

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE**

DALLIANY ALVES DE SOUZA

**ESTUDO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO BANCO
BRADESCO S/A, AGÊNCIA NATAL CENTRO**

Natal/RN
2009

DALLIANY ALVES DE SOUZA

**ESTUDO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO BANCO
BRADESCO, AGÊNCIA NATAL CENTRO**

Monografia apresentada à coordenação do curso de graduação em Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientador: Carlos Antonio de Lima
Moreira M.Sc.

Natal/RN
2009

DALLIANY ALVES DE SOUZA

**ESTUDO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO BANCO
BRADESCO S/A, AGÊNCIA NATAL CENTRO**

Monografia apresentada à coordenação do curso de Administração com Habilitação em Marketing, da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovada em _____ de _____ de _____, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Carlos Antonio de Lima Moreira M. Sc.
Orientador

Jannes F. Valente M. Sc.
Membro Examinador

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti
Membro examinador

Natal/RN
2009

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida, por me iluminar no decorrer dessa jornada, para que eu pudesse concretizar esse sonho tão importante, pela coragem com que me fez enfrentar as dificuldades que surgiram no meu caminho e tomar todas as decisões corretamente.

Aos meus pais, Maria Isonaria Alves de Souza e Jair Maciel de Souza, que sempre foram a minha fortaleza, o porto seguro de nossa família nas horas difíceis. Eles que suportaram a minha ausência por algum tempo antes e durante o período do curso, a quem eu dedico meu amor mais profundo e sincero. Obrigada por tudo!

Aos meus irmãos, Saionara e Jandilson e cunhada Adanelma por também terem suportado minha ausência do convívio deles, e por todo o apoio na continuação do curso e que hoje além de muito importantes são pessoas indispensáveis na minha vida.

Ao meu sobrinho Lucas Matheus, que é primogênito e trouxe grande alegria a nossa família com sua chegada. Ao meu namorado Villard que além suportar minha ausência me deu força e apoiou nos momentos mais complicados do curso dando suporte e confiança para continuar trabalhando e estudando. Meu muito obrigada!

Ao professor orientador Carlos Antônio de Lima Moreira, grande “inspirador” que transmitiu todo seu conhecimento e sabedoria, pelo apoio e paciência que teve comigo nos encontros e por transmitir muitas importantes orientações para que eu pudesse concretizar esse trabalho. Saiba que tenho profunda admiração por ti. Obrigada pela confiança!

Aos nossos mestres, por nos transmitirem seus conhecimentos e nos prepararem para sermos profissionais neste mercado que nos espera, dentre os vários, posso destacar, Carlos Antônio, Fabrícia Abrantes, Flávio Emílio, Franklin Marcolino, Karina, Jannes Valente, Catarina e Marcílio Rodrigues pela força, garra e motivação demonstradas no decorrer do curso, minha homenagem e eterna gratidão por seus ensinamentos.

Aos que compõem o quadro funcional do Banco Bradesco, agência Natal Centro por contribuírem respondendo o que era solicitado, e em especial ao Glauber Lopes (gerente administrativo) e Raimundo Nobrega (gerente geral) pelo apoio e por abrirem as portas da agência para que o estudo pudesse ser realizado. O meu muito

obrigada!

Aos meus colegas e amigos de turma pelo carinho e amizade disponibilizada, pelos momentos de alegrias, descontração e momentos em sala de aula onde juntos pudemos adquirir conhecimentos e chegarmos à realização deste sonho, desejo grande sucesso a todos nós.

A todos que porventura não os tenha citado aqui, mas que no meu coração, estão registrados o apoio, o estímulo, compreensão, as cobranças da minha ausência e a consideração que me dedicaram na obtenção deste sonho. Obrigada a todos!

RESUMO

O presente estudo foi realizado no Banco Bradesco S/A, agência Natal Centro, tendo como tema qualidade de vida no trabalho. Primeiramente caracterizou-se a organização ao passo que a mesma foi estudada num contexto histórico e foi analisado o ambiente no qual está inserida. Logo após, formulou-se o problema de pesquisa: Em que medida a Qualidade de Vida no Trabalho no Banco Bradesco, agência Natal Centro, vem exercendo influência sobre a motivação e produtividade de seus funcionários? Em seguida foram definidos os objetivos gerais e específicos do estudo. Logo após, discorreu-se sobre a justificativa, onde é possível que se observe a relevância do estudo. Ademais tratou-se acerca dos seguintes tópicos no referencial teórico: origens da qualidade de vida no trabalho, conceitos e evolução da QVT, modelos de qualidade de vida no trabalho, programas de qualidade de vida no trabalho, etapas para implantação de programas de QVT, a motivação do empregado e medindo para melhorar. Estabeleceu-se, ainda, a tipologia da pesquisa (exploratório-descritivo na forma de estudo de caso, estudo censitário e instrumento de coleta de dados foi o questionário. Após os dados coletados, passou-se ao tratamento, tabulação e análise de resultados. Se tratando de análise de resultados, observa-se que o funcionário está satisfeito e motivado. Finalmente apresentou-se as conclusões e a partir de então fez-se as recomendações necessárias.

Palavras-chave: Qualidade, motivação, satisfação.

ABSTARCT

This study was done at Banco Bradesco S / A, Natal Center agency, on the subject-matter is quality of work life. First of all, characterized the organization while it was studied in a historical context and was considered the environment in which it inserted. Then, formulated the research problem: To what extent the Quality of Working Life in Banco Bradesco, the Natal Center agency, has exerted influence on motivation and productivity of their employees? Then we defined the general and specific objectives of the study. After that, was formulated the justification, where it is possible to observe the relevance of the study. Also this was on the following topics in the theoretical framework: origins of the quality of work life, concepts and developments in the QVT models, quality of work life programs, quality of work life, steps for implementing programs of QVT, employee motivation and measuring for improvement. It was established also the type of research (exploratory and descriptive in the form of case study and a census instrument to collect data was the questionnaire). After the data collected, passed to the processing, tabulation and analysis of results. According to the analysis of results, it is observed that the employee is satisfied and motivated. Finally presented the findings and from then on it was made the recommendations.

Key-words: Quality, motivation, satisfaction.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Sexo dos Entrevistados.....	38
Tabela 02 – Faixa etária dos entrevistados.....	39
Tabela 03 – Renda mensal dos entrevistados.....	40
Tabela 04 – Estados civil dos entrevistados.....	41
Tabela 05 – Escolaridade dos entrevistados.....	42
Tabela 06 – Opiniões sobre o espaço físico do Bradesco.....	43
Tabela 07 – Opiniões sobre as condições de trabalho.....	44
Tabela 08 – Opiniões sobre a segurança do trabalho.....	45
Tabela 09 – Grau de realização dos entrevistados com o setor onde trabalham.....	46
Tabela 10 – Frequência de participação de cursos, palestras e treinamentos.....	47
Tabela 11 – Opiniões sobre grau de satisfação dos entrevistados com relação a benefícios oferecidos	48
Tabela 12 – Opiniões sobre reconhecimento por parte da chefia.....	49
Tabela 13 – Opiniões sobre critérios utilizados para promoções internas.....	50
Tabela 14 – Frequência com que os entrevistados conseguem se programar para outras atividades.....	51
Tabela 15 – Opiniões sobre grau de relacionamento da equipe.....	52
Tabela 16 – Opiniões sobre grau de relacionamento da chefia com cargos subordinados.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Sexo dos Entrevistados.....	38
Gráfico 02 – Faixa etária dos entrevistados.....	39
Gráfico 03 – Renda mensal dos entrevistados.....	40
Gráfico 04 – Estados civil dos entrevistados.....	41
Gráfico 05 – Escolaridade dos entrevistados.....	42
Gráfico 06 – Opiniões sobre o espaço físico do Bradesco.....	43
Gráfico 07 – Opiniões sobre as condições de trabalho.....	44
Gráfico 08 – Opiniões sobre a segurança do trabalho.....	45
Gráfico 09 – Grau de realização dos entrevistados com o setor onde trabalham.....	46
Gráfico 10 – Frequência de participação de cursos, palestras e treinamentos.....	47
Gráfico 11 – Opiniões sobre grau de satisfação dos entrevistados com relação a benefícios oferecidos	48
Gráfico 12 – Opiniões sobre reconhecimento por parte da chefia.....	49
Gráfico 13 – Opiniões sobre critérios utilizados para promoções internas.....	50
Gráfico 14 – Frequência com que os entrevistados conseguem se programar para outras atividades.....	51
Gráfico 15 – Opiniões sobre grau de relacionamento da equipe.....	52
Gráfico 16 – Opiniões sobre grau de relacionamento da chefia com cargos subordinados.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização e colocação do problema de pesquisa.....	11
1.2 Caracterização do Banco Bradesco, agência Natal Centro e seu ambiente	12
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificativa.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Origens da Qualidade de Vida no Trabalho	16
2.2. Conceitos e evolução da QVT	18
2.3 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	21
2.3.1 Modelo de QVT de Nadler e Lawler	22
2.3.2 Modelo de QVT de Hackman e Oldhan.....	22
2.3.3 Modelo de QVT de Walton	23
2.4 Programas de Qualidade de Vida no Trabalho	25
2.4.1 Etapas para implantação de programas de QVT	26
2.5 A motivação do empregado.....	27
2.5.1 QVT – Medindo para melhorar	29
3 METODOLOGIA	31
3.1 Tipologia de pesquisa.....	31
3.1 Universo e amostra	32
3.3 Instrumento de coleta de dados	33
3.4 Tratamento e análise dos dados	34
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	35
4.1 Perfil do Entrevistado	35
4.2 Dados avaliativos	40
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICES.....	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e colocação do problema de pesquisa

Com um número expressivo de empresas competindo e tantas mudanças ocorrendo no mundo, torna-se cada vez mais difícil sobreviver no mercado. Para manter-se no mercado é preciso que se tenha um diferencial que possibilite destacar-se dentre as demais organizações, diferencial capaz de conquistar não só clientes externos, mas principalmente os internos, aqueles que são responsáveis em grande parte para a maximização dos resultados da empresa.

As organizações vêm se conscientizando, a cada dia, acerca da importância da QVT e de seu principal ativo que são os colaboradores. As características do ambiente interno e externo das organizações e as mudanças constantes - causadas pela globalização, pelo avanço tecnológico, pelos novos modelos de competitividade, pelas exigências do consumidor, pela necessidade de diversificação de produtos e serviços, bem como de sua qualidade e preço - têm causado profundo impacto no ambiente empresarial interno, fazendo com que as empresas busquem novas estratégias de gestão, criatividade, inovações tecnológicas, rapidez na tomada de decisões e maximização da qualidade de seus serviços, além da valorização do seu capital humano.

Percebe-se nos ambientes de trabalho, aspectos diversos relacionados à QVT, onde acontecem inúmeras situações individuais e coletivas quanto a pressões, sinais de stress, hábitos alimentares, cuidados físicos e estilos de vida.

A QVT não é um valor associado a iniciativas isoladas nas organizações, mas sim um valor a ser conquistado e deverá ter grande potencial para ser compartilhado. Uma empresa de excelência sabe que o funcionário é seu potencial básico e deve ser visto como tal.

O Banco Bradesco acredita que, por meio de ações e programas de QVT é possível trazer melhorias de condição de trabalho e na produtividade, visualizando as pessoas como seres dotados de características próprias e que devem ser levadas em consideração para que haja sinergia e maximização dos resultados.

Normalmente é possível que se visualize pessoas como recursos, pois elas são portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicação e outros e esquecemos de que as pessoas possuem características de

personalidade, expectativas, histórias e estilos de vida particulares e principalmente objetivos pessoais.

O comportamento das pessoas dentro das organizações é determinado tanto pelas práticas organizacionais como pelo comportamento pró-ativo dos participantes da organização, fazendo com que isso seja determinante no que diz respeito a colaborar ou não com as regras colocadas por um supervisor. Essa visão pode deixar claro a importância de oferecer melhores condições de trabalho aos colaboradores e tê-los como aliados no dia-a-dia da empresa.

Visto que as organizações tendem a se preocupar cada vez mais com a satisfação e boas condições de trabalho oferecidas para os seus colaboradores, e tendo em vista o que foi abordado anteriormente, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

Em que medida a Qualidade de Vida no Trabalho no Banco Bradesco, agência Natal Centro, vem exercendo influência sobre a motivação e produtividade de seus funcionários?

1.2 Caracterização do Banco Bradesco, agência Natal Centro e seu ambiente

O Bradesco surgiu primeiramente como Banco Brasileiro de Descontos S.A em 10/03/1943, no interior de São Paulo, cidade de Marília com um capital de 10 Contos de Réis e apenas 6 agências localizadas em cidades próximas. Nessas agências captavam pequenos depósitos e poupanças que eram transformadas em pequenos empréstimos que eram concedidos a modestos agricultores e empresários.

A agência Natal Centro, começou a funcionar internamente em 07/12/1967 no entanto, só abre suas portas para o público em 27/12/1984 e conta atualmente com 40 funcionários distribuídos em setores de abertura de contas, área comercial, expansão, recuperação de crédito, pré-atendimento, caixas, retaguarda, gerência administrativa, supervisão administrativa, gerentes assistentes, recepcionista, cobrança, gerentes pessoa física, gerentes pessoa jurídica, gerencia geral e conta com setores terceirizados de seguro e vida e previdência.

Em todos os setores citados acima, são comercializados os seus produtos e/ou serviços, uma gama de produtos voltados para basicamente investimentos, CDB, Poupança, Hiper Fundo, Hiper Poup e capitalizações. Na agência Natal Centro

todos os funcionários trabalham com o intuito de atender todos os clientes que precisarem de seus serviços, indo desde atendimento nos caixas até os maiores investimentos.

O Bradesco também é muito conhecido pelos trabalhos que realiza junto a comunidade, como exemplo o fato de ter criado e mantido há 50 anos o maior programa privado de ensino gratuito do Brasil: a Fundação Bradesco que já formou mais de 660 mil brasileiros e possui mais de 40 escolas atendendo mais de 108 mil alunos todos os anos, entre crianças, jovens e adultos; age conjuntamente com a fundação SOS Mata Atlântica onde reverte em reflorestamento a partir dos investimentos feitos pelo cliente; se preocupa em atender às necessidades de todos, investindo em grande parte em *softwares* para portadores de necessidades especiais, criando um sistema capaz de atendê-lo no que for preciso. É o único banco com mais de 185 certificados de qualidade ISO 9001:2000 que prova a sua excelência, eficiência e qualidade testadas e comprovadas.

Sua missão dispõe-se da seguinte maneira: Nosso principal objetivo é consolidar nossa posição como a principal instituição financeira privada no mercado brasileiro, que presta uma gama completa de serviços, aumentando nossa rentabilidade, maximizando valor para nossos acionistas e gerando um retorno acima da média em comparação com outras instituições do setor financeiro brasileiro.

A filosofia de ação do banco procura atender ao maior número possível de clientes e, o que é mais importante, incentiva o hábito de poupar, procurando estar antenado nas mais atuais informações de segurança e métodos novos no que diz respeito a sistemas capazes de melhorar e facilitar o atendimento ao público.

Agindo dessa forma, o Bradesco, agência Natal Centro se destaca no meio em que atua por ser uma empresa que oferece funcionários treinados e capacitados que se preocupam em atender bem a todos os que procuram seus serviços e/ou produtos, bem como toda a comunidade, desenvolvendo ações capazes de melhorar a visão socioambiental de todos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar se a Qualidade de Vida no Trabalho no Bradesco, agência Natal Centro, vem exercendo influência sobre a motivação e produtividade dos funcionários.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil dos funcionários;
- b) Conhecer a opinião dos funcionários sobre as condições de trabalho existentes;
- c) Verificar se os funcionários têm oportunidade de crescimento profissional; e
- d) Conhecer o nível de relacionamento entre os funcionários;

1.4 Justificativa

A principal justificativa para o estudo proposto está associado as condições da QVT na empresa em análise, onde pode-se observar certa deficiência na sua aplicação, o que contribui de fato para uma queda na produção dos funcionários.

Considerando que a sociedade vive novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa, gerando em consequência, novos valores e demandas de QVT. O que faz com possamos analisar ainda fatores como saúde, ecologia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia e como eles podem influenciar na produtividade dos colaboradores.

É neste ambiente, acrescido de particular competência técnica da empresa em interpretar as necessidades dos clientes internos, que o presente estudo se justifica do ponto de vista teórico em aprofundar os estudos da pesquisadora no que diz respeito à QVT para poder entender como se aplica na empresa em análise, visto que, as deficiências existem porém ainda não foram estudadas anteriormente e ainda estará a disposição para auxiliar no desenvolvimento de outros trabalhos científicos na mesma área.

Desta forma, o estudo representa uma proposta de experiência inovadora,

contribuindo e servindo de complemento na formação acadêmica à pesquisadora. A empresa porém, é conceituada e, é referência no ramo em que atua, assim, do ponto de vista prático o estudo se justifica em proporcionar a sociedade dissertações de extrema importância e relevância acerca do tema e empresa em análise.

Quanto à viabilidade do projeto, podemos afirmar que é um estudo plenamente viável, visto que não acarretará muitos custos para os pesquisadores, tampouco para a instituição, permitindo assim que o resultado obtido através da pesquisa seja satisfatório e proveitoso.

Por fim, espera-se que, a partir dos resultados obtidos, o estudo sirva como orientação para os gestores da empresa em análise para a auxílio na complementação dos programas de QVT.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Origens da Qualidade de Vida no Trabalho

O ser humano sempre esteve muito preocupado em obter satisfação e bem estar na execução de suas tarefas no trabalho, criando desde máquinas capazes de facilitar a realização do trabalho até novos métodos que aperfeiçoem as condições de trabalho.

É nesse ambiente que Limongi-França (2008, p. 84), afirma que:

A compreensão desse processo de construção de uma nova forma de administrar o bem-estar, com competências e habilidades complexas, é reforçada, como se procura demonstrar, por evidências e sinais das organizações, do mercado, dos tipos de trabalho e do estilo de vida individual.

As organizações dependem do grau de comprometimento de seus funcionários para absorver novas competências.

Cunha, Oliveira e Andrade (2000), citado por Limongi-França (2008, p. 84),

O nível de comprometimento dos indivíduos com a organização tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores nas últimas décadas, visando auxiliar as organizações e encontrar estratégias de gerenciamento de seus recursos humanos e assegurar sua sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo e em constantes mudanças tecnológicas e econômicas.

“Toda pessoa é um complexo biopsicossocial, isto é, tem potencialidades biológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida” (LIMONGI FRANÇA, 2008, p. 28).

Dessa forma, indiretamente a saúde e boas condições de trabalho sempre foram preocupação das empresas e trabalhadores, marcados diretamente quando se iniciaram os estudos científicos na área social, onde começaram a ser observadas as exigências dos trabalhadores e o real conhecimento de suas necessidades no que se refere a condições de trabalho, então passou-se a investir na humanização do ambiente de trabalho através de melhorias na qualidade de vida no trabalho.

Na década de 20, existia grande preocupação por parte das organizações

com a racionalização do trabalho. Buscava-se entender e detalhar cada movimento realizado para desenvolver uma tarefa. A partir de então se desenvolveu uma série de pesquisas lideradas por Helton Mayo na Compahia Western Electric, fábrica de componentes eletrônicos que ficava localizada no bairro de Hawthorne, Chicago, EUA. Essas pesquisas foram consideradas como sendo de fundamental importância para o estudo do comportamento humano, bem como para a motivação dos indivíduos na obtenção das metas e da qualidade de vida do trabalhador.

“As pessoas formam uma organização ou se engajam em algumas delas porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais” (CHIAVENATO, 1992, p. 95).

Em 1940, devido à necessidade de contrapor-se a desumanização no trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, surge a teoria das relações humanas com a concepção do homem social, que considera os trabalhadores como seres complexos, portadores de interesses e características únicas e não mais máquinas feitas somente para o trabalho.

De 1959 a 1972 a QVT era percebida como uma variável que analisa a relação do indivíduo com o trabalho e investigavam-se formas para melhorar a QVT. Em seguida, o foco era o indivíduo antes do resultado organizacional. Ao mesmo, tempo que buscava-se trazer melhorias para colaborador e chefia.

A partir dessas novas variáveis, as pesquisas realizadas acerca da QVT cresceram de forma significativa nas décadas de 50 e 60. Muito desse crescimento deve-se a movimentos reivindicatórios por parte dos sindicatos.

“Os sindicatos não surgiram dentro das fábricas, mas em velhos estabelecimentos como sapatarias, alfaiatarias, construtoras etc., quando esses negócios começaram a produzir para mercados maiores e para demanda futura” (CHIAVENATO, 1992, p. 384).

Num certo sentido, o sindicato é parte integrante da sociedade capitalista e possui uma função que é inerente ao regime de propriedade privada.

Entretanto, incentivadas pelo sucesso japonês que tinham evidentemente uma forma diferente de administrar as suas organizações se comparadas com as organizações do ocidente, as empresas só passaram a colocar em prática a qualidade de vida voltada para o trabalhador, condições de trabalho, remuneração e seu ambiente de trabalho associados a sua motivação e produtividade, sistematicamente e estruturalmente, nos anos 70. É nessa época que passou a se

adotar o termo qualidade de vida no trabalho.

“O equilíbrio organizacional reflete o êxito da organização em ‘remunerar’ seus integrantes com incentivos adequados e motivá-los a continuar fazendo contribuições à organização, garantindo, com isso, sua sobrevivência e eficácia” (CHIAVENATO, 1992, p. 98)

Segundo Limongi-França(2008, p. 32):

A globalização econômica da era digital, os novos paradigmas da gestão organizacional, a modernidade ou pós modernidade da cultura e a difícil união entre qualidade de vida e estabilidade financeira acabam impulsionando ações complexas de troca de informações, sistemas virtuais e milhares de formas de viabilizar uma sobrevivência com maior qualidade de vida.

“A capacidade de gerenciar o intelecto humano - e de convertê-lo em produto e serviço útil - está-se tornando a habilidade executiva fundamental do momento” (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 81)

Neste sentido, é preciso atentar para uma gama de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, refletem-se na satisfação e participação do indivíduo, mobilizando suas energias e conhecimentos a uma maior satisfação e produção. Com base no exposto, a QVT vem ganhando espaço na gestão de muitos administradores pela busca da Qualidade Total dentro das organizações sem distinção de cargos ou nível hierárquico.

2.2. Conceitos e evolução da QVT

A QVT sempre foi assunto de interesse dentro das empresas, visto que sempre se buscou excelência e qualidade, e diferente do que se pensava, exigências por melhor qualidade de vida não se refere somente à remuneração, mas sim em uma série de fatores que juntos farão com que empregado e empregador trabalhem em sintonia e motivados.

É nesse ambiente que Fernandes (1996, p. 28) afirma que

A participação do pessoal, é preciso frisar, depois de passar por favoráveis condições de trabalho, deve, ainda, ser desenvolvida de forma progressiva, através de programas de ação estratégica que mobilizem os empregados em termos de organização grupal.

É preciso de alguma forma estimular e motivar a equipe, fazendo treinamentos, grupos de expressão, programas participativos ou outra forma que mobilize de forma freqüente a energia e inteligência do trabalhador transformando-as em resultados para a própria organização. Apesar de importante ainda existem empresas onde os empregados não são habituados à participação.

O conceito de QVT é de certa forma, abrangente, e precisa ser definido com clareza, uma vez que Wether e Davis (1983) citado por Fernandes (1996, p. 36) afirma que “os cargos/postos de trabalho representam não apenas uma fonte de renda, mas também um meio de satisfazerem suas necessidades de toda ordem com reflexos evidentemente em sua qualidade de vida”.

“O conceito engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento às necessidades e aspirações humanas, calçado na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa” Fernandes (1996, p. 40).

A preocupação com QVT justifica-se, no entanto porque certas atividades empresariais, atribuindo-se o título de programas de QVT, constituem-se apenas em esquemas de manipulação, baseadas em abordagens simplistas e míopes relativamente ao comportamento humano nas organizações, motivando críticas a movimentos orientados por esta linha de trabalho como sendo mais um “modismo” da área de recursos humanos.

Segundo Fernandes (1996, p. 36), [...] “o simples uso da palavra “qualidade de vida” induz à imediata associação com melhorias nas condições físicas e de instalações, atendimento e reivindicações salariais, redução de jornada de trabalho e outras medidas do gênero que, sem dúvida têm implicação de custos adicionais” o que faz com que surjam barreiras opondo-se a implantação de programas de QVT, como algo que acarretará despesas às empresas.

É perceptível que nem todos os problemas de produtividade das empresas, e que nem todo tipo de insatisfação do empregado, em qualquer nível hierárquico que

seja, podem ser resolvidos somente pela tecnologia da QVT. No entanto, conforme Fernandes (1996, p. 36), [...] “sua aplicação conduz, sem dúvida a melhores desempenhos, ao mesmo tempo que evita maiores desperdícios, reduzindo os custos operacionais”. Isso porque Qualidade Total exige que as pessoas “saibam fazer” e mais do que isso, que elas de fato “queiram fazer”, pois hoje, mais do que nunca as empresas tem que ser competitivas, e para isso surge à necessidade de se preocupar com as pessoas, porque de acordo com Fernandes (1996, p. 36), [...] “é através do comprometimento das pessoas com as propostas da empresa que os resultados são atingidos com sucesso”.

Para Fernandes (1996, p. 36), [...] “o que se observa por parte das empresas é um certo exagero relativo aos aspectos técnicos orientados para a qualidade do processo produtivo em si, esquecendo-se de investir nas pessoas”. A preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores da empresa justifica-se pelo fato de haver necessidades a serem atendidas, além do fato de cada indivíduo possuir características e comportamentos únicos.

A relação trabalhador e trabalho configuram um cenário um tanto completo, sendo muitas vezes o trabalho percebido como indesejado, como um fardo pesado, que por muitas vezes acaba nos impedindo de viver. No entanto, freqüentemente é percebida como algo que dá sentido a vida, eleva status, define identidade pessoal e impulsiona o crescimento do ser humano. Isso pode ser percebido quando Taylor, citado por Moraes (2000, p. 29), afirma que:

“Prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habituando-os a desempenhar os tipos de trabalhos mais elevados, para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalho”.

Na busca por melhorias nos ambientes de trabalho, Abraham Maslow criou ainda uma das mais importantes teorias de motivação. Onde alia as necessidades fisiológicas com as psicológicas, e desenvolvem uma hierarquia composta por cinco necessidades, citadas a seguir:

- a) **Fisiológicas**: a base da hierarquia, representando as necessidades de alimentação, descanso e outras prioridades orgânicas;
- b) **Segurança**: se encontra logo após as necessidades fisiológicas,

representando a busca por segurança e proteção contra ameaças e privações;

c) **Sociais**: localizado logo após o nível de segurança, representa a necessidade do indivíduo em ser aceito no grupo em que convive, assim como, amizade e afeto;

d) **Reconhecimento**: presente logo acima das necessidades sociais, ela representa a necessidade do indivíduo de auto-estima, independência, *status* etc.; e

e) **Auto Realização**: o último nível na hierarquia representa a necessidade do indivíduo de se realizar plenamente como pessoa ao nível de suas aspirações e potencialidades.

É nesse ambiente que podemos observar de fato que o trabalhador se motiva a cada vez que consegue atender a uma necessidade de nível anterior, onde seguindo o raciocínio de Maslow as empresas só começam a utilizar o seu capital humano de forma adequada quando conseguem suprir as cinco necessidades citadas acima. A hierarquia das necessidades criada por Maslow consegue então entender melhor a forma como funciona o comportamento motivacional do trabalhador, uma vez que o fator remuneração deixou de ser o principal agente no que diz respeito à motivação.

2.3 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

O desempenho no cargo e clima organizacional representam fatores fundamentais na determinação da QVT. Quando uma empresa oferece boas condições de trabalho, os funcionários produzem mais e serão conduzidos a um clima de respeito e confiança. Por outro lado, se são oferecidas poucas condições, irão declinar na produção e podem ser conduzidos a insatisfação, o que pode levá-los a atos desagradáveis para a própria empresa.

Para Chiavenato (1999, p. 392):

“[...] a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas sobretudo pela situação sistêmica dessas características individuais e organizacionais”.

Vários teóricos desenvolveram então modelos de QVT. No entanto, os mais importantes são o modelo de Nadler e Lawler, o modelo de Hackman e Oldhan e o

modelo de Walton.

2.3.1 Modelo de QVT de Nadler e Lawler

Nas últimas décadas, a ciência do comportamento tem identificado a insatisfação dos funcionários com a especialização e simplificação de seu trabalho, o que de fato norteou a criação do modelo em análise.

Para Rodrigues (1994, p. 117) o modelo de Nadler e Lawler revela que “os indivíduos são capazes de obter uma satisfação pessoal significativa, quando eles desempenham bem os trabalhos que experimentam com elevada variedade, autonomia, identidade da tarefa e feedback”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 392), é nesse ambiente que Nadler e Lawler acreditam que está fundamentada a QVT:

- a) Participação dos funcionários nas decisões;
- b) Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
- c) Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional; e
- d) Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Para Nadler e Lawler na medida em que esses quatro aspectos são adotados, haverá melhoria na QVT.

2.3.2 Modelo de QVT de Hackman e Oldhan

Hackman e Oldhan desenvolveram um modelo de QVT tomando como referência a positividade pessoal e o resultado do trabalho, pois para eles as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que condizem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT.

Segundo Chiavenato (1999) as dimensões do cargo por Hackman e Oldhan definidas são:

- a) *Variedade de habilidades*: o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa;
- b) *Identidade da tarefa*: o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável;

c) *Significado da tarefa*: a pessoa que deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras;

d) *Autonomia*: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia e independência para desempenhá-las;

e) *Retroação do próprio trabalho*: deve haver o retorno a proporcionar informação de retorno a pessoa para que ela própria possa auto-avaliar seu desempenho;

f) *Retroação extrínseca*: deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa; e

g) *Inter- relacionamento*: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.”

Observa-se que Hackman e Oldhan traduzem o que para eles são determinantes da QVT pelo fato de oferecerem recompensas que são capazes de produzir satisfação no cargo e motivação as pessoas para o trabalho. Os autores se preocupam também em utilizar as dimensões apresentadas acima para medir o grau de satisfação geral e o grau de motivação interna como forma de diagnosticar a QVT.

2.3.3 Modelo de QVT de Walton

O modelo de Walton possui oito fatores capazes de afetar a QVT. Conforme Chiavenato (1999):

a) *Compensação justa e adequada*: a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho);

b) *Condições de segurança e saúde no trabalho*: envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequadas à saúde e bem-estar da pessoa;

c) *Utilização e desenvolvimento de capacidades*: proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retroinformação quanto ao seu desempenho;

d) *Oportunidades de crescimento contínuo e segurança*: no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e

desenvolvimento pessoal e segurança no emprego de forma duradoura;

e) *Integração social na organização*: eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito;

f) *Constitucionalismo*: refere-se ao estabelecimento de normas da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização;

g) *Trabalho e espaço total de vida*: o trabalho não deve absorver todo o tempo nem energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividade comunitária; e

h) *Relevância social da vida no trabalho*: o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em particular de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

No quadro abaixo, pode-se verificar a presença dos fatores de QVT e das dimensões presentes no modelo de Walton.

QUADRO 1: Classificação dos modelos de QVT

FATORES DE QVT	DIMENSÕES
1. Compensação justa e adequada	1 Renda (salário) adequada ao trabalho 2 Equidade interna (compatibilidade interna) 3 Equidade externa (compatibilidade externa)
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	4 Jornada de trabalho 5 Ambiente físico (seguro e saudável)
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	6 Autonomia 7 Significado da tarefa 8 Identidade da tarefa 9 Variedade de habilidades 10 Retroação e retroinformação
4. Oportunidade de crescimento e segurança	11 Possibilidades de carreira 12 Crescimento profissional 13 Segurança no emprego
5. Integração social na	14 Igualdade de oportunidades

organização	15 Relacionamentos interpessoais e grupais 16 Senso comunitário
6. Garantias constitucionais	17 Respeito às leis e direitos trabalhistas 18 Privacidade pessoal 19 Liberdade de expressão 20 Normas e rotinas claras da organização
7 Trabalho e espaço total de vida	21 Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8.Relevância social da vida no trabalho	22 Imagem da empresa 23 Responsabilidade social pelos produtos/serviços 24 Responsabilidade social pelos empregados

FONTE: Adaptado de Chiavenato (1999).

Milkovich e Boudreau completam ainda que a QVT parte do reconhecimento de que um empregado bem treinado e bem posicionado na empresa se coloca numa posição favorável para identificar problemas que dificilmente são localizados com relação a qualidade do produto ou de como o trabalho deve ser feito, o que faz ser perceptível a importância do entendimento da QVT numa organização.

2.4 Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

Nem todos os problemas dos funcionários estão diretamente ligados a QVT, no entanto, sua existência conduz a melhores desempenhos, possibilitando reduzir custos operacionais. As empresas que já possuem QVT implantada conseguem de forma eficaz e com maior produtividade atendendo ainda as necessidades básicas de seus trabalhadores. Sendo o objetivo da implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho gerar uma organização mais humanizada, onde o trabalho possa envolver relativo grau de responsabilidade e de autonomia no que diz respeito a cargo, recebimento de *feedback* sobre o desempenho, com tarefas adequadas, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Para Crosby (1999, p. 139), “a maneira mais prática de se estabelecer o se quadro de referências quando se resolve iniciar um programa de melhoria é colocá-

lo em termos muito pessoais.”

A melhor qualidade de vida dos trabalhadores constitui o alicerce para o sucesso de tais programas (Saluceste, 2004, p. 25). Percebe-se então que atendendo as necessidades das pessoas e as desenvolvendo, maximizando suas potencialidades é que as empresas conseguirão se desenvolver e por consequência irão atingir suas metas. Quando ocorre desequilíbrio entre investimentos tecnológicos em detrimento aos cuidados com o fator humano, o desempenho dos funcionários fica comprometido devidos aos baixos níveis de satisfação, afetando o atendimento às exigências dos clientes externos, o que inviabiliza as estratégias voltadas para a melhoria de produtos e serviços e é nesse ambiente que Crosby (1999, p. 139) afirma que “exige uma mudança de “cultura”, que passe a fazer parte do estilo de vida”.

O cliente externo dita as regras quando se fala em qualidade de produtos e serviços, no entanto no que diz respeito ao enfoque em termos de funcionário, precisa-se saber as expectativas, exigências e necessidades, ou seja, os fatores que para ele é indispensável para ter boa qualidade de vida no trabalho, o que irá afetar seu nível de satisfação e refletirá sobre sua produtividade.

2.4.1 Etapas para implantação de programas de QVT

Antes de implantar na empresa um programa de QVT é preciso lembrar a necessidade de haver fundamentação advinda de conhecimentos interdisciplinares e, em especial, ligados a ciência comportamental, ou seja, não se pode implantar um programa de QVT numa empresa sem um forte apoio teórico e técnico sobre o tema. No entanto é possível estabelecer algumas fases independente das características particulares, e que se aplicam em todas as empresas.

Oliveira (1998, p. 40), relaciona essas 5 importantes fases para a implantação de um programa de QVT.

a) *Sensibilização*: é a fase que representantes da organização do sindicato e consultores trocam suas respectivas visões sobre o conjunto das condições de trabalho e seus efeitos sobre o funcionamento da organização e buscam juntos os meios de modificá-los;

b) *Preparação*: é a fase onde são selecionados os mecanismos institucionais necessários à condução da experiência, formando-se a equipe do projeto,

estruturando os modelos e instrumentos a serem utilizados;

c) *Diagnóstico*: esta fase compreende a coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema técnico e o levantamento dos sistema social em termos de satisfação que os trabalhadores envolvidos experimentam sobre suas condições de trabalho;

d) *Concepção e Implantação do projeto*: à luz das informações colhidas na etapa precedente, a equipe de projeto, dispondo de um perfil bastante preciso da situação. Estabelece as prioridades e um cronograma de implantação da mudança relativa a aspectos que se mostram passíveis de melhorias em temos de tecnologia (métodos de trabalho, fluxos e equipamentos, por exemplo).novas formas de organização do trabalho (equipes semi-autônomas autogerenciadas), práticas e políticas de pessoal (formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração por exemplo) e ambiente físico (segurança, higiene, fatores de streess, por exemplo); e

e) *Avaliação e difusão*: embora a avaliação imediata de tais projetos constitua-se em tarefa difícil pela dificuldade de obter informações confiáveis, é necessária para prosseguir a implantação das mudanças além do grupo experimental, bem como para a posterior difusão para os outros setores.

Com base no exposto acima, pode-se recomendar que os programas de QVT não estejam limitados a grupos na organização, mas que possam envolver a todos os cargos e setores da empresa, para que todos possam estar preocupados em produzir mais e permitir assim que isso aconteça de forma contínua.

2.5 A motivação do empregado

Criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com os colegas de trabalho e estar confiante na satisfação das próprias necessidades é fundamental para motivar os funcionários, criando um clima organizacional agradável. Para Penna (2001, p. 19) “[...] é o conjunto de relações entre as operações de estimulação ou privação e as modificações observadas no comportamento que se processa após as citadas operações.”

As pessoas podem ser motivadas para o bem e para o mau, se não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas a menos que estejam prontos a

assumir as atitudes e os valores do motivador, os comportamentos não serão permanentes. Dizer às pessoas o que se espera que elas façam o melhor significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões sobre os quais concordam. É nesse ambiente que CASTRO (1996, p. 37) afirma que “[...] a motivação humana eclode de atos e gestos simples, mas que tocam profundamente alguns aspectos-chave do ser humano, ligados intimamente aos estímulos externos que ele recebe [...]”.

Existe, no entanto, uma série de motivos que levam uma pessoa a empreender uma determinada ação, e é assim que o grau de motivação se caracteriza no indivíduo, seja ela manifestada de forma individual ou grupal. Para se perceber e medir o grau de motivação é preciso observar dentre outros aspectos como atitude, conhecimento e comportamento. Para CASTRO (1996, p. 38), atitude pode ser classificado como “[...] o conjunto de conceitos no qual uma pessoa acredita.” Sobre comportamento, CASTRO (1996, p. 38) afirma que “[...] é o conjunto de atos realizados por esta pessoa.” Por último, CASTRO (1996, p. 38) afirma que “conhecimento revela o aprendizado e o desenvolvimento obtido por alguém, após uma esforço interno e externo de treinamento”.

Para que aconteça a automotivação é preciso que haja interação dos aspectos citados acima, tendo que vista que, conforme CASTRO (1996, p. 38) “[...] quando uma pessoa acredita na mudança, e possui conhecimentos necessários, ela vai se comportar de forma adequada.” Agindo assim a pessoa produzirá de forma eficaz e possibilitará bons resultados a empresa.

Todas as empresas devem ainda atentar que parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela.

Sendo assim, Todo o sistema de forças que atuam sobre o empregado tem que ser levado em consideração para que a motivação do mesmo possa ser adequadamente compreendida. Este sistema consiste em três variáveis que afetam a motivação nas organizações: as características individuais, as características do trabalho e as características da situação do trabalho.

2.5.1 QVT – Medindo para melhorar

As empresas estão cada dia se preocupando mais com a qualidade, tendo em vista que os consumidores estão mais exigentes com a qualidade de produtos e serviços adquiridos, ao mesmo tempo em que constata-se expressivas mutações no comportamento do trabalhador por demandas de qualidade de vida no trabalho, o que pressiona as empresas na busca de alternativas para melhorar sua gestão sócio-econômica. Percebe-se no entanto que, no ambiente em que se encontra o mercado, necessita-se de muitas informações técnicas e econômicas para se manter ativa e competitiva. O avanço considerável pode ser constatado em função da massa de informações tecnológicas disponíveis, o que permite uma melhora no que se refere a qualidade de produtos e serviços.

FERNANDES (1996, p. 64), no entanto afirma que:

“Como consequência, muitas tentativas para combater desmobilização de pessoal, alta rotatividade, absenteísmo, doenças profissionais, que repercutem na qualidade dos produtos e no custo operacional são inoperantes, exatamente pela falta de conhecimento das prováveis causas desses problemas .”

É possível que se ressalte que as empresas como um todo estão mais conscientes de que a qualidade total engloba todos os componentes do processo, inclusive no que tange as pessoas envolvidas nele. É nesse ambiente que Michel Crozier citado por Fernandes (1996, p. 66) afirma que “homens mobilizados e satisfeitos fazem a diferença e que somente sobreviverão as empresas que souberem utilizar seus recursos humanos tão bem como sua tecnologia e seu capital”.

Para medir e aperfeiçoar cada vez mais, a auditoria funciona não só na parte contábil e financeira, mas em qualquer parte da empresa inclusive em pessoal. Para Fernandes, (1996, p. 66), auditorias “são, de certa forma tradicionais, auditorias dos controles contábeis, pois fornecem aos acionistas e dirigentes a segurança dos negócios, ao mesmo tempo que servem para evitar e minimizar desperdícios de recursos financeiros.”

Existe ainda por parte de algumas empresas uma certa resistência quando se fala em auditoria de recursos humanos, no entanto a mesma deveria ser adotada inclusive como estratégia, conferindo-lhe um caráter operacional, instrumentador e

diretivo, sendo capaz de fornecer subsídios às empresas sobre problemas que afetam os trabalhadores, com efeitos positivos para elas , sob a forma de maior produtividade para a qualidade de vida dos funcionários.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipologia de pesquisa

No que diz respeito à tipologia de pesquisa, pretende-se realizar um estudo exploratório-descritivo na forma de estudo de caso.

Um estudo se define como sendo exploratório, na visão de Vergara (1998, p. 45), quando a investigação “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

Por fim, para Lakatos; Marconi (1991, p.188) afirma:

São investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Do ponto de vista de SANTOS (2001, p. 26), “explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno”.

De acordo com Gil (2002, p. 42):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis. [...] Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessas relações.

Por sua vez, Vergara (1998, p. 45) enfatiza que:

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

Por último, para Jung (2004, p. 152) “o processo descritivo visa a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam como o fenômeno ou processo”.

Segundo Vergara (1998, p. 47):

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

No que se refere ao estudo de caso, Carvalho e Marangonni (1989, p.134) ressaltam que “o estudo de caso é útil para avaliação e aproveitamento, exercício de aplicações do conhecimento, análise de situação relevante ocorrida, motivação de alunos, entre outros usos”.

Por último, para Jung (2004, p.158), ressalta que:

Pode-se definir como estudo de caso como sendo um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro de um contexto local, real e especialmente quando aos limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

A seguir, discorre-se sobre as definições do universo e da amostra do estudo.

3.1 Universo e amostra

Estabeleceu-se que o universo da presente proposta de pesquisa será composto por 42 funcionários do Banco Bradesco, agência Natal Centro.

Sobre universo Oliveira (1998, p. 160), afirma que “[...] é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Por sua vez Vergara (1998, p. 48), afirma:

Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo.

Finalmente, Andrade (1998, p. 124), afirma que “o universo da pesquisa é constituído por todos os elementos de uma classe, ou toda a população”.

No que se refere à amostra, Vergara (1998 p. 48), explica que “População amostral ou amostra é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de

representatividade”. Segundo Oliveira (1998, p. 160), “amostra é uma porção ou parcela do universo; é subconjunto do universo”. Por sua vez Morettin (2000, p.1) afirma que, “fixada uma população, qualquer subconjunto formado exclusivamente por seus elementos é denominado amostra da população”.

Em virtude do tamanho da população a ser pesquisada, optou-se por não calcular uma amostra. Com isso, o estudo será censitário.

Para Strey *et al* (2007, p. 97), o estudo pode ser classificado como censitário, pois, “as informações dos estudos censitários subsidiam estudos e pesquisas em quase todos os campos do saber, mas são também elementares para o planejamento de políticas públicas e interferem intensamente na formação de concepções do senso comum”.

Segundo Feitosa *et al* (2005, p. 1), “São inúmeros os estudos que demandam dados provenientes de levantamentos populacionais cujas informações coletadas são relativas a indivíduos localizados em pontos específicos do espaço”.

Por fim, de acordo com o IBGE, um estudo censitário representa uma “unidade de controle cadastral formada por área contínua, situada em um único quadro urbano ou rural, com dimensão e número de domicílios que permitam o levantamento das informações por um único recenseador, segundo cronograma estabelecido” (IBGE, 2000b)

Apresenta-se, a seguir a definição do instrumento de coleta de dados a ser utilizado na pesquisa.

3.3 Instrumento de coleta de dados

No que se refere ao instrumento de coleta de dados, julga-se oportuno utilizar um questionário contendo perguntas fechadas e múltipla escolha.

Neste sentido, para Barros; Lehfeld (1986, p. 108):

O questionário é o instrumento mais usado para o levantamento de informações. Não é restrito a uma determinada quantidade de questões porém aconselha-se que não seja muito exaustivo e desanimador ao pesquisado.

Do ponto de vista de Marconi; Lakatos (1999, p. 100), “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas,

que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Por fim, para Oliveira (1998, p. 165), “o questionário é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados”.

A seguir discorre-se sobre o tratamento e análise dos dados que serão coletados.

3.4 Tratamento e análise dos dados

Os dados que foram obtidos por meio do questionário, serão tabulados e analisados a partir de conhecimentos inerentes à estatística descritiva, bem como com o auxílio do software Microsoft Excel para que sejam mais facilmente interpretados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil do Entrevistado

Tabela 01 – Sexo dos entrevistados

Idade	Nº de Entrevistados	%
Feminino	19	47
Masculino	21	53
Total	40	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

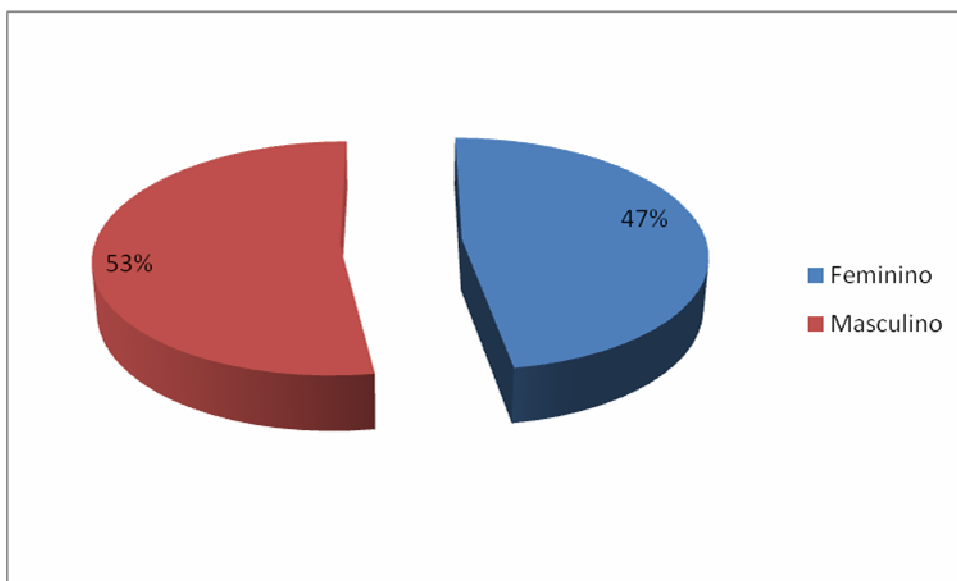


Gráfico 01 – Sexo dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

Com base nos dados, observa-se em relação ao espaço físico do Bradesco a maioria dos 40 entrevistados classificam com 53% como muito satisfatório, ao passo que apenas 2% se colocam como indiferente.

Tabela 02 – Faixa etária dos entrevistados

Idade	Nº de Entrevistados	%
de 18 a 25	19	47,5
de 26 a 33	17	42,5
de 34 a 41	03	7,5
de 42 a 49	00	0,0
mais de 49	01	2,5
Total	40	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

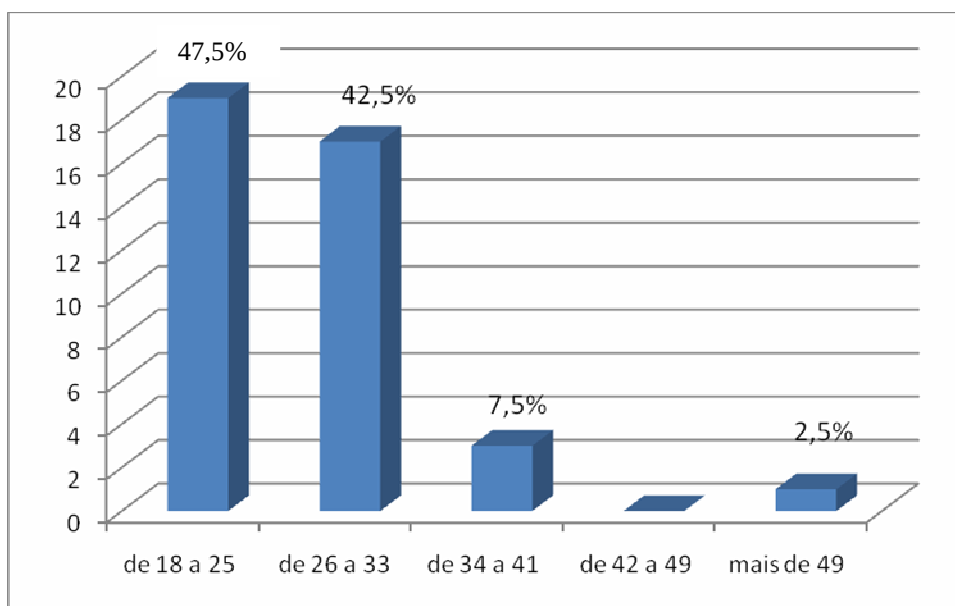


Gráfico 02 – Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

Com base nos dados acima, observa-se que dos 40 entrevistados, 19 afirmam ter faixa etária entre 18 e 25 ao passo que apenas um possui mais de 49 anos, possibilitando um quadro funcional muito jovem.

Tabela 03 – Renda mensal dos entrevistados

Média de salários	Nº de Entrevistados	%
2 a 4	27	67,5
5 a 7	11	27,5
8 a 9	2	5
Mais de 9	0	0,0
Total	40	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

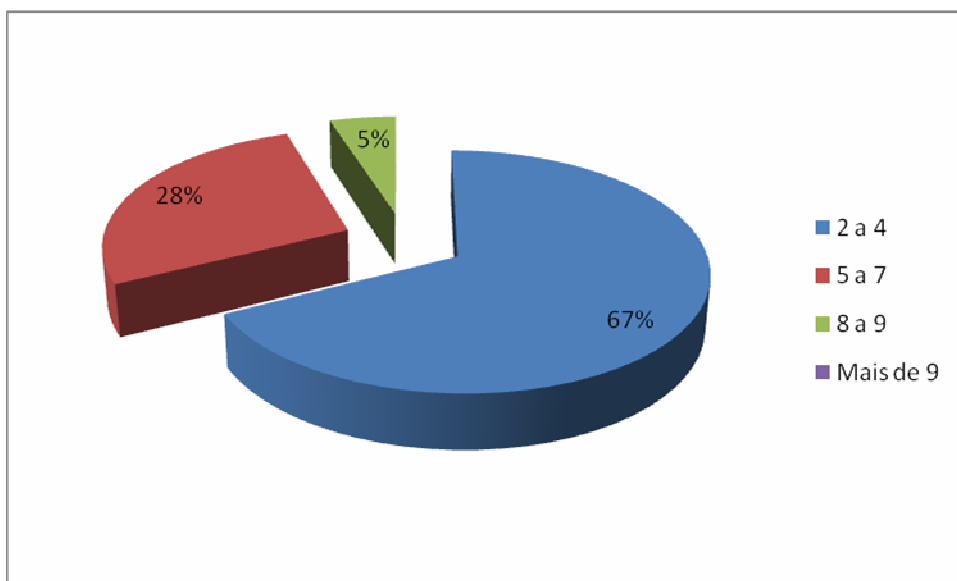


Gráfico 03 – Renda mensal dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

Verifica-se no gráfico acima que 27 informam receber de 2 a 4 salários e nenhum dos entrevistados recebe mais de 9 salários.

Tabela 04 – Estados civil dos entrevistados

Estado civil	Nº de Entrevistados	%
Solteiro (a)	23	57,5
Casado (a)	17	42,5
Viúvo (a)	00	0,0
Divorciado (a)	00	0,0
Total	40	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

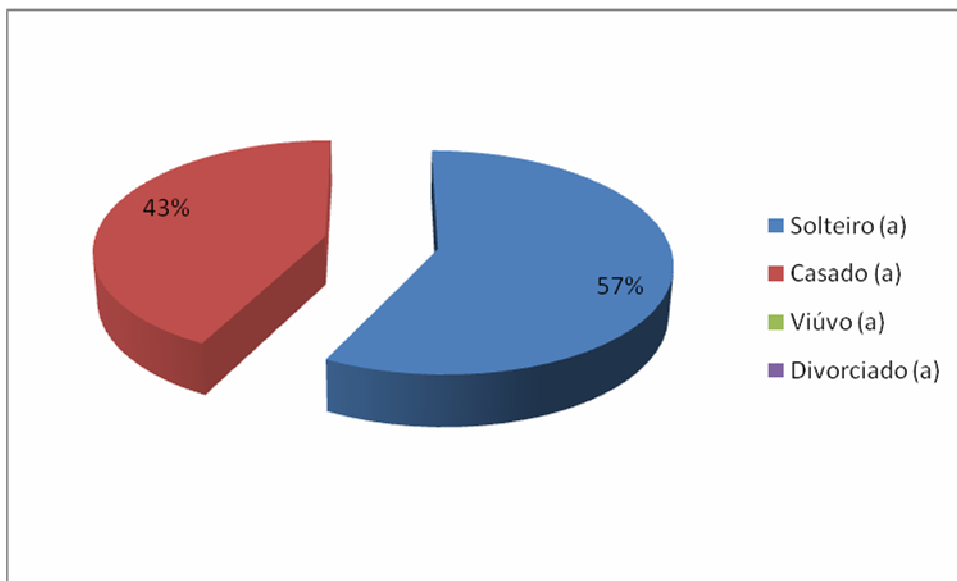


Gráfico 04 – Estado civil dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

Sobre o estado civil dos entrevistados, é possível observar com base nos dados expostos acima que os entrevistados se dividem entre solteiros com 23 e casados com 17.

Tabela 05 – Escolaridade dos entrevistados

Nível	Nº de Entrevistados	%
1º grau incompleto	00	0,0
1º grau completo	00	0,0
2º grau incompleto	00	0,0
2º grau completo	07	17,5
3º grau incompleto	13	32,5
3º grau completo	13	32,5
Pós-graduação	02	5
Cursando pós-graduação	05	12,5
Total	40	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

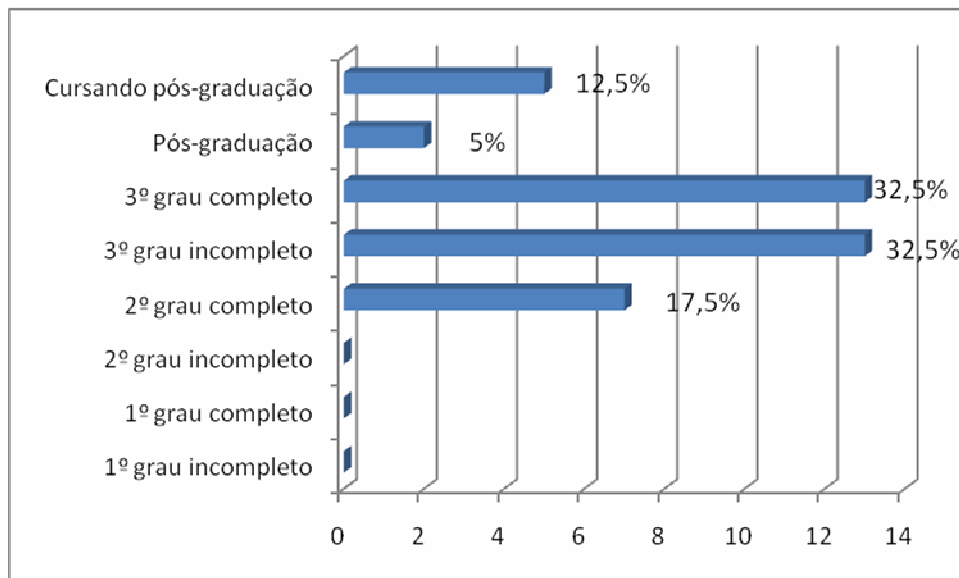


Gráfico 05 – Escolaridade dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

Sobre o grau de escolaridade dos entrevistados, observa-se que a grande maioria está entre 3º grau completo com 32,5,% e 32,5% estão cursando o 3º grau, o que permite observar que os funcionários se preocupam em estar qualificados.

4.2 Dados avaliativos

Tabela 06 – Opiniões sobre o espaço físico do Bradesco

Opiniões	Nº de Entrevistados	%
Muito satisfatório	23	53
Satisfatório	9	20
Indiferente	1	2
Insatisfatório	4	9
Muito insatisfatório	7	16
Total	44	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

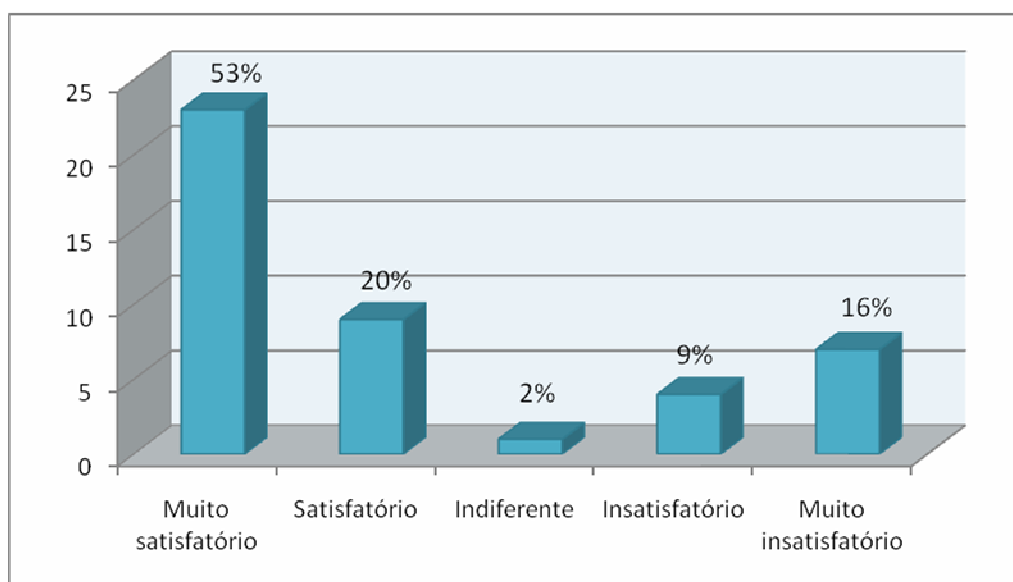


Gráfico 06 – Opiniões sobre o espaço físico do Bradesco

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

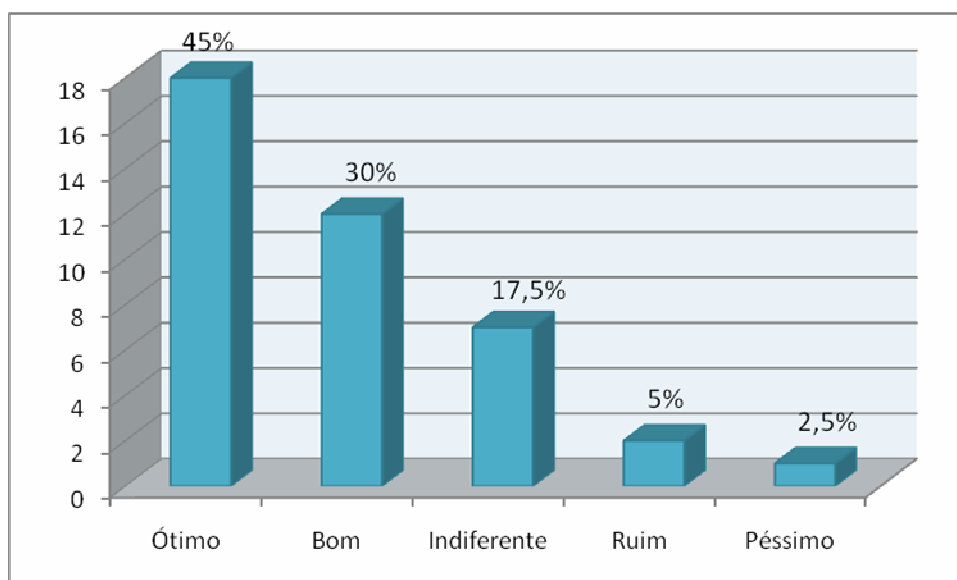
No que diz respeito ao espaço físico, 53% dos entrevistados julgam muito satisfatório, ao passo que apenas 16% se coloca como indiferente.

Observa-se com base no exposto acima, que grande parte dos entrevistados julgam como muito satisfatório o espaço físico do Bradesco, o que por sua vez possibilita uma melhor fluência na execução das atividades, além de melhorar a produção.

Tabela 07 – Opiniões sobre as condições de trabalho

Opiniões	Nº de Entrevistados	%
Ótimo	18	45
Bom	12	30
Indiferente	07	17,5
Ruim	02	5
Péssimo	01	2,5
Total	44	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009



07 Gráfico - Opiniões sobre as condições de trabalho

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

Sobre as condições de trabalho, 45% dos entrevistados classificam como ótimo, ao passo que apenas 2,5% classificam como péssimo.

No que se refere a condições de trabalho, observa-se que a maioria dos entrevistados considera como ótimas ou boas o que permite um maior grau de motivação que irá refletir em resultados positivos para a organização.

Tabela 08 – Opiniões sobre a segurança do trabalho

Opiniões	Nº de Entrevistados	%
Muito satisfatória	26	65
Satisfatória	09	22,5
Indiferente	00	0,0
Insatisfatória	03	7,5
Muito insatisfatória	02	5
Total	40	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

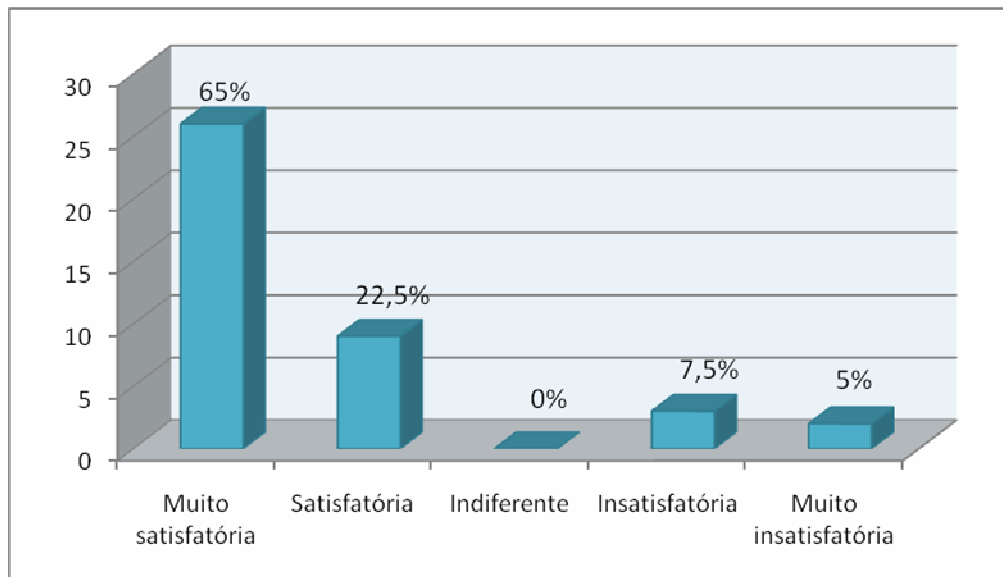


Gráfico 08 – Opiniões sobre a segurança do trabalho

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

No que diz respeito a segurança do trabalho, uma maioria de 65% dos entrevistados classificam como muito satisfatória, enquanto 5% classificam como muito insatisfatória.

Sobre a segurança do trabalho, é possível observar que os entrevistados classificam como muito satisfatória ou satisfatória o que para o mercado financeiro traz muita confiança e agilidade na execução de suas tarefas.

Tabela 09 – Grau de realização dos entrevistados com o setor onde trabalham

Opiniões	Nº de Entrevistados	%
Muito realizado	17	42,5
Realizado	17	42,5
Indiferente	03	7,5
Pouco realizado	02	5
Muito pouco realizado	01	2,5
Total	40	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

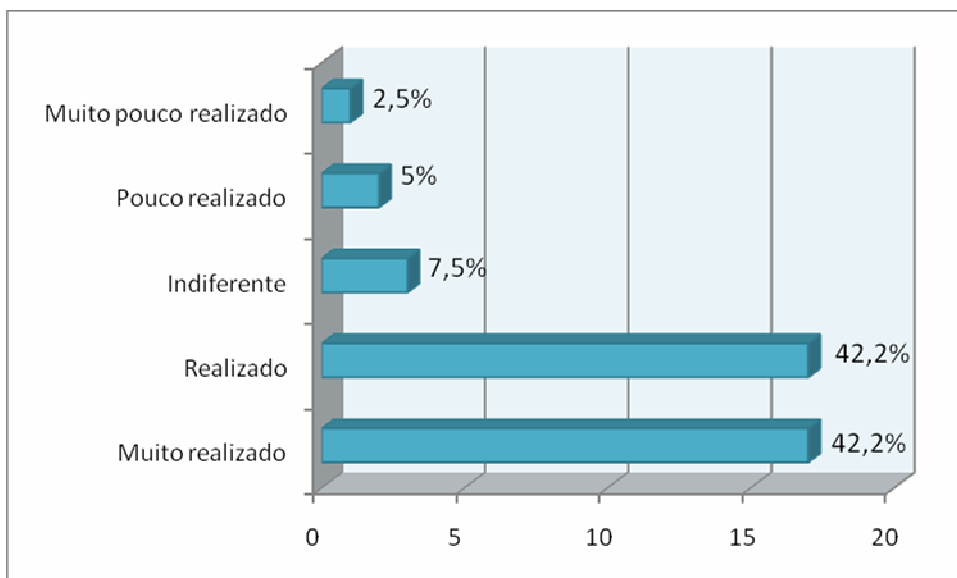


Gráfico 09 – Grau de realização dos entrevistados com o setor onde trabalham

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

No que diz respeito ao grau de realização dos entrevistados com o setor que trabalham, os entrevistados se dividem na sua maioria em muito realizado com 42,5% e realizado com 42%, ao passo que uma minoria de 2,5% classificam como muito pouco realizado.

A relevância dessa constatação se encontra no fato de os colaboradores serem reconhecidos pelo seu trabalho, além de receber feedback que possibilita melhorias tendo em vista que um dos principais objetivos da organização em análise é a satisfação do cliente interno.

Tabela 10 – Frequência de participação de cursos, palestras e treinamentos

Frequência	Nº de Entrevistados	%
Mensalmente	02	5
Trimestralmente	15	37,5
Semestralmente	13	32,5
Anualmente	04	10
Outros.	06	15
Total	40	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

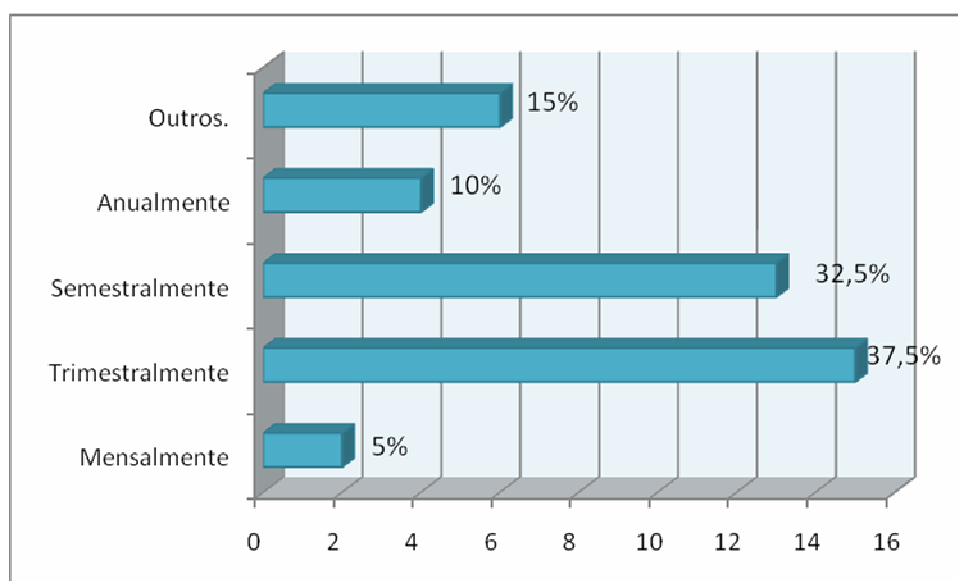


Gráfico 10 – Frequência de participação de cursos, palestras e treinamentos

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

Sobre a frequência de participação de cursos, palestras e treinamentos, os entrevistados afirmam com 37,5% que conseguem trimestralmente se programar, enquanto 15% classificam como outros, ou maia que anualmente.

O treinamento é importante para toda e qualquer organização. Primeiro por que proporciona a capacitação e qualificação do quadro de colaboradores. Em segundo lugar é que essa qualificação faz com que o funcionário possua um maior conhecimento dos produtos e serviços da empresa, podendo gerar uma melhor qualidade no atendimento, e que irá influenciar diretamente a satisfação do cliente externo.

Tabela 11 – Opiniões sobre grau de satisfação dos entrevistados com relação a benefícios oferecidos

Opiniões	Nº de Entrevistados	%
Muito satisfeito	23	57,5
Satisfeito	13	32,5
Insatisfeito	02	5
Muito insatisfeito	02	5
Não sabe	00	0,0
Total	40	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

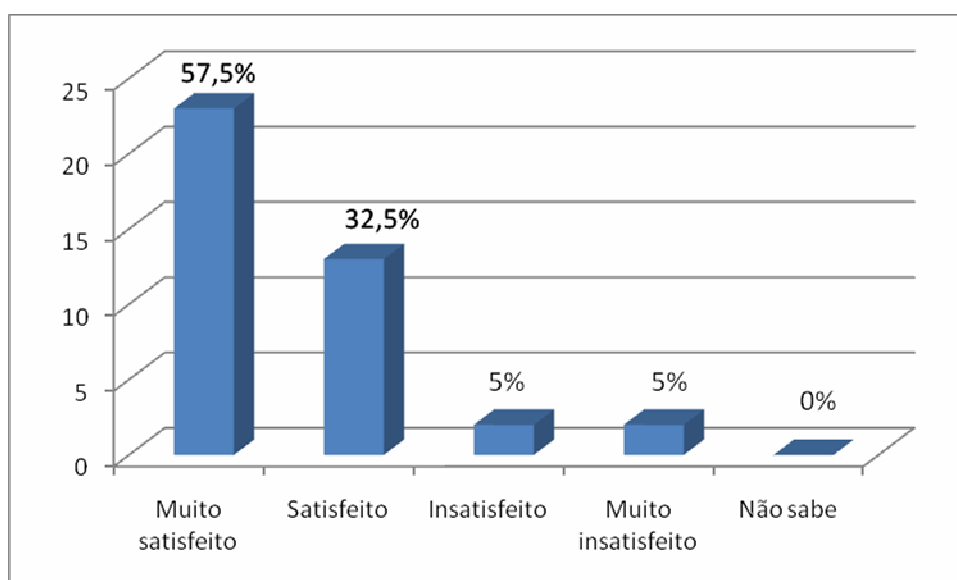


Gráfico 11 – Opiniões sobre grau de satisfação dos entrevistados com relação a benefícios oferecidos

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

No que diz respeito ao grau de satisfação com relação a benefícios oferecidos, os entrevistados numa porcentagem de 57,5% afirmam estar muito satisfeitos ao passo que uma minoria de 5% classificam como muito insatisfatório.

A satisfação dos colaboradores de uma organização é fundamental para que os mesmos estejam em sinergia dentro das normas da empresa. É nesse contexto que pode-se afirmar que a qualidade de vida no trabalho não é um valor associado a iniciativas isoladas nas organizações, mas sim um valor a ser conquistado e deverá ter grande potencial para ser compartilhado, afinal, uma empresa de excelência sabe que o funcionário é seu potencial básico e deve ser visto como tal.

Tabela 12 – Opiniões sobre reconhecimento por parte da chefia

Opiniões	Nº de Entrevistados	%
Meu trabalho é muito reconhecido	07	17,5
Meu trabalho é reconhecido	13	32,5
Meu trabalho é pouco reconhecido	12	30
Meu trabalho é muito pouco reconhecido	00	0,0
Não sabe	08	20
Total	40	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

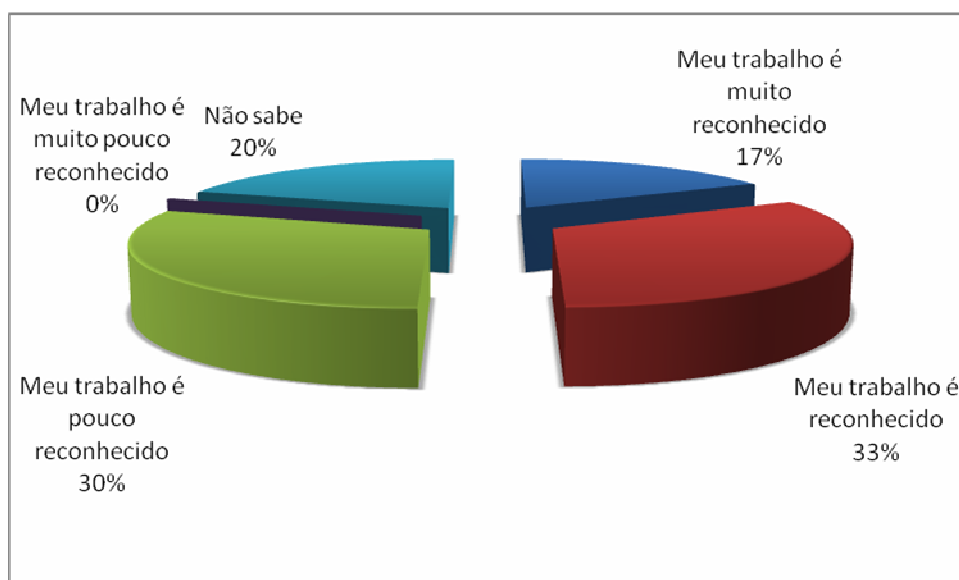


Gráfico 12 – Opiniões sobre reconhecimento por parte da chefia

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

Sobre o reconhecimento dos entrevistados por parte da chefia, apenas 17,5% afirmam que o seu trabalho é muito reconhecido, ao passo que 32,5% afirmam que o seu trabalho é reconhecido.

As organizações vêm se conscientizando a cada dia que deve haver grande preocupação com as condições de trabalho de seu principal ativo que são os colaboradores, dessa forma o comportamento das pessoas dentro das organizações é determinado tanto pelas práticas organizacionais como pelo comportamento pró-ativo dos participantes da organização, fazendo com que isso seja determinante no que diz respeito a colaborar ou não com as regras colocadas por um supervisor.

Tabela 13 – Opiniões sobre critérios utilizados para promoções internas

Opiniões	Nº de Entrevistados	%
Muito satisfeito	13	32,5
Satisfeito	12	30
Insatisfeito	07	17,5
Muito insatisfeito	01	2,5
Não sabe	02	5
Total	40	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

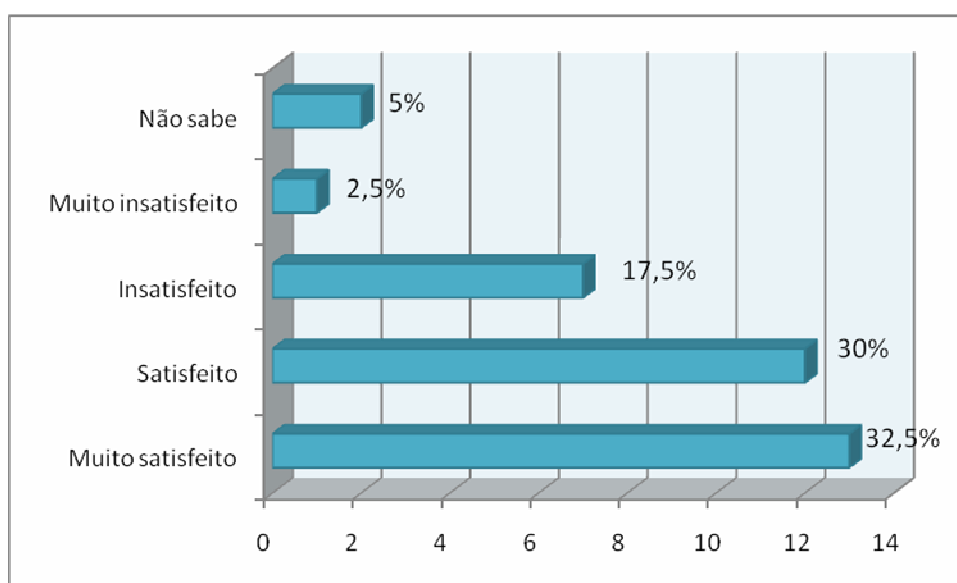


Gráfico 13 – Opiniões sobre critérios utilizados para promoções internas

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

Sobre os critérios utilizados para promoções internas, com base no exposto acima 32,5% estão muito satisfeitos ao passo que 17,5% se coloca como insatisfeito.

Galgar um degrau a mais na carreira profissional é um aspecto que traz como consequência a motivação. No entanto não basta promover o funcionário, mas sim torná-lo aliado da organização, para isso é preciso que estejam definidas as condições levadas em consideração para a promoção.

Tabela 14 – Frequência com que os entrevistados conseguem se programar para outras atividades

Opiniões	Nº de Entrevistados	%
Sim, frequentemente	17	42,5
Quase nunca	20	50
Nunca consigo	03	7,5
Total	40	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

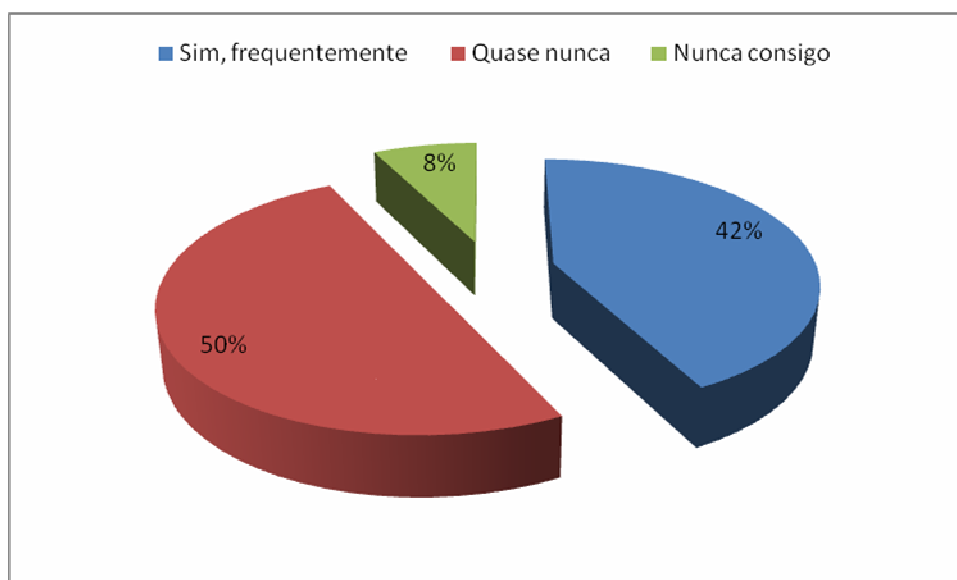


Gráfico 14 – Frequência com que os entrevistados conseguem se programar para outras atividades

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

Com base nos dados acima, observa-se que sobre a frequência com que os entrevistados conseguem se programar para outras atividades, 42,5% afirmam que conseguem frequentemente, ao passo que 7,5 nunca conseguem.

O ser humano é dotado de características muito pessoais, assim todos tem necessidades de programar seu dia seja com lazer ou com outras obrigações para se sentirem satisfeitos e conseguem então se engajar no trabalho de forma mais positiva, ajudando na maximização dos lucros e divulgação do nome da empresa.

Tabela 15 – Opiniões sobre grau de relacionamento da equipe

Opiniões	Nº de Entrevistados	%
Ótimo	23	57,5
Bom	14	35
Ruim	03	7,5
Péssimo	00	0,0
Total	40	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

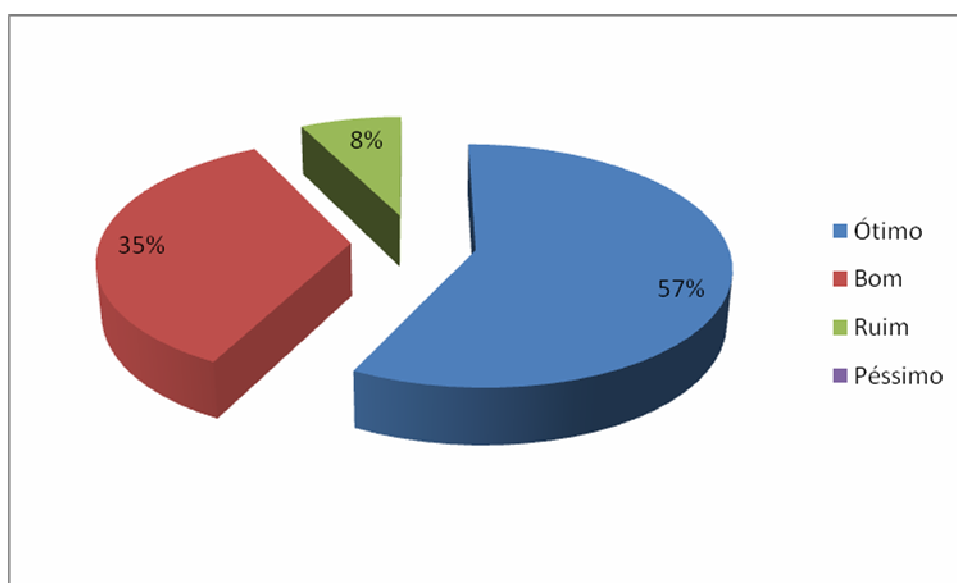


Gráfico 15 – Opiniões sobre grau de relacionamento da equipe

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

Observa-se no que diz respeito ao grau de relacionamento da equipe, que uma maioria de 57,5% dos entrevistados afirmam classificar como ótimo, ao passo que nenhum dos entrevistados classificam como péssimo.

Sabe-se que a competitividade entre as organizações está tão elevada que ficou muito complexo haver diferenciação. Diante desse contexto, as empresas tendem a procurar uma vantagem competitiva para se destacar entre as demais. Verifica-se então o crescimento da preocupação com o público interno, e a importância de tê-lo como aliado, além de permitir que aconteça uma sinergia entre a equipe e consequentemente possam se relacionar melhor com o público externo.

Tabela 16 – Opiniões sobre grau de relacionamento da chefia com cargos subordinados

Opiniões	Nº de Entrevistados	%
Ótimo	23	57,5
Bom	14	35
Ruim	03	7,5
Péssimo	00	0,0
Total	40	100

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

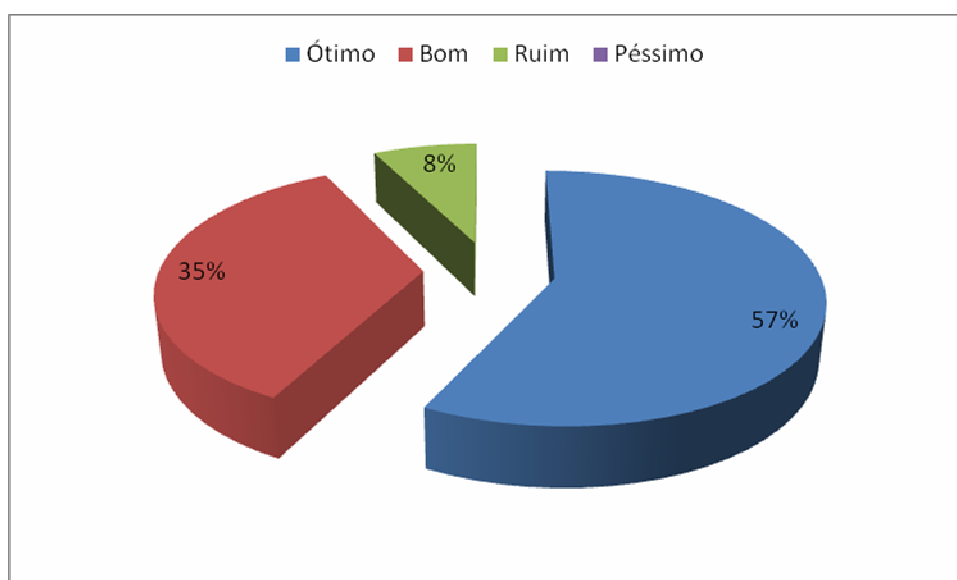


Gráfico 16 – Opiniões sobre grau de relacionamento da chefia com cargos subordinados

Fonte: Pesquisa de Campo, agosto/2009

No que diz respeito ao grau de relacionamento da chefia com cargos subordinados, uma maioria de 57,5% dos entrevistados classificam como ótimos ao passo que nenhum afirma ser péssimo.

É importante que todos dentro de uma organização se respeitem e tenham um bom relacionamento, o bom relacionamento permite que os colaboradores consigam maximizar os resultados pois estarão trabalhando em sinergia, em equipe.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclui-se, no que se refere ao sexo, que existe uma equivalência entre a quantidade de homens e mulheres. No que diz respeito à faixa etária, a maioria dos entrevistados possui entre 18 e 25 anos o que revela que o cliente interno é relativamente jovem. Observa-se, no que concerne a renda mensal dos entrevistados, que o funcionário do Bradesco possui uma média que vai de 2 até 4 salários mínimos. Em relação ao estado civil dos entrevistados, conclui-se que a maioria se concentra em solteiro ou casado, no entanto a maioria concentra-se em solteiro. Por último, constata-se, com relação à escolaridade dos entrevistados se concentra em cursando 3º grau ou concluiu 3º grau.

É importante registrar que uma maioria dos entrevistados concorda que a empresa oferece boas condições de trabalho o que irá permitir aos funcionários motivação para desenvolver suas tarefas. Outro ponto relevante é que uma grande parcela dos entrevistados afirma estar muito realizado no setor onde trabalha o que permite mais uma vez que estejam motivados. Constata-se ainda que no geral a maior parte dos entrevistados tem o seu trabalho reconhecido por parte da chefia e recebem feedback. Por outro lado, uma parcela relevante discorda e afirma que seu trabalho é pouco reconhecido.

Conclui-se ainda, que uma parcela dos entrevistados não consegue programar o seu dia para outras atividades como ir ao médico ou mesmo lazer, devido à grande demanda de clientes na agência o que os faz trabalhar em dobro em número de horas.

Constata-se, que os entrevistados julgam como bom ou ótimo o relacionamento entre os que compõem sua equipe. Ademais, observa-se que grande maioria julga como ótimo o relacionamento entre os cargos de chefia e subordinados

Por fim, conclui-se que reconhecer e remunerar de maneira diferenciada profissionais vem sendo um desafio para as organizações motivarem seus funcionários. Dessa forma, com base no exposto, observa-se que em sua maioria, os entrevistados estão satisfeitos com as condições oferecidas pelo Bradesco, e poucos se opõe, o que deixa claro que a empresa desenvolve sim programas que possibilitam uma melhor qualidade de vida no trabalho e consequentemente os funcionários trabalham mais motivados e produzem mais.

Recomenda-se primeiramente, uma melhor programação dos horários dos colaboradores, para que os mesmos possam se programar para outras atividades ao longo do dia investindo também na contratação de pessoal para que as atividades sejam melhor distribuídas e desenvolvidas de forma a não ocupar todo o dia dos funcionários.

Recomenda-se ainda, que o Bradesco melhore a qualidade de vida no trabalho para os funcionários aumentando o número de ações voltadas a QVT. Este objetivo pode ser obtido intensificando-se os programas de QVT, como a criação de ginástica laboral com os funcionários antes de iniciarem suas atividades, bem como exercícios de alongamento.

Por último recomenda-se o desenvolvimento de um quadro tomando como base parâmetros para promoções internas. Com a criação desse quadro os gestores deixariam explícitas as condições exigidas para que as promoções aconteçam e todos saibam quando concorrem à promoções, além de ser desenvolvido um plano de carreira fechada, para que se aproveitem os funcionários de dentro da organização e não que os mesmos sejam contratados do ambiente externo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **INTRODUÇÃO À METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BARROS, Aidil Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA** Um guia para a iniciação científica. São Paulo: MAKRON Books, 1986.

CARVALHO, Maria Cecelia M. de.; CARVALHO, Maria Cecília Marangoni de (org). **Construindo o saber: técnicas de metodologia científica**. 19 ed. São Paulo: Papirus, 1989.

CASTRO, Alfredo Pires de. **AUTOMOTIVAÇÃO: Como despertar esta energia e transmiti-la às pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CROSBY, Philip B. **QUALIDADE É INVESTIMENTO**. 7 ed. Rio de Janeiro: José Olympo, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **RECURSOS HUMANOS**. Edição Compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERNANDES, Eda. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO** Como Melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FEITOSA, Flávia da Fonseca et al. **Compatibilização de dados censitários para análises temporais com o auxílio de imagens Landsat**. In: Simpósio Brasileiro de Sensoriamento Remoto, Goiânia, Brasil, XII., 2005, São Paulo. **Anais...** São José dos Campos: INPE, 2000.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Instruções para Revisão do Trabalho da Base Operacional Geográfica TR-23**. Rio de Janeiro: IBGE, 2000b. 33 p.

JUNG, Carlos Fernando. **METODOLOGIA PARA PESQUISA E DESENVOLVIMENTO** aplicada a novas tecnologias, produtos e processos.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A. , 2008.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do; CARVALHO, Antonio Vieira de. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**. Vol 1. São Paulo: Pioneira, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **TÉCNICAS DE PESQUISA**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO** Evolução e análise no nível gerencial. Brasília: Vozes, 2000.

ORLICKAS, Elizenda. **CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS**. .ed. São Paulo: Editora Futura, 2002.

OLIVEIRA, J. Arimatés. **A QUALIDADE DE VIDA NO BRASIL**: a influência do desenvolvimento tecnológico, considerando a situação nas regiões brasileiras nos anos de 1960, 1970 e 1980. São Paulo:FGV, 1995.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **TRATADO DE METODOLOGIA CIENTÍFICA** Projeto de pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

PENNA, Antônio Gomes. **INTRODUÇÃO A MOTIVAÇÃO E EMOÇÃO**. Rio de Janeiro: Imago Ed., 2001

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO** Evolução e análise nos nível gerencial. 7ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SALUCESTE, Claudia Maria Campos Martins. **Qualidade de vida no Trabalho:** um estudo na companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga. 2004, 48f. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN. Natal,RN: FARN, 2004.

STREY, Marlene Neves et al. **FAMÍLIA E GÊNERO.** Porto Alegre: Edipucrs, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **PROJETOS E RELATÓRIOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.** Atlas, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE “A” QUESTIONÁRIO

I PERFIL DO ENTREVISTADO

01- Sexo:

() Masculino () Feminino

02- Faixa etária:

() 18 à 25 () 26 à 33 () 34 à 41 () 42 à 49 () Mais de 49

03- Renda mensal (em salários mínimos):

() 2 à 4 () 5 à 7 () 8 à 9 () Mais de 9

04- Estado Civil:

() Solteiro(a) () Casado(a) () Viúvo(a) () Divorciado(a)

05- Escolaridade:

- ☐ 1º grau completo ☐ 1º Grau incompleto ☐ 2º Grau completo
☐ 2º Grau incompleto ☐ 3º Grau Incompleto ☐ 3º Grau Completo
☐ Pós-Graduação ☐ Cursando pós-graduação

II DADOS AVALIATIVOS**06- Na sua opinião, o espaço físico de trabalho oferecido pelo Bradesco é:**

- ☐ Muito satisfatório ☐ Satisfatório ☐ Indiferente ☐ Insatisfatório
☐ Muito insatisfatório

07- Você classifica as condições de trabalho oferecidas pelo Bradesco como sendo:

- ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Indiferente ☐ Ruim ☐ Péssimo

08- Qual a sua opinião sobre a segurança no ambiente de trabalho do Bradesco Agência Natal Centro?

- ☐ Muito satisfatória ☐ Satisfatória ☐ Indiferente ☐ Insatisfatória
☐ Muito insatisfatória

09- Qual o seu grau de realização profissional com o setor onde trabalha? Se está muito pouco realizado ou indiferente indique em qual setor gostaria de estar.

- ☐ Muito realizado ☐ Realizado ☐ Indiferente ☐ Pouco realizado
☐ Muito pouco realizado Outro setor: _____

10- Com qual frequência você participa de cursos, palestras e treinamentos?

- ☐ Semestralmente ☐ Trimestralmente ☐ Mensalmente
☐ Anualmente ☐ Outro. Qual? _____

11- Qual é o seu grau de satisfação com relação aos benefícios oferecidos pela Bradesco?

- ☐ Muito satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Insatisfeito
☐ Muito insatisfeito ☐ Não sabe

12- Como você se sente quanto ao reconhecimento, por parte da chefia, pelo trabalho que realiza no Bradesco?

- ☐ Muito reconhecido ☐ Reconhecido ☐ Pouco reconhecido
☐ Muito pouco reconhecido ☐ Não sabe

13- Qual o seu grau de satisfação com relação aos critérios utilizados pelo Bradesco para as promoções internas?

- ☐ Muito satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Insatisfeito
☐ Muito insatisfeito ☐ Não sabe

14. Você já foi promovido alguma vez? Se sim, indique quantas e há quanto tempo.

- ☐ Sim
 Quantas vezes? _____
 Há quanto tempo foi a última promoção? _____

() Não

15. Há quanto tempo você trabalha na organização?

() Menos de 1 ano () De 1 a 3 anos () De 4 a 7 anos
() De 8 a 11 anos () De 12 a 15 anos () Mais de 15 anos

16. Você foi incorporado de alguma outra instituição financeira?

() Sim. Qual? _____ () Não

17. Consegue programar o seu dia para outras atividades como médico, curso ou lazer?

() Sim () Não

18- Qual o grau de relacionamento entre as pessoas da sua equipe?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

19- Como você avalia o grau de relacionamento entre chefia e cargos subordinados?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo