

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
CEADE

**CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NA
ORGANIZAÇÃO BRADESCO – A REALIDADE NO SEGMENTO
PRIME**

GISELE DO ROSARIO PINTO GALVÃO

São Paulo – SP

2013

GISELE DO ROSARIO PINTO GALVÃO

**CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NA
ORGANIZAÇÃO BRADESCO – A REALIDADE NO SEGMENTO
PRIME**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pelo Professor Mestre Elizabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo – SP

2013

AVALIAÇÃO:

ASSINATURA DO ORIENTADOR:

Dedico esta monografia ao meu esposo Marcelo e a meus pais Walter e Gislaine por todo apoio e compreensão. Dedico também a todos os professores que muito me ensinaram ao longo do curso.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. AS ALTERAÇÕES QUE AFETAM OS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	9
2. CLIMA ORGANIZACIONAL	11
2.1 Origem do clima organizacional	11
2.2 O que é clima organizacional?	12
2.3 Tipos de clima organizacional	16
2.4 Clima organizacional X Cultura organizacional	16
3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	18
4. METODOLOGIA	21
4.1 Perfil dos funcionários	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	37
APÊNDICE B – TABULAÇÃO DADOS GERAIS.....	40
APÊNDICE C – TABULAÇÃO QUESTÃO 6	41
APÊNDICE D – TABULAÇÃO QUESTIONÁRIO	42

RESUMO

No presente estudo buscou-se identificar se o alto índice de clima organizacional apresentado pela Organização Bradesco espelha a realidade da linha de frente de agências, especificamente no Segmento Prime, assim como a qualidade de vida observada pelos funcionários. Este trabalho caracteriza-se por meio de pesquisas bibliográficas nas áreas de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho, seguida de uma pesquisa de campo através de um questionário conforme a escala Likert, contendo respostas com cinco pontuações, abrangendo variáveis que identificam os fatores que influenciam o clima organizacional e a qualidade de vida na empresa, aplicados a 32 funcionários de ambos os sexos, com idades de 20 a 48 anos. Os resultados da pesquisa revelaram que mesmo com alguns pontos específicos de descontentamento, como a variável remuneração, por parte da maioria dos funcionários, em uma visão geral os participantes apontam satisfação com o clima organizacional nas agências. Na questão da qualidade de vida, a maioria dos funcionários mostrou-se insatisfeito com o quesito.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho.

INTRODUÇÃO

Vivemos hoje em um cenário muito competitivo, no qual a cobrança por melhores resultados e maior dedicação dos funcionários tornam o ambiente de trabalho demasiadamente hostil. Além do ambiente de trabalho, elementos como relacionamento interpessoal, liderança e qualidade de vida influenciam positiva ou negativamente os resultados obtidos pela empresa. O desafio atual das organizações é de reter seus talentos e buscar os melhores profissionais no mercado e, o clima organizacional junto com a qualidade de vida no trabalho, são pontos que podem favorecer a retenção e a atração de bons profissionais para o quadro da empresa.

Na Organização Bradesco, uma empresa com plano de carreira fechada, onde a contratação acontece em níveis hierárquicos baixos, operacionais, grande parte dos funcionários novos entra na organização pelas agências, e é neste ambiente, na linha de frente do banco, especificamente no Segmento Prime (segmento de alta renda) que este estudo buscou identificar como estava o clima organizacional e a relação com a qualidade de vida no trabalho durante o período que perdurou a pesquisa.

O projeto que deu origem a esta monografia tinha como objetivos identificar se o alto índice de clima organizacional apresentado nos relatórios anuais da Organização Bradesco é também observado no *front office* do Segmento Prime, assim como a relação com a qualidade de vida no trabalho e tinha como hipóteses: na primeira seria de a pesquisa realizada espelhar o resultado obtido pela empresa quando realizado em toda organização, mantendo um alto índice de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho; na segunda hipótese com a separação apenas do *front office*, tínhamos a possibilidade de o resultado ser de um índice de clima menor em função do maior *stress* sofrido pelos funcionários; e como última hipótese além do maior nível de *stress* sentido

pelos funcionários, o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho também sofriram influência pelo tipo de liderança de seus gestores diretos, lembrando que não foi o foco deste trabalho discutir os tipos de liderança mas apenas identificar sua relação com o clima organizacional.

Inicialmente a pesquisa bibliográfica para este estudo foi realizada em livros, artigos e publicações das áreas de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho, além de sites, manuais e relatórios anuais da empresa. Em seguida foi realizada a pesquisa de campo com aplicação de questionários em uma amostra de funcionários da empresa em estudo.

Nos próximos capítulos serão abordados separadamente os dois assuntos considerados tema deste trabalho: Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho e por último serão apresentados os resultados da pesquisa realizada.

1. AS ALTERAÇÕES QUE AFETAM OS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

O século XX foi marcado por grandes mudanças e transformações que influenciaram a administração e o comportamento das organizações. Durante esse período de tempo, vivemos três eras organizacionais distintas: a Era Industrial Clássica – período logo após a Revolução Industrial que se estendeu até 1950; a Era Industrial Neoclássica – período entre 1950 e 1990; e a Era da Informação – após os anos 90.

Para Chiavenato (2008, p. 37) a principal característica dessa nova Era da Informação (que estamos vivendo até hoje) são as mudanças que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas.

A globalização e abertura da economia brasileira no final do século XX trouxeram o aumento da produtividade e competitividade para o país e como consequência o mercado de trabalho foi diretamente afetado. Com todas as mudanças ocorridas na sociedade, as empresas tendem a novos estilos de gerenciamento, visando não só mais competitividade como também maiores lucros.

Para sobreviver nesse cenário, as empresas não têm medido esforços para se adaptar às novas exigências. Segundo Luz (2003) com a abertura da economia brasileira no início da década de 90, permitindo a entrada de produtos e organizações estrangeiras, as principais estratégias adotadas para reduzir seus custos e se manter no mercado mais competitivo foram: o uso demasiado da automação, a terceirização, a reengenharia, o *downsizing*, a redução do quadro de pessoal além de fusões, aquisições e alianças estratégicas que misturam culturas, algumas vezes com valores e crenças conflitantes.

Todas essas mudanças estratégicas adotadas pelas empresas contribuíram para mudar o comportamento dos trabalhadores. A ansiedade, a insegurança, a pressão por resultados cada vez maiores, passaram a fazer parte do ambiente de trabalho, fazendo com

que o principal desafio para as empresas hoje seja administrar pessoas – suas crenças, valores, comportamentos e relacionamentos - um território muito complexo e subjetivo, que tem peso determinante para o sucesso ou o fracasso da organização.

Para Chiavenato (2008) as pessoas constituem o elemento básico de sucesso empresarial, a principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial e para que façam uso pleno de toda sua capacidade, as organizações estão alterando os seus conceitos e práticas gerenciais:

“Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los.” (Chiavenato 2008, p. 4)

Assim, todo o trabalho voltado para a administração de pessoas de uma organização, torna-se fundamental para a busca do sucesso, crescimento e maiores lucros da empresa. Um bom clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho observada pelos trabalhadores podem ser ótimos recursos para a obtenção de bons resultados pelas empresas e nos próximos capítulos serão abordados com maiores detalhes.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Origem do clima organizacional

Atualmente considerada como instrumento importante para área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, a pesquisa de clima organizacional é tratada indiretamente por estudiosos desde o início do século passado. Os estudos sobre clima organizacional começaram a partir do pensamento de autores sobre o comportamento humano e a satisfação dos trabalhadores no início do século XX.

Taylor *apud* Souza (1978) no início de 1912 anunciou que o papel do gerente é estudar o caráter, a natureza e o desempenho de cada trabalhador com o objetivo de descobrir suas limitações e as possibilidades de desenvolvimento através do treinamento. E ainda:

“Talvez o ganho maior, no entanto – e o digo sem hesitação -, não é o aumento em salários recebidos pelos operários, mas é o fato de que aqueles que trabalham sob administração científica passaram a olhar para seus empregadores como seus melhores amigos, ao invés de seus inimigos. Vieram a perceber que a amizade e cooperação é melhor do que guerra.” (Taylor *apud* Souza 1978, p. 1)

Assim como Taylor, outros autores também compartilhavam pensamentos voltados para um bom clima entre os funcionários dentro da empresa, Fayol *apud* Souza (1978) fez a seguinte advertência:

“Não se necessita de nenhum mérito para semear a divisão entre os próprios subordinados; isso está ao alcance de qualquer um. Pelo contrário, é preciso possuir verdadeiro talento para coordenar os esforços, estimular o zelo, utilizar as faculdades de todos e recompensar o mérito de cada um sem despertar suscetibilidade e invejas, sem perturbar a harmonia que deve

existir nas relações entre o pessoal.” (Fayol *apud* Souza 1978, p. 1-2)

Com o acontecimento da Segunda Guerra Mundial, os estudos sobre o comportamento humano aumentaram entre os estudiosos. Os temas mais estudados foram: motivação, relações humanas, dinâmicas em grupo, treinamento e liderança.

Entre o final da década de 60 e a década de 70, houve a valorização do fator humano nos resultados da produção de cada empresa. Neste mesmo período surgem as pesquisas que abordavam de forma clara a cultura e o clima das empresas, por meio de questionários envolvendo os funcionários. Atualmente as pesquisas de clima organizacional são muito utilizadas pelas empresas como ferramenta para a área de Gestão de Pessoas.

2.2 O que é clima organizacional?

O trabalho absorve um tempo de vida considerável e muito empenho das pessoas que dele dependem. Segundo Chiavenato (1999) as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações e constituem hoje seu principal ativo. Sendo assim, muitos fatores como a globalização, a liderança, os benefícios, a comunicação, o reconhecimento, padrões de qualidade, fusões, aquisições e vários outros fatores de algum modo afetam o clima observado pelas pessoas dentro de uma empresa.

Podemos entender que clima organizacional é a qualidade do ambiente que é percebida pelos funcionários e que influencia o seu comportamento. É aquela "atmosfera psicológica" que todos nós percebemos quando entramos num determinado ambiente e que nos faz sentir mais ou menos à vontade para ali permanecer, interagir e realizar as tarefas diárias.

Roberto Coda *apud* Luz (2003) conceitua clima organizacional como:

“O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.” (*apud* Luz 2003, p. 11)

Segundo Souza (1978) clima organizacional é um fenômeno resultante da interação e dos efeitos de cada um dos elementos da cultura: os preceitos (autoridade e o conjunto de regulamentos e valores que regem a vida organizacional), a tecnologia (instrumentos e processos) e o caráter (manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos).

As pessoas são influenciadas pelo clima organizacional da empresa e ao mesmo tempo o influenciam. De acordo com Chiavenato (1999)

“O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.” (Chiavenato, 1999, p. 440)

Sendo o clima organizacional o grau de satisfação observada pelos funcionários de uma empresa além de refletir na forma de interagir uns com os outros, este está ligado a outros fatores, como salários, benefícios, comunicação, entre outros já mencionados neste trabalho, que também devem ser administrados pela área de Gestão de Pessoas na tentativa de manter um clima positivo na empresa. Um ponto importante na manutenção de um clima organizacional agradável é a motivação de seus funcionários.

Para Chiavenato (2004) existe uma relação estreita entre clima organizacional e motivação, onde o conceito de motivação – no nível individual – conduz ao conceito de clima organizacional – no nível da organização:

“Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou imposição de barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc.” (Chiavenato 2004, p. 256)

A chave para um bom desempenho da área de Gestão de Pessoas é conhecer seus funcionários, o que eles pensam e o que eles julgam importante para o desempenho de sua atividade. Segundo Luz (2003) é necessário que as empresas conheçam as opiniões e sentimentos dos seus funcionários em relação às diferentes variáveis que afetam o clima organizacional. Dentre as variáveis abordadas pelo autor, destaco:

- **Trabalho realizado pelos funcionários:** adaptação dos funcionários, volume realizado, horário, distribuição do trabalho entre a equipe, a quantidade de funcionários no setor;
- **Salário:** percepção dos funcionários quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado, o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância, a possibilidade de aumentos salariais;
- **Benefícios:** atendimento às expectativas dos funcionários e qualidade da prestação desses serviços;
- **Integração entre os departamentos da empresa:** avalia o grau de relacionamento, cooperação e conflitos entre os departamentos;
- **Supervisão / Liderança / Estilo gerencial / Gestão:** satisfação dos funcionários com seus gestores, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores;
- **Comunicação:** avalia a satisfação quanto ao processo e a forma utilizada pela empresa;

- **Treinamento / Desenvolvimento / Carreira / Progresso e realização profissionais:** avalia as oportunidades que o trabalhador tem de se qualificar, atualizar e se desenvolver profissionalmente;
- **Progresso profissional:** satisfação dos funcionários quanto às possibilidades de promoção e crescimento, realização de trabalhos desafiadores;
- **Relacionamento interpessoal:** avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários;
- **Estabilidade no emprego:** sensação de segurança observada pelos funcionários assim como o *feedback* que recebem sobre seu trabalho;
- **Condições físicas:** avalia a qualidade e o conforto das instalações e os recursos colocados à disposição dos funcionários para realização dos seus trabalhos;
- **Segurança no trabalho:** percepção e satisfação quanto às estratégias relacionadas a segurança dos trabalhadores;
- **Imagem da empresa:** avalia opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado em geral.

Para este trabalho estas variáveis foram trabalhadas no questionário aplicado com os participantes da pesquisa (funcionários da empresa) que será demonstrado no capítulo de metodologia do trabalho.

Todas essas variáveis que afetam o clima observado em uma empresa, são analisados individualmente nos questionários, mas juntos dão origem ao clima de uma empresa, seja ele observado de forma positiva ou negativa. A seguir veremos os tipos de clima organizacional.

2.3 Tipos de clima organizacional

O clima do ambiente de trabalho é percebido pelos funcionários de forma positiva ou negativa. Para Chiavenato (1999) o clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente no extremo positivo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante no extremo negativo.

Segundo Luz (2003) o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. O autor explica que o clima é bom quando predominam as atitudes positivas que tornam o ambiente de trabalho favorável. Percebe-se a alegria, confiança, entusiasmo, participação, satisfação e comprometimento na maior parte dos funcionários. Outros indicadores podem ser percebidos quando a empresa apresenta um clima bom como por exemplo o baixo *turnover* – rotatividade de pessoal – ou o alto tempo de permanência na empresa.

O autor relata o clima prejudicado ou ruim quando temos variáveis que afetam negativamente o ânimo dos funcionários, e desta forma geram tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, conflitos, desinteresse pelas tarefas, resistência, má comunicação, competições exacerbadas, entre outros. Com o clima ruim, a imagem da empresa pode ser prejudicada por ter um *turnover* alto, além da forma como ela é divulgada por seus funcionários no mercado.

2.4 Clima organizacional X Cultura organizacional

Podemos definir cultura como um conjunto de características humanas, que não são inatas, e que criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade. Para Motta (1997), cultura é a linguagem que fornece um diferencial, permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem. Ela designa, classifica, liga e coloca em ordem. Define os princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos.

Schein *apud* Luz (2003) define cultura organizacional da seguinte forma:

“Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos, que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.” (Schein *apud* Luz, p. 15, 2003).

Souza (1978) definiu clima organizacional como fenômeno da interação dos efeitos de cada um dos elementos de cada cultura organizacional. Estas definições nos ajudam entender um pouco a relação entre cultura e clima organizacional.

Clima e cultura são fenômenos intangíveis apesar de se manifestarem de forma concreta. Luz (2003) pontua que entre clima e cultura há uma relação de causalidade, sendo a cultura a causa e o clima a consequência.

Mesmo não sendo o foco deste trabalho, fez-se necessário apenas a explanação da ligação entre esses dois temas tão abordados pela área de Gestão de Pessoas nos dias de hoje.

3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A busca por artefatos, ferramentas e métodos que facilitem o trabalho e desta forma minimizem os desgastes decorrentes do dia-a-dia não é de agora. Desde sua existência o homem busca este desenvolvimento. Para Sant'Anna e Kilimnik (2011) a Revolução Industrial e a sistematização dos métodos de produção, foram o início para que as condições de trabalho e sua influência sobre a produção e o moral dos trabalhadores passassem a ser analisadas de forma científica.

O tema Qualidade de Vida no Trabalho – QVT surgiu na literatura inglesa em meados do século passado durante um estudo de Eric Trist (cientista britânico e estudioso na área de desenvolvimento organizacional) e seus colaboradores sobre o trinômio Indivíduo – Trabalho – Organização. (Fernandes *apud* Constantino et al, 2009)

Nos anos 60 a conscientização da classe trabalhadora junto com o aumento das responsabilidades sociais fizeram com que o tema Qualidade de Vida no Trabalho – QVT ganhasse maior projeção e foi na década de 70 que o tema emergiu principalmente pela criação de centros de estudos específicos desse assunto nos Estados Unidos. (Constantino et al, 2009)

As preocupações com qualidade de vida no trabalho vêm crescendo entre as organizações mesmo em um mercado cada vez mais competitivo, o que leva as empresas a refletir sobre as necessidades das pessoas e essas, por sua vez, com maior conscientização a respeito do *stress*, de novas condições de mercado de trabalho e da importância da qualidade de vida para um bom desenvolvimento profissional, impõem imensos desafios à gestão organizacional atualmente.

A Qualidade de Vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, do ambiente físico adequado, da definição das tarefas e de bons padrões de relacionamento.

O trabalho de Walton (1975) forneceu um modelo de análise com oito categorias conceituais como critérios de QVT: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas, oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo, e relevância social do trabalho. (Walton, 1975 *apud* Limongi-França, 2010, p.34)

Para Chiavenato (2009) a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais o que resulta em um ambiente de trabalho agradável e amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização. Este conceito vem de encontro com a busca de um bom clima organizacional.

Para Limongi-França (2010) a preocupação com a qualidade de vida no trabalho é hoje uma necessidade para todos os profissionais, em função do ritmo de trabalho atual mais intenso e desgastante, e ainda:

“A introdução de novas tecnologias de trabalho e programas de reengenharia e de qualidade total nas empresas passou a exigir cada vez mais dos profissionais. Isso reduziu a qualidade de vida e aumentou os casos de *stress* em todo o mundo. O *stress* é uma resposta do corpo à pressão. Ele ocorre quando o organismo responde com o corpo, com a mente e com o coração às condições inadequadas de vida de forma contínua ou muito intensa.” (Limongi-França, 2010, p. 43)

A mesma autora em 2002 conceituou qualidade de vida no trabalho como um conjunto de ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. Como consequência dessas melhorias o clima organizacional tende a apresentar índices mais altos de satisfação por parte dos empregados.

4. METODOLOGIA

Inicialmente o estudo baseou-se na pesquisa bibliográfica realizada em livros, artigos e publicações da área de Gestão de Pessoas, Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho, além de sites, manuais e relatórios anuais da empresa analisada.

O universo da pesquisa de campo deste trabalho foi o quadro de funcionários da linha de frente do banco, o *front office*, especificamente do Segmento Prime, que ocupam os cargos de Escriturário, Caixa, Gerentes Assistentes, Supervisores Administrativos e Gerentes de Relacionamento Prime, excluindo-se assim os cargos de Gerente Geral e Gerente Administrativo.

Na impossibilidade de obter os números apenas do segmento Prime para efeitos de comparação deste estudo serão utilizados os números divulgados no Relatório de Sustentabilidade de 2011: a empresa terminou esse ano com 104.412 colaboradores sendo que 51.266 (49,10%) eram do sexo feminino e 53.146 (50,90%) eram do sexo masculino.

Considerando a faixa etária, estes funcionários estavam distribuídos:

- até 29 anos – 56.725 (54,32%) funcionários;
- de 30 a 50 anos – 42.491 (40,70%) funcionários;
- acima de 50 anos – 5.196 (4,98%) funcionários.

Avaliando o tempo de Organização, a distribuição era a seguinte:

- até 5 anos – 56.301 (53,91%) dos profissionais;
- de 6 a 10 anos – 14.154 (13,56%) dos profissionais;
- de 11 a 20 anos – 14.007 (13,42%) dos profissionais;
- acima de 20 anos – 19.950 (19,11%) dos profissionais.

Quanto à escolaridade, temos:

- Ensino Fundamental – 472 (0,44%) dos funcionários;
- Ensino Médio – 10.760 (10,31%) dos funcionários;
- Ensino Superior – 81.303 (77,87%) dos funcionários;
- Pós-graduação – 11.877 (11,38%) dos funcionários.

O critério utilizado para a composição da amostra pesquisada foi o da acessibilidade, onde a seleção é pela facilidade de acesso às pessoas.

O questionário da pesquisa é dividido em 2 partes. A primeira parte contém dados referentes a idade, sexo, tempo de Organização, Carga Horária de Trabalho, Escolaridade e se o funcionário atua em atividade relacionada à sua formação. A segunda parte é composta por 24 questões fechadas e relativas ao tema, através da técnica de escalonamento tipo Likert – que consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações ante as quais pede-se que os participantes coloquem suas reações, escolhendo um dos 5 itens: Discordo totalmente, Discordo, Concordo Parcialmente, Concordo e Concordo Totalmente.

Esse questionário foi enviado aos profissionais nos meses de dezembro de 2012 e janeiro de 2013, através do e-mail corporativo e sem a necessidade de identificação, deveriam ser totalmente preenchidos e devolvidos via malote.

Os dados obtidos nesta pesquisa foram todos tabulados e consolidados em forma de quadros que serão apresentados neste capítulo.

4.1 Perfil dos funcionários

O número de questionários que retornaram preenchidos foi 32 e, portanto este é o número da amostra desta pesquisa. Destes, 24 (75%) são do sexo feminino e 8 (25%) são do sexo masculino, 27 (84,37%) trabalham em regime de 8 horas de trabalho por dia e 5 (15,63%) em regime de 6 horas diárias de trabalho.

Considerando a faixa etária, os funcionários participantes desta pesquisa estão entre 20 e 48 anos de idade, sendo 1 funcionário participante para cada uma das idades: 20, 21, 24, 30, 33, 36, 38, 41 e 47 anos; 2 funcionários que responderam a pesquisa para cada uma das idades: 25 e 28 anos; 3 funcionários para cada uma das idades: 27 e 32 anos; e 4 funcionários para cada uma das idades: 22, 26 e 42 anos.

Avaliando o tempo de Organização, temos a seguinte disposição:

- até 2 anos – 7 (21,88%) funcionários;
- entre 3 e 6 anos – 7 (21,88%) funcionários;
- entre 7 e 9 anos – 6 (18,74%) funcionários;
- acima de 10 anos de empresa – 12 (37,50%) funcionários.

Quanto à escolaridade destes funcionários, temos:

- 24 (75%) – com Ensino Superior;
- 7 (21,88%) – com Pós Graduação, MBA ou Mestrado;
- 1 (3,12%) – com o Ensino Médio.

A variação da idade dentro da amostra, sendo o participante mais novo com 20 anos de idade e o participante mais velho com 48 anos enriquece a pesquisa, visto termos visões bem diferentes em função de tempo de organização (considerando tratar-se de uma organização com plano de carreira fechada, portanto os participantes com mais idade têm mais tempo e conhecimento da organização).

Outro item analisado na primeira parte da pesquisa foi a escolaridade do grupo, a qual permitiu identificar-se que o percentual de participantes com Ensino Superior (75%) é bem superior aos demais. Em segundo lugar está o grupo com Pós Graduação ou *MBA - Master in Business Administration*, (21,88%) o que revela a preocupação com o auto desenvolvimento por parte dos funcionários, um aspecto positivo para a organização.

Questão 6 - Atua em uma atividade diretamente relacionada à sua formação universitária

	SIM	EM PARTE	MUITO POUCO	NÃO	TOTAL
N	7	9	5	11	32
%	21,88%	28,13%	15,63%	34,38%	100,00%

Análise: considero o resultado ruim para a organização quando identificamos que 50% não atuam em atividade relacionada à sua formação ou pouco relacionada a ela e apenas 21,88% declaram atuar efetivamente em atividade ligada a sua formação acadêmica. Esse pode ser um ponto de frustração para o profissional considerando esta pergunta dentro de uma pesquisa de clima organizacional na empresa. Dois pontos devem ser considerados como possível explicação para tal resultado: os participantes mais velhos podem ter cursado o ensino superior após estarem trabalhando, como exigência para adequação à empresa. Vale lembrar que estes profissionais entraram na organização com no máximo 25 anos, idade máxima para a entrada na organização que tem plano de carreira fechada e após vários anos de trabalho, a escolha pelo curso superior pode ter sido apenas pelo tempo de curso, pela facilidade ao acesso ou pela localização da universidade. Para os mais jovens, a escolha realizada muito cedo, sem identificar suas preferências e necessidades, pode levar a escolha do curso universitário e/ou do emprego por razões diversas, sem necessariamente estar ligada ao conhecimento adquirido.

Questões da parte final:

Os participantes deveriam preencher as 24 afirmações com a classificação mais adequada.

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo

3 – Concordo parcialmente

4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

1. **O número de funcionários por setor está bem distribuído** – o trabalho realizado pelo funcionário

N 1										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
3	9,38%	7	21,88%	12	37,50%	8	25,00%	2	6,25%	32

Análise: a maior parte dos funcionários concorda total ou parcialmente com esta afirmação o que mostra que a distribuição do quadro de funcionários está adequada ou parcialmente adequada nas agências do segmento.

2. **Os funcionários da empresa são estimulados a buscar melhoria no seu dia-a-dia de trabalho**

N 2										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
2	6,25%	9	28,13%	12	37,50%	8	25,00%	1	3,13%	32

Análise: a maioria dos participantes mostrou-se estimulado a buscar melhoria no seu trabalho diário.

3. **Na minha área de trabalho, as instalações físicas são adequadas (espaço, iluminação, mobiliário, higiene e limpeza)** – condição física do trabalho

N3										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
0		2	6,25%	9	28,13%	15	46,88%	6	18,75%	32

Análise: a maioria dos participantes concorda com a afirmação, mostrando a preocupação e adequação da organização em estudo com suas instalações físicas assegurando assim o bem estar dos seus funcionários.

4. Para o trabalho que realizo no momento, minha remuneração é adequada - Remuneração

N 4										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
11	34,38%	8	25,00%	8	25,00%	4	12,50%	1	3,13%	32

Análise: a grande maioria discorda totalmente dessa afirmação o que mostra um descontentamento do quadro considerando sua remuneração.

5. Considerando a empresa como um todo, diria que a comunicação interna é adequada - comunicação

N 5										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
0		7	21,88%	15	46,88%	9	28,13%	1	3,13%	32

Análise: a maioria dos funcionários que respondeu esta pesquisa concorda parcialmente que a comunicação interna é adequada quando analisado este ponto na empresa como um todo.

6. Considerando apenas meu setor (agência) considero a comunicação interna adequada

N 6										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
2	6,25%	3	9,38%	14	43,75%	12	37,50%	1	3,13%	32

Análise: quando questionados quanto à comunicação interna apenas na agência em que trabalham, a maioria dos funcionários concordam ou concordam parcialmente que está adequada.

7. Considero que os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios - benefícios

N 7										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
0		0		6	18,75%	17	53,13%	9	28,13%	32

Análise: nesta afirmação todos os participantes concordam parcial ou totalmente. Este resultado demonstra que a empresa oferece benefícios atrativos aos seus colaboradores. É também resultado do forte trabalho dos sindicatos nos acordos coletivos, propondo além dos benefícios previstos por lei, outros que satisfaçam a categoria de bancários de uma forma geral. A empresa em estudo oferece ao todo o quadro o seguro-saúde e o plano odontológico, serviço social, assistência psicológica, vacinação contra a gripe, canal de atendimento 0800 Viva Bem, plano de previdência complementar, seguros de vida, de acidentes pessoais e assistência-funeral.

8. Existe um clima de respeito no ambiente do meu trabalho – relacionamento interpessoal

N 8										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
0		3	9,38%	8	25,00%	15	46,88%	6	18,75%	32

Análise: com relação ao clima de respeito no ambiente de trabalho de cada participante, cerca de 66% concordam totalmente ou apenas concordam com esta afirmação.

9. Em geral, os funcionários da empresa cooperam uns com os outros quando estão sobrecarregados

N 9										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
1	3,13%	4	12,50%	16	50,00%	10	31,25%	1	3,13%	32

Análise: a maioria dos participantes concorda parcialmente ou apenas concorda que existe cooperação entre os funcionários quando estão sobrecarregados, mostrando um clima de apoio mútuo nas agências.

10. O treinamento (quantidade / qualidade) que venho recebendo para melhor executar meu trabalho é adequado - treinamento

N 10										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
3	9,38%	10	31,25%	11	34,38%	6	18,75%	2	6,25%	32

Análise: apesar desta pesquisa apontar a maioria concordando parcialmente com esta afirmação, cerca de 40% dos participantes mostram-se insatisfeitos seja com a qualidade ou com a quantidade de treinamento oferecido pela organização. A falta de treinamento adequado, com o funcionário despreparado para executar suas tarefas pode gerar insegurança e falhas no atendimento aos clientes.

11. Tenho autonomia para propor melhoria na execução do meu trabalho – processo decisório

N 11										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
1	3,13%	10	31,25%	15	46,88%	5	15,63%	1	3,13%	32

Análise: cerca de 78% dos funcionários que responderam a pesquisa ficaram entre concordo parcialmente e discordo quanto a autonomia para propor melhoria na execução do seu trabalho. Este resultado pode estar relacionado com o tamanho da empresa (grande porte) onde normas, regras e padronizações são necessárias para o bom desempenho da empresa.

12. A empresa possibilita a ascensão profissional de seus funcionários

N 12										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
0		4	12,50%	13	40,63%	12	37,50%	3	9,38%	32

Análise: a grande maioria dos funcionários acredita na possibilidade de ascensão profissional dentro da empresa.

13. Existe um bom relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro de minha agência – Supervisão / Estilo de gerência / Gestão

N 13										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
1	3,13%	4	12,50%	3	9,38%	15	46,88%	9	28,13%	32

Análise: o relacionamento entre imediatos e subordinados no ponto de vista dos participantes, pode ser considerado um bom relacionamento, pois a grande maioria concorda totalmente ou simplesmente concordam com a afirmação acima.

14. Considero meu superior direto um bom líder

N 14										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
1	3,13%	4	12,50%	7	21,88%	13	40,63%	7	21,88%	32

Análise: mais da metade dos participantes, cerca de 62% consideram o superior direto um bom líder.

15. O estilo de liderança do meu superior NÃO influencia negativamente o clima da agência

N 15										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
1	3,13%	10	31,25%	6	18,75%	12	37,50%	3	9,38%	32

Análise: quando questionados sobre estilo de liderança e influência no clima da agência, apesar de obtermos um resultado de 37,5% de pessoas que acreditam que o estilo de liderança não influencia de forma negativa o clima do ambiente, cerca de 19% concordam apenas parcialmente com esta afirmação e 31,25% discordam, ou seja, acreditam que o estilo de liderança de seu superior influencia de forma negativa o clima da agência em que trabalham.

16. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional - Carreira

N 16										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
4	12,50%	3	9,38%	18	56,25%	6	18,75%	1	3,13%	32

Análise: mais da metade dos participantes concordam parcialmente quanto a obter sucesso na carreira e na vida profissional dentro da empresa.

17. Sinto-me seguro em meu ambiente de trabalho - Segurança

N 17										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
1	3,13%	1	3,13%	19	59,38%	9	28,13%	2	6,25%	32

Análise: grande parte dos funcionários que aceitaram participar desta pesquisa concorda parcialmente quando afirmam que estão seguros no ambiente de trabalho (*front office* – agência bancária) enquanto 34,38% concordam com a afirmação. Esse resultado nos mostra que mesmo com todos os problemas que agências de todo o país sofrem com a falha na segurança pública e privada, os funcionários participantes dessa pesquisa sentem-se seguros em seu ambiente de trabalho.

18. Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa - Reconhecimento

N 18										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
4	12,50%	11	34,38%	12	37,50%	4	12,50%	1	3,13%	32

Análise: 37,5% dos participantes concordam parcialmente com a afirmativa, enquanto cerca de 47% discordam desta frase, ou seja sentem que seu trabalho não é reconhecido e/ou valorizado pela empresa.

19. Trabalho em uma empresa que transmite uma imagem positiva ao público externo – Imagem da empresa

N 19										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
0		0		8	25,00%	18	56,25%	6	18,75%	32

Análise: todos os participantes concordam com a afirmação e, portanto acreditam trabalhar em uma empresa com imagem positiva no mercado.

20. NÃO considero o trabalho na linha de frente da empresa (agências/ atendimento ao público) estressante – Qualidade de Vida

N 20										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
14	43,75%	15	46,88%	1	3,13%	2	6,25%	0		32

Análise: a grande maioria dos funcionários participantes (cerca de 91%) discordam totalmente ou apenas discordam quando colocamos que o trabalho nas agências com atendimento ao público não é estressante.

21. Estou satisfeito com a qualidade de vida no trabalho

N 21										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
5	15,63%	12	37,50%	8	25,00%	7	21,88%	0		32

Análise: mais de 50% do público participante da pesquisa demonstrou insatisfação com a qualidade de vida no trabalho oferecida pela empresa.

22. Gosto das atividades que costumo fazer – Satisfação Geral

N 22										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
2	6,25%	3	9,38%	15	46,88%	10	31,25%	2	6,25%	32

Análise: de forma geral os participantes responderam de forma positiva quanto a gostar das atividades que desenvolvem na empresa.

23. Se tivesse um amigo procurando emprego, indicaria esta empresa

N 23										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
3	9,38%	0		14	43,75%	10	31,25%	5	15,63%	32

Análise: apesar da maior parte dos funcionários apontarem que concordam apenas parcialmente quando afirmamos que indicariam um amigo para trabalhar na empresa em questão, cerca de 46% concordam totalmente ou simplesmente concordam com a afirmação.

24. Considerando todo este questionário, estou satisfeito em trabalhar nesta empresa

N 24										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
1	3,13%	5	15,63%	13	40,63%	10	31,25%	3	9,38%	32

Análise: na última pergunta, buscando entender a satisfação do funcionário de um modo geral, obteve-se um resultado positivo, com a maioria concordando parcialmente com a informação e apenas 18% discordaram. Os outros 40% mostraram-se satisfeitos com a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como finalidade verificar se o alto índice de clima organizacional apresentado nos Relatórios de Sustentabilidade dos últimos anos da Organização Bradesco é observado quando separamos apenas a linha de frente (*front office*) do Segmento Prime e identificar a relação do clima observado com a qualidade de vida no trabalho.

Após as tabulações efetuadas com os questionários da pesquisa, identificou-se primeiramente o perfil dos funcionários participantes. Quanto ao gênero, a maioria dos participantes (75%) era do sexo feminino. Também identificou-se que a maior parte (84,37%) trabalham em regime de 8 horas de trabalho. Outro ponto do perfil da amostra é a idade dos participantes que para esse trabalho foi bem pulverizada, com funcionários de 20 a 48 anos, distribuídos também de forma pulverizada quanto ao tempo de trabalho na organização, enriquecendo assim a pesquisa com visões bem distintas.

Ainda na primeira parte da pesquisa a última pergunta questionava se o participante atuava em atividade diretamente relacionada à sua formação e identificou-se que a maioria dos participantes não atua ou atua muito pouco em atividade ligada a sua formação acadêmica o que sugere um ponto de frustração para o profissional.

Na parte final da pesquisa, os participantes tinham 24 afirmações contendo implicitamente variáveis analisadas em pesquisas de clima organizacional e esses deveriam escolher a alternativa com a classificação mais adequada à sua realidade.

Nas afirmações, cuja variável analisada era o trabalho realizado pelos funcionários (distribuição de funcionários no setor e a busca por melhoria) a maioria dos participantes responderam o questionário de forma positiva, assim como quando questionados quanto às condições físicas de trabalho, mostrando-se satisfeitos com esses pontos analisados.

Um dos pontos negativos encontrado nesta pesquisa foi a variável remuneração. Quando questionados se a remuneração recebida estava adequada ao seu trabalho a grande maioria respondeu de forma negativa, mostrando em descontentamento, diferente do resultado apresentado na variável benefícios oferecidos pela empresa. Nenhum dos participantes mostrou-se insatisfeito, todos concordaram parcial ou totalmente quando afirmamos que os benefícios oferecidos são satisfatórios.

Na variável treinamento as opiniões ficaram divididas. Quase 60% mostraram-se satisfeitos com esse item enquanto o restante discorda da afirmação. O mesmo resultado obteve-se na variável processo decisório. As opiniões divididas podem estar relacionadas às normas, regras e padronizações necessárias em função do porte da empresa.

As variáveis comunicação, relacionamento interpessoal, carreira, segurança, imagem da empresa e reconhecimento foram avaliadas de forma positiva pela maioria dos funcionários participantes mostrando satisfação com esses quesitos.

Quando questionados sobre Supervisão/Estilo de gerência/Gestão o resultado obtido foi positivo, satisfatório quanto ao relacionamento dos funcionários com o líder e quando questionados se o superior direto é um bom líder. A maioria ainda se manifestou de forma positiva quanto à influência do estilo de liderança no clima da agência ficando mantendo apenas 34,38% dos participantes com resultado ruim para esse quesito.

Nas afirmações relacionadas à qualidade de vida, os participantes, em sua grande maioria, se manifestaram de forma negativa, onde podemos concluir que os funcionários estão insatisfeitos com a qualidade de vida observada na empresa.

As últimas afirmações estavam relacionadas à satisfação geral dos funcionários e nessa parte obtivemos respostas positivas da maioria dos funcionários, o que nos mostra que considerando todo o questionário, mais de 80% dos participantes estão satisfeitos de trabalhar na empresa estudada.

Dentro das hipóteses levantadas no projeto que deu origem a este trabalho, podemos confirmar a primeira delas como o resultado mais próximo da pesquisa realizada neste estudo: a pesquisa realizada deveria espelhar o resultado obtido pela empresa quando realizado em toda organização, mantendo um alto índice de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

Mesmo com alguns pontos específicos do clima organizacional avaliados de forma negativa pelos participantes como as variáveis remuneração e, principalmente, a qualidade de vida observada pelos funcionários, a resposta final dos participantes, considerando todos os pontos analisados, a maioria mostrou-se satisfeitos.

Chega-se a conclusão que a pesquisa realizada neste trabalho, com objetivo de identificar se os altos índices de clima organizacional apresentados nos últimos relatórios de sustentabilidade anuais da Organização Bradesco espelham para a realidade dos funcionários do *front office* do Segmento Prime, mantendo apenas a negativa para a qualidade de vida, que nesta pesquisa, em questões específicas, os participantes mostraram que esta questão precisa ser melhorada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANCO BRADESCO. Relatório de Sustentabilidade. Disponível em : <<http://www.bradescom.com.br/abertura.html>>. Acesso em 12 nov. 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CONSTANTINO, Maria Aparecida da Cruz; NESPECA, Milena; CYRILLO, Denise Cavallini; CAMPINO, Antonio Carlos Coelho. Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo dos Indicadores do Fator de Comprometimento Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 33, 2009, São Paulo. *Anais do 33º Enanpad*. São Paulo: ANPAD, 2009.
- CORRÊA, Kenneth. *História da Pesquisa de Clima Organizacional*. 2008. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/historia-da-pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 18 de abr. 2013.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho. In: Vários autores. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SANT’ANNA, Anderson S.; KILIMNIK, Zélia M. *Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. *Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

PESQUISA PARA MONOGRAFIA

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – PUC

Peço 10 minutos do seu tempo para responder a pesquisa abaixo que será usada como sustentação das hipóteses de monografia sobre Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Segmento Prime.

Não se faz necessário a sua identificação. A tabulação dos dados será geral e assumo compromisso com o sigilo.

Após responder o questionário, peço que coloque em malote para 0107-4 Espaço Prime Santo Amaro – Atenção da Gisele. Desde já, agradeço a sua atenção.

1. Idade:

2. Sexo:

Masculino

Feminino

3. Tempo na Organização

Acima de 10 anos

Entre 7 e 9 anos

Entre 3 e 6 anos

Até 2 anos

4. Situação de trabalho

6 horas

8 horas

5. Escolaridade:

Ensino Médio

Graduação

Pós-Graduação/MBA

6. Atua em uma atividade diretamente relacionada à sua formação universitária

Sim

em parte

Muito pouco

Não

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1_ O número de funcionários por setor está bem distribuído	1	2	3	4	5
2_ Os funcionários da empresa são estimulados a buscar melhoria no seu dia-a-dia de trabalho	1	2	3	4	5
3_ Na minha área de trabalho, as instalações físicas são adequadas (espaço, iluminação, mobiliário, higiene e limpeza)	1	2	3	4	5
4_ Para o trabalho que realizo no momento, minha remuneração é adequada	1	2	3	4	5
5_ Considerando a empresa como um todo, diria que a comunicação interna é adequada	1	2	3	4	5
6_ Considerando apenas meu setor (agência) considero a comunicação interna adequada	1	2	3	4	5
7_ Considero que os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios	1	2	3	4	5
8_ Existe um clima de respeito no ambiente do meu trabalho	1	2	3	4	5
9_ Em geral, os funcionários da empresa cooperam uns com os outros quando estão sobrecarregados	1	2	3	4	5
10_ O treinamento (quantidade / qualidade) que venho recebendo para melhor executar meu trabalho é adequado	1	2	3	4	5
11_ Tenho autonomia para propor melhoria na execução do meu trabalho	1	2	3	4	5
12_ A empresa possibilita a ascensão profissional de seus funcionários	1	2	3	4	5
13_ Existe um bom relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro de minha agência	1	2	3	4	5
14_ Considero meu superior direto um bom líder	1	2	3	4	5
15_ O estilo de liderança do meu superior NÃO influencia negativamente o clima da agência	1	2	3	4	5
16_ Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional	1	2	3	4	5
17_ Sinto-me seguro em meu ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
18_ Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	1	2	3	4	5
19_ Trabalho em uma empresa que transmite uma imagem positiva ao público externo	1	2	3	4	5
20_ NÃO considero o trabalho na linha de frente da empresa (agências/ atendimento ao público) estressante	1	2	3	4	5
21_ Estou satisfeito com a qualidade de vida no trabalho	1	2	3	4	5
22_ Gosto das atividades que costumo fazer	1	2	3	4	5
23_ Se tivesse um amigo procurando emprego, indicaria esta empresa	1	2	3	4	5
24_ Considerando todo este questionário, estou satisfeito em trabalhar nesta empresa	1	2	3	4	5

APÊNDICE B – TABULAÇÃO DADOS GERAIS

IDADE	N	FEM	MAS	2 GRAU	SUPERIOR	POS/MBA	ATÉ 2 ANOS	3 A 6 ANOS	7 A 9 ANOS	ACIMA 10 ANOS	6 HS	8HS
20	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
21	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1
22	4	4	0	0	3	1	2	2	0	0	2	2
24	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
25	2	1	1	0	1	1	0	0	2	0	0	2
26	4	4	0	0	2	2	3	0	1	0	2	2
27	3	3	0	0	3	0	0	2	1	0	0	3
28	2	0	2	0	2	0	0	2	0	0	0	2
30	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
32	3	2	1	0	2	1	0	0	1	2	0	3
33	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
36	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1
38	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1
41	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
42	4	3	1	0	4	0	0	0	0	4	0	4
47	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
48	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
Total	32	24	8	1	24	7	7	7	6	12	5	27
%	100%	75,00%	25,00%	3,13%	75,00%	21,88%	21,88%	21,88%	18,75%	37,50%	15,63%	84,38%

APÊNDICE C – TABULAÇÃO QUESTÃO 6

	SIM	EM PARTE	MUITO POUCO	NÃO	TOTAL
N	7	9	5	11	32
%	21,88%	28,13%	15,63%	34,38%	100,00%

APÊNDICE D – TABULAÇÃO QUESTIONÁRIO

N 1										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
3	9,38%	7	21,88%	12	37,50%	8	25,00%	2	6,25%	32
N 2										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
2	6,25%	9	28,13%	12	37,50%	8	25,00%	1	3,13%	32
N 3										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
0		2	6,25%	9	28,13%	15	46,88%	6	18,75%	32
N 4										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
11	34,38%	8	25,00%	8	25,00%	4	12,50%	1	3,13%	32
N 5										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
0		7	21,88%	15	46,88%	9	28,13%	1	3,13%	32
N 6										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
2	6,25%	3	9,38%	14	43,75%	12	37,50%	1	3,13%	32
N 7										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
0		0		6	18,75%	17	53,13%	9	28,13%	32
N 8										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
0		3	9,38%	8	25,00%	15	46,88%	6	18,75%	32
N 9										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
1	3,13%	4	12,50%	16	50,00%	10	31,25%	1	3,13%	32
N 10										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
3	9,38%	10	31,25%	11	34,38%	6	18,75%	2	6,25%	32
N 11										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
1	3,13%	10	31,25%	15	46,88%	5	15,63%	1	3,13%	32
N 12										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
0		4	12,50%	13	40,63%	12	37,50%	3	9,38%	32

N 13										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
1	3,13%	4	12,50%	3	9,38%	15	46,88%	9	28,13%	32
N 14										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
1	3,13%	4	12,50%	7	21,88%	13	40,63%	7	21,88%	32
N 15										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
1	3,13%	10	31,25%	6	18,75%	12	37,50%	3	9,38%	32
N 16										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
4	12,50%	3	9,38%	18	56,25%	6	18,75%	1	3,13%	32
N 17										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
1	3,13%	1	3,13%	19	59,38%	9	28,13%	2	6,25%	32
N 18										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
4	12,50%	11	34,38%	12	37,50%	4	12,50%	1	3,13%	32
N 19										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
0		0		8	25,00%	18	56,25%	6	18,75%	32
N 20										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
14	43,75%	15	46,88%	1	3,13%	2	6,25%	0		32
N 21										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
5	15,63%	12	37,50%	8	25,00%	7	21,88%	0		32
N 22										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
2	6,25%	3	9,38%	15	46,88%	10	31,25%	2	6,25%	32
N 23										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
3	9,38%	0		14	43,75%	10	31,25%	5	15,63%	32
N 24										
1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
1	3,13%	5	15,63%	13	40,63%	10	31,25%	3	9,38%	32