivação e harmonização dos interesses e contribui para a construção de significados compartilhados e ajudando a gerar visões comuns. Chiavenato (2001) afirma que o salário pode se constituir em um fator de motivação quando as pessoas acreditam que a melhoria em seu desempenho conduz ao aumento no salário.

Dentre as várias maneiras de aumentar e diferenciar a remuneração, Bohlander, Snell e Scherman (2003) mencionam a remuneração por valor agregado que também pode ser chamada de remuneração da cadeia de valor segundo eles, é um sistema em que os componentes do pacote de remuneração (benefícios, pagamento de base, incentivos etc.) são criados tanto separadamente quanto em conjunto, valor para a empresa e seus funcionários. Com esta visão é proposto que pagamentos que não ofereçam contribuição para o funcionário ou para a empresa sejam removidos do programa de remuneração.

De acordo com Coopers e Lybrand (1996) pode-se classificar as variações da remuneração básica em seis grandes grupos:

- a) remuneração funcional: determinada pela função ou ajustada ao mercado;
- b) salário indireto: compreende benefícios e vantagens;
- c) remuneração por habilidade: determinada pela formação e capacitação dos funcionários;
- d) remuneração variável: vinculada às metas e ao desempenho do indivíduo, da equipe ou da organização;
- e) participação acionária: vinculada aos objetivos de lucratividade da empresa; e
- f) alternativas criativas: prêmios, gratificações e outras formas de reconhecimento.

Neste trabalho, será abordado mais especificamente do salário indireto como uma forma de melhorar a remuneração dos funcionários de uma empresa, o que são, e como funcionam.

2.1.1 Benefícios Sociais

A remuneração de um funcionário é composta por uma remuneração direta – o salário e a remuneração indireta – os benefícios sociais.

A remuneração direta se baseia em fatores críticos do cargo ou desempenho. Os benefícios, por sua vez são usualmente proporcionados como uma condição de emprego e não são diretamente relacionados ao desempenho (WERTHER; DAVIS, 1983). De acordo com Martins (2006) a CLT em seu Art. 457, parágrafo 1º - “Integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias, abonos pagos pelo empregador.”

Pode-se com isso concluir, que prêmios por desempenho e participação nos resultados não representam benefícios sociais, pois estão ligados ao desempenho individual do empregado ou desempenho global da organização.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) benefícios se apresentam como aspectos indiretos da remuneração total dos empregados.

Chiavenato (1979) complementa explicando que os *serviços e benefícios sociais* são indispensáveis como meios suplementação e apoio, fornecidos ou subsidiados pela empresa, a fim de promover a manutenção da força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

O grande avanço dos planos de benefícios sociais ocorreu durante a II Guerra Mundial. As necessidades da guerra criaram nos Estados Unidos a escassez de mão de obra. Visto que os aumentos salariais eram controlados pelo governo, empregadores e sindicatos descobriram nos benefícios sociais uma nova maneira de atrair e manter os trabalhadores (WERTHER; DAVIS, 1983).

Para Chiavenato (1979) o crescimento acelerado dos planos de benefícios sociais deve-se a seis fatores principais:

- a) mudança de atitude do empregado frente aos benefícios sociais;
- b) exigências dos Sindicatos;
- c) legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo;
- d) disputa entre as empresas para manter seus talentos;
- e) controles salariais exercidos pelo governo, sejam no caso de regulamentação de índices oficiais de reajuste por dissídio ou acordo sindical, ou por controles indiretos efetuados nos reajustes de preços de serviços ou produtos
- f) altos impostos atribuídos às empresas; estas passaram a identificar e utilizar meios lícitos de fazer deduções de suas obrigações tributárias.

Para Chiavenato (1979) hoje, os serviços e benefícios sociais além do aspecto competitivo no mercado de trabalho, mantendo os talentos conquistados e desenvolvidos pela

empresa, constituem-se em atividades da empresa voltadas para a preservação das condições físicas e mentais de seus empregados.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003) os benefícios são oferecidos aos funcionários conforme as dimensões da empresa, sua localização, sindicalização e padrões do setor. Estes benefícios visam atender a objetivos específicos, que segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) são:

- a) aprimorar a satisfação do Funcionário no trabalho;
- b) atender a requisitos de saúde e segurança;
- c) atrair e motivar os funcionários;
- d) reduzir a rotatividade;
- e) manter uma posição competitiva favorável.

No Brasil, devido à legislação trabalhista constante na Consolidação das Leis do Trabalho têm-se uma grande gama de benefícios sociais já previstos na legislação, e cabe às organizações para fins de destaque no mercado, oferecer algo a mais a seus trabalhadores.

2.1.2 Benefícios Sociais Legais

Martins (2006) afirma que Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, reúne a maioria das leis trabalhistas brasileiras. Foi instituída em 1º de maio de 1943, pelo então presidente Getúlio Vargas e entrou em vigor a partir de 10 de novembro do mesmo ano. Desde 1943 poucas mudanças foram feitas na CLT. Dentre as leis complementares à CLT está a Lei nº. 7.418 que institui o vale-transporte e o Decreto nº. 95.247 - que regulamenta a mesma lei; A Lei 4.090 que institui o pagamento da gratificação de natal, a Lei nº. 4.749 que dispõe sobre o pagamento da gratificação de natal, e o Decreto nº. 57.155 que expede nova regulamentação da Lei nº. 4.090 conforme a Lei nº. 4.749.

Segundo Martins (2006, p.18):

Direito do Trabalho é o conjunto de princípios, regras e instituições atinente à relação de trabalho subordinado e situações análogas, visando assegurar melhores condições de trabalho e sociais ao trabalhador, de acordo com as medidas de proteção que lhe são destinadas.

A Legislação trabalhista é bastante extensa e detalhada, mas muitas de suas leis e artigos apenas dão maior densidade, e maiores explicações para a operacionalização de direitos dos trabalhadores que também estão previstos na Constituição Brasileira.

Estão previstos na Constituição de 5 de outubro de 1988 em seu Art. 7º:

- I. “seguro desemprego, em caso de desemprego involuntário;”
- II. “fundo de garantia do tempo de serviço;”
- III. “salário família pago em razão do dependente do trabalhador de baixa renda nos termos da lei”
- IV. “gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais que o salário normal;”
- V. “aposentadoria;”

Entre outros, em seu total são 34 (trinta e quatro) direitos dos trabalhadores apresentados pela constituição (MARTINS, 2006). Isto demonstra, que assim como a grande maioria dos direitos inerentes ao ser humano, os direitos trabalhistas também estão previstos na constituição, e a CLT, assim como o Código Civil ou o Código Penal, ajuda a dar maior detalhamento e profundidade aos direitos já expressos na constituição brasileira.

2.1.3 Benefícios Sociais Espontâneos

Mesmo não sendo obrigatórios perante a legislação trabalhista, esta informa sobre alguns benefícios ou utilidades que podem ser oferecidos pelo empregador e não configuram salário – não incidem impostos nem para empregado, nem para empregador, e não implicam em pagamentos posteriores ao desligamento do funcionário da empresa de acordo com Martins (2006, p.396) este artigo da CLT trata destes aspectos:

No Art. 458 - parágrafo 2º: Para os efeitos previstos neste artigo, não serão consideradas como salário as seguintes utilidades concedidas pelo empregador:

- I – vestuários, equipamentos e outros acessórios fornecidos aos empregados e utilizados no local de trabalho, para a prestação do serviço;
- II – educação em estabelecimento de ensino próprio ou de terceiros, correspondendo os valores relativos a matrícula, mensalidade, livros e material didático;
- III – transporte destinado ao deslocamento para o trabalho e retorno, em percurso servido ou não por transporte público;
- IV – assistência médica, hospitalar e odontológica, prestada diretamente ou mediante seguro-saúde;
- V – seguros de vida e de acidentes pessoais;
- VI – previdência privada;

Destas disposições do Art. 458, a vale-transporte passou a ser obrigatório conforme a Lei 7.418. O artigo expõe benefícios e serviços oferecidos pelo empregador que, em caso de processo trabalhista, não poderão ser exigidos pelo trabalhador como parte integrante de seu salário. Isto ocorre por que, em caso de comissões sobre vendas, pagamento de combustível para locomoção, ou mesmo a gratificação pela utilização de qualquer bem pessoal do trabalhador para executar seu trabalho, a periodicidade e continuidade de pagamentos de

comissões, combustível ou contas de telefone implicará na inclusão destes no salário para fins de cálculo de rescisão.

Segundo Martins (2006, p.397) “se a utilidade não fosse fornecida o empregado teria de comprá-la ou despende numerário próprio para adquiri-la, mostrando realmente que se trata de um pagamento, de uma vantagem econômica para o obreiro.”

Vários serviços podem ser oferecidos pela organização ao funcionário, para apresentá-los de melhor forma, pode ser utilizada a classificação de Chiavenato (2001) quanto aos objetivos dos serviços oferecidos:

- a) Benefícios assistenciais: visam prover segurança ao empregado e sua família em caso de imprevistos ou emergências. Ex: assistência médico-hospitalar, assistência financeira, seguro de vida, etc.
- b) Benefícios recreativos: visam criar condições de diversão, repouso, higiene mental ou lazer construtivo para os colaboradores. Ex: grêmio ou clube, time de futebol da empresa, incentivo ao trabalho voluntário associando-se a alguma instituição, etc.
- c) Planos supletivos ou de apoio: visam oferecer conveniências e utilidades aos empregados, estas são atividades que caso não fossem oferecidas pela empresa, teriam que ser providas pelo funcionário. Ex: estacionamento privativo, restaurante no local de trabalho, etc.

Um serviço que pode ser oferecido pela empresa, e que seria classificado entre atividades recreativas e de apoio é a implantação de programas de reabilitação do uso de álcool e drogas, ou até mesmo grupos de discussão, que ajudem os empregados a discutirem e resolverem seus problemas pessoais. De acordo com Werther e Davis (1983) Depois da reabilitação do empregado, usualmente a empresa ganha um empregado leal que trabalha arduamente.

Pode-se ainda classificar os benefícios sociais de acordo com os Objetivos individuais, econômicos ou objetivos sociais. Chiavenato (2001). Ou, conforme Werther e Davis (1983) como objetivos da sociedade, da organização e do empregado.

Os objetivos do indivíduo ou do empregado segundo Chiavenato (2001) O plano de benefícios é oferecido para atender necessidades diferenciadas dos funcionários. Dentro dessa concepção de atendimento das necessidades humanas, os serviços e benefícios sociais devem constituir um esquema integrado que satisfaça tanto os fatores higiênicos (insatisfacientes) quanto alguns dos fatores motivacionais (satisfacientes).

Para Werther e Davis (1983) os empregados dão preferência e procuram os benefícios e serviços oferecidos pelo empregador por consequência de seus menores custos e

disponibilidade, pois quando negociados em grupo, seguros de saúde e seguros de vida tem suas taxas reduzidas, em vista da negociação de planos individuais.

Os objetivos econômicos ou organizacionais de acordo com Chiavenato (2001) os benefícios devem funcionar como elemento de atração e manutenção de talentos. Os benefícios visam:

- a) reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas;
- b) apoiar o recrutamento de pessoal e atrair candidatos;
- c) reduzir a rotatividade de pessoal;
- d) reduzir o absenteísmo;
- e) melhorar a qualidade de vida das pessoas; e
- f) minimizar o custo das horas trabalhadas.

Pode-se acrescentar conforme Werther e Davis (1983):

- a) desencorajar inquietação trabalhista; e
- b) satisfazer objetivos dos empregados.

Os objetivos sociais ou da sociedade Para Chiavenato (2001) serviços e benefícios tem por finalidade preencher deficiências, lacunas ou carências da previdência social, sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo ou pela comunidade, como transporte e segurança.

Desta forma as empresas também têm um incentivo para oferecer os benefícios e serviços a seus funcionários, segundo Werther e Davis (1983) por intermédio de incentivos fiscais os empregados podem receber a maioria dos benefícios isentos de impostos ou com redução dos mesmos, ao passo que os empregadores podem deduzir o custo dos benefícios como uma despesa empresarial regular ou em dobro.

2.1.4 Atuação dos Planos de Benefícios

Para melhor explicar a atuação dos planos de benefícios, apresenta-se a hierarquia de necessidades de Maslow, que é uma divisão hierárquica, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.

Maslow define um conjunto de cinco necessidades:

- a) necessidades fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sono, o abrigo;

- b) necessidades de segurança, que partem da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa a formas mais elaboradas e psicológicas de segurança como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida;
- c) necessidades sociais ou de amor, afeto, afeição e sentimentos tais como os de pertencer a um grupo;
- d) necessidades de estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas próprias capacidades e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos; e
- e) necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode e quer ser.

A Figura 01 representa a hierarquia das necessidades de Maslow para um melhor entendimento dos tópicos acima.

No sentido contrário das flechas apresentadas pela figura, deve estar a satisfação das necessidades, pois uma nova necessidade surge somente após a satisfação da necessidade anterior. Por exemplo, uma pessoa com necessidades fisiológicas insatisfeitas não se preocupará muito com segurança no trabalho, amparo legal, estabilidade e remuneração; para confirmar este exemplo, temos no Brasil os cortadores de cana e os trabalhadores de carvoarias, que trabalham sem nenhuma condição de segurança e pouco conhecendo seus direitos trabalhistas. Enfrentam estas condições para satisfazer suas necessidades fisiológicas.



Figura 01 – Pirâmide de Maslow
Fonte: Dados primários

Partindo dos princípios de Maslow pode-se constatar que os benefícios sociais agem de forma a completar a remuneração ajudando a suprir necessidades fisiológicas (cestas básicas, folgas concedidas) e de segurança (planos de saúde, previdência privada, seguro de vida) que é o caso das atividades assistenciais; afetivas sociais (grêmios recreativos, voluntariado) que são supridas pelas atividades de recreação e atividades supletivas ou de apoio.

Como segundo esta teoria de Maslow, existe a hierarquia entre as necessidades, após as necessidades fisiológicas, de segurança e afetivas sociais supridas, o funcionário estará apto a buscar as necessidades de auto estima e auto realização, que também podem ser facilitadas pelo plano de benefícios sociais da empresa, se este oferecer financiamento de cursos (direcionados, universitários, de idiomas), integralmente ou parcialmente para os funcionários; ou ainda, facilitar empréstimos para compra de bens tais como carros, casas ou até mesmo para viagens.

De outra forma, a organização pode estimular a busca das necessidades de auto estima e auto realização, promovendo a remuneração por competências, os prêmios por desempenho e as promoções tanto verticais quanto horizontais de funcionários, para que eles continuem seu crescimento.

2.1.5 Benefícios Sociais e o Funcionário

Os benefícios oferecidos pelo empregador começam a ser vantajosos para os empregado a partir de dois critérios - menores custos e disponibilidade. Menores custos, porque a empresa pode pagar integralmente ou parcialmente o benefício, e mesmo que o empregado tenha que pagar integralmente pelo benefício concedido ele paga taxas menores do que pagaria caso fosse particular, pois para as empresas prestadoras destes serviços são mais vantajosos os planos em grupo. Werther e Davis (1983).

Outra vantagem descrita por Werther e Davis (1983) é a diminuição de incidência de imposto de renda, e a conta apresentada é simples, os benefícios são descontados do salário ao passo que este “diminui” e da mesma forma, diminui a incidência de imposto sobre ele.

Chiavenato (1979) por sua vez, lista as vantagens trazidas pelos benefícios sociais aos funcionários:

- a) oferecem conveniências não avaliadas em dinheiro;
- b) assistência disponível na solução de problemas pessoais;

- c) aumenta a satisfação no trabalho;
- d) contribui para o desenvolvimento pessoal e bem estar individual;
- e) melhora o relacionamento interpessoal dos empregados;
- f) reduz sentimentos de insegurança;
- g) oferece oportunidades adicionais de assegurar status social;
- h) oferece compensação extra;
- i) melhora a relação com a empresa; e
- j) reduz causas de insatisfação.

2.1.6 Benefícios Sociais e a Empresa

As vantagens, ou pelo menos principais pontos dos planos de benefícios e serviços para as organizações já foram salientadas, mas todos os autores pesquisados nesta fundamentação alertam sobre a implantação e forma de administração dos planos de benefícios.

É de conhecimento geral que as técnicas de administração vêm sendo modificadas e modernizadas ao longo do tempo e que da mesma forma, a remuneração e nela a remuneração indireta também sofre modificações. De acordo com Coopers e Lybrand (1996) os benefícios sociais eram oferecidos aos funcionários em pacotes de acordo com cargo ocupado e tempo de empresa. A política de benefícios era condizente com a estrutura hierárquica e com os valores representados pela empresa, portanto, conforme o funcionário é promovido, aumenta sua remuneração e conseqüentemente, seu pacote de benefícios.

Com as mudanças ocorridas nas empresas, tais como achatamento da cadeia hierárquica, alterando conceitos de carreira e status dentro da organização; aumento da diversidade de funcionários fazendo alterações no perfil dos funcionários e inserindo minorias tais como: casais sem filhos e solteiros, que não possuem as mesmas necessidades que um chefe de família; devido aos motivos anteriores acontece a crítica ao custo benefício dos planos, por parte dos funcionários, pois como estes são engessados todos têm direito as mesmas coisas, mas um solteiro não utiliza os mesmos benefícios que um pai de família utiliza e paga por eles da mesma maneira.

Para a resolução destas e outras questões administrativas seguem algumas propostas:

Quando do desenho do plano de benefícios, Chiavenato (2001) aponta para a observação de dois princípios: o princípio do retorno do investimento que diz que todo

benefício deve ser concedido aos funcionários desde que traga retorno a organização. Segundo Chiavenato (2001) este retorno pode ser avaliado através de indicadores, tais como: aumento de produtividade, elevação do moral, retenção de talentos ou até melhoria da qualidade; e o princípio da mútua responsabilidade que consiste no compartilhamento dos custos dos benefícios sociais a organização e os funcionários, ou pelo menos, a concessão de um benefício deve ter como base a solidariedade das partes envolvidas. Esta mútua responsabilidade quanto aos custos pode variar conforme o pacote de benefícios, alguns são pagos inteiramente pela empresa, outros são rateados que é o caso dos transportes, alimentação; outros podem ser pagos somente pelos funcionários, como o seguro de vida em grupo (CHIAVENATO, 2001).

Também é apontada como ponto que exige maior cuidado a comunicação sobre os benefícios. Segundo Milkovich e Boudreau (2000) a pouca compreensão e conhecimento dos componentes dos benefícios e sua importância é a raiz do problema. Milkovich e Boudreau (2000) explicam ainda o porquê da comunicação sobre os planos de benefícios serem um ponto delicado da administração e implantação de planos de benefícios: a comunicação tende a melhorar a satisfação dos empregados com seus benefícios, especialmente porque estes normalmente subestimam ou são indiferentes ao seu valor.

De acordo com Werther e Davis (1983) A divulgação dos benefícios e serviços somente ataca os sintomas do problema: desinteresse do empregado. Além disso esta abordagem reativa aumenta ainda mais os custos de administração por meio de maiores despesas de propaganda interna.

Para solução deste problema, Chiavenato (2001) sugere que a empresa primeiro defina qual os objetivos e estratégias de benefícios pretende seguir:

- a) Estratégia de pacificação: Oferecer os benefícios desejados pelos funcionários.
- b) Estratégia comparativa de benefícios: Proporcionar programas semelhantes aos já praticados pelo mercado.
- c) Estratégias de benefícios mínimos: Oferecer os benefícios legais e os benefícios espontâneos de menor custo.

Após a escolha da estratégia, a empresa deve envolver todos os participantes no processo e comunicar de forma eficaz os benefícios sociais.

Para envolver todos os participantes a empresa deve pesquisar e saber o que os funcionários realmente desejam como benefícios e o que realmente necessitam, isto pode ser feito através de pesquisas internas ou até mesmo equipes de funcionários para desenhar e sugerir planos de benefícios. (CHIAVENATO, 2001)

Outro motivo de preocupação das empresas é a falta de entendimento por parte dos funcionários quanto ao custo dos benefícios que eles recebem, isto faz com que eles não dêem real valor ao que estão recebendo e acaba por não surtir o efeito motivacional e produtivo desejado pela empresa. Para que isto não aconteça, a comunicação deve ser feita de forma que todos os envolvidos entendam perfeitamente o plano e seus significados.(CHIAVENATO, 2001)

Ainda para a falta de entendimento e motivação por parte dos funcionários, Werther e Davis (1983) apresentam uma solução o plano de *Benefícios de Escolha* onde: é apresentado aos trabalhadores uma conta de benefícios e serviços com um montante monetário especificado. Através de deduções desta conta os empregados “adquirem” benefícios específicos dentre os oferecidos pelo empregador. Juntamente com a conta, é fornecida ao funcionário uma listagem computadorizada dos benefícios que ele pode adquirir dentro do montante monetário indicado. Desta maneira, o funcionário escolhe os próprios benefícios e sabe qual o valor deles e o quanto vai custar para a empresa.

Para Coopers e Lybrand (1996) esta mesma proposta de Werther e Davis (1983) é chamada de *Plano de Benefícios Flexíveis*. Segundo Coopers e Lybrand (1996) os planos flexíveis dão aos funcionários a oportunidade de escolher entre os benefícios disponíveis, aqueles que melhor se adequem ao seu estilo de vida. A empresa deixa de ter a postura paternalista que impõem o que acha que é melhor para todos e com relação a isso afirmam Coopers e Lybrand (1996) entre empresa e funcionário passa a existir uma relação de igualdade parecida com a relação cliente-fornecedor. Os custos dos benefícios passam a ser discutidos abertamente entre as partes envolvidas. Eles ainda lembram que um plano flexível possibilita maior equidade entre o valor investido pela empresa e o valor percebido pelo funcionário.

È curioso destacar que tanto Coopers e Lybrand (1996) quanto Werther e Davis (1983) apresentam o aumento de custos como principal dificuldade dos planos flexíveis. Coopers e Lybrand (1996) ainda apresentam mais duas dificuldades, a utilização excessiva de alguns benefícios acarretando o desbalanceamento do sistema, e a perda de escala de alguns itens, como consequência o aumento de se custo, penalizando grupos dentro da organização.

2.3 Qualidade de vida no trabalho

Segundo Fernandes (1996) a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, faz parte das ciências comportamentais tratando especificamente do bem-estar das pessoas em situação de trabalho. Para Búrigo (1997,p.30) “a QVT busca humanizar a as relações de trabalho na organização, mantendo relação estreita com a produtividade. Constitui-se ainda em condição de vida n0 trabalho, associada ao bem-estar à saúde e à segurança do trabalhador.” Búrigo (1997) ainda completa, que parece comum a todos os autores em suas definições de QVT, a conciliação dos interesses dos trabalhadores e da organização no sentido de melhorar e humanizar as condições de trabalho.

Segundo Búrigo (*apud* Moraes 1990) o referencial mais remoto sobre QVT é encontrado na década de 30, na Escola de Relações Humanas, devido à busca empreendida de algumas teorias que davam ênfase aos aspectos psicossociais e motivacionais, de maneira a proporcionar maior bem-estar ao trabalhador e melhorar sua adaptação à tarefa a ser executada. De acordo com Moretti (2009) o movimento de qualidade de vida no trabalho tem origem em 1950, com o surgimento da abordagem sócio-técnica. Mas somente na década de 60, foram tomadas iniciativas através de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhorias nas formas de organizar o trabalho, minimizando os efeitos negativos do emprego na saúde e bem estar dos trabalhadores. Fernandes (*apud* HUSE; CUMMINGS 1985) explica que este incremento às preocupações com QVT na década de 60 foi impulsionado pela criação da “*National Comission on Produtivity*” cuja função era analisar as possíveis causas da baixa produtividade nas indústrias americanas, seguindo-se a criação pelo congresso do “*National Center for Produtivity and Quality of Working Life*”, cuja função era realizar estudos e servir de laboratório sobre a produtividade e qualidade de vida do trabalhador.

Na década de 70, mais precisamente, no final da década pois ela teve seu início em meio a uma crise energética e a alta inflação nos Estados Unidos (FERNANDES, 1996), surge o movimento pela QVT, principalmente nos EUA, devido à preocupação com a competitividade internacional, pois o Japão, devido a seu novo modelo de administração - os programas de Qualidade Total - centrado nos empregados. As principais tentativas nesta época eram de integrar os interesses dos empregados e empregadores utilizando-se de práticas gerenciais capazes de reduzir conflitos, e também aumentar a motivação dos empregados utilizando como base os autores da escola de Relações Humanas, como Maslow e Herzberg (MORETTI, 2009).

As duas autoras Moretti (2009) e Fernandes (1996) concordam sobre a influência do modo de gestão da qualidade total para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, pois nas práticas utilizadas pelo sistema de controle da qualidade total, algumas devem ser destacadas, tais como: maior participação dos funcionários nos processos de trabalho; descentralização das decisões; redução de níveis hierárquicos; supervisão democrática; ambiente físico seguro e confortável; além de condições de trabalho capazes de gerar satisfação; oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. Estas práticas representam um esforço para a melhoria das condições de trabalho, há no modo gerencial da qualidade total o movimento pela melhoria da qualidade de vida no trabalho.

A tecnologia de QVT pode ser utilizada para renovar as formas de organização do trabalho, de modo que, ao mesmo tempo sejam elevados os níveis de satisfação pessoal e produtividade da empresa, como resultado da maior participação dos funcionários em processos relacionados ao seu trabalho. (FERNANDES,1996)

Para Fernandes (1996) e Búrigo (1997) os elementos-chave de QVT apóiam-se em quatro pontos:

- a) Resolução de problemas envolvendo membros de todos os níveis da organização;
- b) Reestruturação da natureza básica do trabalho – rotação de funções, redesenho de cargos, enriquecimento de tarefas;
- c) Inovações no sistema de recompensas – financeiras e não-financeiras;
- d) Melhorias no ambiente de trabalho – clima, cultura, ambiente físico, aspectos ergonômicos e assistenciais.

Para Fernandes (1996) dependendo do gerenciamento competente dos fatores intervenientes na qualidade de vida das pessoas em situação de trabalho, serão criadas condições favoráveis imprescindíveis ao melhor desempenho e produtividade.

2.3.1 Modelos e fatores determinantes na análise de QVT

Fernandes (*apud* QUIRINO; XAVIER 1986) cita que uma das dificuldades para a investigação da qualidade de vida no trabalho está na diversidade de preferências humanas e diferenças individuais dos valores pessoais e no grau de importância atribuído por cada trabalhador às suas necessidades.

Ambas as autoras, Búrigo (1997) e Fernandes (1996) utilizam-se de vários autores de modo a ilustrar os modelos de análise de QVT, de certa forma, os parâmetros utilizados por

cada um deles são muito próximos variando em sua nomenclatura e divisão, e também na subjetividade dos aspectos analisados.

No sentido de criar parâmetros para investigar a QVT Búrigo (1997) apresenta os parâmetros de diversos autores, três deles presentes no quadro abaixo:

Hackman e Oldham (1975)	Nadler e Lawler (1983)	Siqueira e Coleta (1989)
Baseados na idéia de que as dimensões de uma tarefa podem criar estados psicológicos críticos gerando resultados positivos para trabalhador e organização;	Definem QVT através das atividades compreendidas como representativas dos esforços empreendidos para alcançá-la;	Orientados por um modelo genérico de QVT, desenvolveram uma metodologia de caráter exploratório, seu objetivo era investigar a dimensionalidade da QVT, e , desta forma produzir dados relevantes;
<ul style="list-style-type: none"> • avaliada em termos de dimensões da tarefa, • estados psicológicos do trabalhador; e • resultados pessoais e de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • resolução participativa de problemas; • reestruturação do trabalho; • inovações no sistema de recompensas; e • melhorias no ambiente de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • políticas de recursos humanos; • o trabalho; • interações pessoais; • o indivíduo; e • a organização.

Quadro 01: Referências de QVT segundo Búrigo (1997)
Fonte: Búrigo (1997)

Os parâmetros para investigação de QVT apontados por Walton (1973), são apresentados nos trabalhos de Fernandes (1996), Búrigo (1997) e escolhidos como norteadores de suas respectivas pesquisas. Walton apresenta oito categorias de QVT e seus respectivos indicadores.

A primeira categoria de Walton é a compensação justa e adequada que avalia a QVT em relação à remuneração recebida conforme trabalho realizado, e desdobra-se em três critérios: remuneração adequada: oferecendo vida digna ao trabalhador, conforme padrões culturais, econômicos e sociais; equidade interna: entre outros membros da mesma organização; e equidade externa: relacionada a outros profissionais no mercado de trabalho. O segundo critério analisado, são as condições existentes no local de trabalho, por meio de seis critérios: jornada de trabalho: número de horas trabalhadas e, sua relação com as tarefas desempenhadas; carga de trabalho; ambiente físico; material e equipamento: quantidade e qualidade dos mesmos; ambiente saudável: condições de saúde e segurança do ambiente de

trabalho; estresse: quantidade percebida de estresse a que se submete o trabalhador em sua jornada de trabalho. As próximas três categorias avaliam critérios mais subjetivos ou mais relacionados à percepção do funcionário.

O uso e desenvolvimento de capacidades podem ser entendidos como as oportunidades oferecidas ao trabalhador de aplicar em seu dia-a-dia no ambiente de trabalho seus conhecimentos e aptidões, são seus critérios: autonomia; significado da tarefa: relevância da tarefa; identidade da tarefa: medida da tarefa em sua integridade e na avaliação de resultado; variedade da habilidade: possibilidade de utilizar larga escala de capacidades e habilidades do trabalhador; e a retroinformação ou *feedback*: informação disponibilizada ao indivíduo acerca da avaliação de seu trabalho (FERNANDES, 1996). Neste item é importante destacar que Búrigo (1997) faz a subdivisão de forma diferente: autonomia; autocontrole relativo: autodomínio, equilíbrio das ações das pessoas; qualidades múltiplas: variedade de habilidades do trabalhador e oportunidade de aplicá-las; informação sobre o processo total de trabalho. As oportunidades de crescimento e segurança estabelecidas pela instituição para o desenvolvimento e crescimento pessoal do funcionário e para a segurança do emprego. São seus critérios: possibilidade de carreira; crescimento pessoal: educação continuada desenvolvendo as potencialidades da pessoa; e segurança de emprego. Para Fernandes (1996) a integração social na organização objetiva medir o grau de interação social existente na instituição. Na definição de Búrigo (1997) é a ausência de diferenças hierárquicas marcantes, proporcionando ao trabalhador auto-estima no ambiente de trabalho. São suas características: igualdade de oportunidades: ausência de símbolos de “*status*”, sem qualquer tipo de discriminação; relacionamento: auxílio recíproco, abertura interpessoal e respeito às individualidades; senso comunitário.

O grau em que são respeitados os direitos do empregado é categorizado por Walton como constitucionalismo, relevantes a esta categoria estão: direitos trabalhistas: conformidade com a lei; privacidade pessoal: respeito à individualidade e privacidade do trabalhador; liberdade de expressão; normas e rotinas: maneira como influenciam o desenvolvimento do trabalho. Na categoria intitulada como trabalho e espaço total de vida, Walton objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho. Para sua avaliação são utilizados os seguintes critérios: papel balanceado do trabalho: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências da carreira, viagens e família; horário de entrada e saída do trabalho: equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar; Búrigo (1997) acrescenta ainda, significado do trabalho: representatividade do trabalho na vida do trabalhador.

Por último, mas não de menor importância apresenta-se a relevância social da vida no trabalho visa mensurar a percepção do empregado com relação responsabilidade social da instituição e a qualidade de prestação dos serviços. São destacados os seguintes critérios de análise: Imagem da instituição; responsabilidade social da instituição; responsabilidade social pelos serviços: qualidade na prestação de serviços a comunidade; responsabilidade social pelos empregados: valorização do empregado perante a instituição.

Fernandes (1996) apresenta ainda três outros modelos de avaliação da qualidade de vida no trabalho, o modelo de Westley (1979), de Werther e Davis (1983) e de Belanger (1973), todos utilizam os mesmos critérios do modelo de Walton (1973), mas diferem na divisão de temas:

Westley (1979)	Werther e Davis (1983):	Belanger (1973):
Dividido em quatro categorias, cada uma compreendendo seus critérios correspondentes;	Análise de QVT relativa ao plano de cargos;	Utiliza quatro categorias para dividir sua análise
<ul style="list-style-type: none"> • indicador econômico: remuneração, benefícios carga horária de trabalho e ambiente externo; • indicador político: segurança no emprego, liberdade de expressão, valorização do cargo, atuação sindical; • indicador psicológico: auto realização, criatividade, nível de desafio, identificação com a tarefa, desenvolvimento pessoal e profissional; • indicador sociológico : conceitos de participação, autonomia, relacionamento interpessoal, valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • elementos organizacionais: abordagem mecanística, fluxo de trabalho, práticas de trabalho; • elementos ambientais: habilidade e disponibilidade de empregados, expectativas sociais; • elementos comportamentais autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação. 	<ul style="list-style-type: none"> • o trabalho em si: autonomia, variabilidade, envolvimento; • crescimento pessoal e profissional: treinamento; oportunidades de crescimento, relacionamento no trabalho; • tarefas com significado: tarefas completas, aumento de responsabilidade, enriquecimento; • funções e estruturas abertas: clima de criatividade e transferência de objetivos.

Quadro 02: Referências de QVT segundo Fernandes (1996)

Fonte: Fernandes (1996)

De acordo com Fernandes (1996) que uma pesquisa realizada por Quirino e Xavier (1987), com base nos modelos supracitados, em que foram analisados 30 fatores relacionados

com a melhoria da qualidade de vida no trabalho, apresentou como fatores de maior representatividade a realização no trabalho, oportunidade de aprender, informação científica para realizar o trabalho, equipamentos para o trabalho, segurança no emprego e proporções justas na compensação. Ainda para Fernandes (1996) a revisão da literatura é justificável no sentido de identificação de indicadores relacionados à QVT , porque com eles são estruturados modelos específicos para realizar auditorias operacionais de recursos humanos, mensurando os níveis de satisfação dos empregados. Para Búrigo (1997) a utilização dos modelos apresentados pela bibliografia é muito relevante, não apenas como categorias ou indicadores a serem analisados de maneira limitativa, mas contextualizado com as relações sociais existentes, mantendo desta forma espaço para possíveis novas categorias de análise.

O que as autoras explicam é que cada empresa é um caso e toda pesquisa é diferente, então, todos os modelos citados por elas servem como norteadores de uma pesquisa, mas não devem “engessar” o modelo utilizado, e sim que os modelos devem ser adaptados conforme as situações. Para esta pesquisa Foi utilizado como base o modelo de Fernandes (1996) adaptado para um questionário conforme segue nos procedimentos metodológicos, visto que não haveria possibilidades de entrevistas como ela fez em sua pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Primeiramente deve-se definir o que são métodos, de acordo com Lakatos e Marconi (1991) o método é caracterizado por uma abordagem mais ampla, com maior nível de abstração, dos fenômenos naturais e sociais. Os métodos científicos de pesquisa diferem dos métodos comuns por fazer uso de processos sistemáticos de averiguação, análise de dados e conclusão ao invés de processos aleatórios e assistemáticos das observações, indagações e conclusões de um leigo. (LEITE, 1978).

Lakatos e Marconi (1991) dividem os métodos de pesquisa em dois tipos diferentes, método de abordagem e método de procedimento. São métodos de abordagem:

- a) Método indutivo: a constatação dos fenômenos caminha para planos cada vez mais abrangentes, partindo das constatações mais particulares às leis e teorias;
- b) Método dedutivo: parte das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência de fenômenos particulares;
- c) Método hipotético-dedutivo: inicia-se com a percepção de uma lacuna nos conhecimentos e acerca dela formulam-se hipóteses, e através do processo de inferência dedutiva, testa-se a ocorrência dos fenômenos abrangidos pela hipótese;
- d) Método dialético: “penetra o mundo dos fenômenos através de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade.”

Vergara (2007) propõe a divisão dos tipos de pesquisa, quanto aos fins e quanto aos meios, segundo a autora uma pesquisa quanto aos fins pode ser:

- a) Exploratória;
- b) Descritiva;
- c) Explicativa;
- d) Metodológica;
- e) Aplicada;
- f) Intervencionista.

Quanto aos meios de investigação, uma pesquisa pode ser:

- a) Pesquisa de campo;
- b) Pesquisa de laboratório;
- c) Pesquisa documental;
- d) Pesquisa bibliográfica;

- e) Pesquisa experimental;
- f) *Ex post facto*;
- g) Participante;
- h) Pesquisa-ação;
- i) Estudo de caso.

Os métodos de procedimento representam etapas mais concretas da investigação, sua finalidade é mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratos. (LAKATOS E MARCONI, 1991). Estão divididos da seguinte maneira:

- a) Método histórico: Parte do princípio que as atuais formas de vida social, instituições e os costumes têm origem no passado. Além disso, o método histórico consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar sua influência na sociedade de hoje.
- b) Método comparativo: Considerando que o estudo das semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos, sociedades ou povos contribui para a melhor compreender o comportamento humano, este método realiza comparações com o objetivo de identificar similitudes e explicar divergências.
- c) Método monográfico: Parte do princípio de que qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes.
- d) Método estatístico: Processos estatísticos permitem obter de conjuntos complexos, representações simples e a constatação da existência ou não de relações entre estas representações simplificadas.
- e) Método tipológico: Apresenta algumas semelhanças com o método comparativo. Ao comparar fenômenos complexos, o pesquisador cria tipos ou modelos ideais, construídos através da análise de aspectos essenciais dos fenômenos.
- f) Método funcionalista: Este método estuda a sociedade do ponto de vista da função de suas unidades, isto é, como um sistema organizado de atividades.
- g) Método estruturalista: Este método caminha do concreto para o abstrato e vice versa, dispondo, na segunda etapa de um modelo para analisar a realidade concreta dos diversos fenômenos.

Para a classificação desta pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2007):

Quanto aos fins esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e aplicada. Descritiva pois de acordo com Vergara (2007) expõe características de determinada população ou fenômeno, e pode também estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza, sem o compromisso de explicar os fenômenos descritos. Neste trabalho se faz a pesquisa sobre a Qualidade de Vida no trabalho percebida por funcionários de uma organização, os resultados são analisados mas não necessariamente pretende-se explicar de onde advém o bom ou mal resultado da pesquisa, e sim avaliar as percepções. E é aplicada pois possui finalidade prática, a teoria é aplicada em uma organização real para posterior avaliação dos resultados.

Quanto aos meios, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, de campo e estudo de caso. Bibliográfica pois para a fundamentação teórica metodológica desta pesquisa foi realizada a investigação sobre benefícios sociais e qualidade de vida no trabalho; a pesquisa se caracteriza como de campo, porque são coletados dados primários da organização através de questionários. Vergara (2007) explica que a pesquisa de campo possui caráter empírico e é realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que disponha de elementos para explicá-lo; caracteriza-se também como um estudo de caso, pois é circunscrito a apenas uma unidade do Unibanco e estuda apenas a população de doze funcionários, que vai ao encontro da descrição de Vergara (2007). É também documental, no que diz respeito à história do banco e à listagem de benefícios oferecidos aos funcionários pois foram utilizados documentos disponibilizados aos funcionários e na internet sobre o banco.

3.1 Universo e Amostragem

Segundo Vergara (2007) a população de pesquisa é o conjunto de todos os eventos em que se combina num conjugado de particularizações antecipadamente constituídas. A população desta pesquisa são os colaboradores do Unibanco, unidade da Praça XV de Novembro. Abrangendo caixas, assistentes e gerentes Atualmente, a agência possui em seu quadro 12 funcionários.

Amostra é a parte do universo ou população escolhida seguindo certo critério (VERGARA, 2007). Neste estudo a escolha desta foi feita por acessibilidade – um método não estatístico de amostragem onde os componentes são escolhidos devido à facilidade de acesso aos mesmos. A amostra utilizada para esta pesquisa é composta de 12 colaboradores; o quadro total da agência da Praça XV de Novembro é de 13 funcionários, mas no momento desta pesquisa um componente encontrava-se em licença maternidade.

3.4 Coleta e Análise de Dados

A pesquisa consistiu na aplicação de questionários e observação participante de forma a complementar o questionário elaborado a partir de um roteiro de perguntas previamente estruturadas utilizando os indicadores de QVT apresentados por Fernandes (1996), baseado no modelo de Walton (1973) apresentando anteriormente neste trabalho e considerado o modelo mais abrangente e utilizado por diversos pesquisadores.

Fernandes (1996) destaca onze blocos de perguntas em suas entrevistas: no primeiro bloco, apresenta-se uma questão introdutória ao tema de QVT.

No segundo bloco, é explorada a satisfação dos funcionários com as condições físicas do ambiente de trabalho. As ações da empresa quanto à saúde de seu trabalhador são abordadas no terceiro bloco. O quarto bloco foi formulado para constatar a efetividade das ações gerenciais referentes a aspectos psicossociais ligados ao moral dos funcionários. O quinto bloco da pesquisa avalia a remuneração e seus aspectos principais, o sexto bloco explora a questão da participação do funcionário e seu engajamento na organização. No sétimo bloco, Fernandes (1996) investiga a eficácia da comunicação e de seus meios na organização. O oitavo bloco diz respeito à percepção do funcionário quanto à imagem da organização.

Dentre os três últimos blocos, o nono, avalia as relações existentes entre chefe e funcionário, o décimo segundo Fernandes (1996) avalia um fator chave da QVT, a organização do trabalho e no décimo primeiro bloco de forma a refinar a análise, são requisitados dados de identificação, tais como: setor, departamento e turno.

Coopers e Lybrand (1996) comentam existir quatro formas básicas de se realizar um diagnóstico:

- a) entrevistas: forma mais utilizada. Seguindo um pequeno roteiro, o consultor focaliza os aspectos essenciais para o alcance dos dados, administrando a entrevista com os principais atores organizacionais, é um instrumento no qual o entrevistador tem por objetivo obter informações do entrevistado, relacionadas a um objetivo específico;
- b) questionários: forma bem usufruída. Pode ser formado por perguntas fechadas – com alternativas de respostas, e abertas – aumentando o campo de coleta de dados por pergunta;

c) observação: compreende a visitação das instalações da empresa. Quando se observa o ambiente e seus acontecimentos, comumente podem-se observar aspectos da identidade e cultura empresarial;

d) análise de documentos: utilizado para a obtenção de informações sobre dados, qualitativos e quantitativos em documentos.

Foi utilizada para a elaboração da pesquisa no Unibanco, a técnica de questionário com perguntas fechadas, feitas com a presença física do entrevistador e observação participante do entrevistador, visto que este é um membro da organização..

O questionário está dividido em 12 partes, abrangendo diferentes temas, destinadas à medição de variáveis. Para o tratamento estatístico dos dados, foi utilizado o sistema computacional através do programa EXCEL para calcular a distribuição de frequências de cada quesito e formular gráficos para facilitar a análise qualitativa.

Segundo Barbetta (1999) as representações gráficas fornecem uma visualização mais sugestiva do que as tabelas e constituem-se em uma forma alternativa de apresentação de distribuições de frequências. De acordo com Vergara (2007) é possível o tratamento de dados de forma estatística e não estatística no mesmo trabalho, o tratamento estatístico pode servir para apoiar uma interpretação subjetiva ou desencadeá-la. Este é o objetivo da análise dos dados coletados nos questionários, tratá-los estatisticamente ou seja torná-los quantitativos para que sirvam de base para uma análise de caráter qualitativo.

3.5 Limitações do Estudo

O estudo foi elaborado no período compreendido entre os meses de Março e Junho de 2009. A análise organizacional se deu no Unibanco – agência 0305 (Praça XV de Novembro). Abrangendo todos os colaboradores, caixas, assistentes e gerentes. Foram excluídos da população da pesquisa os terceirizados da organização, pois não se encontram sob o mesmo regime.

A principal limitação encontrada foi a inacessibilidade a números e documentos por parte da organização. Essa falta de informações restringiu a profundidade e consecução da pesquisa. Pode-se citar também como restritivo o tempo disponibilizado pelo gestor à coleta de dados através dos questionários aos colaboradores. Sendo esta somente possível fora do horário de expediente dos mesmos, outro limitador foi a falta de um colaborador que se encontra em licença maternidade, reduzindo assim o tamanho da amostra.

A impossibilidade de seguir completamente o método proposto por Fernandes (1996), que prevê avaliação contínua das ações da organização para melhorar a QVT.

A possibilidade de viés dos respondentes do questionário, que podem não ter expressado suas reais opiniões devido à presença constante do gestor na empresa, e ao fato de ele ser um incentivador da pesquisa sobre QVT.

4 A ORGANIZAÇÃO

Em 27 de setembro de 1924, uma carta patente do governo federal do Brasil autoriza o funcionamento da seção bancária da Casa Moreira Salles, uma das mais importantes lojas de comércio de Poços de Caldas, Minas Gerais, fundada por João Moreira Salles em 1918. A data marca o início da trajetória de sucesso de 80 anos do Unibanco, quarto maior grupo financeiro privado do Brasil.

O êxito da Instituição também foi fruto de diversas associações duradouras, muitas delas com parceiros estrangeiros que contribuíram, desde cedo, para que se tivesse uma perspectiva global de negócios e uma atuação constante no mercado internacional.

O quadro apresentado abaixo, está defasado quanto à última parceria do Unibanco. No dia 03 de novembro de 2008, Itaú e Unibanco assinaram contrato de associação para a unificação das operações financeira dos dois bancos, uma fusão entre as duas instituições. Desta fusão originou-se o maior conglomerado do Hemisfério Sul, com valor de mercado situado entre o das vinte maiores empresas do mundo. Vale também lembrar que o capital envolvido nesta fusão é totalmente Brasileiro (ITAÚ UNIBANCO BANCO MÚLTIPLO S.A., 2009)

Para consolidar a união foi criado um comitê, denominado Comitê Superior de Integração, que com o auxílio de consultorias externas tem o objetivo de mapear processos e identificar as melhores práticas de cada instituição. A integração total de negócios e operações deve ser concluída dentro de dois ou três anos. Portanto, neste momento, nada muda nas políticas de Recursos Humanos dos dois bancos mas de acordo com o comitê as melhores práticas das instituições deverão prevalecer. (ITAÚ UNIBANCO BANCO MÚLTIPLO S.A., 2009)

Para ilustrar esta afirmação, segue o quadro com as áreas de negócio e parcerias que demonstra o pioneirismo da instituição.

Instituto Moreira Salles	1990	Ciente da sua responsabilidade em promover a educação, o Unibanco inaugura o Instituto Moreira Salles.
Unibanco 30 Horas	1991	Unibanco lança o conceito 30 Horas, redimensionando o atendimento a clientes.
Unibanco Ecologia	1992	Antes de muitos falarem em apresentar projetos de responsabilidade ambiental, o banco lança o Unibanco Ecologia, programa de responsabilidade social focado em meio ambiente.
Aliança com Microsoft, IBM e Compaq	1995	Unibanco inova ao assinar uma aliança com Microsoft, IBM e Compaq, convidando Bill Gates a se tornar garoto-propaganda do banco.
Banco Nacional S.A.	1995	Início do processo de consolidação pós-Real na aquisição de parte dos ativos do Banco Nacional S.A.
Fininvest	1996	Com a compra de 50% da Fininvest, o Unibanco é o pioneiro no segmento de financiamento ao consumidor.
Unibanco é listado na NYSE	1997	O Unibanco é o primeiro banco a lançar ações no mercado norte-americano.
RioCred	1998	Antevendo uma tendência atual, o Unibanco passa a atuar no microcrédito, com a RioCred.
Internet Banking	1999	Unibanco é o primeiro a oferecer internet banking.
Banco1.net	2000	Inaugura o primeiro banco brasileiro totalmente virtual: o Banco1.net.
Ponto Frio e Magazine Luiza	2001	Fecha parcerias com Ponto Frio e Magazine Luiza, iniciando o movimento de financeiras do varejo administradas por grandes bancos.
Microinvest	2002	Com a Microinvest, consolida sua posição no microcrédito, associando-se à International Finance Corporation (IFC).
Movimentos Estratégicos	2003 e 2004	Dentre as realizações e movimentos estratégicos, podem ser citadas a parceria com o grupo Martins no Tricard, a incorporação da Creditec, as bem-sucedidas oferta de permuta e oferta global, a aquisição da HiperCard e do BNL, a parceria com o grupo Sonae, a entrada no IBrX-50, a venda da Credicard e a reestruturação organizacional promovida principalmente no último ano.
Ingresso no Ibovespa e Dibens	2005	Ingresso no Ibovespa e aquisição da totalidade da Dibens estão entre os destaques.
Parcerias com Grandes Grupos e Grau de Investimento	2006	O Unibanco estabeleceu parcerias com grandes grupos como o Banco Cruzeiro do Sul, o Grupo Ipiranga e o Grupo VR. O Unibanco é o primeiro banco da América Latina a alcançar grau de investimento (investment grade) da agência Moody's na emissão de dívida em moeda local liquidada em Dólar no exterior. Ainda neste ano, o Unibanco aderiu aos Princípios do Equador 2. Por fim, o banco realizou um aumento de capital com a emissão de ações bonificadas aos acionistas, aumentando a liquidez das ações no mercado brasileiro por meio de um valor da cotação mais acessível aos pequenos investidores.

Quadro 03 – Etapas de expansão do Unibanco. Fonte: Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A 2009

O Unibanco sempre demonstrou, principalmente nas afirmações de seu presidente o embaixador Walther Moreira Salles que por duas vezes, afirmou que as pessoas eram

fundamentais para o sucesso do banco. "Só há um segredo. Saber escolher as pessoas". Não há dúvida de que um dos motivos do sucesso do Grupo Moreira Salles e do Unibanco foi o fator humano.

Em 1991, o embaixador Walther Moreira Salles retira-se da presidência do conselho de administração do Unibanco, após 60 anos de trabalho, para ocupar o posto de presidente de honra do conselho, passando a cuidar das atividades culturais do Conglomerado. Nessa ocasião, durante seu discurso de despedida, o embaixador resumiu a forma de atuar do Unibanco, como também um de seus princípios éticos: "Somos pessoas que atendem pessoas. Por maiores que sejam os recursos tecnológicos à disposição de um banco, ainda assim, ao final de cada comutação eletrônica permanecerá a circunstância simples, irreduzível, de pessoas servindo pessoas".

4.1 Benefícios oferecidos aos funcionários

O Unibanco oferece aos seus funcionários um grande número de benefícios além dos previstos em lei. Mesmo estes, apresentam particularidades quando comparados à maioria das empresas brasileiras.

Além dos benefícios citados no próximo quadro, podemos incluir: tarifa bancária diferenciada, financiamentos imobiliários com condições diferenciadas, empréstimos pessoais com juros diferenciados, distribuição de bolsas de estudo entre as agências, espaço na *intranet* do banco oferecendo produtos promocionais e também espaço disponibilizado para negociações de objetos entre funcionários, a vacinação gratuita contra gripe, reavaliação médica a cada semestre e a oportunidade de trabalho voluntário em uma das instituições do banco.

Na tabela que segue, são apresentados os principais benefícios oferecidos, seu custo para o funcionário e a diferenciação oferecida pelo banco com relação a este benefício.

Benefício	Custo para o funcionário	Diferenciação
Vale transporte	Previsto em lei;	Escolha de patamares de transporte e disponibilização em dinheiro;
Vale refeição	Nenhum;	R\$13,50 diários no cartão de vale refeição. Pode ser substituído por vale alimentação;
Vale alimentação	Nenhum;	Disponível para cada funcionário utilizar com sua alimentação nos supermercados;
Plano médico	De acordo com o plano escolhido;	Em Florianópolis o funcionário escolhe sua opção entre os planos da Unimed;
Plano odontológico	De acordo com o plano escolhido;	Para Florianópolis são duas opções de planos pela Uniodonto;
Auxílio creche	Nenhum;	Para funcionários com filhos de até 83 meses de idade (aproximadamente 7 anos);
Auxílio núpcias	Nenhum;	Para recém casados além dos dias previstos em lei, um salário a mais como benefício;
Auxílio Funeral	Nenhum;	Em caso de falecimento do funcionário ou de cônjuge ou filhos;
Auxílio doença/acidentes de trabalho	Nenhum;	Estendido pelo tempo que o colaborador estiver afastado, como complemento do benefício garantido pelo INSS;
Seguro de vida em grupo	Nenhum;	Contratado no momento da admissão do funcionário
Previdência privada em grupo	Porcentagem relativa ao salário;	O Unibanco complementa com o equivalente a 50% do valor pago pelo colaborador;

Quadro 04 – Benefícios Sociais.

Fonte: Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A 2009 e documentação interna do banco.

Os benefícios oferecidos pela organização aos seus colaboradores são inúmeros, neste momento, resta saber se conforme os autores presentes na fundamentação teórica deste trabalho, estes benefícios exercem papel significativo na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores da agência da Praça XV de Novembro – Florianópolis-SC.

5 ANÁLISE DE DADOS

Os 12 (doze) questionários foram aplicados entre os dias 09 e 10 de junho na agência 0305-0 Praça XV de Novembro em Florianópolis-SC. Compostos por 11 (onze) questões referentes à qualidade de vida no trabalho, subdivididas em aspectos relevantes à análise conforme o modelo utilizado por Fernandes (1996). E mais uma questão referente ao tempo de serviço do funcionário na agência, que não participará desta análise, pois não apresentou influência nas respostas como um todo e apresentava valores muito discrepantes para o cálculo de média, com funcionários com meses ou entre um e dois anos de casa e funcionários com doze e vinte e dois anos de casa, o gerente administrativo e gerente geral respectivamente

Após a tabulação das respostas, medição das freqüências relativas e acumuladas das variáveis para formulação de gráficos através do programa EXCEL, seguem as análises de cada pergunta do questionário presente nos anexos deste trabalho.

Na questão número 1 pretende-se detectar a percepção do funcionário quanto à qualidade de vida global da empresa de acordo com Fernandes(1996) é uma questão introdutória. As respostas estão distribuídas conforme a tabela e o gráfico abaixo:

Tabela 01: Preocupação da empresa com sua qualidade de vida

Preocupação c/ QVT	
	Quantidade
Indiferente	6
Satisfeito	6
Total	12

Fonte: Dados Primários

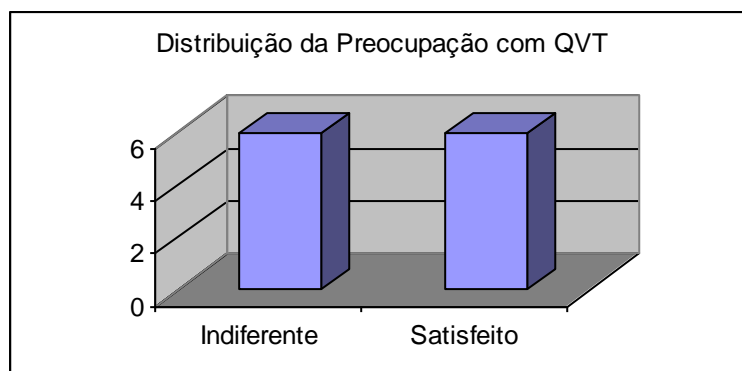


Gráfico 01: Preocupação da empresa com sua qualidade de vida.

Fonte: Dados Primários

Segundo Fernandes (1996) sucessivas análises com a utilização desta pergunta introdutória possibilitam a comparação, para constatar o efeito das ações do departamento de recursos humanos para melhorar a qualidade de vida. Este trabalho não terá sucessivas

análises, então com relação às respostas das outras perguntas pode-se constatar que os níveis de satisfação são confirmados nas próximas questões, mostrando que o questionário foi respondido com coerência pelos entrevistados. A indiferença diminui, pois muitas questões são de preocupação dos respondentes.

A questão números dois, busca explorar a satisfação dos funcionários quanto às características ambientais físicas do local em que executam seu trabalho por meio de quatro aspectos, limpeza, arrumação, segurança e insalubridade do ambiente de trabalho, os resultados das análises seguem abaixo:

Tabela 02: Ambiente físico - Limpeza

Ambiente - Limpeza	
	Quantidade
Indiferente	1
Satisfeito	7
Muito satisfeito	4
Total	12

Fonte: Dados Primários

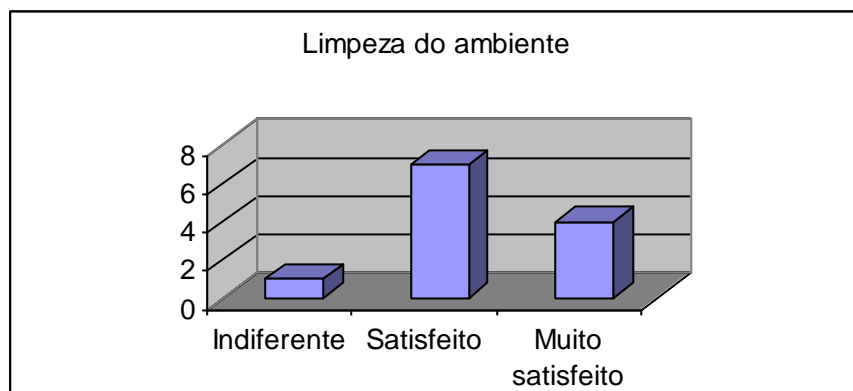


Gráfico 02: Ambiente físico - Limpeza

Fonte: Dados Primários

A alta satisfação com a limpeza, aproximadamente 11 respostas entre satisfeito e muito satisfeito pode indicar também a satisfação com o serviço terceirizado de limpeza.

Tabela 03: Ambiente físico – Arrumação.

Ambiente - Arrumação	
	Quantidade
Insatisfeito	1
Indiferente	1
Satisfeito	7
Muito satisfeito	3
Total	12

Fonte: Dados Primários

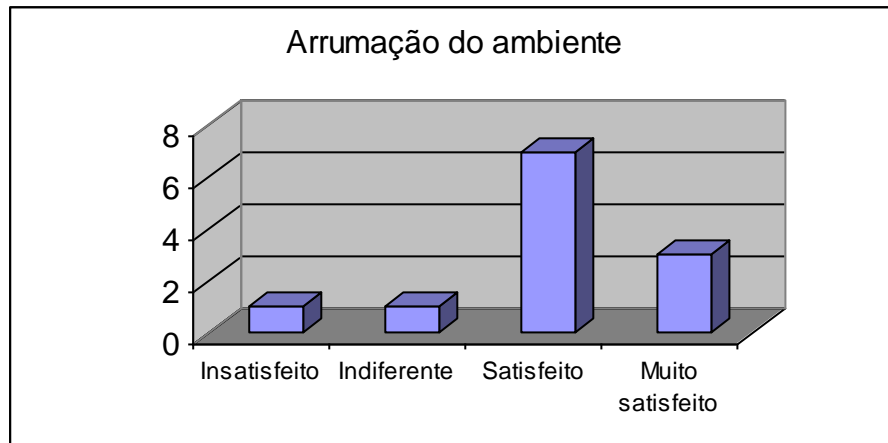


Gráfico 03: Ambiente físico – Arrumação.
Fonte: Dados Primários

Funcionários satisfeitos quanto à arrumação do local de trabalho 10 respostas entre satisfeito e muito satisfeito. Não há muita desorganização no ambiente físico do banco, o layout é planejado para o tipo de trabalho, o que pode ocasionar alguma desarrumação é papel, são muitos documentos e muitos arquivos e eventualmente estes tem que ser reorganizados.

Tabela 04: Ambiente físico – Segurança.

Ambiente - Segurança	
	Quantidade
Insatisfeito	1
Satisfeito	5
Muito Satisfeito	6
Total	12

Fonte: Dados Primários

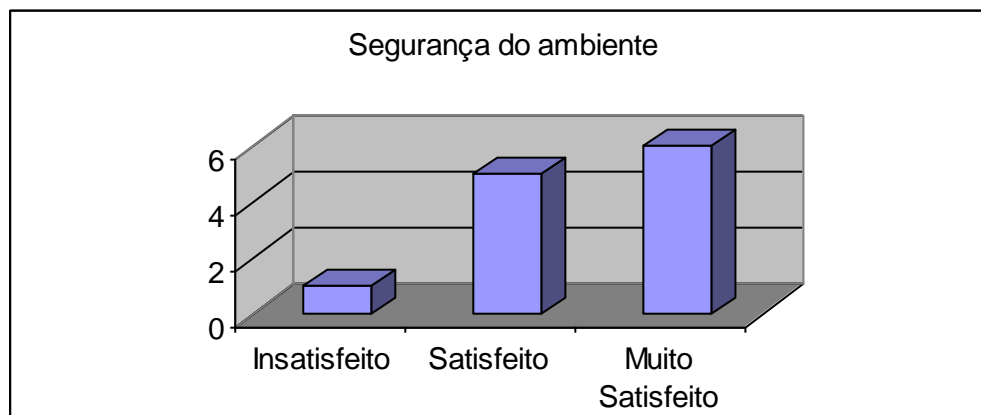


Gráfico 04: Ambiente físico – Segurança.
Fonte: Dados Primários

A segurança da agência é confirmada com as 11 respostas satisfeitas dos colaboradores. O maior risco à segurança de um banco são os assaltos, neste caso, a agência conta com porta giratória com detector de metais, dois seguranças armados, e um equipamento com o qual somente o Unibanco trabalha no Brasil: o *Teller Assistant*: uma espécie de cofre que funciona como “caixa eletrônico” nele ficam guardadas as notas com valores a partir de R\$10,00; o caixa recebe o dinheiro, coloca em um envelope e guarda no *Teller Assistant* e quando precisa de troco a partir de R\$10,00, solicita ao cofre que dispensa as notas, este processo se dá através do sistema de caixa do banco. Na gaveta ao alcance do caixa ficam apenas moedas e notas de R\$2,00 e R\$5,00. Este sistema desencoraja a maioria dos assaltantes pois diminui a possibilidade de um grande assalto. Outro motivo é a cidade onde se localiza o banco, Florianópolis não é uma cidade violenta.

Tabela 05: Ambiente físico – Insalubridade.

Ambiente - Insalubridade	
	Quantidade
Satisfeito	6
Muito satisfeito	6
Total	12

Fonte: Dados Primários

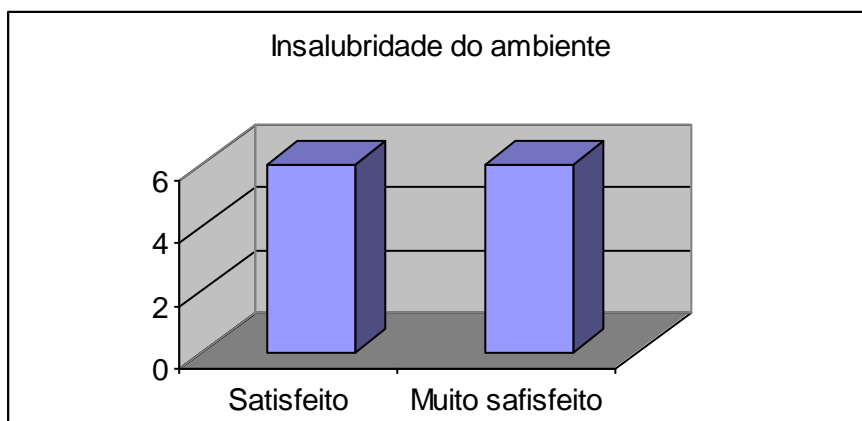


Gráfico 05: Ambiente físico – Insalubridade.

Fonte: Dados Primários

Todos os respondentes satisfeitos quanto às condições de insalubridade presentes na agência. Isto significa sem sombra de dúvidas que o ambiente é salubre, não representando perigos aos colaboradores.

Tabela 06: Ambiente Físico – Geral.

Condições Ambientais Físicas - 2	
	Quantidade
Insatisfeito	2
Indiferente	2
Satisfeito	25
Muito satisfeito	19
Total	48

Fonte: Dados Primários

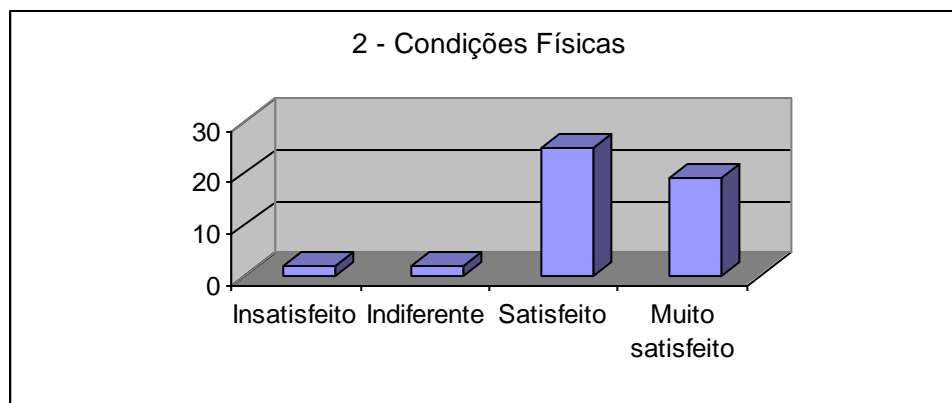


Gráfico 06: Ambiente Físico – Geral.

Fonte: Dados Primários

Em uma avaliação geral, as condições físicas do ambiente são bastante satisfatórias para os funcionários, o grau de insatisfação presente é irrelevante (4 respostas). De acordo com Fernandes (1996) campanhas face à arrumação e limpeza podem melhorar os resultados das análises posteriores, o mesmo pode ser feito com relação à segurança e insalubridade, a melhoria destas condições afeta positivamente a produtividade.

Na questão número três, avalia-se as ações da empresa quanto à saúde do funcionário em termos preventivos e curativos por meio de quatro aspectos: assistência aos funcionários, assistência familiar, educação e conscientização e saúde ocupacional. Seguem as análises gráficas:

Tabela 07: Saúde – Assistência aos funcionários.

Assistência aos funcionários	
	Quantidade
Indiferente	3
Satisfeito	5
Muito satisfeito	4
Total	12

Fonte: Dados Primários

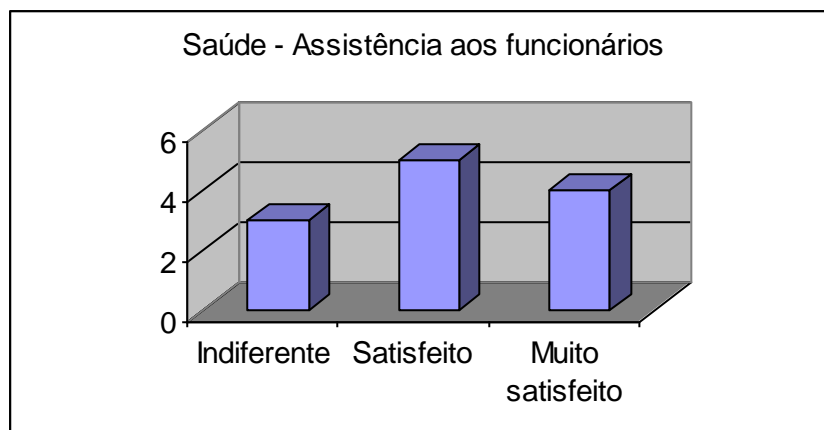


Gráfico 07: Saúde – Assistência aos funcionários.

Fonte: Dados Primários

A predominância da satisfação se dá pois todos os funcionários possuem plano de saúde, a empresa realiza exames de saúde periódicos e também campanhas de vacinação contra a gripe, por exemplo.

Tabela 08: Saúde – Assistência familiar.

Assistência familiar	
	Quantidade
Indiferente	6
Satisfeito	4
Muito satisfeito	2
Total	12

Fonte: Dados Primários

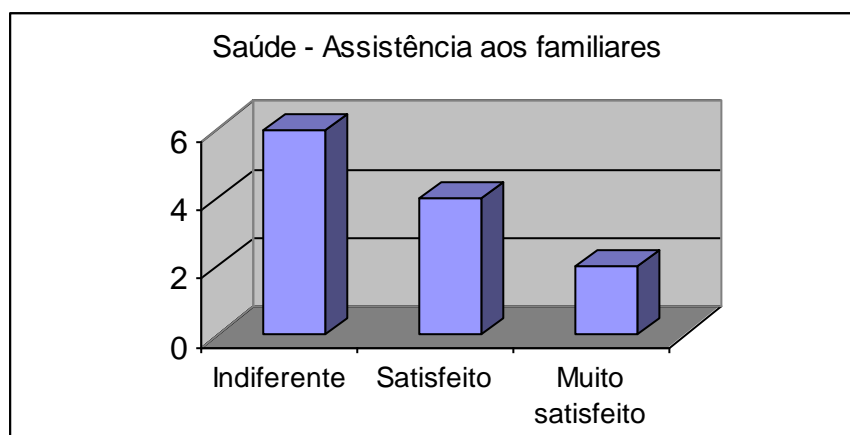


Gráfico 08: Saúde – Assistência familiar.

Fonte: Dados Primários

O alto número de funcionários indiferentes à assistência familiar pode ser um indicativo que os funcionários ainda não constituíram família, não podendo assim se posicionar sobre o assunto.

Tabela 09: Saúde – Educação e conscientização.

Educação e Conscientização	
	Quantidade
Indiferente	6
Satisfeito	4
Muito satisfeito	2
Total	12

Fonte: Dados Primários

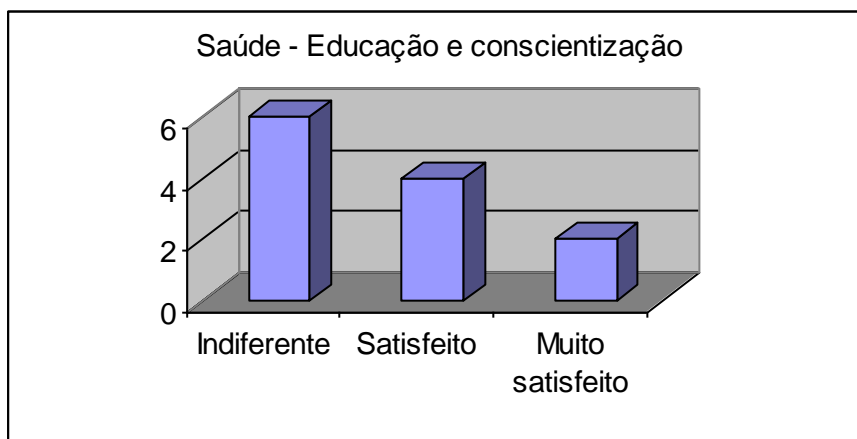


Gráfico 09: Saúde – Educação e conscientização.

Fonte: Dados Primários

Novamente, apresenta-se metade das respostas indiferentes. O Unibanco não possui grandes ações de educação e conscientização para a saúde de seus colaboradores, tais como ginástica laboral, como o Itaú proporciona.

Tabela 10: Saúde – Saúde ocupacional.

Saúde Ocupacional	
	Quantidade
Insatisfeito	1
Indiferente	3
Satisfeito	6
Muito satisfeito	2
Total	12

Fonte: Dados Primários

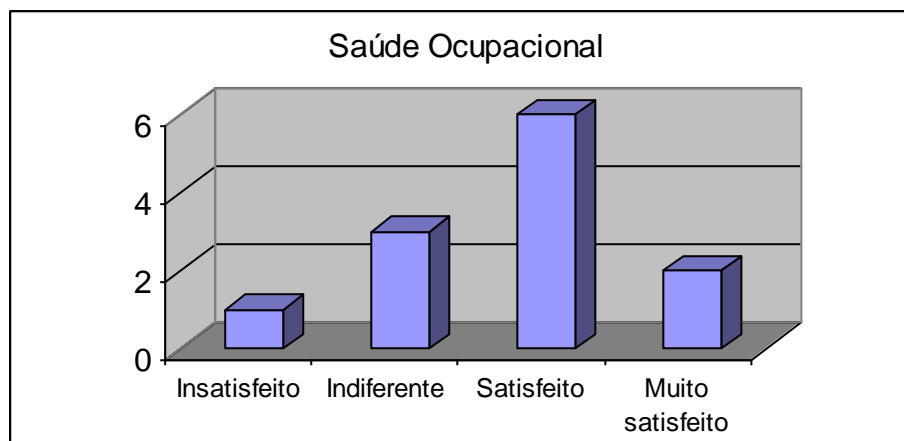


Gráfico 10: Saúde – Saúde ocupacional.

Fonte: Dados Primários

Apesar do banco não organizar grandes ações relacionadas à educação e conscientização para a saúde, os funcionários se mostram predominantemente satisfeitos num total de 8 respondentes, com sua saúde ocupacional.

Tabela 11: Saúde – Geral

Ações quanto à saúde - 3	
	Quantidade
Insatisfeito	1
Indiferente	18
Satisfeito	19
Muito satisfeito	10
Total	48

Fonte: Dados Primários

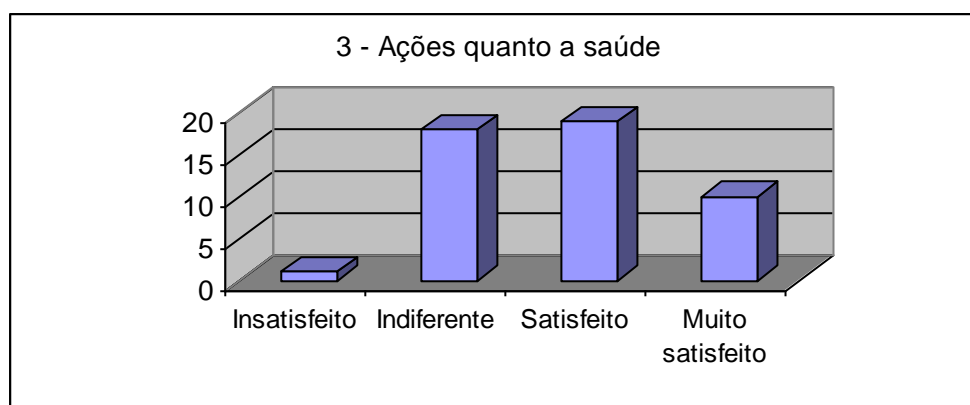


Gráfico 11: Saúde – Geral.

Fonte: Dados Primários

Quando se fala de saúde o grau de indiferença é muito grande com relação às questões anteriores, principalmente no que diz respeito à assistência familiar e educação e conscientização. Acredita-se que a falta de interesse pela assistência familiar seja pelo fato de

que a grande maioria dos funcionários da agência ainda não possui família formada, portanto este aspecto para eles não tem relevância. E quanto à conscientização a indiferença pode ser uma característica do pouco tempo que se tem para fazer os treinamentos disponíveis sobre saúde ocupacional em rede e a falta de ações mais efetivas do banco com relação a este aspecto.

A questão quatro analisa as percepções do funcionário quanto a aspectos psicossociais ou subjetivos que se refletem na motivação e na moral d profissional (FERNANDES, 1996), e as condições proporcionadas pela empresa para que eles e desenvolvam, são analisados: identificação com a tarefa, relações interpessoais, reconhecimento ou “*feedback*” e a garantia de emprego ou segurança no emprego.

Tabela 12: Aspectos subjetivos – Identidade na tarefa.

Identificação com a Tarefa	
	Quantidade
Insatisfeito	2
Indiferente	1
Satisfeito	7
Muito satisfeito	2
Total	12

Fonte: Dados Primários

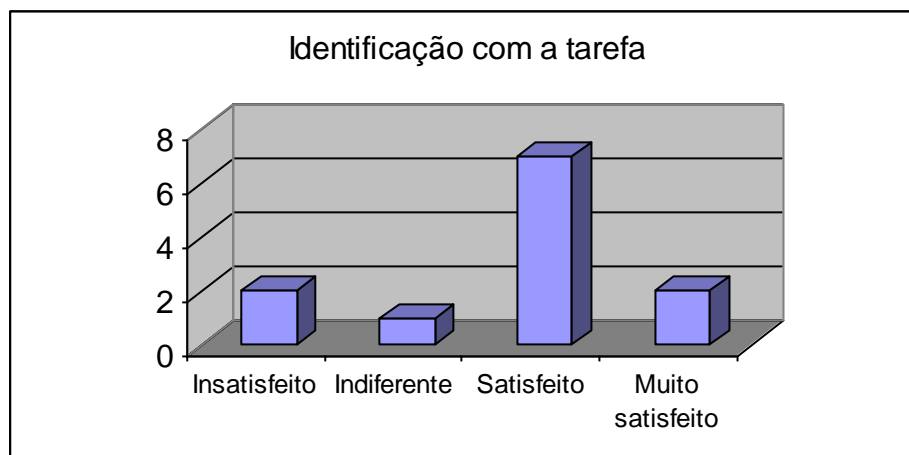


Gráfico 12: Aspectos subjetivos – Identidade na tarefa.

Fonte: Dados Primários

Apesar de 9 dos funcionários responderem como satisfeitos esta questão, a insatisfação aparente pode significar que este quesito precisa de mais atenção da consultoria de Recursos Humanos.

Tabela 13: Aspectos subjetivos – Relações interpessoais.

Relações Interpessoais	
	Quantidade
Indiferente	1
Satisfeito	4
Muito satisfeito	7
Total	12

Fonte: Dados Primários

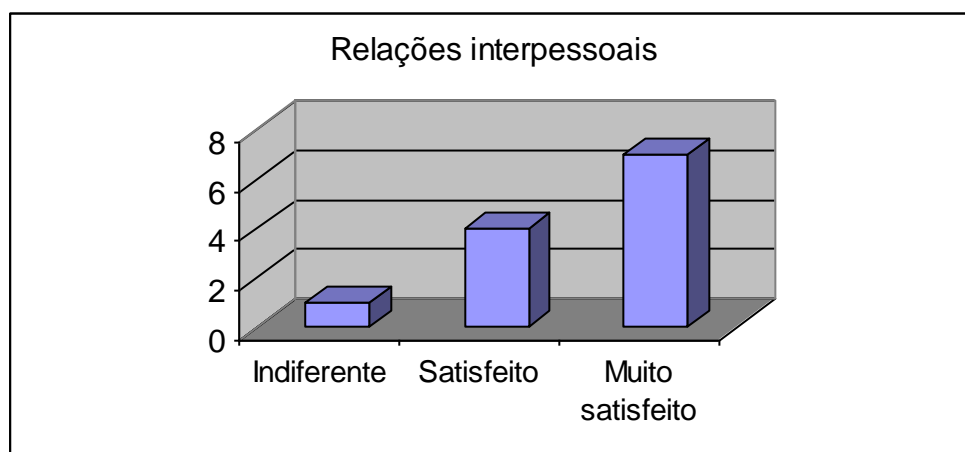


Gráfico 13: Aspectos subjetivos – Relações interpessoais.

Fonte: Dados Primários

A satisfação quanto às relações interpessoais reflete a política do banco, festas, treinamentos reuniões e o estilo gerencial adotado promovem o estreitamento das relações interpessoais na organização.

Tabela 14: Aspectos subjetivos –Reconhecimento ou *feedback*.

Reconhecimento/ <i>feedback</i>	
	Quantidade
Insatisfeito	2
Indiferente	4
Satisfeito	5
Muito satisfeito	1
Total	12

Fonte: Dados Primários

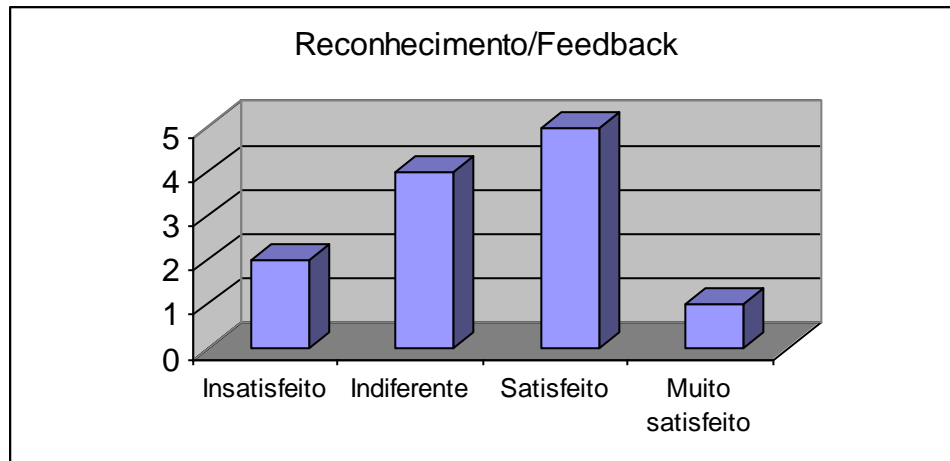


Gráfico 14: Aspectos subjetivos –Reconhecimento ou *feedback*.
Fonte: Dados Primários

Outro ponto em que apesar do grau de satisfação ser grande, a insatisfação aparente pode significar que a forma que este reconhecimento ou *feedback* é repassado aos funcionários precisa de maior atenção.

Tabela 15: Aspectos subjetivos – Garantia de emprego.

Garantia de emprego	
	Quantidade
Muito Insatisfeito	1
Insatisfeito	3
Indiferente	3
Satisfeito	5
Total	12

Fonte: Dados Primários

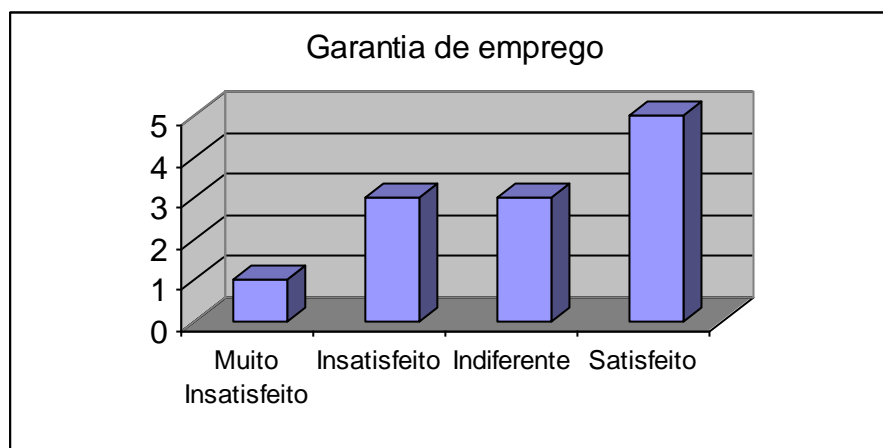


Gráfico 15: Aspectos subjetivos – Garantia de emprego.
Fonte: Dados Primários

Quando se fala em garantia de emprego, o grau de insatisfação aumenta. Passa a ser 4 o número de respostas entre muito insatisfeitos e insatisfeitos. Uma das causas desta insatisfação é o período de mudanças pelo qual passa a organização devido à fusão entre Itaú

e Unibanco. A promessa da nova organização é que não haverá demissões, mas como todo processo de mudança a fusão causa incerteza.

Tabela 16: Aspectos subjetivos – Geral.

Fatores psicossociais - 4	
	Quantidade
Muito Insatisfeito	1
Insatisfeito	7
Indiferente	9
Satisfeito	21
Muito satisfeito	10
Total	48

Fonte: Dados Primários

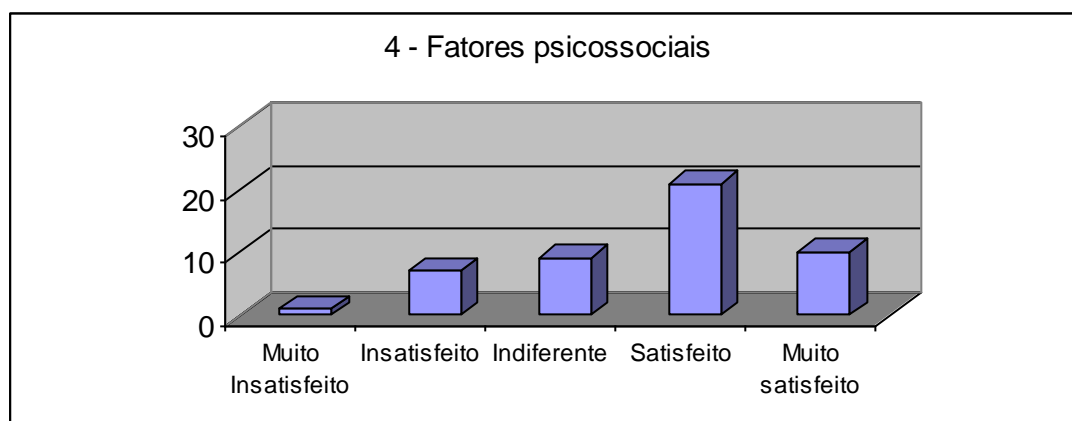


Gráfico 16: Aspectos subjetivos – Geral.

Fonte: Dados Primários

O que se pode perceber através da questão número 4 é que apesar de estarem satisfeitos quanto a estes aspectos, principalmente as relações interpessoais, já se pode notar maior insatisfação principalmente quanto à garantia de emprego. Vale ressaltar que a empresa passa por uma fusão recente com o Itaú, e que apesar das duas empresas possuírem uma política de recursos humanos muito semelhante, mudam os processos, a disposição hierárquica, as exigências necessárias para os cargos, algumas agências não precisarão mais existir e é natural que haja cortes de pessoal.

Neste ponto, entra também o atingimento de metas que está relacionado com o reconhecimento; a avaliação do funcionário do banco é feita com base nas metas atingidas, uma avaliação ruim não é sinônimo de demissão, mas com certeza afeta a possibilidade de crescimento do funcionário.

Remuneração, este é o assunto de que trata a questão número cinco, o tema é analisado através de sua equidade interna e externa. Como já mencionado na metodologia deste trabalho

o questionário foi aplicado em todos os níveis de funcionários da agência, segue a análise de sua percepção sobre a remuneração recebida.

Tabela 17: Salários – Equidade interna.

Salário - Equidade interna	
	Quantidade
Insatisfeito	1
Indiferente	2
Satisfeito	7
Muito satisfeito	2
Total	12

Fonte: Dados Primários

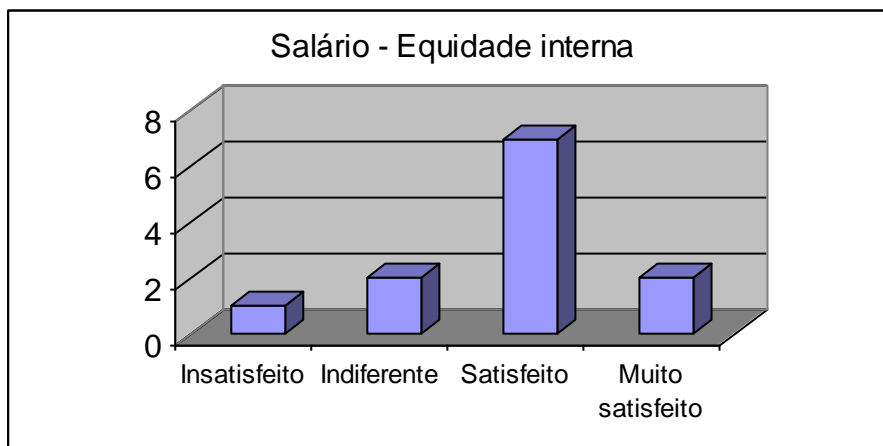


Gráfico 17: Salários – Equidade interna.

Fonte: Dados Primários

Neste quesito, são 9 os respondentes satisfeitos com a política interna de salários da empresa, o que representa uma política de cargos e salários justa e bem estruturada.

Tabela 18: Salários – Equidade externa.

Salário - Equidade externa	
	Quantidade
Insatisfeito	3
Indiferente	1
Satisfeito	7
Muito satisfeito	1
Total	12

Fonte: Dados Primários

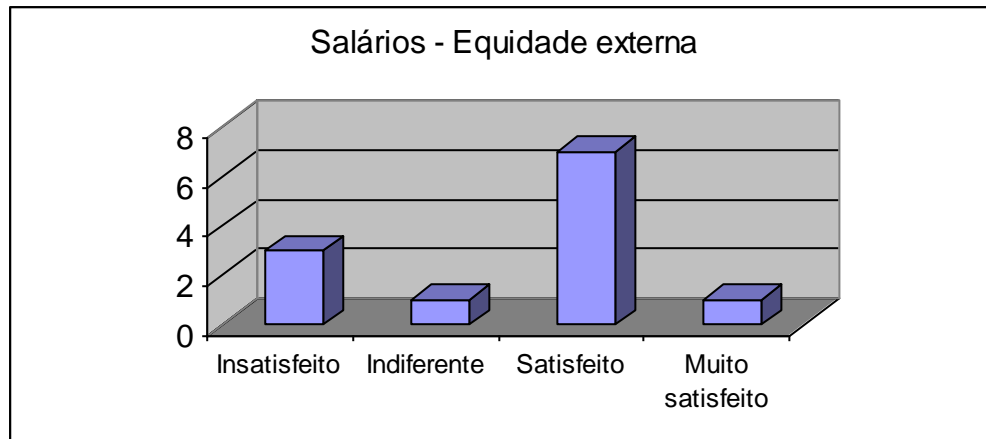


Gráfico 18: Salários – Equidade externa.
Fonte: Dados Primários

Quando comparadas às políticas salariais de outras empresas, pode-se perceber um aumento no grau de insatisfação, ao dar maior atenção a este quesito, o banco pode preencher esta diferença com outros tipos de atrativos tais como os Benefícios Sociais.

Tabela 19: Salários – Geral.

Políticas de Remuneração - 5	
	Quantidade
Insatisfeito	4
Indiferente	3
Satisfeito	14
Muito satisfeito	3
Total	24

Fonte: Dados Primários

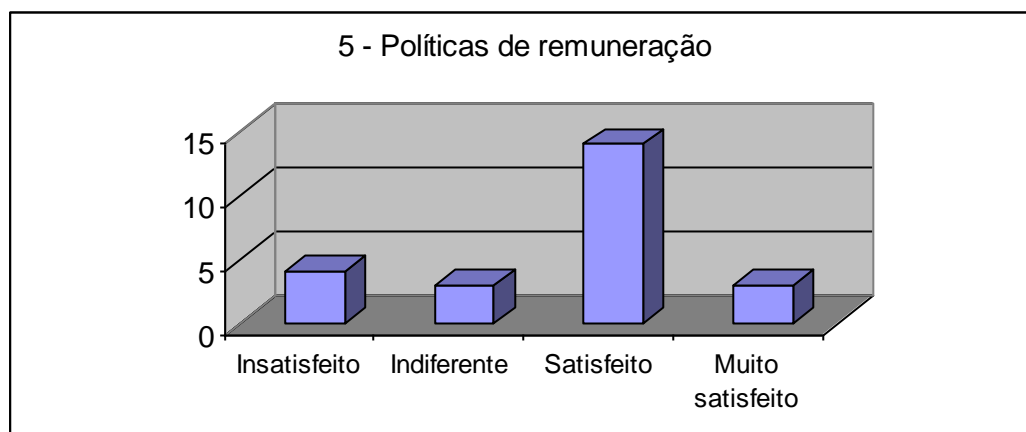


Gráfico 19: Salários – Geral.
Fonte: Dados Primários

Novamente em sua grande maioria os funcionários apresentam-se satisfeitos com as políticas de remuneração oferecidas pela empresa.

Ao analisar a equidade externa percebemos maior grau de insatisfação, neste caso a literatura nos apresenta os benefícios como forma de manutenção de talentos na empresa complementando o salário. Outras empresas podem oferecer salários melhores, mas com menos benefícios, cabe ao funcionário escolher entre ficar na empresa ou trabalhar com um dos concorrentes.

Como visto anteriormente o banco oferece grande variedade de benefícios aos seus funcionários. Na questão número seis é analisada a percepção dos funcionários da agência quanto aos benefícios recebidos. Os aspectos mensurados foram: equidade interna, equidade externa, segurança (necessidades de), motivação no trabalho e influência na escolha de emprego.

Tabela 20: Benefícios – Equidade interna.

Benefícios - Equidade interna	
	Quantidade
Satisfeito	11
Muito satisfeito	1
Total	12

Fonte: Dados Primários

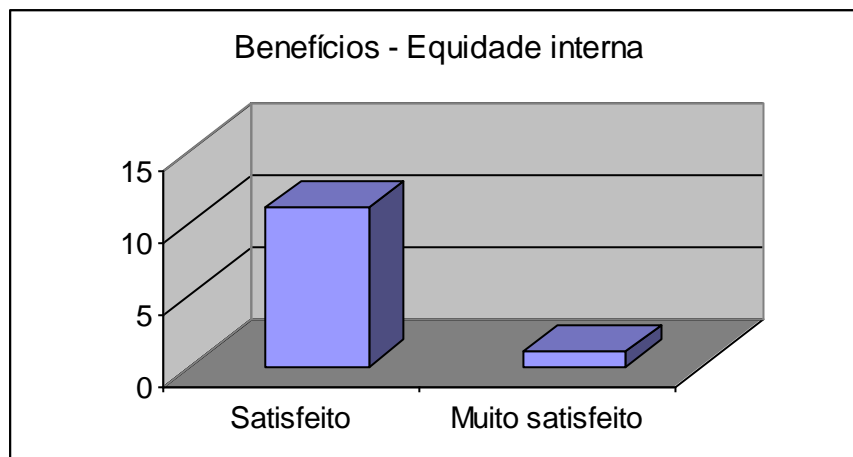


Gráfico 20: Benefícios – Equidade interna.

Fonte: Dados Primários

Assim como na equidade interna dos salários, a satisfação com a equidade interna dos Benefícios Sociais é absoluta, o que mostra um Plano de Benefícios bem estruturado.

Tabela 21: Benefícios – Equidade externa.

Benefícios - Equidade externa	
	Quantidade
Indiferente	2
Satisfeito	8
Muito satisfeito	2
Total	12

Fonte: Dados Primários

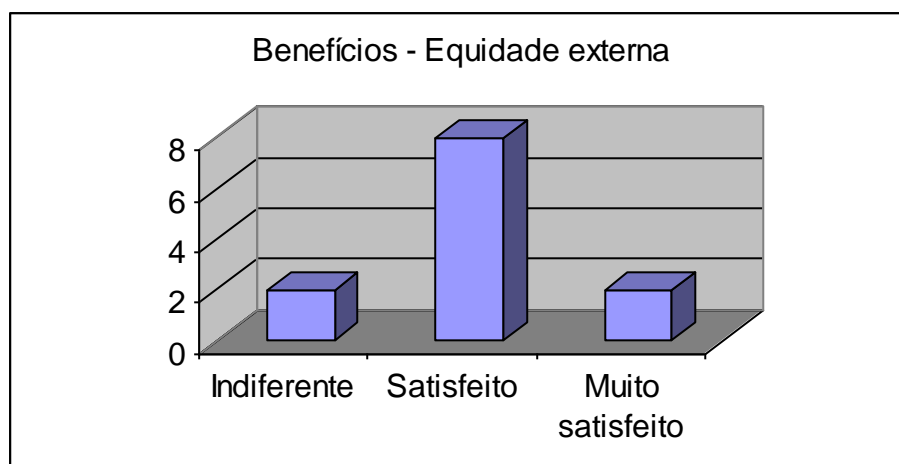


Gráfico 21: Benefícios – Equidade externa.

Fonte: Dados Primários

O resultado desta análise representa a competitividade do Plano de Benefícios oferecido pelo Unibanco frente a outras empresas. Conforme se pode constatar na apresentação da organização ele é bem abrangente, e possibilita a escolha entre várias opções para o funcionário.

Tabela 22: Benefícios – Segurança.

Benefícios - Segurança	
	Quantidade
Indiferente	2
Satisfeito	8
Muito satisfeito	2
Total	12

Fonte: Dados Primários

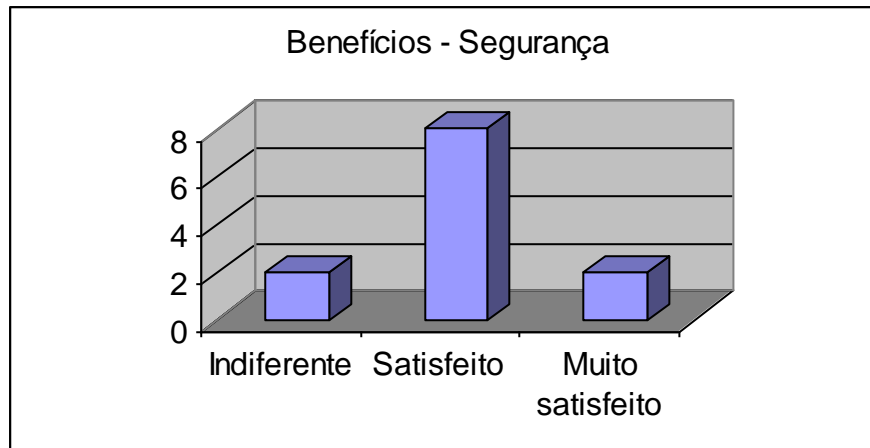


Gráfico 22: Benefícios – Segurança.
Fonte: Dados Primários

Novamente se pode constatar a satisfação dos funcionários quanto aos Benefícios Sociais que recebem da empresa, expressos em 10 respostas satisfeitas a este quesito.

Tabela 23: Benefícios – Motivação no trabalho.

Benefícios - Motivação no trabalho	
	Quantidade
Insatisfeito	2
Indiferente	3
Satisfeito	6
Muito satisfeito	1
Total	12

Fonte: Dados Primários

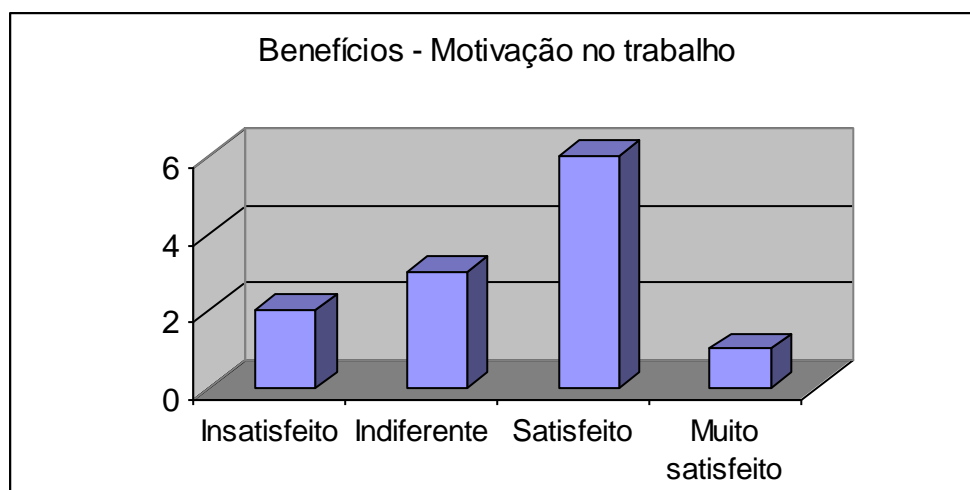


Gráfico 23: Benefícios – Motivação no trabalho.
Fonte: Dados Primários

Nesta análise podemos chamar atenção para a indiferença e insatisfação que aparecem maiores neste aspecto, que nos outros relacionados aos Benefícios Sociais, de acordo com a fundamentação teórica, os Benefícios Sociais influenciam a motivação para o trabalho, mas

isoladamente não são capazes de alterar os níveis de motivação em larga escala. Esta questão precisa ser analisada em relação a todo o contexto da pesquisa, e sendo assim, continuamos com um grau de satisfação elevado.

Tabela 24: Benefícios – Influência na escolha de emprego

Benefícios - Influencia / emprego	
	Quantidade
Não respondeu	1
Indiferente	3
Satisfeito	6
Muito satisfeito	2
Total	12

Fonte: Dados Primários

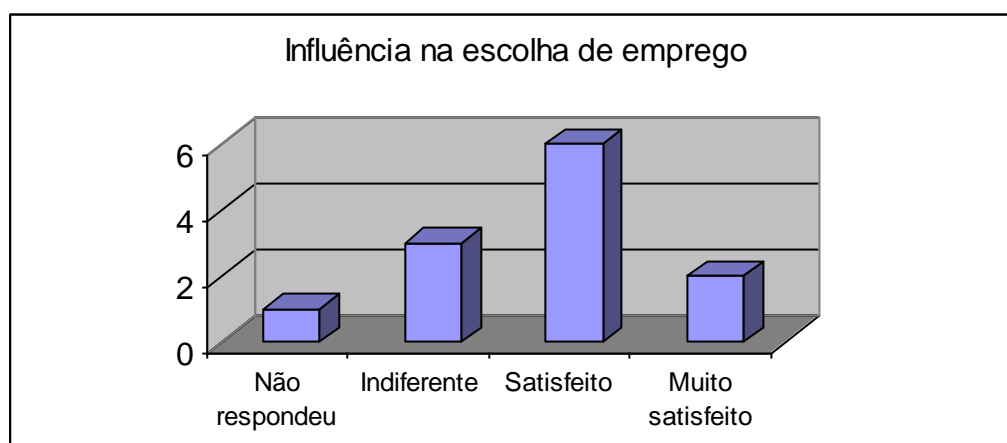


Gráfico 24: Benefícios – Influência na escolha de emprego.

Fonte: Dados Primários

Esta questão mostra que 8 dos respondentes levam os Benefícios Sociais em conta quando procuram novas oportunidades de trabalho. Reforçando a fundamentação teórica deste trabalho quando explica que um Plano de Benefícios Sociais bem elaborado serve como forma de manutenção dos talentos presentes na empresa.

Tabela 25: Benefícios – Geral.

Práticas de Benefícios- 6	
	Quantidade
Não respondeu	1
Insatisfeito	2
Indiferente	10
Satisfeito	39
Muito satisfeito	8
Total	60

Fonte: Dados Primários

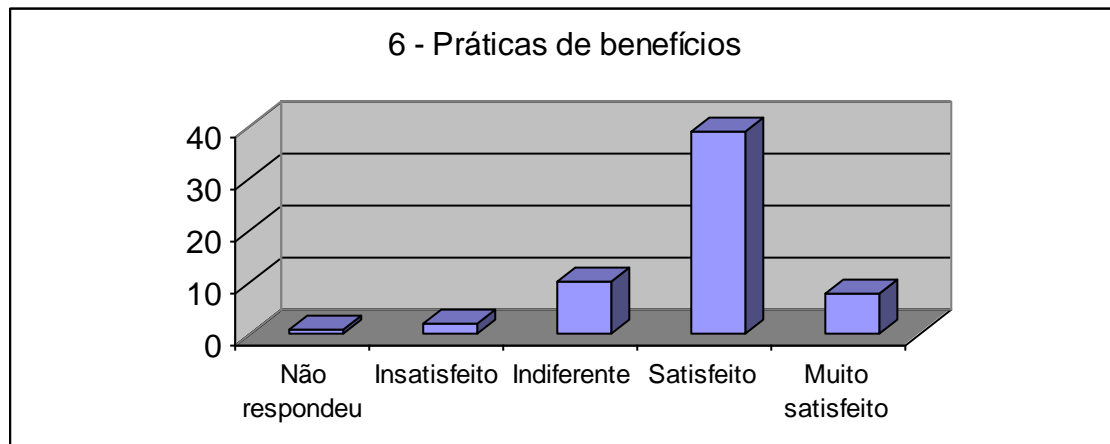


Gráfico 25: Benefícios – Geral.
Fonte: Dados Primários

Alto é o grau de satisfação relacionado aos benefícios oferecidos pela empresa. Pode-se perceber uma elevação no grau de indiferença apenas na motivação e na influência de escolha de emprego. Em quesitos como equidade externa, que é muito importante na escolha de um outro emprego os funcionários encontram-se satisfeitos, mostrando que as práticas do banco estão de acordo ou até melhores que as práticas do mercado.

Na questão número sete, são analisadas as ações da empresa no sentido de promover a participação dos funcionários em seus processos pode ser entendida também como oportunidades de crescimento pessoal, visto que os aspectos mensurados são: criatividade, expressão pessoal, repercussão de idéias dadas e capacitação.

Tabela 26: Participação - Criatividade.

Condições para a Criatividade	
	Quantidade
Insatisfeito	2
Indiferente	3
Satisfeito	6
Muito satisfeito	1
Total	12

Fonte: Dados Primários

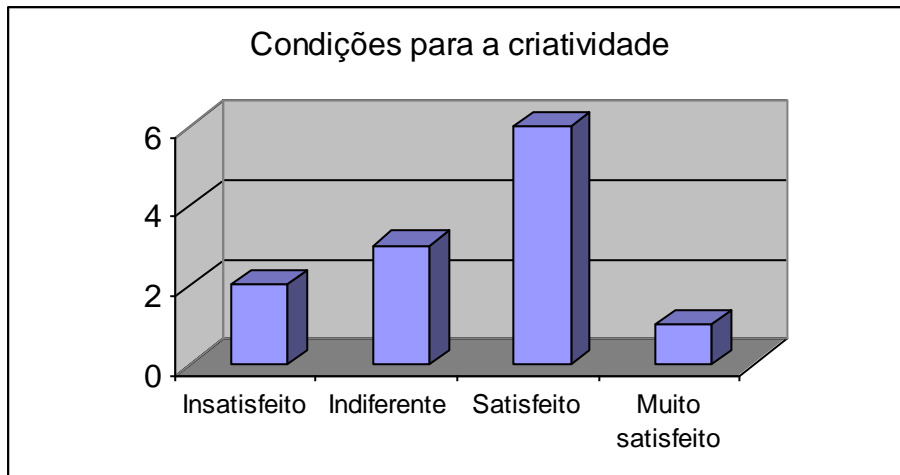


Gráfico 26: Participação - Criatividade.
Fonte: Dados Primários

Dos respondentes, 7 apresentam-se satisfeitos ou muito satisfeitos. Mostra que há espaço para a criatividade no banco apesar de muitos procedimentos serem engessados devido a controles externos ao banco. A criatividade cabe, por exemplo, na hora de vender para alcançar as metas.

Tabela 27: Participação – Expressão pessoal.

Condições para Expressão pessoal	
	Quantidade
Insatisfeito	1
Indiferente	8
Satisfeito	2
Muito satisfeito	1
Total	12

Fonte: Dados Primários

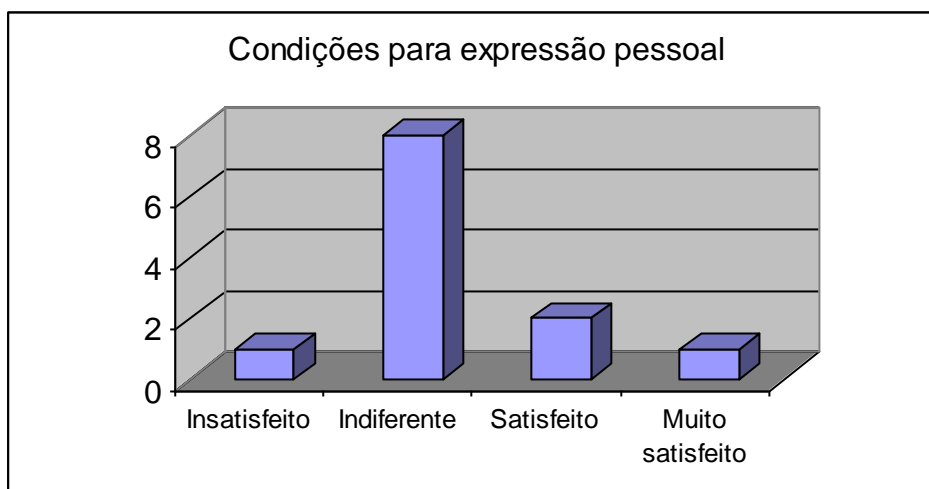


Gráfico 27: Participação – Expressão pessoal.
Fonte: Dados Primários

A indiferença a este quesito e a distribuição equilibrada das outras opções de resposta aponta para uma área na qual se deve prestar maior atenção. Não que haja algum problema. Deve-se sugerir a empresa uma análise mais aprofundada deste quesito.

Tabela 28: Participação – Repercussão das idéias dadas.

Repercussão das idéias dadas	
	Quantidade
Indiferente	6
Satisfeito	5
Muito satisfeito	1
Total	12

Fonte: Dados Primários

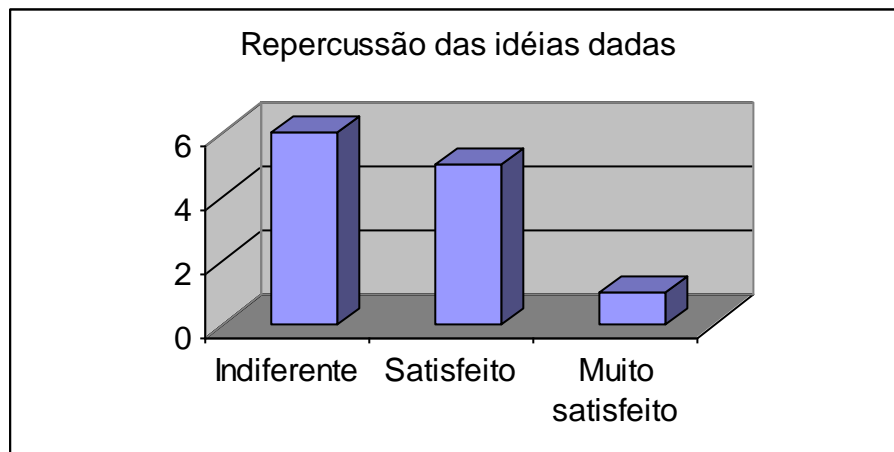


Gráfico 28: Participação – Repercussão das idéias dadas.

Fonte: Dados Primários

Metade dos respondentes é indiferente à repercussão de suas idéias, mas a outra metade se mostra satisfeita. Como explicado anteriormente, e revisto na análise da questão onze o ritmo de trabalho em agências bancárias é intenso o que pode causar a falta de tempo para dar idéias, ou mesmo para a preocupação com a repercussão de suas idéias, não se apresenta como um quadro de preocupação, ou que necessite de maior atenção.

Tabela 29: Participação – Capacitação.

Capacitação	
	Quantidade
Insatisfeito	1
Indiferente	1
Satisfeito	9
Muito satisfeito	1
Total	12

Fonte: Dados Primários

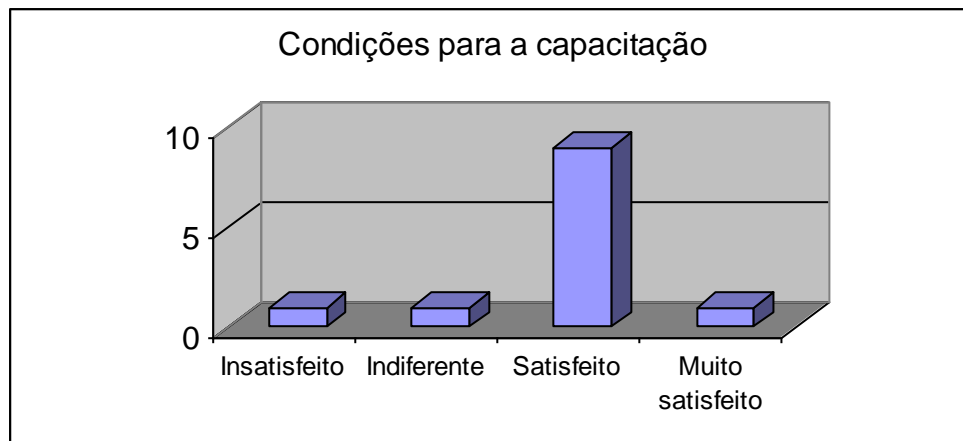


Gráfico 29: Participação – Capacitação.
Fonte: Dados Primários

O Unibanco disponibiliza em rede interna diversos treinamentos para cada cargo e também treinamentos avulsos sobre etiqueta no trabalho, primeiros socorros, curso de libras (linguagem de sinais), além da distribuição de bolsa de estudo para as agências com a melhor produção. Isto explica a satisfação dos funcionários com a capacitação oferecida pelo banco.

Tabela 30: Desenvolvimento pessoal – Geral.

Desenvolvimento pessoal - 7	
	Quantidade
Insatisfeito	4
Indiferente	18
Satisfeito	22
Muito satisfeito	4
Total	48

Fonte: Dados Primários

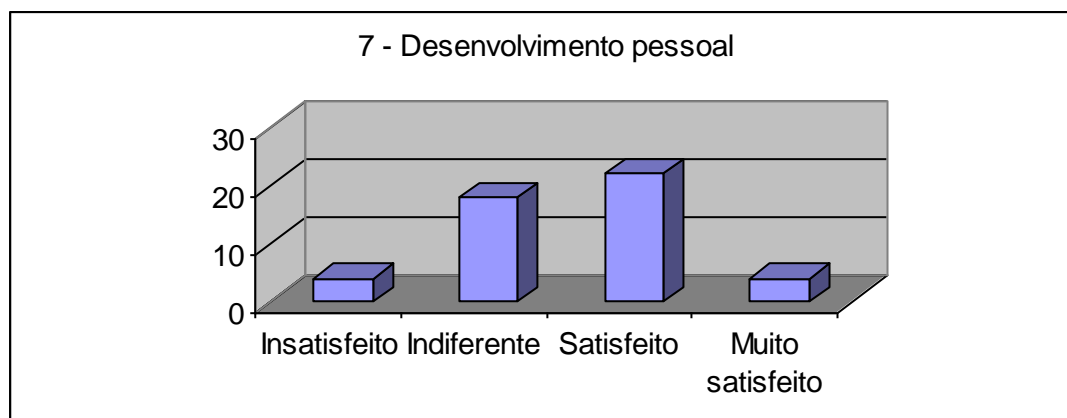


Gráfico 30: Desenvolvimento pessoal – Geral.
Fonte: Dados Primários

Percebe-se a satisfação dos funcionários quanto às condições proporcionadas pelo banco para sua participação na empresa. Novamente cabe ressaltar o grau de indiferença

apresentado nas condições para expressão pessoal e na repercussão das idéias dadas. Os gerentes gerais e administrativos das agências ressaltam a importância e solicitam sempre a participação dos funcionários em reuniões, pedem sugestões. A indiferença pode advir do fato de que as pessoas não querem expor suas opiniões pessoais ou de que quando se expressam sentem que não são ouvidos ou levados a sério. Este quesito pode necessitar de avaliação mais profunda para que se chegue a uma conclusão mais clara.

A questão número oito trata de um aspecto muito estratégico em organizações que trabalham com serviços, a comunicação. É estratégica nos serviços porque algumas informações são passadas diretamente para os clientes e uma informação errada pode resultar em um cliente insatisfeito e até mesmo perdido para a concorrência. Para analisar este aspecto na empresa são apontados o conhecimento de metas da organização, fluxo de informações de cargos diferentes, o fluxo de informações no mesmo cargo e os veículos formais de comunicação.

Tabela 31: Comunicação – Conhecimento de metas.

Conhecimento de metas	
	Quantidade
Indiferente	2
Satisfeito	10
Total	12

Fonte: Dados Primários

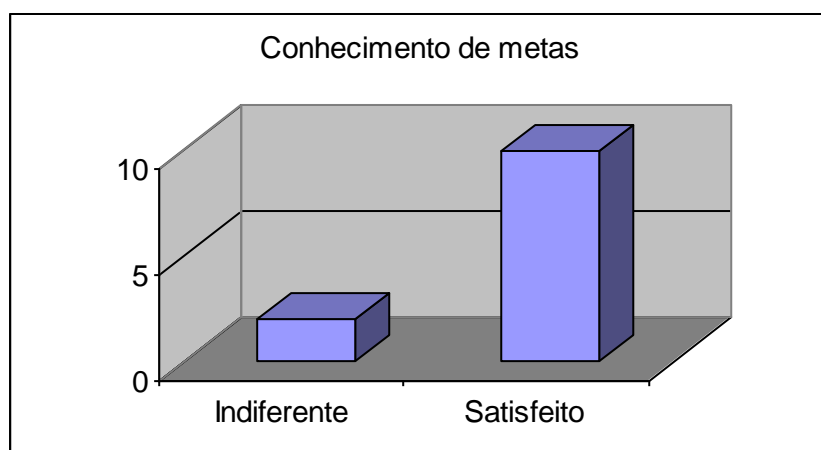


Gráfico 31: Comunicação – Conhecimento de metas.

Fonte: Dados Primários

Os resultados do banco dependem do cumprimento de metas. Estas são sempre muito explícitas, comunicadas através de e-mails, material promocional, campanhas na *intranet* e verbalmente pelo gerente geral de cada agência.

Tabela 32: Comunicação – Fluxo de informações entre cargos diferentes.

Fluxo de informações - cargos diferentes	
	Quantidade
Insatisfeito	3
Indiferente	2
Satisfeito	7
Total	12

Fonte: Dados Primários

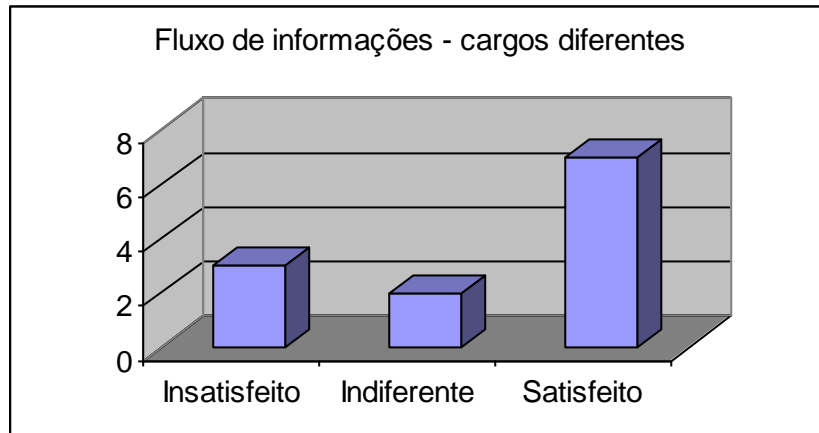


Gráfico 32: Comunicação – Fluxo de informações entre cargos diferentes.

Fonte: Dados Primários

Em uma análise geral, o resultado continua sendo a satisfação dos funcionários, e a insatisfação em maior grau pode ser considerada normal, visto que a comunicação é sempre fator chave para qualquer cargo.

Tabela 33: Comunicação – Fluxo de informações no mesmo cargo.

Fluxo de informações - no mesmo cargo	
	Quantidade
Insatisfeito	2
Indiferente	1
Satisfeito	8
Muito satisfeito	1
Total	12

Fonte: Dados Primários

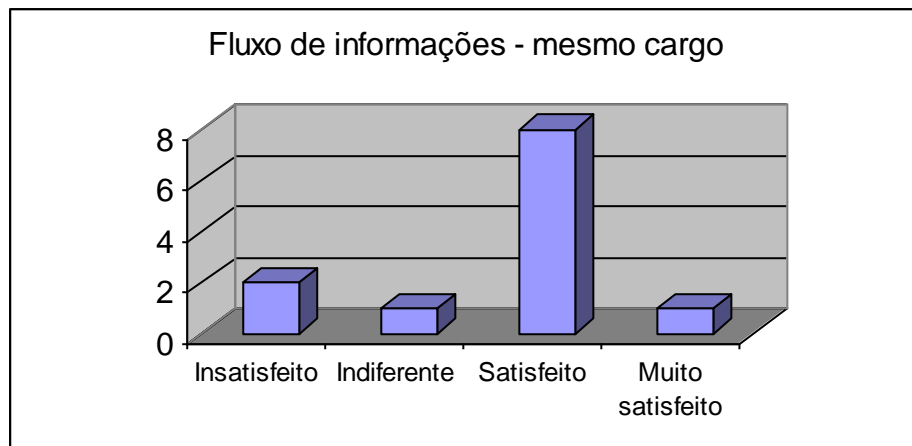


Gráfico 33: Comunicação – Fluxo de informações no mesmo cargo.
Fonte: Dados Primários

Conforme a análise da questão anterior, quando se analisa o fluxo de informação no mesmo cargo, a insatisfação diminui, porque as informações passadas são as mesmas para todos, sem dados estratégicos que não possam ou não devam ser repassados.

Tabela 34: Comunicação – Veículos formais.

Veículos formais	
	Quantidade
Indiferente	4
Satisfeito	7
Muito satisfeito	1
Total	12

Fonte: Dados Primários

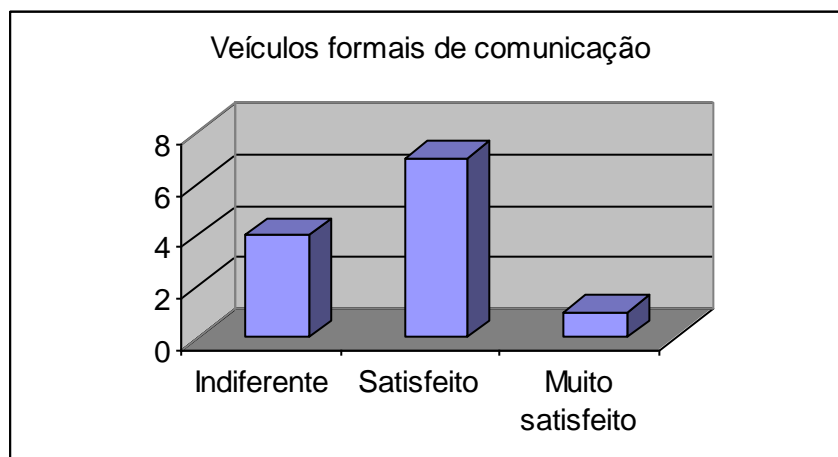


Gráfico 34: Comunicação – Veículos formais.
Fonte: Dados Primários

A organização tem como veículos formais de comunicação a revista periódica e a TV Unibanco, um canal fechado que transmite treinamentos e informações relevantes para todos os funcionários.

Tabela 35: Comunicação – Geral.

Comunicação na Empresa - 8	
	Quantidade
Insatisfeito	5
Indiferente	9
Satisfeito	32
Muito satisfeito	2
Total	48

Fonte: Dados Primários

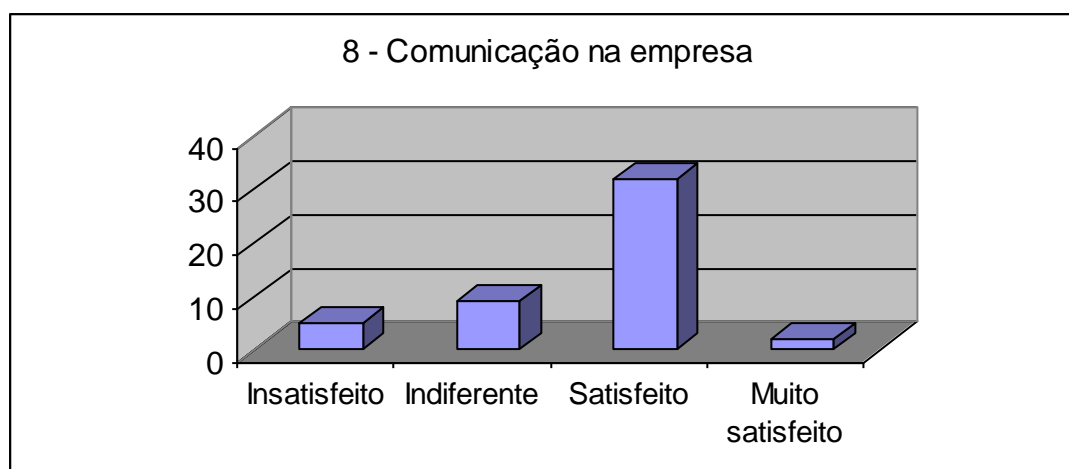


Gráfico 35: Comunicação – Geral.

Fonte: Dados Primários

Na comunicação a indiferença das outras questões abriu espaço para um posicionamento mais claro, os funcionários são satisfeitos com o fluxo das informações no banco. Como a empresa trabalha através de metas, estas estão sempre muito claras e são lembradas a cada minuto e a cada cliente atendido. A empresa possui um canal de televisão fechado pelo qual se comunica com seus funcionários e transmite treinamentos e notícias pertinentes, além disso também possui revistas e um canal ativo de “*e-mails*” através da intranet. Quanto ao fluxo de informações dentro da empresa, entre cargos diferentes e entre pessoas do mesmo cargo algumas falhas são apresentadas, mas nada grave ao ponto de aumentar a insatisfação dos funcionários.

A questão número nove pretende mensurar a percepção e identificação dos funcionários relacionada à imagem da empresa. Encontra-se dividida em identificação com a empresa, imagem externa, imagem interna, enfoque no cliente e responsabilidade comunitária.

Tabela 36: Imagem – Identificação com a empresa.

Identificação com a empresa	
	Quantidade
Satisfeito	9
Muito satisfeito	3
Total	12

Fonte: Dados Primários

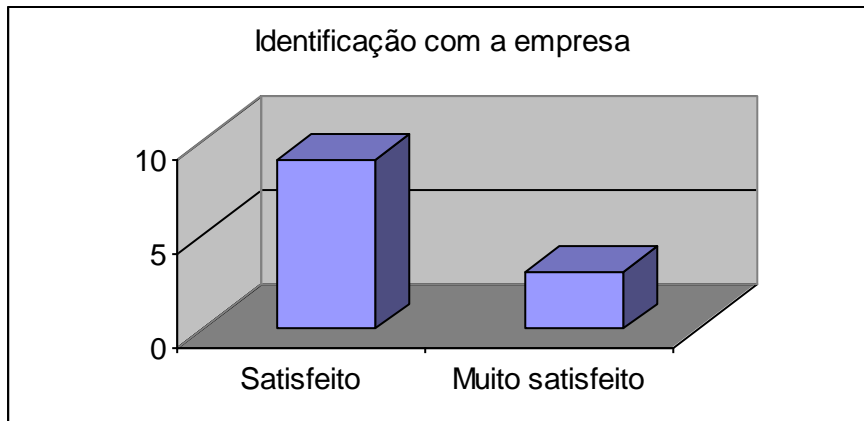


Gráfico 36: Imagem – Identificação com a empresa.

Fonte: Dados Primários

A identificação com a organização é absoluta, todos, sem exceção estão satisfeitos ou muito satisfeitos.

Tabela 37: Imagem – Imagem interna.

Imagem interna	
	Quantidade
Indiferente	4
Satisfeito	6
Muito satisfeito	2
Total	12

Fonte: Dados Primários

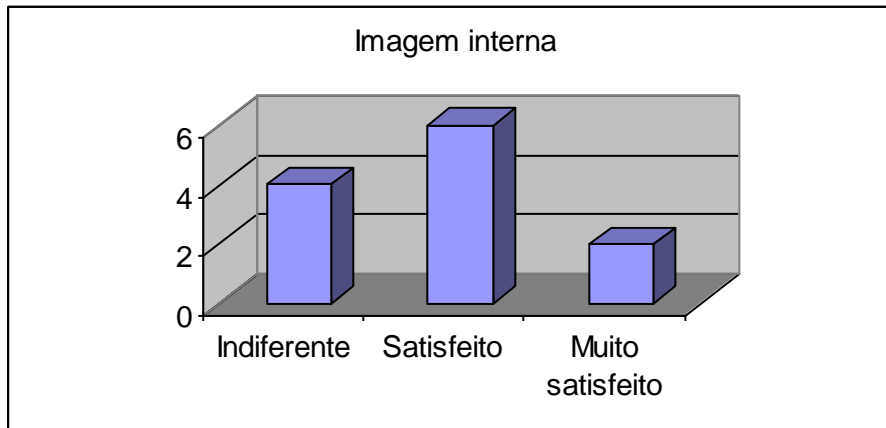


Gráfico 37: Imagem –Imagem interna.
Fonte: Dados Primários

Mesmo com a grande identificação com a empresa, ainda há indiferença quanto à imagem interna da organização.

Tabela 38: Imagem –Imagem externa.

Imagem externa	
	Quantidade
Indiferente	1
Satisfeito	9
Muito satisfeito	2
Total	12

Fonte: Dados Primários

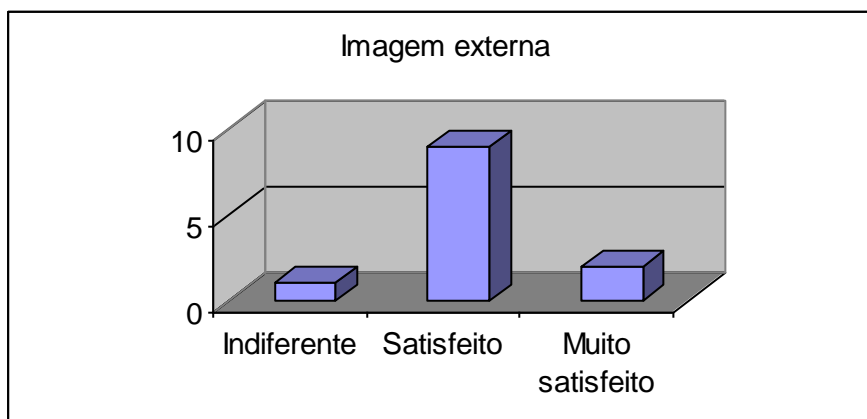


Gráfico 38: Imagem –Imagem externa.
Fonte: Dados Primários

Novamente, a satisfação com a imagem da organização se apresenta em maior grau, os funcionários consideram que a imagem externa do Unibanco é boa, o que pode ser influenciado pela identificação com a empresa.

Tabela 39: Imagem – Enfoque no cliente.

Enfoque no cliente	
	Quantidade
Indiferente	3
Satisfeito	8
Muito satisfeito	1
Total	12

Fonte: Dados Primários

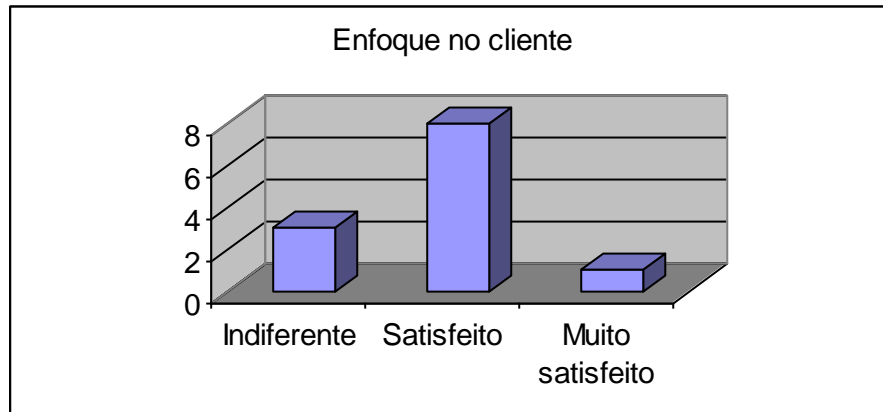


Gráfico 39: Imagem – Enfoque no cliente.

Fonte: Dados Primários

Os funcionários apresentam-se satisfeitos com os serviços prestados ao cliente, mesmo porque no Unibanco você é atendido diretamente pelo gerente da conta, e ele sabe quem você é. Existe um tempo determinado para resposta a uma reclamação ou solicitação e caso este tempo não seja respeitado a agência é penalizada. O Unibanco demonstra respeito pelo cliente.

Tabela 40: Imagem – Responsabilidade comunitária.

Responsabilidade comunitária	
	Quantidade
Indiferente	4
Satisfeito	7
Muito satisfeito	1
Total	12

Fonte: Dados Primários

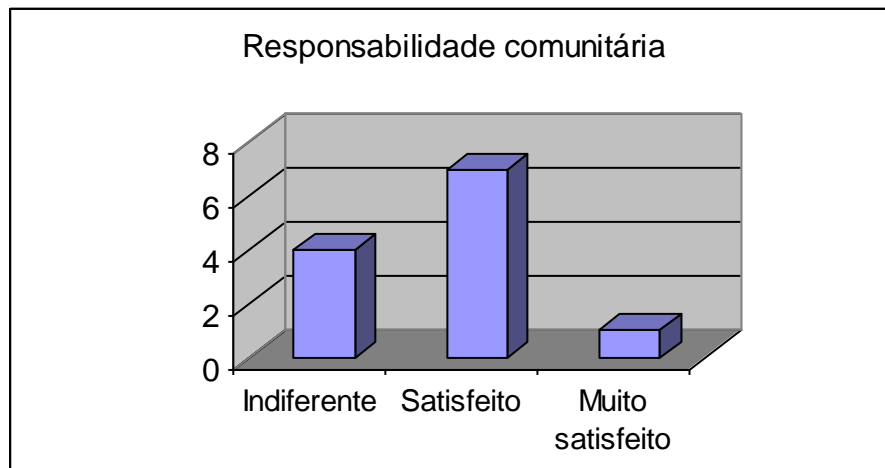


Gráfico 40: Imagem – Responsabilidade comunitária.
Fonte: Dados Primários

O Unibanco possui diversas fundações, de apoio à cultura, ao meio ambiente a ações sociais. Todas estas fundações são sediadas em São Paulo, a distância da realidade de Florianópolis com certeza tem impacto na percepção dos funcionários, o que pode ser a causa da indiferença aparente.

Tabela 41: Imagem – Geral.

Percepção da Imagem da empresa - 9	
	Quantidade
Indiferente	12
Satisfeito	39
Muito satisfeito	9
Total	60

Fonte: Dados Primários

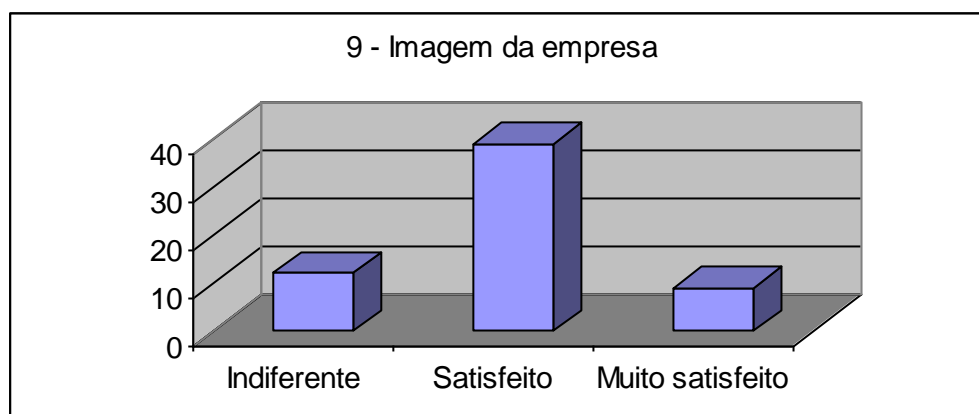


Gráfico 41: Imagem – Geral.
Fonte: Dados Primários

A questão número nove não deixa dúvidas que a identificação dos funcionários com a empresa existe e é bastante forte, não existe indiferença no primeiro quesito analisado. Todos os outros quesitos também apresentam resultado positivo e não houve insatisfação. O grau de indiferença é muito pequeno com relação as outras questões deste trabalho e apresenta-se maior na imagem interna da empresa e na responsabilidade comunitária.

Na questão número dez analisa-se as relações entre chefe e colaborador. Para isso foram destacados cinco quesitos: apoio sócio-emocional, orientação técnica, igualdade de tratamento, gerenciamento pelo exemplo e respeito aos direitos trabalhistas.

Tabela 42: Relação chefe-colaborador – Apoio sócio-emocional.

Apoio Sócio-emocional	
	Quantidade
Insatisfeito	1
Indiferente	4
Satisfeito	5
Muito satisfeito	2
Total	12

Fonte: Dados Primários

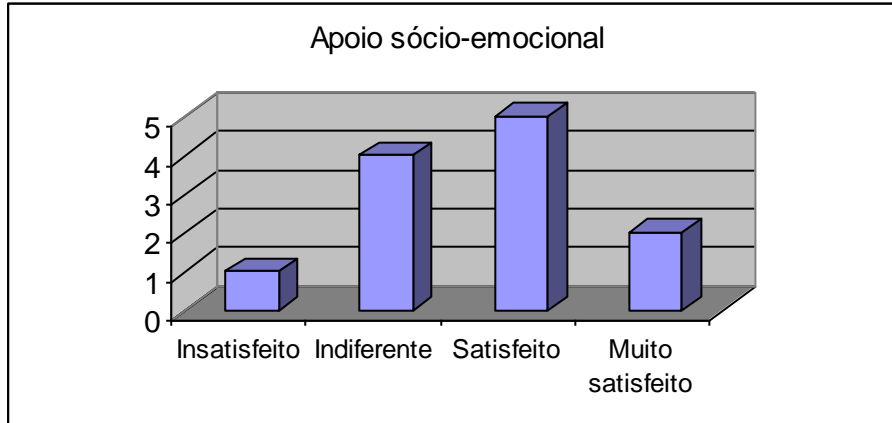


Gráfico 42: Relação chefe-colaborador – Apoio sócio-emocional.

Fonte: Dados Primários

Esta percepção varia conforme o gerente, o chefe na agência pesquisada é o gerente geral, existe insatisfação e indiferença a este quesito, mas como em todos os outros a satisfação é predominante.

Tabela 43: Relação chefe-colaborador – Orientação técnica.

Orientação técnica	
Quantidade	Quantidade
Indiferente	5
Satisfeito	4
Muito satisfeito	3
Total	12

Fonte: Dados Primários

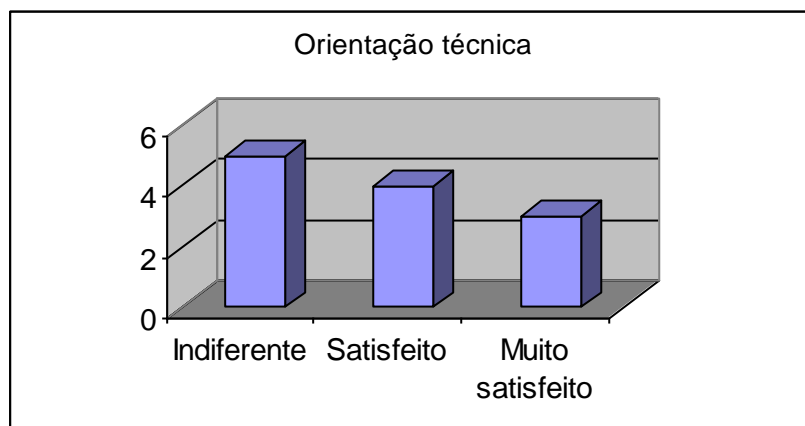


Gráfico 43: Relação chefe-colaborador – Orientação técnica.

Fonte: Dados Primários

A grande indiferença ocorre porque em muitos casos os gerentes realmente não podem ajudar. As funções deles não são compatíveis com as funções de caixa por exemplo, muitos deles, começaram como caixas, mas há algum tempo não trabalham nesta função; nestes casos as orientações vêm dos colegas de trabalho com mais tempo de casa.

Tabela 44: Relação chefe-colaborador – Igualdade de tratamento.

Igualdade de tratamento	
	Quantidade
Não respondeu	1
Indiferente	5
Satisfeito	3
Muito satisfeito	3
Total	12

Fonte: Dados Primários

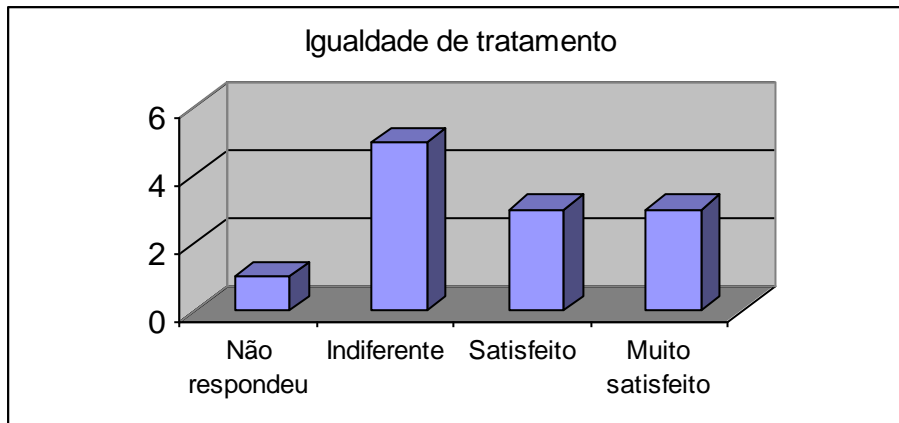


Gráfico 44: Relação chefe-colaborador – Igualdade de tratamento.
Fonte: Dados Primários

Predomina a satisfação com a igualdade de tratamento adotada pelo gerente geral, apesar da representatividade da indiferença nesta questão.

Tabela 45: Relação chefe-colaborador – Gerenciamento pelo exemplo.

Gerenciamento pelo exemplo	
	Quantidade
Indiferente	4
Satisfeito	5
Muito satisfeito	3
Total	12

Fonte: Dados Primários

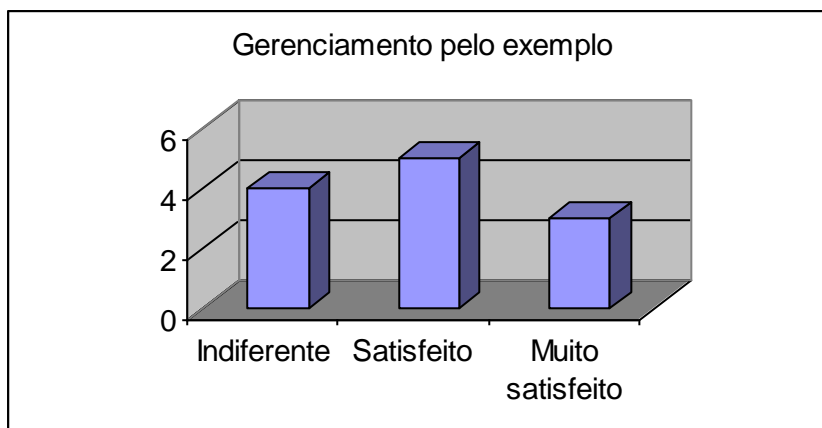


Gráfico 45: Relação chefe-colaborador – Gerenciamento pelo exemplo.
Fonte: Dados Primários

A satisfação e a indiferença com relação ao gerenciamento pelo exemplo têm resultados muito próximos, deixando a dúvida de qual será o resultado realmente, mesmo porque um dos vieses desta pesquisa, é que ela foi permitida diretamente pelo gerente geral da

agência, e, com certeza, alguns funcionários podem ter ficado receosos de se expressar com sinceridade.

Tabela 46: Relação chefe-colaborador – Direitos trabalhistas

Direitos trabalhistas	
	Quantidade
Satisfeito	8
Muito satisfeito	4
Total	12

Fonte: Dados Primários

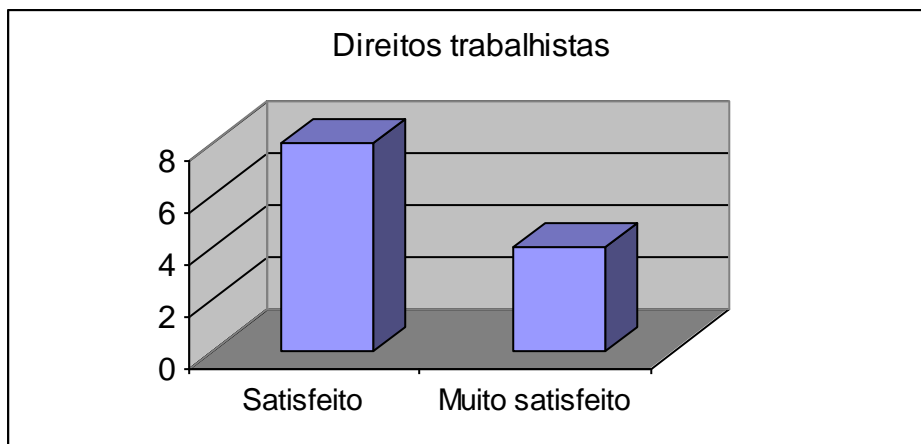


Gráfico 46: Relação chefe-colaborador – Direitos trabalhistas.

Fonte: Dados Primários

O respeito aos direitos trabalhistas é inquestionável, o que com certeza influencia a percepção dos funcionários quanto ao gerenciamento pelo exemplo e a identificação com a organização.

Tabela 47: Relação chefe-colaborador – Gerenciamento pelo exemplo.

Relação Chefe-Colaborador - 10	
	Quantidade
Não respondeu	1
Insatisfeito	1
Indiferente	18
Satisfeito	25
Muito satisfeito	15
Total	60

Fonte: Dados Primários

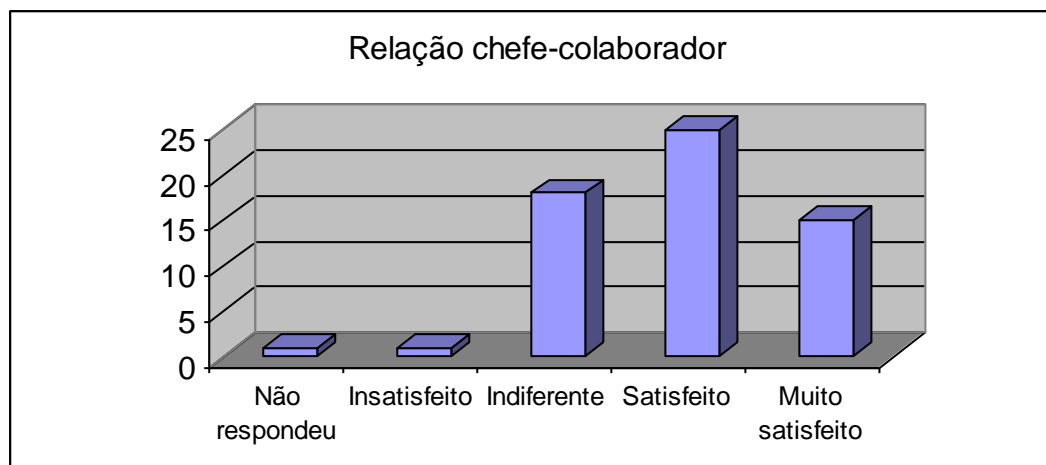


Gráfico 47: Relação chefe-colaborador – Gerenciamento pelo exemplo.
Fonte: Dados Primários

Analisando as respostas a esta questão, percebe-se que as respostas encontram-se mais distribuídas e que houve um respondente que não expressou sua opinião no quesito igualdade de tratamento. A satisfação nas relações chefe-colaborador é mais expressiva no respeito aos direitos trabalhistas, resultado que confirma as opiniões expressas pelo fundador da empresa sobre a importância do capital humano e mencionado anteriormente neste trabalho. A indiferença presente nesta questão pode ser resultante do fato de a pesquisa ter sido autorizada diretamente pelo gerente geral, ou seja, pelo “chefe” da agência. Alguns funcionários podem ter preferido não se posicionar sobre alguma questão.

A questão número onze trata da avaliação das formas de trabalho, em bancos sempre há muito que fazer, muitos documentos, arquivos, atendimento ao público, resolução de problemas. Muitas são as exigências tanto de clientes quanto do próprio Banco Central. Para esta análise foram destacados quatro quesitos: inovação em métodos e processos, grupos de trabalho, variedade de tarefas e ritmo de trabalho.

Tabela 48: Formas de trabalho – Inovações de métodos e processos.

Inovações	
	Quantidade
Indiferente	6
Satisfeito	5
Muito satisfeito	1
Total	12

Fonte: Dados Primários

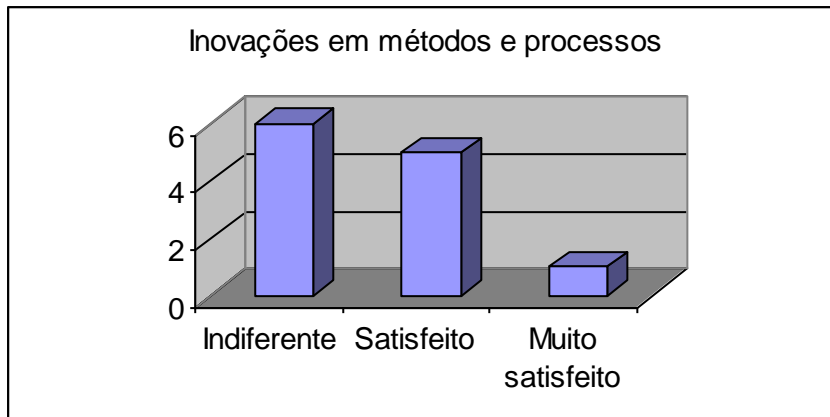


Gráfico 48: Formas de trabalho – Inovações de métodos e processos.
Fonte: Dados Primários

Pelo grau de controle que tem que existir em uma instituição financeira do porte do Unibanco, inovações em métodos e processos de trabalho são difíceis de ocorrer. Neste momento devido à fusão com o Itaú são aguardadas mudanças em alguns processos do banco, pois de acordo com a comissão formada para a integração dos dois bancos, as melhores práticas de cada instituição serão mantidas.

Tabela 49: Formas de trabalho – Grupos de trabalho.

Grupos de Trabalho	
	Quantidade
Indiferente	2
Satisfeito	9
Muito satisfeito	1
Total	12

Fonte: Dados Primários

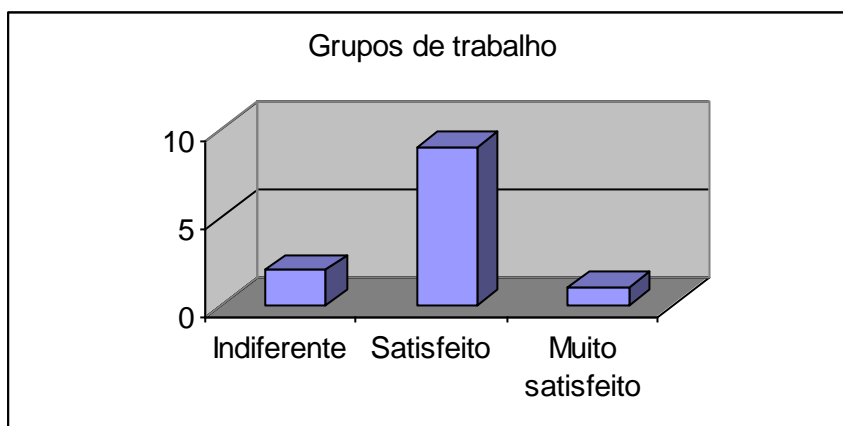


Gráfico 49: Formas de trabalho – Grupos de trabalho.
Fonte: Dados Primários

A satisfação se apresenta porque os grupos que desenvolvem trabalhos semelhantes na agência são muito unidos. As relações mesmo entre chefes e funcionários são muito boas, e por mais que as metas sejam divididas individualmente o grupo trabalha para a consecução do todo.

Tabela 50: Formas de trabalho – Variedade de tarefas.

Variedade de tarefas	
	Quantidade
Insatisfeito	3
Indiferente	4
Satisfeito	5
Total	12

Fonte: Dados Primários

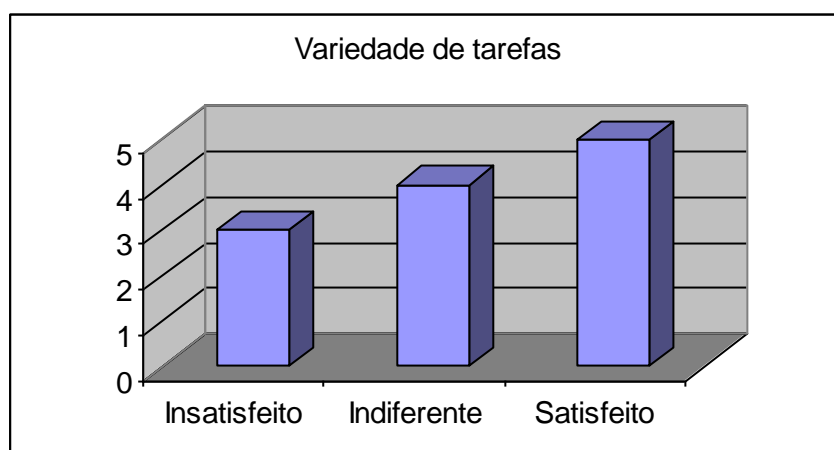


Gráfico 50: Formas de trabalho – Variedade de tarefas.

Fonte: Dados Primários

Por mais que a satisfação exista, não se pode negar neste quesito a insatisfação e a indiferença. Como já explicado o trabalho do banco é controlado pelo banco central todas as tarefas envolvem procedimentos que devem ser seguidos à risca, muitas vezes são feitos revezamentos para que os funcionários aprendam coisas novas ou mantenham o ritmo de trabalho em qualquer posição.

Tabela 51: Formas de trabalho – Ritmo de trabalho.

Ritmo de trabalho	
	Quantidade
Muito Insatisfeito	1
Insatisfeito	3
Indiferente	2
Satisfeito	6
Total	12

Fonte: Dados Primários

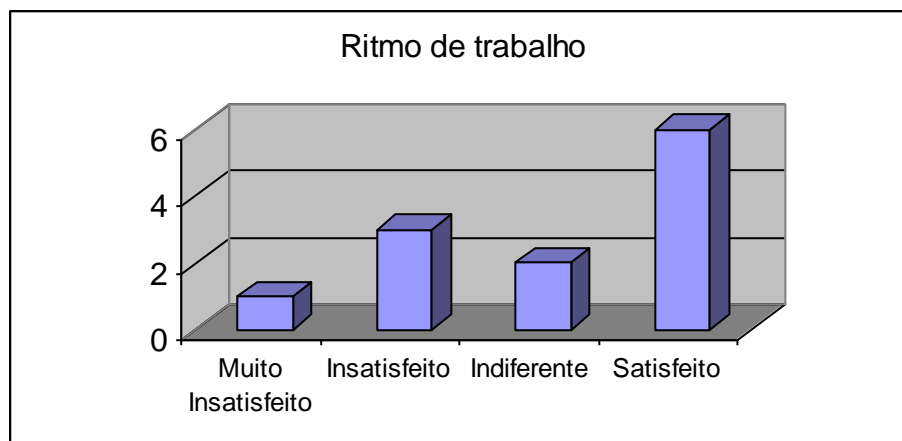


Gráfico 51: Formas de trabalho – Ritmo de trabalho.

Fonte: Dados Primários

Apresenta-se neste quesito 4 respostas entre insatisfeito e muito insatisfeito, apesar da predominância da satisfação. Em uma agência central como é o caso da agência pesquisada, principalmente quem trabalha com atendimento ao público tem um ritmo de trabalho que pode ser considerado pesado, o número de clientes para atendimento é grande o que acarreta o acúmulo de serviços de rotina como arquivamento de cheques, envio e arquivamento de documentos e contratos, etc.

Tabela 52: Formas de trabalho – Geral.

Formas de Trabalho - 11	
	Quantidade
Muito Insatisfeito	1
Insatisfeito	6
Indiferente	14
Satisfeito	25
Muito Satisfeito	2
Total	48

Fonte: Dados Primários

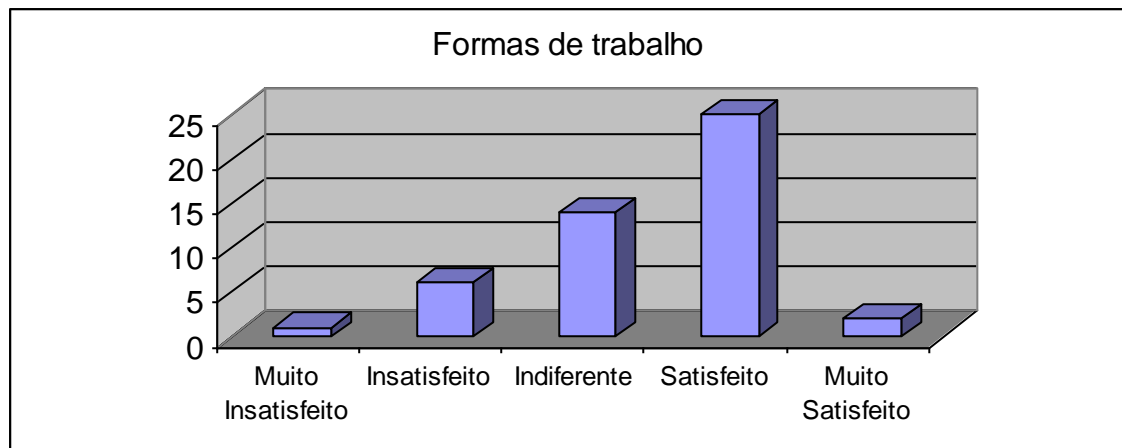


Gráfico 52: Formas de trabalho – Geral.
Fonte: Dados Primários

Pode se notar que nas formas de trabalho o grau de insatisfação é maior devido à variedade de tarefas e ao ritmo de trabalho. Como explicado anteriormente, as exigências ao setor são muitas, no caixa por exemplo: os assistentes de atendimento atendem ao público, fazem a parte de arquivo de documentos e vendas para o atingimento das metas. O tempo de fila regulamentado por lei municipal não deve passar de vinte minutos, portanto o atendimento e a venda tem que ser feitos de forma rápida. As atividades com documentos são extremamente repetitivas, afinal são procedimentos necessários à conformidade com normas do Banco Central. O procedimento de vendas é o único com maior diferenciação pode variar conforme a necessidade do cliente mesmo sendo rápido. Em uma análise geral, a satisfação ainda é preponderante.

6 AVALIAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Para avaliação geral da qualidade de vida no trabalho percebida pelos funcionários do Unibanco na agência 0305 – Praça XV de Novembro em Florianópolis Santa Catarina foi levado em conta o número absoluto de respostas para cada quesito analisado, ou seja, doze respondentes e onze questões cada uma delas divididas em quatro ou cinco quesitos analisados, totalizando 504 respostas. No quadro abaixo, apresenta-se a distribuição das percepções relacionadas a estas respostas, e logo abaixo, o gráfico correspondente.

Tabela 53: Percepção geral sobre QVT.

Percepção geral sobre QVT	
	Quantidade
Não respondeu	2
Muito Insatisfeito	2
Insatisfeito	32
Indiferente	119
Satisfeito	267
Muito satisfeito	82
Total	504

Fonte: Dados Primários

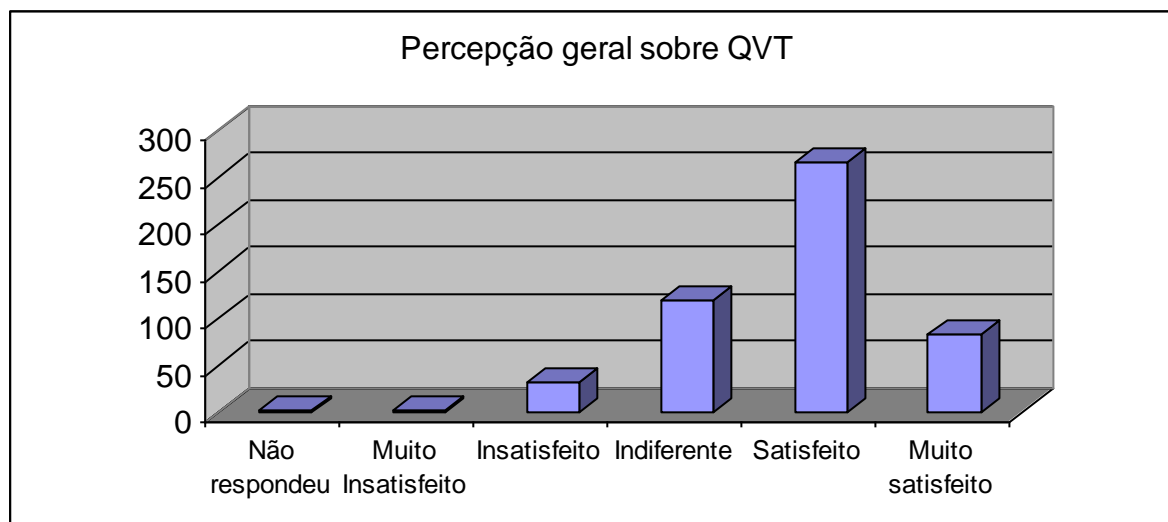


Gráfico 53: Percepção geral sobre QVT.

Fonte: Dados Primários

Como visto nas análises anteriores, prevalece à satisfação dos funcionários quanto a sua qualidade de vida no trabalho. Esta qualidade é representada principalmente por aspectos intangíveis ou subjetivos como as relações interpessoais, a identificação com a empresa, o

respeito aos direitos trabalhistas e a comunicação clara de objetivos e metas que são quesitos analisados com absoluto grau de satisfação dos colaboradores.

Vale ressaltar que este questionário tenta medir a percepção dos funcionários quanto a sua qualidade de vida no trabalho, as percepções das pessoas mudam de acordo com o tempo e com todos os tipos de condições físicas ou psicológicas, dificultando muitas vezes as comparações com outros estudos. Como exemplo se pode citar os artigos mencionados na introdução deste trabalho, os assuntos, todos ligados à qualidade de vida no trabalho apontam para resultados não tão otimistas em uma avaliação ou auditoria de QVT.

Outro fato que contribui para que uma próxima avaliação tenha resultados diferentes, é o fato de que no momento o Unibanco encontra-se em processo de fusão com outro grande banco, o Itaú. Mudanças estão ocorrendo nos produtos e processos dos dois bancos, e por maiores que sejam as promessas da administração da nova empresa, o Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A., os funcionários sentem suas posições ameaçadas em meio às mudanças, e isto com certeza influencia sua percepção de QVT.

Para que as análises sejam finalizadas, resta responder a uma pergunta, qual a contribuição dos benefícios sociais na percepção sobre QVT dos funcionários do Unibanco, agência 0305 – Praça XV de Novembro em Florianópolis – SC?

Para esta análise, apresenta-se uma nova tabela e um gráfico correspondente, no qual as percepções sobre os benefícios sociais oferecidos pelo Unibanco a seus funcionários são retiradas da avaliação. É a comparação da pesquisa aplicada na agência 0305, que possuía um tópico específico sobre os benefícios, com a mesma pesquisa mas sem mencionar benefícios sociais, mensurando apenas os outros resultados obtidos. A contribuição será analisada através da diferença resultante da retirada dos dados.

Tabela 54: Percepção geral sobre QVT sem os Benefícios Sociais.

Percepção sobre QVT sem Benefícios Sociais	
	Quantidade
Não respondeu	1
Muito Insatisfeito	2
Insatisfeito	30
Indiferente	109
Satisfeito	228
Muito satisfeito	74
Total	444

Fonte: Dados Primários

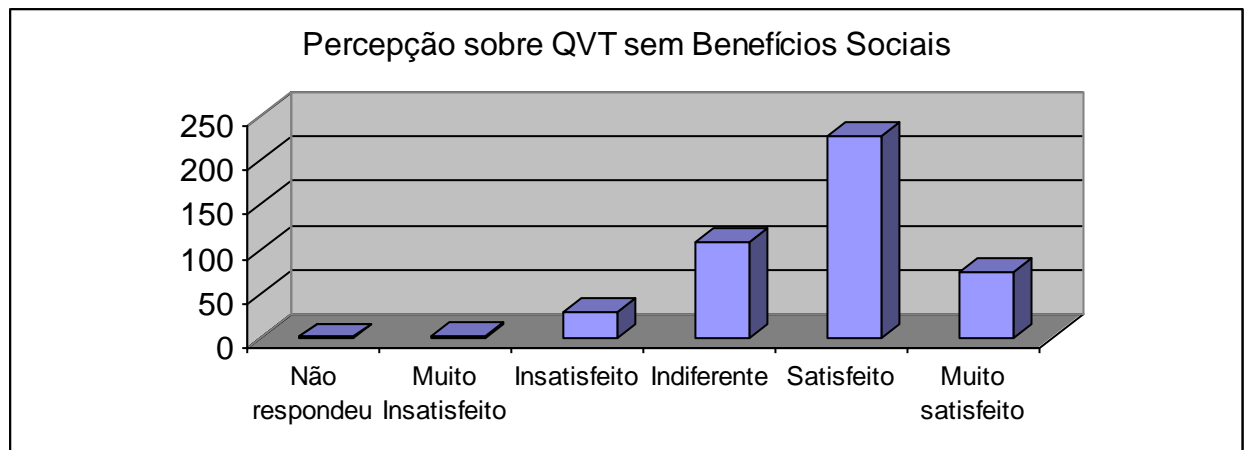


Gráfico 54: Percepção geral sobre QVT sem os benefícios sociais.
 Fonte: Dados Primários

Através da comparação dos gráficos de número 53 e 54 pode-se perceber que os benefícios sociais têm sua contribuição para a percepção de QVT dos funcionários do Unibanco – agência 0305. Fazendo uma comparação em valores absolutos e percentuais, pode-se perceber que as maiores mudanças percentuais se dão em respostas indiferentes, que sem a inclusão dos benefícios sociais aumentam em 0,9%, que, se tratando de uma pesquisa com doze pessoas é significativo, no cálculo utilizado para medir a percepção esta porcentagem equivale em valores absolutos a 10 respostas. A satisfação sem os benefícios sociais diminui 1,6% o que equivale a 39 respostas.

Outros quesitos também apresentam acréscimo ou decréscimo em suas porcentagens, mas em menor escala, não tão significativas quanto à indiferença e a satisfação. Portanto, pode-se afirmar que nesta pesquisa existe a contribuição dos benefícios sociais na percepção de QVT dos funcionários da agência 0305 do Unibanco, mesmo que na escala analisada ela seja pequena.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho se procurou deixar clara a importância dos Benefícios Sociais e da utilização da abordagem de QVT para melhorar a gestão de Recursos Humanos nas organizações. Pode-se dizer que os Benefícios Sociais fazem parte, estão contidos em QVT, visto que QVT representa qualquer técnica que melhore a qualidade de vida do trabalhador,.

Neste sentido, foi realizado um levantamento bibliográfico, onde foram consultados autores da área de Recursos Humanos que ofereceram o suporte, ou melhor, subsídios para que fosse formulada e analisada a pesquisa de percepção sobre Qualidade de Vida no Trabalho no Unibanco de forma a atingir os objetivos a que este trabalho se propunha.

Através da coleta de dados, por meio de um questionário baseado no modelo de entrevistas sugerido por Fernandes (1996) mediu-se a percepção sobre QVT dos funcionários da agência do Unibanco situada à Praça XV de Novembro. O tratamento e análise dos dados coletados foram feitos com base na fundamentação teórica e na observação do pesquisador, membro da organização.

Uma das questões inseridas no questionário sobre QVT, mais precisamente a questão de número 06, possibilitou aferir a percepção dos funcionários quanto aos Benefícios Sociais oferecidos pela organização. Obtendo resultados de satisfação, expressos na análise de dados deste trabalho.

O último objetivo específico, e com certeza o mais importante para a consecução deste trabalho, era verificar a contribuição dos Benefícios Sociais nos resultados da pesquisa sobre QVT, ele foi atingido através da retirada dos resultados da avaliação dos Benefícios Sociais da pesquisa total. Pode-se notar o decréscimo na satisfação e o aumento nas respostas indiferentes.

Desta forma, todos os objetivos do trabalho foram atingidos possibilitando verificar que os Benefícios Sociais contribuem para a percepção positiva de QVT dos funcionários da agência pesquisada.

Sugere-se para fins de aprofundamento, ou para novos estudos que o número de entrevistados seja mais representativo, visto que a pesquisa apresentada neste trabalho contou com doze respondentes; e que o modelo de Fernandes (1996) que propõe avaliação contínua e periódica das variáveis relativas à QVT seja aplicado integralmente possibilitando maior consistência nas análises.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e tem por objetivo analisar a influencia dos benefícios sociais na qualidade de vida no trabalho percebida pelos colaboradores do Unibanco (agência 0305:Praça XV de Novembro).

INSTRUÇÕES: Este questionário deve ser respondido obedecendo uma escala de 1 a 5, onde **1 considera-se bastante insatisfeito, e 5 bastante satisfeito.**

IMPORTANTE: Sinta-se a vontade para fazer qualquer observação ao final do questionário. Seu nome será mantido em sigilo.

→ Considere a escala de grau de satisfação abaixo e assinale de acordo com a sua opinião:

1 = Muito insatisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Indiferente 4 = Satisfeito 5 = Muito Satisfeito

Grau de satisfação	1	2	3	4	5
1. Posicionamento pessoal sobre QVT na empresa quanto à:					
Preocupação da empresa com a sua qualidade de vida					
2. Condições ambientais físicas do seu local de trabalho, no que diz respeito à:					
Limpeza					
Arrumação					
Segurança					
Insalubridade (maior exposição a situações que representam perigo à saúde)					
3. Ações da empresa quanto à saúde (preventiva e curativa), no que diz respeito à:					
Assistência aos funcionários					
Assistência familiar					
Educação / conscientização					
Saúde ocupacional (relacionada ao seu trabalho)					
4. Ações e condições oferecidas pela empresa quanto à:					
Identidade na tarefa (você se identifica com o trabalho que desempenha?)					
Relações interpessoais					
Reconhecimento/feedback					
Garantia de emprego (segurança no emprego)					
5. As práticas e políticas de remuneração da empresa, no que diz respeito à:					
Salários (equidade interna – seu salário comparado ao de seus colegas de trabalho)					
Salários (equidade externa – seu salário comparado ao pago por outros bancos para o mesmo cargo)					
6. As práticas da organização com relação aos benefícios:					
Equidade Interna					
Equidade Externa					
Segurança (pessoal)					
Motivação no trabalho					
Influência na escolha de emprego					
7. Organização ao promover condições para a participação de todos, no que diz respeito à:					
Criatividade					
Expressão pessoal					
Repercussão de idéias dadas					

Capacitação					
8. Comunicação na empresa, no que diz respeito à:					
Conhecimento de metas da organização					
Fluxo de informações de cargos diferentes					
Fluxo de informações no mesmo cargo					
Veículos formais					
9. Percepção da imagem da empresa pelas pessoas e a focalização no cliente, quanto à:					
Identificação com a empresa					
Imagem interna					
Imagem externa					
Enfoque no cliente					
Responsabilidade comunitária					
10. Relação entre chefe e colaborador, no que diz respeito à:					
Apoio sócio-emocional					
Orientação técnica					
Igualdade de tratamento					
Gerenciamento pelo exemplo					
Direitos Trabalhistas					
11 . Formas de trabalho, além de sua organização, no que diz respeito à:					
Inovações/Métodos/Processos					
Grupos de trabalho					
Variedade de tarefas					
Ritmo de trabalho					

12. Tempo de trabalho na organização:

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as Ciências Sociais**. 3ª edição. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1999.

BOHLANDER, George, SNELL, Scott, SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2003

BRANDÃO, Andréa Gonçalves, HORTA, Bernardo Lessa, TOMASI, Elaine. **Sintomas de distúrbios osteomusculares em bancários de Pelotas e região: prevalência e fatores associados**. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rbepid/v8n3/11.pdf>>. Acesso em: 24 Mai 2009.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.

CASTRO, Claudio de Moura. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo. Atlas, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21ª reimpressão. Rio de Janeiro. Elsevier, 2001.

COOPERS & LYBRAND, Equipe. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo. Atlas. 1996.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo. Atlas, 1993.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A. Disponível em <<http://ww13.itau.com.br/portali/index.aspx?idioma=port>>. Acesso em 03 Mai 2009

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEITE, José Alfredo A. **Metodologia de elaboração de teses**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Comentários à CLT**. 10ª ed. São Paulo. Atlas.2006.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo. Atlas, 2000.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana**. Disponível em: <<http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>> Acesso em: 03 Mai. 2009.

PALÁCIOS, Marisa, DUARTE, Francisco, CÂMARA, Volney de Magalhães. **Trabalho e sofrimento psíquico de caixas de agências bancárias na cidade do Rio de Janeiro**. Cad. Saúde Pública vol.18 no.3 Rio de Janeiro Mai/Jun 2002. Disponível em: <http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2002000300033>. Acesso em: 24 Mai 2009.

SANTOS, Ubiratan P., et al. **Síndrome dos edifícios doentes em bancários**. Rev. Saúde Pública vol.26 no.6. São Paulo, Dec. 1992. Disponível em: <http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101992000600005>, acesso em: 24 Mai 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WERTHER, William B., DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil, 1983.

