

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Clarissa Gonçalves Rossi

O impacto da liderança no clima organizacional: um estudo comparativo de duas  
agências bancárias

Porto Alegre

2017

Clarissa Gonçalves Rossi

O IMPACTO DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO COMPARATIVO DE DUAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Claudia Simone Antonello

Porto Alegre

2017

Clarissa Gonçalves Rossi

O IMPACTO DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO COMPARATIVO DE DUAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Escola de Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título  
de Bacharel(a) em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Nome do professor - instituição

---

Nome do professor - instituição

---

Nome do professor - instituição (orientador)

## AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração, que oportunizaram a realização e conclusão deste curso.

A minha orientadora Claudia Simone Antonello, pessoa especial e fundamental para a concretização deste estudo, pelo suporte, atenção, correções e incentivos, além das rápidas respostas sempre que solicitada.

A minha família, amigos e namorado, pelo amor, incentivo, compreensão e apoio incondicional durante todo esse período.

Aos colegas de trabalho que responderam as pesquisas de forma atenciosa e, com isso, colaboraram para a realização deste estudo.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

## RESUMO

A sociedade está passando por mudanças tecnológicas, sociais, culturais, científicas e político institucional. Neste conjunto de mudanças, as instituições financeiras que não se adequarem às transformações, comprometerão a sua própria existência. Dessa forma, há uma preocupação com a melhoria no ambiente de trabalho e com a satisfação dos inúmeros usuários em relação ao clima presente na instituição. O presente estudo visa caracterizar e analisar o impacto da liderança dos gestores no clima organizacional de duas agências bancárias, localizadas em Porto Alegre, verificando a percepção dos funcionários em relação às variáveis que envolvem o clima organizacional e sua satisfação em relação ao trabalho, através da Escala de Clima Organizacional e da Escala de Satisfação no Trabalho, propostas por Siqueira (2008), além de um instrumento adaptado do desenvolvido por Melo (2004), a fim de traçar o perfil de cada líder. Para o alcance dos objetivos geral e específicos desenvolveu-se um estudo de caso quantitativo, aplicado em 30 funcionários das duas agências selecionadas. Como resultado, constatou-se que o líder gera impactos no clima organizacional, podendo resultar positivamente, como notamos em uma agência ou negativamente, como na segunda agência.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Satisfação no Trabalho. Liderança.

## **ABSTRACT**

Society is going through technological, social, cultural, scientific and institutional political changes. In this set of changes, the financial institutions that do not adapt to the transformations, will jeopardize their own existence. In this way, there is a concern with the improvement in the work environment and with the satisfaction of the innumerable users in relation to the present climate in the institution. The present study aims to characterize and analyze the impact of managerial leadership, in the organizational climate, of two bank branches, located in Porto Alegre, verifying the perception that employees have regarding the variables that involve the organizational climate and their satisfaction with the work, through the Organizational Climate Scale and the Work Satisfaction Scale, proposed by Siqueira (2008), as well as an adapted tool developed by Melo (2004), in order to outline the profile of each leader. To achieve the general and specific objectives, a quantitative case study was developed, applied to a total of 30 employees, of the two selected agencies. As a result, it was verified that the leader generates impacts on the organizational climate, and can be positive, as we noticed in one agency or negatively, as in the second agency.

**Keywords:** Organizational Climate. Job Satisfaction. Leadership.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Gráfico 1 – Apoio da chefia e da organização</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 2 – Recompensa</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 3 – Conforto físico</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 4 – Controle/Pressão</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 5 – Coesão entre colegas</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 1 - Síntese Comparativo</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 1 - Escala de Satisfação do Trabalho</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 2 - Escala de Satisfação no Trabalho</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 2 - Síntese Comparativo</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 6 - Tarefas</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 7 - Relacionamento</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 8 – Situação</b>	<b>48</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1. OBJETIVOS .....	10
1.2. JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 LIDERANÇA .....	13
2.2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	15
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	16
2.3.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
2.3.2 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	20
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>23</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
4.1. PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	26
4.2. ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	26
4.3. ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	39
4.4. RELAÇÃO EM CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	42
4.5. ESCALA LIDERANÇA .....	43
4.6. RELAÇÃO EM ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA .....	51
4.7. RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E LIDERANÇA.....	52
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>53</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>
<b>APENDICE A – DADOS PESSOAIS .....</b>	<b>60</b>
<b>APENDICE B – ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>61</b>
<b>APENDICE C – ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....</b>	<b>63</b>
<b>APENDICE D – ESTILOS DE LIDERANÇA .....</b>	<b>64</b>



## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade está passando por mudanças fundamentais, de forma acelerada, em diferentes segmentos. Trata-se de mudanças tecnológicas, sociais, culturais, científicas e político institucional. Neste conjunto de mudanças, as instituições financeiras que não tomarem conhecimento das transformações e não reagirem a essa realidade, comprometerão a sua própria existência.

Nas instituições financeiras, um dos fatores que deve ser repensado relaciona-se com a melhoria no ambiente de trabalho e a satisfação dos funcionários em relação ao clima presente na instituição, por isso, o assunto escolhido para esta pesquisa é analisar qual o impacto gerado pela liderança no clima organizacional em duas agências bancárias de um banco privado.

Segundo Oliveira (1995, p.47),

Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

Tendo em vista as alterações que ocorrem diariamente no quadro de funcionários da organização, a falta de preparação do seu corpo funcional, principalmente na área gerencial, e no baixo grau de transparência nos processos operacionais e administrativos, é essencial que o gestor seja capacitado com habilidades específicas, promovendo o melhor desempenho na administração da agência bancária. A capacitação e o desenvolvimento das pessoas podem ser considerados o principal recurso de uma organização na busca da melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, tendo em vista que as pessoas capacitadas podem fazer a diferença nas instituições financeiras. Na busca deste diferencial, é necessário que se faça o estudo do clima organizacional para que se implante um processo de educação e capacitação ininterrupto, o que resultaria em um desempenho eficiente nos diversos níveis hierárquicos da organização já que muitas vezes originam-se trabalhos de baixa qualidade, pela falta de preparo das pessoas para gerenciá-las.

A questão do clima organizacional não é responsabilidade de um só indivíduo ou de um único departamento, mas, de todos, e deve orientar a maneira de pensar e agir de toda a instituição. Desta forma, todos devem participar dela, desenvolver esforços para atingir os objetivos institucionais, na busca da melhoria do clima organizacional, atuando como agentes. A administração de uma instituição financeira envolve decisões a respeito de seus objetivos básicos e de sua missão. Estas decisões versam sobre políticas e valores que conduzem a sua missão, seu desenvolvimento, seu desempenho e a maneira de obter mais recursos e melhor qualidade para atingir seus objetivos.

As dificuldades de relacionamento interpessoal estão cada vez mais evidentes em nossa sociedade, percebidas nas relações de trabalho, sociais e afetivas. Sem perceber, as pessoas estão deixando de se relacionar com qualidade. O impacto da mudança de líder no setor bancário consiste na dificuldade de alguns gestores de ter empatia, que é a habilidade de poder colocar-se no lugar do outro. Relações mais empáticas permitem que os sentimentos e as atitudes interajam com mais sinergia entre as pessoas, além de ser um agente facilitador para obter melhores resultados no âmbito profissional e pessoal.

O foco do estudo é pesquisar o impacto da liderança no clima organizacional duas agências bancárias localizadas na cidade de Porto Alegre. Entender a percepção dos funcionários em relação às mudanças ocorridas na gestão e o que afeta o relacionamento entre líder e colaboradores.

## **1.1.Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Caracterizar e analisar o impacto da liderança do gestor no clima organizacional de duas agências bancárias localizadas em Porto Alegre.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

1) Verificar a percepção que os funcionários têm em relação às variáveis que envolvem o clima organizacional e sua satisfação em relação ao trabalho.

2) Identificar e analisar a opinião dos pesquisados acerca do tipo de liderança assumido pelo gestor das agências em estudo. Com isso, teremos a visão dos funcionários em relação ao líder atual e como a liderança impacta na rotina da agência.

3) Identificar as diferenças e/ou similaridades na percepção dos colaboradores dentre as duas agências pesquisadas a partir dos resultados obtidos nos objetivos específicos anteriores.

## **1.2. Justificativa**

Um dos motivos para realizar este estudo é o fato de que trabalho em uma agência bancária há cinco anos e, na minha visão, a cada mudança de gestor da agência, o clima organizacional se altera, onde alguns processos se perdem e a forma de realizar as tarefas é modificada trazendo dúvidas para o quadro de funcionários. Com esta pesquisa foi possível verificar qual o entendimento dos demais funcionários do Banco, podendo até mesmo verificar o que seria possível melhorar quando ocorrem essas mudanças.

A questão do conhecimento, qualificação e habilidades para exercer uma função de gestor dentro da organização também é de interesse nesse estudo, pois acreditamos que para manter um clima organizacional saudável é necessário que os gestores trabalhem com a mesma linha de raciocínio, além do respeito que deve haver entre colegas da organização para não ocorrer nenhum tipo de assédio no ambiente de trabalho.

O clima da organização hoje em dia é algo em constante mudança, sendo revigorada a cada dia, passando por influências tanto do ambiente externo quanto interno. Assim, o presente trabalho tem por objetivo analisar as consequências da mudança de líder no clima organizacional em uma agência bancária, considerando que as pessoas representam o diferencial para manter a organização competitiva e impulsioná-la à obtenção de melhores resultados. Com a pesquisa pretendemos evidenciar como é possível reconhecer e atender às necessidades dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho em que estão inseridos, de forma a aprimorar o clima e fortalecendo a cultura do Banco, instigando as pessoas a se habituarem ao clima em que estão sendo inseridas.

Com a pesquisa iremos avaliar se o clima é favorável à introdução de novas considerações e se os colaboradores têm condições de compreender e acompanhar as mudanças organizacionais. Assim como também identificar quais os fatores que afetam a maneira ou as emoções do ser humano em relação ao seu trabalho e os impactos na produtividade e competitividade das organizações.

Este estudo terá como finalidade a reflexão de cada envolvido no processo, gestores e os demais funcionários que recebem as mudanças em seu cotidiano. Os resultados serão informados à organização para que os responsáveis possam tomar as devidas providências para adequação de processos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A competitividade e a busca por resultados de curto prazo exigem aprimoramento constante na qualificação dos colaboradores, procurando desenvolver novos métodos que aumentam a produtividade com a redução de custos. Trabalhadores sobrecarregados, cobranças e pressão por mais trabalho trazem retornos negativos às instituições, na medida em que provocam adoecimento e colaboradores insatisfeitos e desmotivados, que conseqüentemente apresentam menor produtividade (LUZ, 2003).

O líder tem a capacidade através do estilo de liderança de favorecer ou enfraquecer os laços emocionais que dão coerência a equipe. A ele cabe ajustar os diversos pontos de vista, evitando conflitos e assim fazer o papel do líder que é direcionar a organização para as metas existentes. (FIORELLI, 2000).

### **2.1 Liderança**

A liderança é um tema importante para administradores devido o papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização (STONER e FREEMAN, 1995). Nesse sentido, liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Ou seja, liderança é o comportamento de um indivíduo quando está orientando as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum. É uma relação de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no que diz respeito a sua atividade, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação. A liderança é uma interação entre as pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada: é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação; é o incremento da influência sobre as pessoas, acima da submissão mecânica tendo como base as diretrizes rotineiras da organização. Sendo assim, a liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.

Machado e Goulart (2005) abordam os estilos de liderança e o impacto produzido nos subordinados, afetando o seu comportamento e sua motivação para o trabalho. Diferentes estilos de liderança produzem reações diferentes e complexas,

conduzindo a diferentes climas organizacionais. Também destacam a personalidade do chefe, que representa papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho.

Para estabelecer um ambiente saudável, Carvalho e Melo (2008), indicam que é necessário saber ouvir as pessoas, identificando os problemas que possam estar impedindo o crescimento das relações pessoais e organizacionais e abrir canais de diálogo. Neste clima, o colaborador sente-se a vontade pra dialogar com a liderança, pois sabe que o líder vai buscar soluções, reparando erros e realizando adequações quando for necessário. Carvalho e Melo (2008) referem ainda que quem cria o ambiente é o líder e sua forma de liderança. O relacionamento entre líder e colaborador deve ser excelente, pois o líder é o principal responsável por motivar, criar boas relações na organização e influenciar a equipe a desenvolver o trabalho com maior eficiência. Caso contrário, nas relações pessoais prejudicadas, haverá influência negativa diretamente no processo organizacional.

Na Teoria dos Estilos de Liderança, temos três estilos de comportamento do líder: autoritário, democrático e liberal. O líder autoritário é aquele que determina as tarefas e suas prioridades, possui a característica de ser pessoal nos elogios e críticas do trabalho de cada um e mantém a distância da equipe. Já o líder democrático é mais objetivo, baseando-se em fatos nos seus elogios e críticas e a divisão de tarefas é feita em grupo. Toda atividade é discutida. Os passos para o alcance das metas do grupo são esquematizados e o líder sugere opções para o grupo escolher uma atividade precisa de reflexão. O líder liberal, por sua vez, não participa da atribuição das tarefas, evita fazer comentários sobre as atividades dos membros, a não ser quando interrogado e não tenta avaliar os trabalhadores. O líder liberal oferece subsídios, deixando claro que ele fornecerá informações quando lhe for solicitado.

Estudos mais recentes apontam também a liderança transformadora e a liderança transacional. A liderança transformadora se refere a um líder que origina líderes, que “transformam seguidores em líderes”. Para Bass (1985) a liderança transformacional fará com que se desenvolva uma visão da missão organizacional, que estimulará os funcionários a focar na identidade da organização. E a liderança transacional, para Zaleznik e Vries (1995), é definida como a capacidade de tornar seus seguidores recursos pessoais. Para Bass (1985) liderança transacional foca no monitoramento e controle dos funcionários, visando um comportamento de recompensa. Esse comportamento é baseado na troca do líder com o funcionário. O líder oferece suporte e recurso enquanto o funcionário oferece seus esforços. Burns (1978) e Bass (1985)

identificam que líderes efetivos possuem traços tanto da liderança transformadora quanto da liderança transacional, cabendo ao líder transformador criar mudanças enquanto os líderes transacionais se mantêm mais estáveis.

De acordo com o estilo de liderança, um líder pode impactar positivamente (incentivando o desenvolvimento da criatividade) ou negativamente (bloqueando a capacidade criativa de sua equipe). Por isso, competência técnica e competência interpessoal são cada vez mais exigidas dos líderes.

Segundo Chowdhury (2003) com a globalização e o futuro digital, a preparação tem apontado à necessidade de uma liderança diferente, com líderes inovadores e baseados nas emoções. Com o intuito de se atingir a verdadeira vantagem competitiva constituído de sonhos e ideias competitivas. Ainda de acordo com Chowdhury (2003), nas implicações do líder do século XXI, transformar seguidores em líder é uma tarefa, para formar fortes equipes. Para isso, é necessário compromisso pessoal e profissional dos outros. Servir e dar apoio em vez de comandar e controlar.

Analisando essas definições e considerando as peculiaridades de cada autor, verifica-se que dois elementos parecem ser comuns a todas elas. Em primeiro lugar, elas consideram que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

## **2.2. Satisfação no Trabalho**

De acordo com Siqueira (2008), satisfação no trabalho é um tema que tem mobilizado a atenção de pesquisadores do comportamento organizacional e de gestores empresariais desde as primeiras décadas do século XX. Primeiramente, a busca pelo entendimento dos sentimentos que surgiam entre os trabalhadores foi marcada pela aproximação de satisfação com o processo motivacional. Estudiosos defendiam a noção de ser a satisfação no trabalho um elemento da motivação que induzia trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamentos de trabalho importantes, tais como aumento de desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho. Diante desta perspectiva, satisfação foi estudada como uma “causa” de comportamentos no trabalho.

Desde os primeiros anos de sua concepção já existiam proposições, defendidas por diversos estudiosos, como Herzberg, Mausner e Snyderman e outros, de ser

satisfação no trabalho um conceito integrado por várias dimensões. As que conseguiram manter-se ao longo de décadas foram cinco: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. (SIQUEIRA, 2008)

A expressão “satisfação no trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Cada uma das cinco dimensões de satisfação no trabalho compreende um foco, uma fonte ou origem de tais experiências prazerosas sendo utilizadas as expressões “satisfação com: o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho”. Investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos. (SIQUEIRA, 2008)

Siqueira (2008) construiu a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), escala essa validada no Brasil. A EST é composta de uma visão multidimensional de satisfação no trabalho utilizando as cinco dimensões teóricas do conceito com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador. A EST apresenta versão completa e reduzida. Essa ferramenta fez parte da pesquisa e a utilizada foi a versão completa.

### **2.3 Clima organizacional**

A análise do clima organizacional em instituições financeiras pressupõe que, para efeito de estudo, se considere o conjunto de características que a distinguem das demais organizações. Tendo em vista a complexidade e especificidade dessas organizações, que as define, toda instituição possui sua identidade, uma cultura própria, que a faz ser unidade, com seu diferencial.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 98), “Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

Os fatores de influência são os itens quem influenciam o desempenho, as atitudes e as decisões dos funcionários de forma direta ou indireta. Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da empresa, como o ambiente de trabalho, a assistência aos funcionários, a burocracia, a cultura e a estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, transporte, vida profissional, sendo possível que a própria empresa atue diretamente sobre esses fatores para melhorá-los e produzir melhores resultados para a organização, os clientes e os funcionários. Os



fatores externos de influência são os que têm origem fora do domínio da empresa, como a convivência familiar, férias, lazer, política, economia, saúde, segurança pública, situação financeira e vida social, mas que exercem controle no comportamento, ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados ou desconsiderados.

Os fatores mais importantes que acarretam à satisfação no trabalho são atividades mentalmente desafiadoras, recompensas e benefícios justos, boas condições de trabalho e bom relacionamento com os colegas. A comprovação de que o diferencial competitivo de uma organização ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas, torna a identificação de expectativas, de necessidades e de níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização, fatores estratégicos para a eficácia organizacional, ou seja, se os colaboradores não estão motivados ou satisfeitos, seu rendimento diminui e isso resulta em uma empresa menos competitiva. Ao investir tanto em pesquisa de clima organizacional quanto na melhoria do relacionamento com os seus empregados, as empresas verificam quais os fatores principais que intervêm e que poderão ser alvo de melhoria, resultando no aumento da produtividade e, conseqüentemente, melhorar o desempenho da organização.

Analisando o impacto que o clima exerce sobre o comportamento e desempenho dos colaboradores na organização, afirmamos que o clima é um elemento de fundamental importância na compreensão do comportamento e efetividade da organização. Conforme Mello (2004, p.17) “se o clima for desfavorável, a reação dos indivíduos e grupos será opositora à obtenção de resultados positivos.” Portanto, a análise do clima organizacional é um importante estudo para propor e conduzir ações de mudanças, tendo em vista que possuir tais informações permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e proativas de seus colaboradores.

A satisfação, por meio da percepção do funcionário, é identificado a partir de alguns fatores que influenciam no clima organizacional da organização. A qualidade de vida, que é o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, assim como o trabalho em si, através das atividades exercidas, recompensa e reconhecimento, além das práticas da empresa que engloba a infraestrutura de apoio, diversidade e inclusão, gestão de talentos e gestão do desempenho, as pessoas e as oportunidades são os fatores que levam ao engajamento. Engajamento é o nível de comprometimento emocional e intelectual de um colaborador, que resulta em mudança de comportamento relacionada a resultados. É

possível perceber que uma pessoa está engajada no trabalho quando ela fala positivamente da organização que trabalha, deseja permanecer nela, se sente parte da empresa e dedica esforços extras para o sucesso da organização.

Martins (2008, p.29) afirma que “clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”, ou seja, o clima organizacional colabora no entendimento da percepção e do comportamento dos funcionários dentro da organização, sendo assim um instrumento de gestão que pode auxiliar os gestores na tomada de decisões, como planejamento e desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Veloso *et al* (2007) consideram que as experiências que as pessoas vivenciam ao trabalhar em empresas propiciam o desenvolvimento de percepções. Através das percepções, os indivíduos estabelecem vários tipos de relações que causam impacto do comportamento dos funcionários. Esses impactos comportamentais influenciam o clima organizacional e podem ser classificados em algumas categorias, como identidade, satisfação e motivação, liderança, aprendizado e desenvolvimento.

Para Bedani (2007, p.4), a “melhoria da performance das organizações e a manutenção dos resultados positivos a longo prazo, estariam, portanto, significativamente relacionados com a capacidade da liderança em criar um ambiente energizador e produtivo para a força de trabalho”. A qualidade da liderança e o suporte ao desempenho impactam consideravelmente nos resultados, tendo em vista a influência da hierarquia, a influência psicológica do líder, o suporte e a confiança, o papel de facilitador do líder nos processos de interação e a ênfase do líder no atingimento dos objetivos. Dessa forma, uma mudança na liderança pode alterar o clima organizacional da empresa e pode fazer com que os impactos sejam positivos ou negativos, de acordo com a visão do novo líder.

Para Stringer (2002), o clima não apenas acontece, ele é causado e quanto mais soubermos as causas do clima, mais seremos capazes de gerenciá-lo para melhorar o desempenho organizacional. Este autor comenta que as pesquisas atuais em diversas organizações têm identificado cinco principais determinantes do clima organizacional: as práticas de liderança; os planos organizacionais; a estratégia; o ambiente externo; e as forças históricas. Para este autor, todos esses determinantes são relevantes, porém é mais importante analisarmos estes determinantes em termos de quais causas estão sobre

o controle direto ou indireto das lideranças organizacionais e quais causas estão fora desse controle.

Estas diferenças ajudam os líderes a focar suas energias e, ao mesmo tempo, lhes dão ciência dos fatores que alteram o clima de suas organizações mesmo que não possam controlá-los. Para Stringer (2002), o fator mais importante são as práticas diárias de liderança que podem ser ensinadas e aprendidas pelos líderes em todos os níveis organizacionais. Além disso, ele cita que é impossível mudar o ambiente externo e as forças históricas, bem como é muito difícil e demorado mudar a estratégia e modificar todos os planos organizacionais, o que, de certo modo, reforça sua afirmação anterior acerca da importância das práticas de liderança. Stringer (2002) destaca também que algumas pesquisas efetuadas em diferentes tipos de organização têm estabelecido uma conexão entre certos tipos de práticas de liderança e as seis dimensões do clima, o que significa dizer que se pode conhecer quais práticas reforçam as dimensões do clima organizacional, e, por sua vez, causam maior impacto no desempenho (MURGA, 2013, p. 91)

### **2.3.1 Pesquisa de clima organizacional**

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta gerencial, sendo algo temporal. Um colaborador pode estar satisfeito com o ambiente de trabalho e, após determinado período, ficar insatisfeito por algum motivo. Porém, é de suma importância realizar pesquisa, mesmo que empírica, para auxiliar no estudo das condições do ambiente de trabalho. De acordo com Santos (2008), “pesquisar e analisar o clima organizacional dentro de uma empresa não é uma tarefa simples porque a percepção das pessoas sobre os fatos dentro de um ambiente de trabalho é diferente, pois cada situação apresenta várias possibilidades, diversas interpretações e resultados”, ou seja, os resultados podem oscilar de acordo diversos pontos que alteram a percepção dos funcionários.

A percepção das pessoas sobre cada aspecto envolvido nas relações de trabalho é diferente, visto que depende de fatores que vão desde o nível de escolaridade individual, passando por personalidade, crenças, religião, habilidades, experiência pessoal e profissional, sendo que essas diferenças resultam, também, em diferentes sensações de satisfação (RICCO, 2004). Com a pesquisa de clima é possível entender e melhorar as relações entre as pessoas, aumentando a importância sobre informações imprescindíveis para o adequado gerenciamento dos recursos humanos e por sua forte influência na produtividade. É notório que um funcionário satisfeito com o seu ambiente de trabalho terá dedicação na elaboração de suas tarefas, de modo a obter um produto ou serviço de

qualidade, ou seja, se faz necessário que os trabalhadores estejam dispostos ou motivados a aplicar seu potencial em benefício da empresa.

A pesquisa de clima organizacional é composta por instrumentos utilizados para avaliar o clima de uma organização que, quando aplicados de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade. Ou seja, é uma estratégia que as empresas utilizam para conhecer melhor seu clima e permite identificar seus pontos fracos e a satisfação dos funcionários com relação a vários fatores da organização.

De acordo com Fischer (1996), o objetivo das pesquisas de clima organizacional consiste em compreender como estão todas as relações entre a empresa e as pessoas, não só do ponto de vista da satisfação ou motivação, como também é possível abordar a compreensão das políticas e a concordância com o direcionamento do negócio.

### **2.3.2 Modelos de pesquisa de clima organizacional**

Existem alguns modelos de pesquisa organizacional que vão de acordo com o perfil da organização, objetivos, entre outras características de importância para análise do clima organizacional. Através dos recentes trabalhos acadêmicos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003), destacam-se os três principais modelos para pesquisa de clima organizacional, que podem ser aplicados em empresas genericamente.

O modelo de Litwin e Stringer (1968) utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores. São eles: estrutura (sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho), responsabilidade (autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções), desafio (risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções), recompensa (ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração), relacionamento (sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização), cooperação (percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima e de baixo), conflito (sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas), identidade (sentimento de pertencer à organização), padrões ( grau em que a organização enfatiza normas e processos).

O modelo de Kolb (KOLB *et al.*, 1986) utiliza uma escala de sete fatores/indicadores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no

modelo anterior, há ainda os seguintes: conformismo (sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização), clareza organizacional (sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos), calor e apoio (sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo), liderança (disposição dos membros da organização para aceitar a liderança).

O Modelo de Sbragia (1983) surgiu através de um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, no qual utiliza um modelo contendo vinte fatores/indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores: estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle.

Além dos três modelos apresentados acima, os modelos a seguir também constituem importantes estudos sobre clima organizacional, porém, com ênfase mais específica em alguma categoria de organização ou em algum assunto mais específico do próprio estudo de clima organizacional:

a. O Modelo de Coda foi desenvolvido ao realizar estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado.

b. O Modelo de Kozlowski criado por Steve Kozlowski e Mary Doherty (KOZLOWSKI; DOHERTY, 1989) a partir de estudos da Psicologia Aplicada, mais especificamente para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança.

c. O Modelo de Levering, desenvolvido por Robert Levering (LEVERING, 1984 e 1997) foi criado originalmente para avaliar a correlação entre o desempenho econômico/ financeiro das empresas e o nível de satisfação dos empregados com as mesmas.

d. O Modelo de Rizzatti, criado pela dissertação de mestrado de Gerson Rizzatti (RIZZATTI, 1995), especificamente para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado em sua tese de doutorado

em 2002 (RIZZATTI, 2002), quando fez um estudo mais amplo envolvendo as universidades federais da Região Sul do Brasil.

e. O Modelo de Siqueira, criado por Mirlene Siqueira, utiliza a escala de clima organizacional – ECO, que corresponde a uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional. (SIQUEIRA, 2008). Elaborado para mensurar as dimensões de clima organizacional a partir da análise de 12 impactos mais frequentemente apontadas em estudos nacionais e internacionais relativos ao tema. De acordo com a autora, seis desses aspectos são identificados em mais de 80% dos estudos publicados, a saber: estilo de liderança, suporte do chefe e/ou da organização, relacionamento entre colegas, clareza da tarefa, pressão e controle. Após a aplicação do instrumento, permaneceram na escala apenas cinco dimensões que foram as validadas estatisticamente. São elas:

- Apoio da chefia e da organização: suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização, fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho;
- Recompensa: diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalho;
- Conforto físico: ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados;
- Controle/pressão: controle e pressão exercidos pela empresa pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados;
- Coesão entre colegas: união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Para a realização do presente estudo optou-se pelo emprego do modelo elaborado por Siqueira (2008) por tratar-se de modelo mais recente e frequentemente utilizado na literatura sobre o tema.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa possui o objetivo de analisar o impacto da liderança no clima organizacional em duas agências bancárias. Foram aplicados para isso três escalas, validadas, visando analisar a liderança percebida pelos colaboradores e sua influência nos fatores do clima organizacional. Uma das escalas é composta por 63 perguntas objetivas (clima organizacional), uma segunda para verificar satisfação no trabalho composta por 25 questões e a terceira é para verificar que tipo de liderança se identifica nas agências com 24 questões.

Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, a pesquisa caracteriza-se por quantitativa, os dados primários foram coletados a partir das respostas dos questionários aplicados. A pesquisa quantitativa é utilizada para medir opiniões, atitudes e preferências, seguindo o que é previamente definido, verificando o nível de satisfação individual e coletivo.

#### **3.1. Técnica para Coleta de Dados e Análise dos Dados**

A metodologia empregada é descritiva, através da coleta de dados, como é o caso da aplicação de questionários. A coleta de dados foi realizada com os funcionários de duas agências bancárias, utilizando escalas validadas: Escala de Clima Organizacional – ECO (vide apêndice B) e Escala de satisfação no trabalho – EST (vide apêndice C), proposta por Siqueira (2008), para avaliação do clima organizacional e satisfação no trabalho e outro questionário buscando traçar o perfil de liderança, adaptado do instrumento desenvolvido por Melo (2004), (vide apêndice D).

Para a realização da pesquisa de clima organizacional foi utilizada uma escala, a ECO, que é uma escala multidimensional que foi construída e validada com o propósito de avaliar a percepção do trabalhador em relação a várias dimensões do clima organizacional (SIQUEIRA, 2008). A Escala está agrupada em cinco fatores. São eles: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas.

Segundo Siqueira (2008), a EST (Escala de satisfação no trabalho) foi construída com o objetivo de medir o grau de satisfação dos trabalhadores dentro do ambiente organizacional, levando em consideração cinco dimensões. Cada dimensão compreende cinco itens a serem respondidos pelos entrevistados totalizando um questionário

composto por 25 itens, que tem por objetivo medir o grau de satisfação com o trabalho dos trabalhadores de uma organização. As dimensões são as seguintes:

a) satisfação com os colegas de trabalho (contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento com os colegas).

b) satisfação com o salário (contentamento com os ganhos financeiros comparado com a carga de trabalho, com a capacidade profissional, como o custo de vida e com os esforços para a realização da tarefa)

c) satisfação com a chefia (contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles)

d) satisfação com a natureza do trabalho, (contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas)

e) satisfação com as promoções (contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção).

O questionário é uma forma bastante utilizada em processos diagnósticos. Normalmente encontrado em pesquisas de clima organizacional no formato fechado com o objetivo de pesquisar percepções e opiniões dos indivíduos que responderão. É comum esta estratégia estar ligada ao uso do método quantitativo na qual o uso da estatística permite organizar e interpretar seus dados, permitindo mensurar e testar as hipóteses.

O tratamento dos dados será da estatística descritiva. Cada uma das escalas teve seus resultados relacionados entre si.

### **3.2. Caracterização das Agências e Sujeitos Pesquisados**

Analisamos duas agências bancárias, de uma mesma organização, situadas na cidade de Porto Alegre. As agências bancárias são de médio porte, do setor privado. Atualmente possuem quinze funcionários cada uma. Por se localizarem próximas uma da outra, o perfil de clientes é, em grande parte, idosos com boa renda e poder aquisitivo.



A população da pesquisa será os funcionários destas agências. Cada agência possui um total de quinze funcionários mais o gerente geral, porém nossa pesquisa não será realizada com o gerente geral de cada agência. Os cargos dos funcionários respondentes são tanto administrativos quanto comerciais, de todos os setores das agências bancárias pesquisadas.

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. Perfil dos Entrevistados**

Entre os quinze pesquisados da Agência A, seis são do sexo feminino e nove do sexo masculino, onde quatro pessoas têm entre 18 e 27 anos de idade, quatro entre 27 e 36 anos, três entre 36 e 45 anos e quatro acima de 45 anos. Além disso, apenas uma pessoa possui pós-graduação, enquanto sete tem ensino superior incompleto e sete tem ensino superior completo. Entre os entrevistados, cinco eram da área administrativa e dez da área comercial. Três funcionários têm até cinco anos de empresa, enquanto cinco tem de 5 a 12 anos na empresa, três tem entre 12 e 20 anos no banco e quatro estão há mais de 20 anos no banco.

Na Agência B, dos 15 funcionários, oito são do sexo feminino e sete são do sexo masculino, onde três pessoas têm entre 18 e 27 anos, cinco pessoas têm entre 27 e 36 anos, três pessoas têm entre 36 e 45 anos e quatro pessoas tem mais de 45 anos. Seis pessoas desta agência tem ensino superior incompleto enquanto nove possuem ensino superior completo. Quatro pessoas trabalham na área administrativa e onze trabalham na área comercial. Dois estão no banco há menos de cinco anos, quatro pessoas trabalham de 5 a 12 anos no banco, enquanto cinco estão entre 12 e 20 anos e quatro estão há mais de 20 anos.

Podemos perceber que os perfis das agências são bem parecidos, com pessoas de diversas idades em ambas as agências. Notamos também que há funcionários novos (com até cinco anos no banco), assim como, funcionários com maior antiguidade, que já vivenciaram diversas mudanças na estrutura do banco.

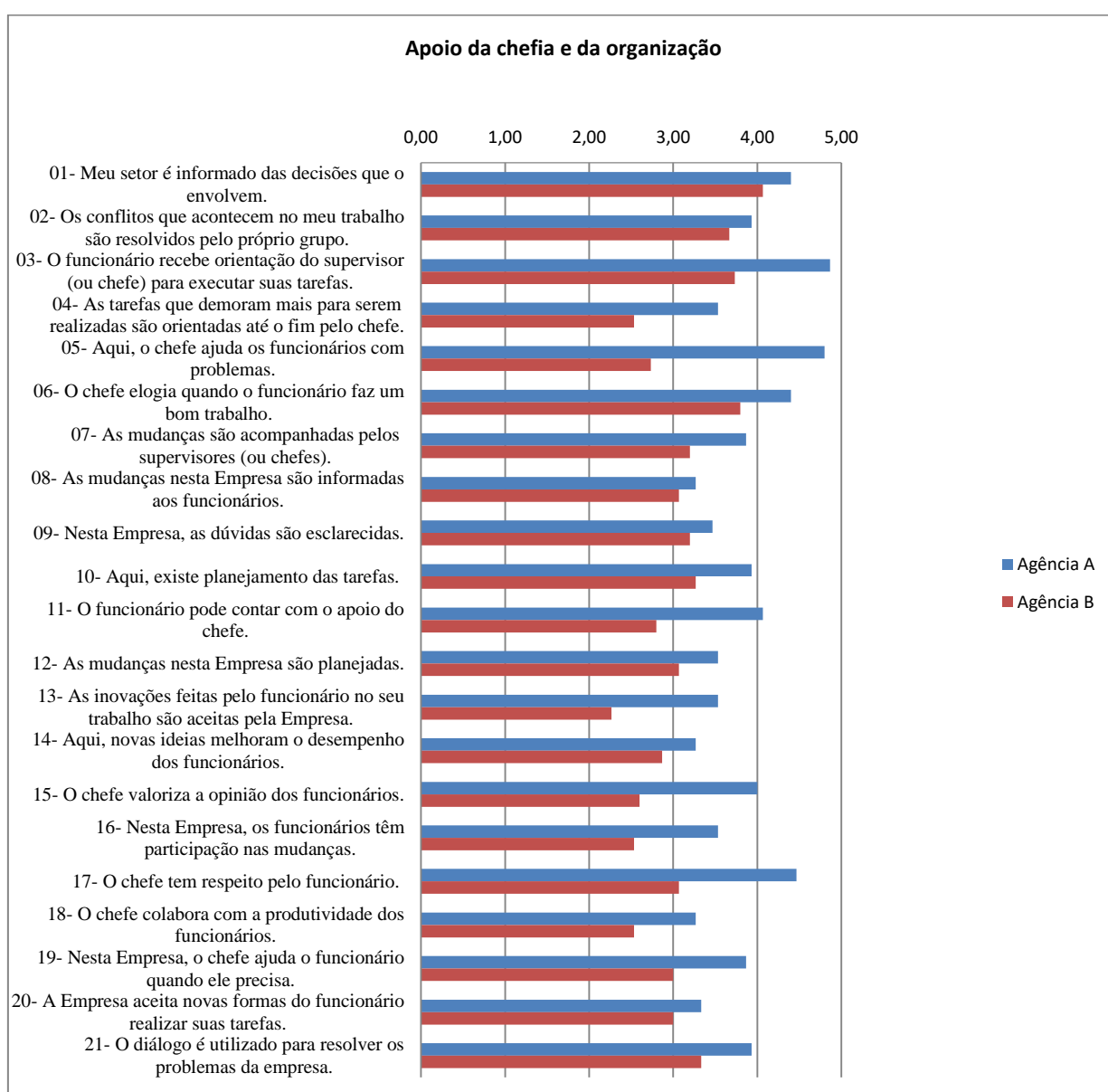
### **4.2. Escala de Clima Organizacional**

A seguir são apresentados os resultados obtidos para cada um dos cinco fatores da Escala de Clima Organizacional. Para a interpretação, deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional: valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim, assim como as médias entre 2,9 e 4 representam indiferença, exceto para o Fator 4, controle/pressão,

para o qual quanto maior o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados. Portanto, para o Fator 4, valores maiores que 4 indicam clima ruim e menores que 2,9 apontam bom clima (MARTINS, 2008).

Segundo Martins (2008, p. 33), define-se apoio da chefia e da organização, o “Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho de suas atividades no trabalho”. Os resultados obtidos para os 21 itens desse fator são apresentados no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Apoio da chefia e da organização, Siqueira (2008)**



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

No Gráfico 1, podemos analisar a diferença na média das respostas entre a Agência A e a Agência B e verificar que, apenas o item 1 (Meu setor é informado das decisões que o envolvem) está acima de 4 na média da Agência B, enquanto todas as outras médias desta mesma agência estão entre 2 e 4, dos itens 2 a 21. Já a Agência A representa médias mais elevadas que a Agência B em todos os itens, com médias abaixo de 4 e acima de 3 apenas nos itens 2, 4, 7, 8,9, 10, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 20 e 21.

No item 1 (Meu setor é informado das decisões que o envolvem) a média da Agência A é 4,40 e na Agência B 4,07, o que demonstra que em ambas agências os funcionários se sentem bem informados a respeito das decisões que envolvem seus setores.

No item 2 (Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo) a média da Agência A é de 3,93 e na Agência B 3,67, o que representa que nem tudo é resolvido pelo próprio grupo pois a média está entre 3 e 4 nas duas agências.

No item 3 (O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas) a média da Agência A é de 4,87 e na Agência B 3,73. Aqui notamos uma diferença acentuada entre as médias das agências, onde é possível perceber que na Agência A os funcionários se sentem muito mais orientados pela chefia do que os funcionários da Agência B.

No item 4 (As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe) a média da Agência A é de 3,53 e na Agência B 2,53, onde notamos, mais uma vez, uma grande diferença entre as agências. É notório que o clima é ruim na Agência B, pois a média do item está abaixo de 2,9. Podemos também analisar que o item 3 e o item 4 estão interligados e se no item 3 já foi verificado que a média era baixa quanto a orientação do chefe nas tarefas, no item 4 foi menor ainda porque se o chefe não orienta o funcionário para exercer as tarefas, tampouco irá acompanhar os funcionários em tarefas que demoram mais para serem realizadas.

No item 5 (Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas) a média da Agência A é de 4,8, que representa um clima bom, com média acima de 4. Já na Agência B, a média é 2,73, que representa clima ruim por estar abaixo de 2,9, onde notamos mais uma vez o problema envolvendo a chefia.

No item 6 (O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho) a média da Agência A é de 4,4, clima bom, e na Agência B, um pouco abaixo de 4: 3,8, o que demonstra indiferença. Desta forma, notamos que os funcionários da Agência A

concordam que o chefe elogia quando realizam um bom trabalho, enquanto na Agência B não há tanta concordância com a afirmação.

No item 7 (As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes)) a média da Agência A é de 3,87 e na Agência B é de 3,2, ou seja, as mudanças nem sempre são acompanhadas pela chefia. No item 8 (As mudanças nesta Empresa são informadas aos funcionários) a média da Agência A é de 3,27 e na Agência B 3,07, o que indica que as mudanças não são efetivamente informadas aos colaboradores nas agências. No item 9 (Nesta Empresa, as dúvidas são esclarecidas) a média da Agência A é de 3,47 e na Agência B 3,2, informando que as dúvidas nem sempre são esclarecidas aos funcionários. No item 10 (Aqui, existe planejamento das tarefas) a média da Agência A é de 3,93 e na Agência B é de 3,27, o que significa que, aparentemente, não há planejamento das tarefas e, se houver, não é explicado aos funcionários. Nesses itens (do 7 ao 10) notamos um resultado que mostra um clima caracterizado como neutro em ambas as agências, onde não há concordância total sobre as afirmações mas também não há uma discordância efetiva.

No item 11 (O funcionário pode contar com o apoio do chefe) a média da Agência A é de 4,07, que represente clima bom e na Agência B é de 2,8, que representa clima ruim. Ou seja, na Agência A o funcionário pode contar com o apoio do chefe enquanto na Agência B, aparentemente, não.

No item 12 (As mudanças nesta Empresa são planejadas) a média da Agência A é de 3,53 e na Agência B 3,07, representando indiferença em ambas as agências sobre esse assunto. Desta forma, podemos observar que nas duas agências os funcionários não sentem planejamento em todas as mudanças que ocorrem dentro da organização.

No item 13 (As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela Empresa) a média da Agência A é de 3,53, representando neutralidade enquanto na Agência B é de 2,27. Com esse resultado, vemos que na Agência B as inovações feitas pelos colaboradores quase não são aceitas, uma vez que o resultado foi menor que 2,9, indicando clima ruim nesse item. Já na Agência A, são aceitas com mais frequência as inovações sugeridas pelos funcionários.

No item 14 (Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários) a média da Agência A é de 3,27, sinalizando indiferença, ou seja, nem sempre as novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários e na Agência B é 2,87, representando clima ruim. Esse item demonstra que na Agência B dificilmente as novas ideias não aprimoram a atuação da equipe, talvez por não serem aceitas, como indica o item

anterior (item 13) ou por não serem ideias efetivamente boas para gerar melhores resultados.

No item 15 (O chefe valoriza a opinião dos funcionários) a média da Agência A é de 4,0, significando um clima bom enquanto na Agência B é de 2,6, representando clima ruim. Desta forma vemos que os funcionários da Agência A sentem sua opinião valorizada, já os da Agência B não tem esse sentimento de valorização.

No item 16 (Nesta Empresa, os funcionários têm participação nas mudanças) a média da Agência A é de 3,53, que significa indiferente, o que indica que eventualmente os funcionários participam das mudanças porem não é algo que indica efetividade e na Agência B é de 2,53, que representa pouca participação nas mudanças.

No item 17 (O chefe tem respeito pelo funcionário) a média da Agência A é de 4,47, demonstrando um clima bom neste aspecto e na Agência é de B 3,07, o que demonstra indiferença nesse item.

No item 18 (O chefe colabora com a produtividade dos funcionários) a média da Agência A é de 3,27, indiferente, e na Agência B é de 2,53, indicando que o chefe não colabora com a produtividade dos funcionários.

No item 19 (Nesta Empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa) a média da Agência A é de 3,87 e na Agência B é de 3,0, ambas com resultado significando indiferença, porem notamos que o resultado da Agência A é melhor, indicando que a chefia auxilia mais os funcionários quando necessário do que a chefia da Agência B. No item 20 (A Empresa aceita novas formas do funcionário realizar suas tarefas) a média da Agência A é de 3,33 e na Agência B é de 3,0, ou seja, ambas sinalizando indiferença a respeito deste item, mas a aceitação na Agência A é melhor que na Agência B quando as novas formas do funcionários realizar suas tarefas. No item 21 (O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa) a média da Agência A é de 3,93 e na Agência B é de 3,33, desta forma representando indiferença nas duas agências, mas ainda assim, na Agência A o diálogo é mais utilizado para resolver os problemas do que na Agência B. Através dos resultados dos itens 19 a 21, percebemos que nas agências o diálogo não é muito utilizado pela chefia e que a mesma nem sempre está disponível para auxiliar os funcionários quando necessitam de ajuda ou sugerem novas ideias, porém na Agência A os resultados demonstram melhores indicadores que na Agência B.

A média total deste fator (Apoio da chefia e da organização) na Agência A é de 3,87 que representa um bom clima por estar próximo da nota 4. A média total na

Agência B é de 3,06 que representa clima neutro, de acordo com a ECO, o que mostra que o clima organizacional da Agência A no fator Apoio da chefia e da organização, em geral, é melhor que da Agência B.

**Gráfico 2 – Recompensa, Siqueira (2008)**



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

No Gráfico 2, referente à recompensa, que segundo Martins (2008), são as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador. Desta forma, verificamos que as médias da Agência A também são maiores que as da Agência B. Referente ao item 22 (Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação), a média da Agência A é 3,40, enquanto da Agência B é de 2,67. O que significa que os funcionários da Agência B não estão realizando suas tarefas com satisfação.

O item 23 (Aqui, o chefe valoriza seus funcionários) na Agência A apresentou uma média de 4,0, representando clima bom, enquanto na Agência B obteve-se uma média de 2,6, que significa clima ruim. Ou seja, na Agência A os funcionários se sentem muito mais valorizados que na Agência B.

No item 24 (Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados), na Agência A o resultado foi 3,93, que demonstra que nem sempre a equipe é recompensada quando consegue desempenhar bem o seu trabalho enquanto na Agência B foi de 2,0, que representa discordância desta afirmação, ou seja, os funcionários dessa agência não se sentem recompensados ao desempenhar bem o seu trabalho.

No item 25 (O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem), percebemos clima ruim em ambas as agências, pois os resultados das médias das duas foi 2,0. Desta forma, notamos que não há recompensa independente das tarefas que desempenham, ou seja, atingir ou não as metas não traz recompensa aos colaboradores nesta organização.

No item 26 (Nesta Empresa, o funcionário sabe porque está sendo recompensado), a média da Agência A foi de 4,07, acima de 4, representando clima bom, enquanto na Agência B a média foi 2,87, abaixo de 3, representando, mais uma vez, clima ruim.

No item 27 (Esta Empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários), podemos notar uma boa média na Agência A, que obteve média de 4,47, mas não notamos isso na Agência B, com apenas 2,53 de média, o que mostra que os funcionários sentem que o banco não se preocupa com a saúde dos funcionários.

No item 28 (Esta Empresa valoriza o esforço dos funcionários), a Agência A obteve 4,87 de média enquanto a Agência B apenas 2,47, ou seja, os funcionários da Agência A sentem que a empresa valoriza seus esforços, enquanto na Agência B isso não é percebido.

No item 29 (As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas) notamos mais uma vez a Agência A com média acima de 4,0 (4,27) enquanto que na Agência B o resultado foi 2,0. Desta forma, os funcionários da Agência B não estão se sentindo recompensados.

No item 30 (O trabalho bem feito é recompensado), a média da Agência A foi 3,87, mostrando um fator de indiferença, o que indica que nem sempre são recompensados ao executar o trabalho bem feito enquanto que na Agência B foi de 2,20, onde notamos mais uma vez que os funcionários se sentem desvalorizados, mesmo realizando o trabalho bem feito, atingindo metas e cumprindo prazos.

No item 31 (O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas), a média da Agência A foi 2,13 e na Agência B foi 1,73. Nesse item podemos notar que



ambas as agências não concordam que seus salários dependem da qualidade de suas tarefas.

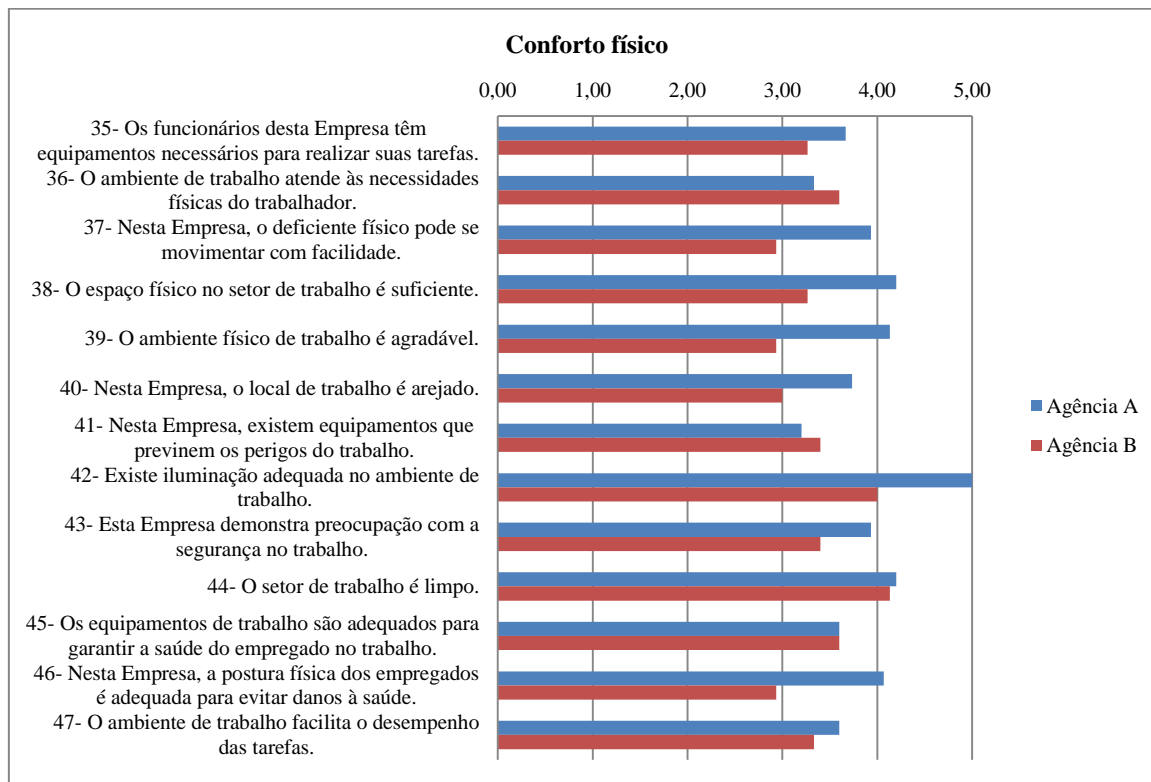
No item 32 (A produtividade do empregado tem influência no seu salário), a média da Agência A 2,47 e Agência B 1,87. Nesse item também podemos notar que ambas as agências não concordam que a produtividade tem influência no salário.

No item 33 (A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado), a média da Agência A é 2,87 e na Agência B 1,80, ou seja, podemos compreender que ambas as agências não concordam que a qualidade do trabalho tem influência no salário.

No item 34 (Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz) a média da Agência A é 4,33, ou seja, há concordância sobre a afirmação, já na Agência B, temos como resultado uma média de 2,33, o que representa discordância deste fato.

A média total deste fator (Recompensa,) na Agência A é de 3,59 que representa um clima bom, por estar mais próximo de 4,0. A média total na Agência B é de 2,24 que representa clima ruim ou descontentamento com a forma de recompensa usada pela empresa, se é que há alguma.

**Gráfico 3 – Conforto físico, Siqueira (2008)**



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

No Gráfico 3, temos os resultados a respeito do conforto físico, que, de acordo com Martins (2008), é o ambiente físico, a segurança e o conforto proporcionados pela empresa aos empregados.

No item 35 (Os funcionários desta Empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas) a média da Agência A foi 3,67 e na Agência B 3,27, ambas com grau de indiferença sobre o item, sinalizando que nem todos os equipamentos necessários para a realização das tarefas são fornecidos pela organização.

No item 36 (O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador), na Agência A 3,33 e na Agência B 3,60, representando mais uma vez indiferença em ambas as agências, indicando que nem todas as necessidades físicas dos funcionários são atendidas pela empresa.

No item 37 (Nesta Empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade) a média da Agência A foi de 3,93, representando neutralidade, o que demonstra que dependendo da necessidade o deficiente físico consegue se movimentar com facilidade, e na Agência B a média foi de 2,93, demonstrando discordância desta afirmação, ou seja, nessa agência não há instrumentos necessários para um deficiente físico se mover com facilidade.

No item 38 (O espaço físico no setor de trabalho é suficiente), a média da Agência A foi de 4,2, representando que há espaço físico suficiente e na Agência B foi de 3,27, demonstrando que poderia melhorar o espaço físico em algum setor.

No item 39 (O ambiente físico de trabalho é agradável) e média da Agência A foi 4,13, apresentando um ambiente físico agradável na Agência B a média foi de 2,93, demonstrando que os funcionários não sentem o ambiente físico de trabalho agradável.

No item 40 (Nesta Empresa, o local de trabalho é arejado) a média da Agência A 3,73 e na Agência B é de 3,0, ambas demonstrando indiferença sobre o item, indicando as agências como locais não tão arejados quanto poderiam ser.

No item 41 (Nesta Empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho) a média da Agência A é de 3,2 enquanto na Agência B 3,40, ambas representando neutralidade a respeito de existirem equipamentos que previnem eventuais perigos do trabalho.

No item 42 (Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho) a média da Agência A foi 5,0 enquanto na Agência B foi média 4,0. Ou seja, nesse item, ambas as agências concordam que existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.

No item 43 (Esta Empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho) a média da Agência A foi 3,93 e na Agência B 3,4, representando indiferença nas duas agências quanto à segurança no trabalho.

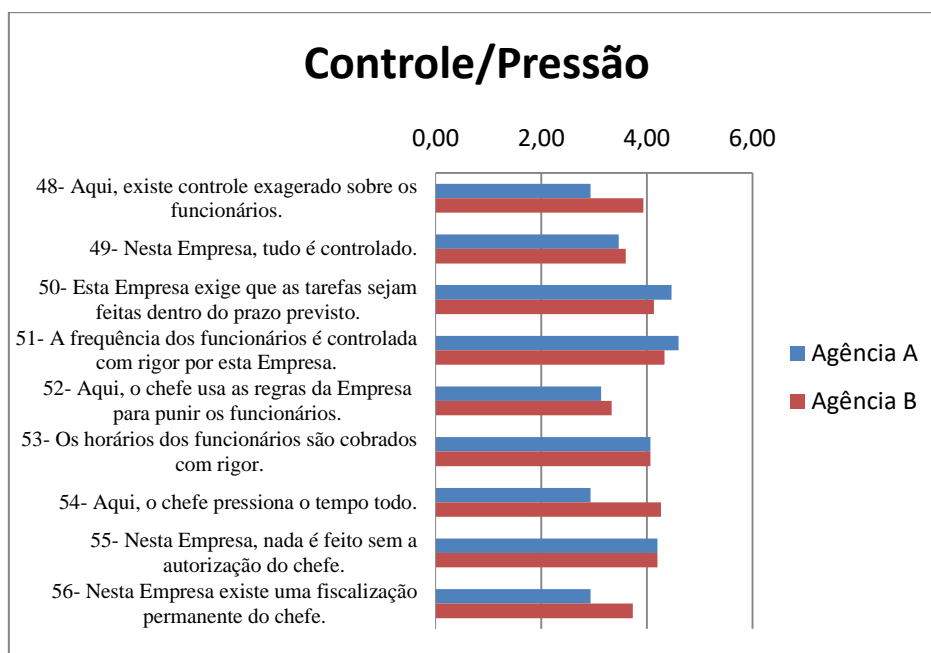
No item 44 (O setor de trabalho é limpo), as duas agências concordam que o setor de trabalho é limpo, pois a média da Agência A foi de 4,2 e da Agência B, 4,13.

No item 45 (Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho), o resultado da Agência A e da Agência B foi igual: 3,6, demonstrando grau de indiferença quanto aos equipamentos de trabalho serem adequados para garantir a saúde dos funcionários.

No item 46 (Nesta Empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde) e média da Agência A foi de 4,07, concordando com a afirmação, enquanto na Agência B foi de 2,93, demonstrando que a postura física dos colaboradores não é adequada para evitar danos à saúde do próprio.

No item 47 (O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas), a média da Agência A foi 3,6 e na Agência B foi 3,33, demonstrando indiferença em ambas as agências, ou seja, o ambiente de trabalho poderia melhorar para facilitar mais o desempenho das tarefas.

A média total deste fator (Conforto físico) na Agência A é de 3,89 que representa um clima de indiferença, indicando que pode haver melhorias nesse fator para que contribua para obter um clima agradável, pois apesar de estar bem próximo da nota 4, ainda indica descontentamento. A média total na Agência B é de 3,37 que também representa indiferença, apesar da média mais baixa que a Agência A, o que mostra que o grau de contentamento da Agência A no fator Conforto físico é melhor que da Agência B.

**Gráfico 4 – Controle/Pressão, Siqueira (2008)**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Podemos notar através do Gráfico 4, que trata do controle e pressão nas agências A e B, que os resultados obtidos são bem distintos entre as agências pesquisadas, o que demonstra que há maior controle e pressão na Agência B. Neste item da ECO, quanto maior for a média, maior é o controle e a pressão. Conforme Martins (2008), esse fator identifica o controle e a pressão exercidos pela empresa pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

No item 48 (Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.), a média da Agência A é 2,93, representando que não há controle exagerado sobre os funcionários, enquanto na Agência B é de 3,93, demonstrando indiferença, apesar de a média estar próxima de 4,0, o que indica controle exagerado sobre a equipe.

No item 49 (Nesta Empresa, tudo é controlado.), a média da Agência A é 3,47, um pouco abaixo da média da Agência B que foi de 3,6, portanto nesse item ambas representam neutralidade sobre a afirmação, indicando que há bastante controle sobre as equipes dentro da organização.

No item 50 (Esta Empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.), a Agência A obteve média de 4,47 enquanto a Agência B foi de 4,13, ou seja, em ambas as agências, há concordância que a empresa exige que as tarefas sejam feitas no prazo previsto.

No item 51 (A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta Empresa.), a Agência A obteve média de 4,6 e na Agência B, 4,33, demonstrando que nas duas agências a frequência dos funcionários é controlada de forma rigorosa.

No item 52 (Aqui, o chefe usa as regras da Empresa para punir os funcionários.), a média da Agência A foi 3,13, menor que na Agência B que foi de 3,33, ou seja, ambas demonstraram neutralidade sobre a afirmação, indicando que nem sempre o chefe usa as regras do banco para punir a equipe.

No item 53 (Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.), e média da Agência A foi 4,07 assim como na Agência B, o que mostra que neste item ambas as agências possuem rigor.

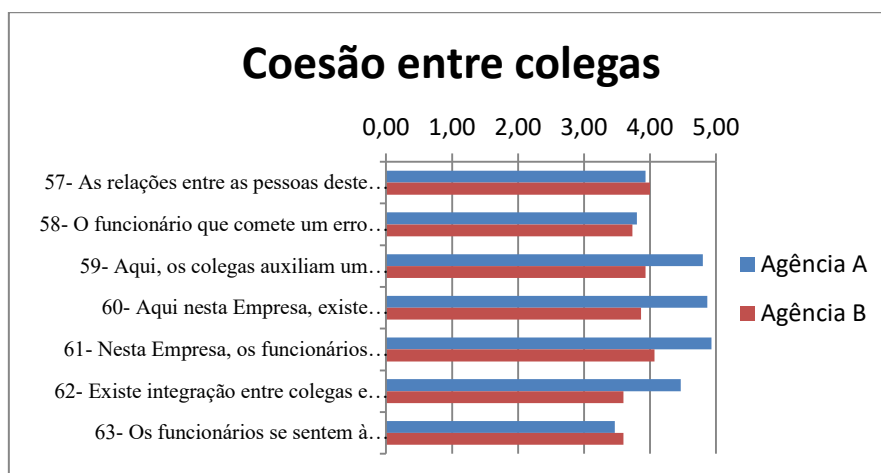
No item 54 (Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.), a média da Agência A foi de 2,93, demonstrando que o chefe dessa agência não pressiona o tempo todo. Já na Agência B a média foi de 4,27, o que representa que o chefe da agência pressiona os funcionários de forma mais intensa que a primeira.

No item 55 (Nesta Empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.), notamos que há grande controle sobre os funcionários, pois a média da Agência A é igual da Agência B, 4,20.

No item 56 (Nesta Empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.), a média da Agência A demonstra que não existe uma fiscalização permanente do chefe, com média de 2,93 enquanto na Agência B é 3,73, representando indiferença sobre o item.

A média total deste fator (Controle/Pressão) na Agência A é de 3,64 e a média total na Agência B é de 3,96 que, segundo Siqueira, neste fator, indica clima ruim. Apesar da média mais baixa na Agência A, as médias foram elevadas nesse fator, o que indica um clima ruim em ambas as agências, com controle e pressão em bastante evidência.

**Gráfico 5 – Coesão entre colegas, Siqueira (2008)**



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

No Gráfico 5, notamos os resultados obtidos em ambas as agências ao que se refere ao trabalho em equipe, coesão entre colegas. Pelo gráfico, vemos que não há muita diferença entre as médias e que as médias estão todas acima de 3.

No item 57 (As relações entre as pessoas deste setor são de amizade), a média da Agência A é de 3,93 enquanto na Agência B é de 4,0, indicando pouca diferença na percepção dos funcionários das agências.

No item 58 (O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas), a média da Agência A é 3,8 e na Agência B é 3,73, indicando que nem sempre que o colaborador comete um erro ele é ajudado pela equipe.

No item 59 (Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades), a média da Agência A é 4,8, indicando clima bom, empatia, e na Agência B é 3,93, sugerindo que nessa agência nem sempre a equipe auxilia um colega novo nas dificuldades encontradas.

No item 60 (Aqui nesta Empresa, existe cooperação entre os colegas), a Agência A obteve média 4,87, sinalizando que há muita concordância sobre existir cooperação entre os colegas. Já na Agência B a média foi de 3,87, demonstrando não haver tanta concordância quanto na Agência A.

No item 61 (Nesta Empresa, os funcionários recebem bem um novo colega), a média da Agência A é 4,93 enquanto na Agência B 4,07, ambas com média acima de 4,0, indicando clima bom.

No item 62 (Existe integração entre colegas e funcionários nesta Empresa), a média da Agência A foi de 4,47, afirmando que na Agência A existe integração entre

colegas. Porém na Agência B a média foi de 3,60, demonstrando indiferença na resposta.

No item 63 (Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas), a média da Agência A 3,47 e na Agência B 3,60, ou seja, ambas possuem grau de indiferença sobre a questão de se sentir à vontade para contar problemas pessoais para alguns colegas.

A média total deste fator (Coesão entre colegas), que segundo Martins (2008) é a união, os vínculos e a colaboração entre os colegas de trabalho, na Agência A é de 4,32 que representa um clima bom por estar acima da nota 4,0. A média total na Agência B é de 3,83 que representa clima neutro sobre esse fator, indicando que pode haver melhorias na equipe apesar de não ser um fator que esteja com resultado ruim. O clima organizacional da Agência A no fator Coesão entre colegas é melhor que da Agência B.

**No quadro 1 foram sistematizados os resultados de ambas agências.**

**Quadro 1 - Síntese Comparativo**

<b>Fator</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
Coesão entre colegas	4,32	3,83
Conforto físico	3,89	3,37
Apoio da chefia e da organização	3,87	3,06
Controle/Pressão	3,64	3,96
Recompensa	3,59	2,24

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

### **4.3. Escala de Satisfação no Trabalho**

A EST (Escala de Satisfação no Trabalho) é dividida em cinco tópicos, cada um com cinco questões. Todas as questões iniciam com “No meu trabalho atual sinto-me...”. Os respondentes deveriam responder através de uma escala de 1 a 7, o quanto se sentiam satisfeitos com cada item, onde 1 significaria “totalmente insatisfeito”, 2 seria

muito insatisfeito, 3 significaria insatisfeito, 4 representaria indiferente, 5 demonstraria estar satisfeito, 6 seria muito satisfeito e 7 para totalmente satisfeito.

**O primeiro tópico abordado é a satisfação no trabalho com os colegas**, abordado pelas questões: 1 (Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho), 6 (Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim), 14 (Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho), 17 (Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho) e 24 (Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho).

**O segundo tópico é em relação à satisfação no trabalho com o salário**, analisado através das questões: 5 (Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho), 8 (Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional), 12 (Com o meu salário comparado ao custo de vida), 15 (Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês) e 21 (Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho).

**O terceiro tópico aborda a satisfação no trabalho com a chefia**, analisado pelas questões: 2 (Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor), 9 (Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho), 19 (Com o entendimento entre eu e meu chefe), 22 (Com a maneira como meu chefe me trata) e 25 (Com a capacidade profissional do meu chefe).

**O quarto tópico é sobre a satisfação no trabalho com a natureza do trabalho**, através das questões: 7 (Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam), 11 (Com a capacidade de meu trabalho absorver-me), 13 (Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço), 18 (Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho) e 23 (Com a variedade de tarefas que realizo) podemos analisar o nível de satisfação.

**O quinto tópico se trata sobre a satisfação no trabalho com as promoções**, através das questões: 3 (Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa), 4 (Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido), 10 (Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal), 16 (Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa) e 20 (Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa).

Em cada questão, somamos as respostas dos respondentes e depois dividimos pelo número de respondentes para obter a média por questão. Com os resultados



obtidos, foi calculada a média de cada questão, em cada agência. Conforme podemos ver, na Tabela 1, abaixo:

Satisfação no trabalho	Agência	Itens					Total	Média
		1	2	3	4	5		
Com os colegas	A	5,27	5,40	5,40	6,00	4,40	26,47	5,29
	B	4,67	5,47	5,73	5,20	5,27	26,34	5,27
Com o salário	A	6,20	5,67	4,67	6,00	5,27	27,81	5,56
	B	3,73	2,93	3,80	3,87	3,07	17,40	3,48
Com a chefia	A	5,47	5,60	5,27	6,33	5,33	28,00	5,60
	B	3,93	3,60	3,00	4,00	3,07	17,60	3,52
Com a natureza do trabalho	A	5,20	5,53	5,87	5,40	5,33	27,33	5,47
	B	3,73	4,13	4,13	3,87	4,60	20,46	4,09
Com as promoções	A	5,13	5,13	5,20	5,27	4,60	25,33	5,07
	B	3,80	4,07	3,33	3,73	3,73	18,66	3,73

Fonte: dados coletados

A seguir, na Tabela 2, podemos ver os resultados obtidos através da análise das médias de cada item, sobre cada tópico. De acordo com Siqueira, as médias entre 5 e 7 representam satisfação, as médias entre 1 e 3,9 sinalizam insatisfação e as médias entre 4 e 4,9 representam estado de indiferença. Com os resultados das médias, verificamos que tanto na Agência A quanto na Agência B, há índice de satisfação em relação aos colegas de trabalho. Já em relação ao salário, à chefia e às promoções, a Agência A demonstrou índice de satisfação enquanto a Agência B sinalizou insatisfação. Com relação à natureza do trabalho, a Agência A demonstrou satisfação enquanto a Agência B demonstrou estado de indiferença.

Satisfação no trabalho	Agência	Média	Resultados
Com os colegas	A	5,29	Índice de satisfação
	B	5,27	Índice de satisfação
Com o salário	A	5,56	Índice de satisfação
	B	3,48	Sinalização de insatisfação
Com a chefia	A	5,60	Índice de satisfação
	B	3,52	Sinalização de insatisfação
Com a natureza do trabalho	A	5,47	Índice de satisfação

	B	4,09	Índice de estado de indiferença
<b>Com as promoções</b>	A	5,07	Índice de satisfação
	B	3,73	Sinalização de insatisfação

Fonte: dados coletados

#### 4.4. Relação em Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho

Ao aplicarmos a Escala de Clima Organizacional (ECO) e a Escala de Satisfação do Trabalho (EST), verificamos que os fatores que demonstram descontentamento na ECO são os mesmos itens que sinalizam insatisfação na EST, assim como os fatores que possuem clima bom na ECO também sinalizam satisfação na EST. Isso ocorre porque a satisfação, através da percepção do próprio funcionário, se produz por meio de alguns fatores que influenciam o clima organizacional.

No quadro 2 a seguir são apresentados os resultados gerais de cada um dos fatores de acordo com a escala empregada.

**Quadro 2 - Síntese Comparativo**

Fatores	Escala	Agencia A	Agencia B
<b>Com relação aos colegas de trabalho</b>	<b>ECO</b>	<b>4,32</b> Clima bom	<b>3,83</b> Clima neutro próximo de bom
	<b>EST</b>	<b>5,29</b> Índice de satisfação	<b>5,27</b> Índice de satisfação
<b>Com relação ao salário e às promoções</b>	<b>ECO</b>	<b>3,59</b> Clima neutro próximo de bom	<b>2,24</b> Clima ruim
	<b>EST</b>	<b>5,56</b> Índice de satisfação	<b>3,48</b> Sinalização de insatisfação
		5,07 Índice de Satisfação	<b>3,73</b> Sinalização de insatisfação
<b>Com relação à chefia</b>	<b>ECO</b>	<b>3,87</b> Clima neutro próximo de bom	<b>3,06</b> Clima neutro próximo de ruim
		<b>3,64</b> Controle e pressão elevados	<b>3,96</b> Controle e pressão elevados
	<b>EST</b>	<b>5,60</b> Índice de satisfação	<b>3,53</b> Sinalização de insatisfação
<b>Com relação à natureza do trabalho</b>	<b>ECO</b>	<b>3,89</b> Clima neutro próximo de bom	<b>3,37</b> Clima neutro próximo de ruim
	<b>EST</b>	<b>5,47</b> Índice de satisfação	<b>4,09</b> Estado de indiferença

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Comparando os resultados das médias obtidas na ECO e na EST, verificamos que tanto na Agência A quanto na Agência B, há índice de satisfação em relação aos colegas de trabalho na Escala de Satisfação no Trabalho, assim como, na Escala de Clima Organizacional demonstra que há clima bom nas equipes.

Em relação ao salário e às promoções, na EST a Agência A demonstrou índice de satisfação enquanto a Agência B sinalizou insatisfação. Da mesma forma, os resultados obtidos através da ECO, referente ao fator recompensa, que segundo Martins (2008), são as diversas formas de gratificação utilizadas pela agência para recompensar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador, verificamos que as médias da Agência A também são maiores que as da Agência B, onde a primeira tem resultado de indiferença e a segunda, clima ruim. Ou seja, os funcionários da Agência B não se sentem recompensados da forma que deveriam ao realizar suas tarefas.

Com relação à chefia, a Agência A demonstrou satisfação enquanto a Agência B sinalizou insatisfação, na EST. Da mesma forma, na ECO, no fator “apoio da chefia e da organização”, a média da Agência A foi próxima de 4, indicando clima bom, enquanto a da Agência B estava próximo de 3, indicando clima ruim. Também na Escala de Clima Organizacional, referente ao fator “controle/pressão”, a Agência B indicou maior média, o que demonstra funcionários mais pressionados e controlados que na Agência A.

Com relação à natureza do trabalho, a Agência A demonstrou satisfação enquanto a Agência B demonstrou estado de indiferença. Assim como no Conforto físico, na ECO, ambas as agências demonstraram clima bom apesar de indicar possíveis itens para melhorias.

#### **4.5. Escala Liderança**

O instrumento utilizado para a identificação dos estilos gerenciais dos líderes nas agências bancárias estudadas foi uma adaptação do desenvolvido por Melo (2004), num estudo com o objetivo de contribuir e validar uma escala de avaliação de estilo gerencial.

O autor se baseou em abordagens comportamentais e contingenciais de liderança para definir os fatores de pesquisa. Nesse sentido, Melo (2004) seguiu as conclusões dos

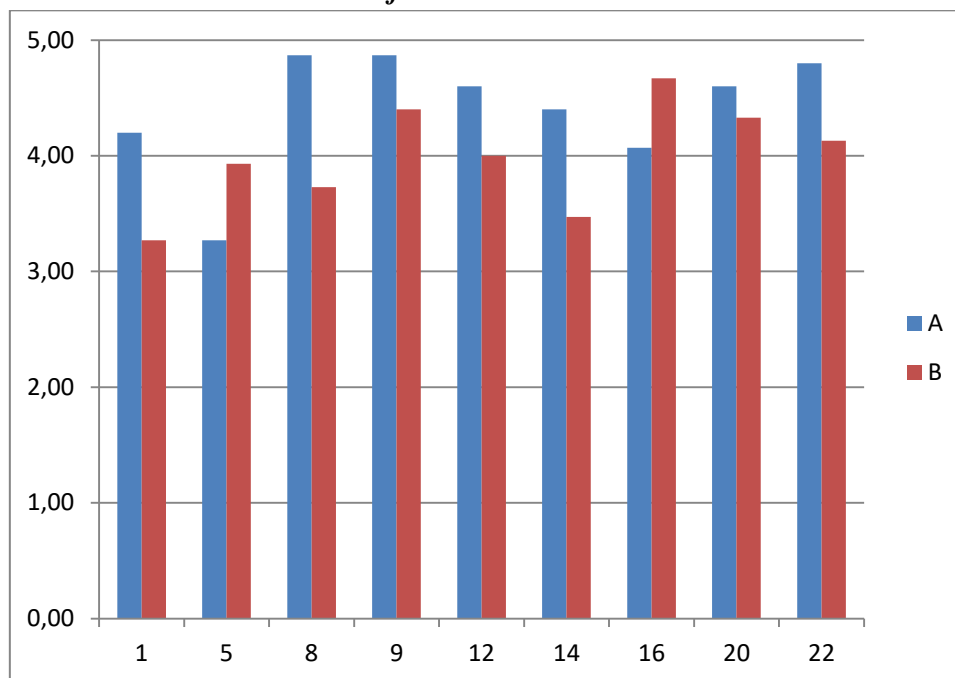
estudos de autores como Hersey e Blanchard (1982). Foram, então, definidos três atores para análise do estilo gerencial, que ficaram conceitualmente definidos da seguinte forma:

- Tarefa: refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização de tarefas.
- Relacionamento: refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizados por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.
- Situação: refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

Foram realizadas adaptações nos itens propostos pela escala original de Melo (2004), para garantir melhor entendimento aos respondentes das agências bancárias que participaram do estudo. Após todas as alterações necessárias serem realizadas, o questionário foi finalizado com 22 questões com escala de 01 a 05, de acordo com a frequência que o superior imediato apresenta os comportamentos indicados, sendo 1 equivalente a “nunca”, 2 a “raramente”, 3 a “ocasionalmente”, 4 a frequentemente e 5 a “sempre”. Todos os itens se referem a comportamentos apresentados pelo superior imediato, no caso o gerente geral, que devem ser avaliados pelos funcionários das agências.

Os itens 1, 5, 8, 9, 12, 14, 16, 20 e 22 estão relacionados ao fator Tarefas, assim como os itens 2, 3, 6, 7, 11, 13, 15, 18 e 19 ao fator Relacionamento e os itens 4, 10, 17 e 21 à Situação.

Desta forma, para a análise dos dados foi realizado um agrupamento referente a cada um dos três fatores, onde observamos a média para cada item. Como a escala varia de 1 a 5, em que 1 correspondia à total discordância do respondente em relação à dimensão, e 5, à total concordância, valores entre 2,5 e 3,5 tendem a indicar indiferença (nem concordância nem discordância).

**Gráfico 6 - Tarefas**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Ao analisarmos o Gráfico 6, onde estão os itens referentes ao líder em relação às tarefas, podemos verificar com que frequência os líderes das Agências A e B tem a capacidade de deliberar e estruturar a sua função e a dos subordinados para a realização de metas. O primeiro item (Deixa claro os requisitos das tarefas a serem desempenhadas para os membros da equipe), na Agência A observa-se média 4,20 e na Agência B 3,27, o que significa que na Agência A o líder deixa claro os requisitos das tarefas a serem executadas com mais frequência que o líder da Agência B.

No item 5 (Põe o trabalho em primeiro lugar), a Agência A tem média 3,27 e a Agência B 3,93, ou seja, a média das duas agências estão próximas, o que demonstra que ambos os líderes nem sempre colocam o trabalho em primeiro lugar.

No item 8 (É rígido quanto ao cumprimento dos prazos estabelecidos), a média da Agência A é de 4,87, o que demonstra que o líder é rígido com bastante frequência em relação ao cumprimento dos prazos estabelecidos, já na Agência B é 3,73, o que demonstra que não é sempre que o líder desta agência é rígido quanto ao cumprimento dos prazos estabelecidos. Podemos verificar que nesse item o líder da Agência A se mostrou mais rígido que o da Agência B.

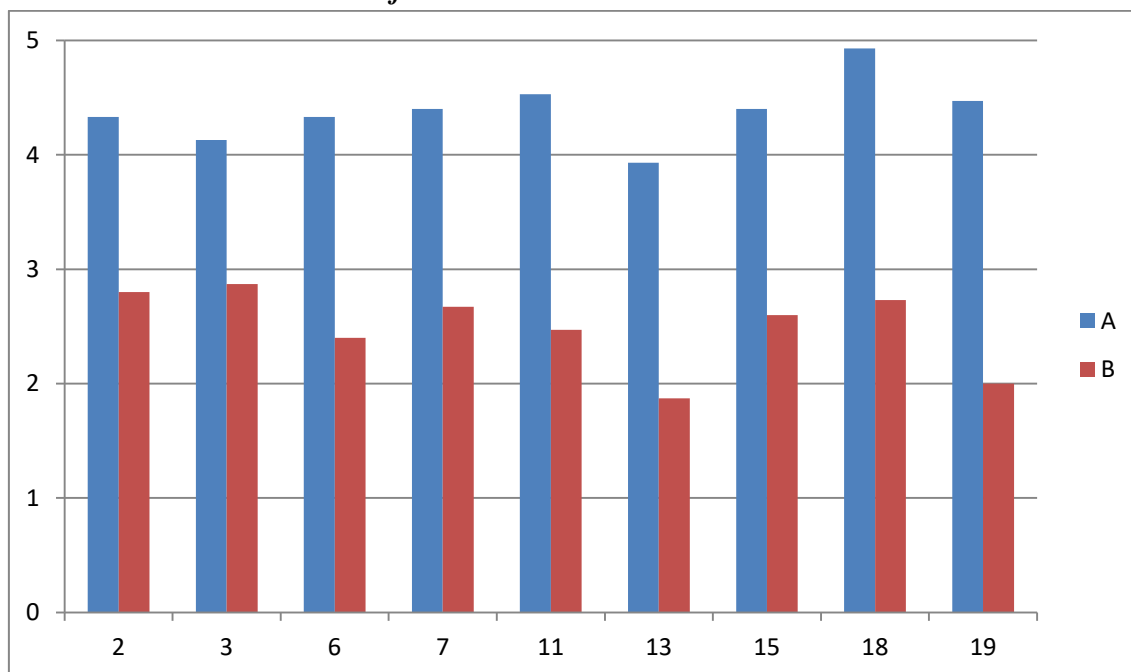
No item 9 (Valoriza disciplina) a média da Agência A é 4,87 e na Agência B 4,40, ou seja, em ambas as agências o líder valoriza disciplina com bastante frequência.

No item 12 (É rigoroso em relação à quantidade de trabalho produzida pelos membros da equipe) a média da Agência A é 4,60 e na Agência B 4,00, representando que as duas chefias são rigorosas quanto a produção de trabalho, porém o líder da Agência A se mostrou mais rigoroso que da Agência B.

No item 14 (Indica aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um), a média da Agência A é 4,4 e na Agência B é 3,47, onde notamos que o líder da primeira agência indica com mais frequência as tarefas aos seus subordinados do que o líder da Agência B.

No item 16 (Pede que os membros da equipe sigam normas e regras estabelecidas), os dois líderes demandam com frequência, tendo em vista que a média da Agência A é 4,07 e na Agência B 4,67, assim como no item 20 (Valoriza subordinação e respeito à autoridade), no qual a média da Agência A é 4,60 e na Agência B é 4,33. Da mesma forma, no item 22 (É rigoroso quanto à qualidade do trabalho realizado pelos membros da equipe), podemos verificar elevada frequência nas duas agências, pois a média da Agência A é de 4,80 e da Agência B é de 4,13.

**Gráfico 7 - Relacionamento**



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

A partir do Gráfico 7, temos como observar como os líderes das Agências A e B se relacionam com seus subordinados. O item 2 (É atencioso no relacionamento com sua equipe), a Agência A obteve média 4,33 enquanto na Agência B a média foi de 2,8,

ou seja, o líder da primeira agência é atencioso com bastante frequência enquanto o líder da segunda agência não demonstra ser muito atencioso frequentemente.

O item 3 (Demonstra compreensão com as falhas e erros dos membros da equipe), a média da Agência A é 4,13, resultado que representa um líder bem compreensível enquanto na Agência B a média é 2,87, significando um líder menos compreensível.

No item 6 (Interessa-se pelos sentimentos dos membros da equipe), a média da Agência A é 4,33, onde notamos um líder interessado pelos sentimentos de seus subordinados, já na Agência B, o resultado é 2,4, que apresenta pouco interesse em relação aos sentimentos dos funcionários da agência.

No item 7 (Demonstra respeito pelas ideias dos membros da equipe), a média da Agência A é 4,4, ou seja, o líder demonstra com muita frequência respeito as ideias dos funcionários, porém na Agência B a média é 2,67, indicando poucas demonstrações de respeito frente as ideias dos membros da equipe.

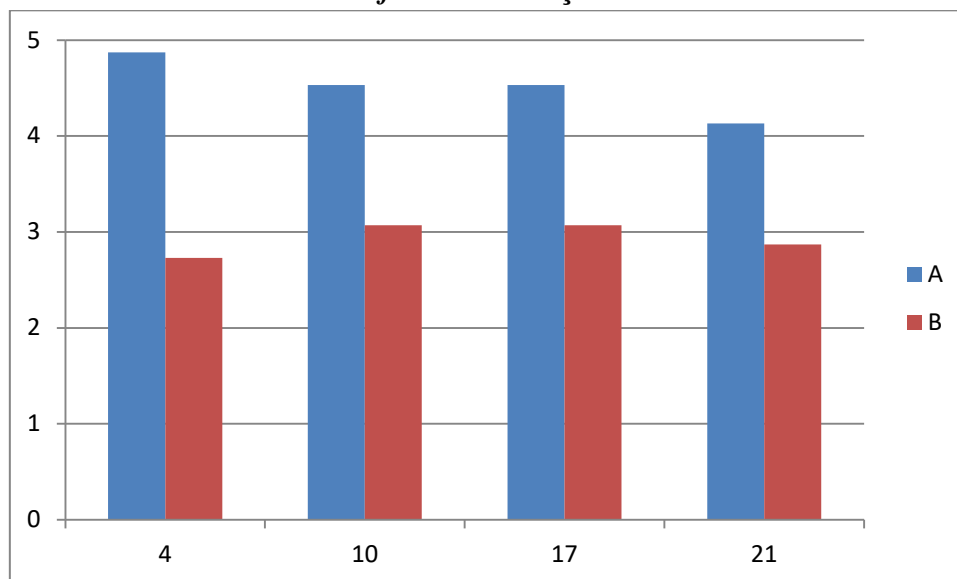
No item 11 (Estimula os membros da equipe a darem opiniões sobre o trabalho), a média da Agência A é 4,53, indicando bastante estímulo por parte do líder da agência enquanto na Agência B é 2,47, representando que o líder desta não estimula com muita frequência seus subordinados a darem opiniões a respeito do trabalho.

No item 13 (Estimula a exposição de novas ideias no trabalho), a média da Agência A é 3,93, representando uma frequência moderada de estímulos por parte do líder enquanto na Agência B é 1,87, indicando pouquíssima frequência de estímulos, por parte do líder, para a equipe expor novas ideias.

No item 15 (Demonstra confiança nos membros da equipe), a média da Agência A é 4,4, indicando alta frequência de demonstrações de confiança, porém na Agência B é 2,6, significando pouquíssima demonstração de confiança na equipe.

No item 18 (Demonstra disponibilidade para ouvir os membros da equipe), o líder da Agência A demonstra com bastante frequência estar disponível para ouvir seus subordinados, com média de 4,93 e na Agência B, o líder não se mostra tão disponível assim para ouvir, apresentando média de 2,73.

No item 19 (Mostra-se acessível aos membros da equipe), a Agência A obteve uma média de 4,47, indicando um líder bem acessível enquanto na Agência B a média foi de 2,00, demonstrando que o líder não demonstra muita disponibilidade aos subordinados.

**Gráfico 8 – Situação**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

A partir do Gráfico 8, onde temos os resultados referentes à habilidade dos gerentes das agências A e B em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. Como podemos ver, a partir das respostas referentes ao item 4 (Dá maior ou menor autonomia no trabalho ao membro, dependendo do comprometimento demonstrado para realizar a tarefa), onde a média da Agência A é 4,87 e a média da Agência B é 2,73, verificamos que o líder da Agência A analisa o comprometimento de seus colaboradores para então lhes dar autonomia ou não para determinadas tarefas com muito mais frequência que o líder da Agência B.

No item 10 (Dá maior ou menor autonomia no trabalho aos membros, dependendo do grau de segurança que demonstram diante da tarefa a ser executada), constatou-se que a média da Agência A é 4,53 enquanto na Agência B é 3,07, verificamos mais uma vez que o gerente geral da Agência A analisa com mais frequência o grau de segurança dos seus subordinados para então lhes dar maior ou menor autonomia, do que o gerente geral da Agência B.

A partir dos resultados do item 17 (Dá maior ou menor autonomia no trabalho ao membro, dependendo da sua competência para realizar a tarefa), onde a média da Agência A é 4,53 e a média da Agência B é 3,07, notamos mais uma vez que o líder da Agência A realiza com maior frequência a análise das competências dos seus subordinados para, então, lhes dar autonomia ou não para realizar tarefas, enquanto o líder da Agência B não faz isso com tanta frequência.



No item 21 (Dá maior ou menor autonomia no trabalho aos membros, dependendo da motivação demonstrada para executar a tarefa), a média da Agência A é 4,13 enquanto na Agência B é apenas 2,87, significando que, mais uma vez, o líder da Agência A exerce com mais frequência a análise da motivação demonstrada por seus subordinados para a realização de tarefas.

Com os resultados obtidos, podemos dizer que a média geral do fator “Tarefas” para líder da Agência A é de 4,41, sinalizando uma ótima orientação em relação as tarefas, enquanto que o líder da Agência B obteve uma média geral de 3,99, indicando uma boa orientação ao fator. Assim como para o fator “Relacionamento”, a média da Agência A é 4,38, sinalizando elevada predominância quanto à orientação para relacionamentos, já na Agência B é 2,49, indicando baixa predominância de comportamentos relacionados a esse estilo. No fator “Situação”, podemos comparar as médias das agências, na qual a Agência A é de 4,52, indicando ótima orientação do líder quanto às situações enquanto a Agência B é de 2,94, significando pouca predominância do líder nesse estilo.

Com esses resultados, podemos concluir que o estilo de liderança predominante no líder da Agência B é o relacionado às tarefas, uma vez que os comportamentos orientados para tarefas parecem ser os mais apresentados por ele. Já o líder da Agência A possui maior média para o fator “Situação”, seguida com pouca diferença das médias do fator “Tarefas” e, em seguida, “Relacionamentos”, ou seja, isso indica que o líder possa apresentar, em diferentes momentos, comportamentos orientados para qualquer uma das três dimensões. Tal fato sinaliza que o líder da Agência A não apresenta um único estilo gerencial significativamente predominante em relação aos demais, diferente do líder da Agência B.

Além do instrumento utilizado para a identificação dos estilos gerenciais nas agências bancárias estudadas, adaptado do desenvolvido por Melo (2004), foi utilizada também uma pergunta de múltipla escolha sobre o estilo de liderança e uma questão de texto livre questionando sobre como seria um bom líder. Na questão sobre o estilo de liderança, na Agência B obtivemos nove respostas indicando o líder como autocrático (o líder é dominador e pessoal nas críticas e nos elogios. Poucas espontaneidades e iniciativa no grupo), 4 pessoas o consideraram transacional (se mantém mais estáveis, monitoramento e controle dos funcionários, visando comportamento de recompensa) e apenas 2 funcionários veem o líder como democrata (influência do grupo nas decisões, comunicação espontânea, franca e cordial). Na Agência A, 12 colaboradores indicaram

o líder como democrata e apenas 3 consideram o mesmo como transformador (transformam seguidores em líderes e adepto a mudanças).

Na questão “Em sua opinião um bom líder é a pessoa que (descreva com suas palavras)”, na Agência B tivemos respostas como “Que dá mais atenção e respeita seus subordinados”, “Bom líder é a pessoa que consegue manter a equipe unida e motivada a atingir os objetivos fazendo com que cada colaborador se sinta parte da engrenagem (sem pressões e ameaças)”, “É aquele que consegue influenciar outras pessoas á ação, sem o uso da força ou do medo, competência e carisma, respeitar e defender suas ideias”, “O bom líder é a pessoa que lidera com ato e ações que contaminam seus subordinados, sem pressão, mas com responsabilidade”. Com essas respostas, notamos que um bom líder deve respeitar seus subordinados.

Outras respostas, como “É a pessoa que te inspira a trabalhar com ela. Sabe ouvir o lado da pessoa com quem trabalha sem se opor ou justificar, sabendo apresentar outro ponto de vista, quando existir. Um líder é uma pessoa que não fala de si como sendo o melhor. Dá valor para as pessoas que realmente se empenham”, “Saiba fazer gestão direcionada aos negócios, mas que saiba agir nas adversidades pessoais de cada colaborador, visando sempre o lado humano do relacionamento. Além disso, um bom líder precisa estar atento ao grau de contentamento dos funcionários para tomar atitudes mais assertivas em cada caso. Deve também valorizar os funcionários por meio de promoções e demais incentivos”, onde os colaboradores indicam que um bom líder deve recompensar seus colaboradores.

Alguns funcionários responderam que um bom líder é aquele “Que orienta sua equipe, bem como a apoia, tem uma empatia impar para lidar com seus colaboradores e se compromete com o todo, pondo o bem da equipe acima dos demais”, ou então “Um bom gestor é quando ele sabe administrar todos os setores da empresa. É atender a necessidade de seus funcionários tanto dentro da empresa quanto fora”, assim como “Dá suporte aos seus liderados, deixando claro como executar uma tarefa e transmite segurança ao grupo” e também “O gestor deve demonstrar conhecimento sobre as atividades a ser desempenhadas. Deve ser exemplo para a equipe, deve fazer críticas construtivas e elogios quando necessário, mas acima de tudo o gestor deve ser humano e entender que trabalha com pessoas e não apenas números. Deve dar liberdade para que todos possam expressar suas opiniões e tratar a todos da mesma forma sem distinções”.

Na Agência A, obtivemos respostas como “Incentiva seus funcionários”, “Trabalha para criar outros líderes”, “Forma novos líderes e inspira as pessoas a

buscarem o seu melhor, sempre!” e “Respeitador”. Notamos que nessa agência poucas pessoas responderam e as que responderam foram mais objetivas que os colaboradores da Agência B, em que quase todos responderam a questão de texto livre.

#### **4.6. Relação em Entre Clima Organizacional e Liderança**

Como vimos anteriormente, a qualidade da liderança e o suporte ao desempenho impactam no clima organizacional da empresa de forma considerável e pode fazer com que os impactos sejam positivos ou negativos, de acordo com o estilo do líder. De acordo com Fiorelli (2000), o líder é quem tem a capacidade de favorecer ou enfraquecer os laços emocionais que dão integração a equipe. A qualidade da liderança e o apoio ao desempenho impactam nos resultados, tendo em vista a autoridade, a influência psicológica do líder, o apoio e a confiança. Assim, uma alteração no perfil da liderança pode interferir no clima organizacional da agência e implica que os impactos sejam positivos ou negativos, de acordo com cada líder.

De acordo com Carvalho e Melo (2008) quem cria o ambiente é o líder e sua forma de liderança. Segundo a Teoria dos Estilos de Liderança, temos três estilos de comportamento do líder: autoritário, democrático e liberal. De acordo com os resultados da pesquisa realizada, o estilo de liderança predominante no líder da Agência B é o autocrático. Isto porque, conforme os resultados, apresenta os seguintes quesitos: determina as tarefas e suas prioridades, sendo pessoal nos elogios e críticas do trabalho de cada um, mantendo a distância da equipe e com comportamentos orientados para tarefas parecem ser os mais apresentados por ele. Na Escala de Clima Organizacional, verificamos que o clima em relação à chefia é considerado ruim, com médias muitas vezes bem abaixo que na Agência A, indicando problema com o atual líder.

Já o líder da Agência A foi considerado democrático, que trata-se de estilo de liderança mais objetivo, baseando-se em fatos para elogiar e criticar e, a divisão de tarefas é decidida em grupo. Também demonstrou não apresentar um estilo gerencial significativamente predominante em relação aos demais, No que diz respeito a orientação em relacionamentos, tarefas e situação, foi avaliado pelos pesquisados de forma positiva em todos os fatores. Da mesma forma, na ECO, o líder foi bem avaliado, indicando bom clima na agência.

#### **4.7. Relação entre Satisfação no Trabalho e Liderança**

Na Escala de Satisfação no Trabalho, de Siqueira, uma das dimensões analisadas é justamente a chefia. Pesquisar a satisfação no trabalho constitui medir o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos.

A partir da percepção do funcionário, a satisfação se dá de acordo com alguns fatores que influenciam o clima organizacional da organização, um desses fatores é a liderança. Segundo Bergamini (1994), a liderança está ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas e, fica claro tratar-se de um processo de influencia exercido de forma propositada por parte do líder sobre seus seguidores.

Como podemos verificar os resultados da pesquisa evidenciam que os colaboradores da Agência A, em geral, estão satisfeitos com o perfil de liderança de seu gestor, enquanto a equipe da Agência B sinaliza insatisfação em relação à liderança atual. Esses resultados impactam nos resultados de satisfação de outros fatores, como salário, recompensa e trabalho em si, tendo em vista que o líder possui ampla influencia sobre seus subordinados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão de literatura realizada verificou-se que a qualidade do Clima Organizacional pode estar relacionada com a forma de atuação do líder. Segundo Carvalho e Melo (2008), o clima organizacional é percebido por todos os membros da organização, influenciando o comportamento dos mesmos.

Ao analisarmos os resultados da aplicação da escala ECO, verificamos que a Agência A possui clima organizacional mais favorável do que o existente da Agência B. Os fatores que mais evidenciam esse resultado são em relação ao apoio da chefia e da organização, recompensa e controle e pressão. Os fatores que tratam sobre o conforto físico e coesão entre colegas resultaram médias mais altas na Agência B do que nos outros fatores analisados. Da mesma forma, em relação à satisfação no trabalho, verificamos que a Agência A demonstra satisfação nas cinco dimensões analisadas, já a Agência B sinaliza insatisfação em relação ao salário, chefia e promoções, indicando descontentamento com o estilo de liderança.

Ao examinarmos o perfil dos líderes das agências, verificamos que cada agência possui um perfil de líder diferente, o que gera impactos diferentes tanto no clima organizacional quanto na satisfação dos pesquisados em relação ao seu trabalho. A partir destes resultados fica evidenciado que o gestor influencia a rotina dos funcionários e isso gera resultados diferentes em cada agência.

O atingimento dos objetivos propostos inicialmente neste estudo permitiu verificarmos que o impacto da liderança do gestor no clima organizacional em ambas as agências é evidente. Porém, um impacta positivamente enquanto outro gera impactos negativos, como insatisfação. Identificamos similaridades na percepção dos colaboradores dentro de cada agência, assim como podemos notar as diferenças no perfil de cada líder e os impactos que geram no clima e satisfação das equipes. Por fim, analisamos a opinião dos pesquisados acerca do tipo de liderança assumido pelo gestor de cada agência em estudo e, com isso, obtivemos a visão dos funcionários em relação ao líder atual e como a liderança impacta na rotina de cada agência.

Foi possível verificar que um dos impulsionadores do clima organizacional de uma organização é o líder, através do seu estilo de liderança. Isto confirma a literatura, quando se afirma que o líder tem a capacidade através do seu perfil, de favorecer ou

enfraquecer os laços emocionais que dão coerência a equipe. Ao Gerente Geral cabe ajustar os diversos pontos de vista, trabalhando os conflitos, direcionar a agência para as metas preconizadas. Neste sentido há determinados aspectos que devem ser levados em conta, como por exemplo, ouvir os colaboradores para saber das limitações que estejam impedindo o desenvolvimento de relações entre membros e também relações organizacionais. O Clima Organizacional está relacionado com o grau de satisfação, refletindo na percepção dos funcionários sendo, desta forma, um indicador de eficácia ou não da liderança. Evidencia-se a necessidade de saber ouvir as pessoas, identificando os problemas que possam estar impedindo o crescimento das relações pessoais e organizacionais e abrir canais de diálogo. Desenvolver um clima organizacional favorável, permitindo que os colaboradores possam dialogar com os líderes, favorece a busca de soluções para os problemas e a adoção de ações corretivas, quando necessárias.

Verificamos que os pontos fortes e fracos presentes na liderança atual das agências estudadas e, com isso, sugerimos algumas melhorias. Podemos concluir que na Agência A não há insatisfação com a liderança e, conseqüentemente, o clima organizacional dentro dessa agência é bom. O fator que sinaliza maior dificuldade na Agência A é o controle e a pressão, que são constantes, porém isso não depende apenas do líder, mas sim a forma como o banco trabalha como um todo. Um ponto fraco sinalizado na Agência B é a liderança, o que impacta no clima organizacional e satisfação da equipe. Uma sugestão de melhoria seria a capacitação do gestor para adquirir competências para manter melhor relacionamento com os colaboradores, gerando melhores resultados no clima e, dessa forma, resultando maior engajamento dos funcionários, obtendo uma maior gestão do desempenho de todos. Outra ideia que talvez gerasse um resultado positivo seria uma reunião com alguns membros da equipe que pudessem expor ao líder sugestões de melhoria, como, por exemplo, dar mais atenção aos subordinados, mostrando a ele que a equipe unida pode trazer resultados muito melhores e que melhorando o clima da agência os resultados fluem de uma forma mais harmoniosa.

Para investigações futuras, sugerimos a expansão deste estudo a um maior número de agências. Desta forma, seria possível verificar como está o clima organizacional em várias agências, tendo em vista tratar-se de um banco que atua em território nacional, com milhares de agências espalhadas pelo Brasil. Também, sugere-se realizar uma análise na qual pudesse indicar se o clima organizacional, a satisfação

no trabalho e a liderança influenciam no atingimento de metas de cada agência, ou seja, se o comprometimento, engajamento da equipe tem influência de acordo com esses fatores. Também seria interessante um estudo ampliado a respeito da relação do clima organizacional com os motivos que levam a solicitação de demissão.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, S. M. de; FISCHER, A. Luiz; STEFANO, S. R. Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional: um estudo a partir da percepção dos empregados das organizações que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. III ENGRP - ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2011.. Disponível em:  
[http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E\\_2007\\_Pesquisas%20de%20Clima%20Organizacional.pdf](http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E_2007_Pesquisas%20de%20Clima%20Organizacional.pdf) . Acesso em: 22.06.2017.

BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.

BEDANI, Marcelo. **Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho**. In ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro.

BERGAMINI. C. W. **Administração dos sentidos**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Revista Produção, São Paulo, v. 16, n. 2, Maio/Agosto. 2006. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>. Acesso em: 15.06.2017.

CARVALHO, Ivânia Nascimento Ferreira; MELO, Naiza Pereira. **Cultura e Clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas**. Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.

CHOWDHURY,Subir. **Administração no século XXI** (O estilo de gerenciar hoje e no futuro).São Paulo: Pearson Education, 2003



EQUIPE TÉCNICA DA OBI (Gerência no Brasil). Coord.: Marco Antônio Oliveira. **Pesquisas de Clima Interno nas Empresas: O caso dos desconfiômetros avariados.** São Paulo: Nobel, 1995.

FERREIRA, Maria Cristina et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**. v. 7, n. 2, p. 271-280, jul/dez. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a08v07n2.pdf>. Acesso em: 21.06.2017.

FIORELLI, José Osmir. *Psicologia para administradores*. São Paulo. Atlas, 2000.

MURGA, Felipe Gonçalves. **As relações entre liderança, cultura organizacional e clima organizacional da criminalística da Polícia Federal**. XXII, Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2013. p. 91

JOBIM, Cynthia Maria Cirilo; ARRUDA, Maria Cecília Coutinho. **Clima ético nas empresas: uma relação entre posição e tempo de trabalho na Organização**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2004-235.pdf> . Acesso em: 21.06.2017.

KOLB, D. A. *et al.* **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo, Atlas, 1986.

KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. **Journal of Applied Psychology**, 1989.

LEVERING, R. **The 100 best companies to Work for in America**. New York: Addison-Wesley, 1984.

LEVERING, R. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons e outros tão ruins**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate.**

Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina.** Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf> . Acesso em: 28.06.2017.

MACHADO, Alyne Maria; GOULART, Antonio Marcos A. **Análise de Clima Organizacional: Estudo de Caso de Uma Agência Bancária.** VIII SEGeT (Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia), 2005. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/289\\_Artigo\\_SEGET\\_\\_\\_Alyne\\_3\[1\].0.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/289_Artigo_SEGET___Alyne_3[1].0.pdf) . Acesso em: 15.06.2017.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria M. **Medidas do Comportamento Organizacional:** Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão; Porto Alegre: Artmed, 2008.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho:** um estudo de caso da empresa Herbarium. Florianópolis, UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

PEREIRA, L. A. (2003). **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica.** Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

RICCO, Maria Filomena Fontes. **Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional:** os estilos de mobilização dos gestores brasileiros. 2004. 163f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence>.  
Acesso em: 14.05.2017.

SANTOS, Mario Roberto dos; CODA, Roberto; MAZZALI, Leonel. Clima Organizacional e Desempenho Financeiro. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 2, 2010. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/934> .  
Acesso em: 21.06.2017.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

STRINGER, R. **Leadership and Organizational Climate**. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

VELOSO, Elza Fátima Rosa et al. **Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados**. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Disponível em:  
[http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E\\_2007\\_Pesquisas%20de%20Clima%20Organizacional.pdf](http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E_2007_Pesquisas%20de%20Clima%20Organizacional.pdf) . Acesso em: 22.06.2017.

ZALEZNIK, A.; KETS DE VRIES, M. **Da liderança enquanto “texto”**. In: LAPIERRE, L. Imaginário e Liderança. São Paulo: Atlas, 1995.

**APENDICE A – DADOS PESSOAIS**

**Prezados colegas, estou realizando uma pesquisa sobre o clima organizacional na agência na qual trabalhamos e o impacto que a liderança pode gerar no clima organizacional da mesma. Os dados terão tratamento sigiloso. Conto com vocês! ☺**

**Dados pessoais****1) Sexo**

Feminino  Masculino

**2) Idade**

18 a 27 anos  27 a 36 anos  36 a 45 anos  a partir de 45 anos

**3) Nível de escolaridade**

Superior Incompleto  
 Superior Completo  
 Ensino Médio  
 Pós-graduação

**4) Área de atuação**

Administrativa  Comercial

**5) Tempo de serviço na organização**

1 a 5 anos  5 a 12 anos  12 a 20 anos  mais de 20 anos

## APENDICE B – ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com a Escala de Clima Organizacional – ECO, elaborada por Siqueira (2008), preencha em uma escala de 1 a 5, como você se sente em relação às afirmações, de acordo com a legenda: 1= Discordo totalmente, 2= Discordo em parte, 3= Não concordo nem discordo, 4= Concordo em parte e 5= Concordo totalmente

Itens	1	2	3	4	5
01- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.					
02- Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.					
03- O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.					
04- As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.					
05- Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.					
06- O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.					
07- As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).					
08- As mudanças nesta Empresa são informadas aos funcionários.					
09- Nesta Empresa, as dúvidas são esclarecidas.					
10- Aqui, existe planejamento das tarefas.					
11- O funcionário pode contar com o apoio do chefe.					
12- As mudanças nesta Empresa são planejadas.					
13- As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela Empresa.					
14- Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.					
15- O chefe valoriza a opinião dos funcionários.					
16- Nesta Empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.					
17- O chefe tem respeito pelo funcionário.					
18- O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.					
19- Nesta Empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.					
20- A Empresa aceita novas formas do funcionário realizar suas tarefas.					
21- O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.					
22- Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.					
23- Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.					
24- Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.					
25- O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.					
26- Nesta Empresa, o funcionário sabe porque está sendo recompensado.					
27- Esta Empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.					
28- Esta Empresa valoriza o esforço dos funcionários.					
29- As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.					
30- O trabalho bem feito é recompensado.					
31- O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.					
32- A produtividade do empregado tem influência no seu salário.					
33- A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.					

34- Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.					
35- Os funcionários desta Empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.					
36- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.					
37- Nesta Empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.					
38- O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.					
39- O ambiente físico de trabalho é agradável.					
40- Nesta Empresa, o local de trabalho é arejado.					
41- Nesta Empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.					
42- Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.					
43- Esta Empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.					
44- O setor de trabalho é limpo.					
45- Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.					
46- Nesta Empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.					
47- O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.					
48- Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.					
49- Nesta Empresa, tudo é controlado.					
50- Esta Empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.					
51- A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta Empresa.					
52- Aqui, o chefe usa as regras da Empresa para punir os funcionários.					
53- Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.					
54- Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.					
55- Nesta Empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.					
56- Nesta Empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.					
57- As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.					
58- O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.					
59- Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.					
60- Aqui nesta Empresa, existe cooperação entre os colegas.					
61- Nesta Empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.					
62- Existe integração entre colegas e funcionários nesta Empresa.					
63- Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.					

## APENDICE C – ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A partir da Escala de satisfação no trabalho – EST, elaborada por Siqueira (2008) as frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.

1 = Totalmente insatisfeito

2 = Muito insatisfeito

3 = Insatisfeito

4 = Indiferente

5 = Satisfeito

6 = Muito satisfeito

7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

- 1 ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- 2 ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- 3 ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- 4 ( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- 5 ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- 6 ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- 7 ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- 8 ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- 9 ( ) Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- 10 ( ) Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
- 11 ( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- 12 ( ) Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- 13 ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- 14 ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- 15 ( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- 16 ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- 17 ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- 18 ( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- 19 ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- 20 ( ) Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- 21 ( ) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- 22 ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.
- 23 ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.
- 24 ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- 25 ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.

### APENDICE D – ESTILOS DE LIDERANÇA

A partir da adaptação do instrumento desenvolvido por Melo (2004), julgue os itens abaixo em relação ao comportamento do líder, marcando um X na opção mais adequada a cada afirmativa, de acordo com a sua percepção, de acordo com a legenda: 1= Nunca, 2= Raramente, 3= Ocasionalmente, 4= Frequentemente e 5= Sempre.

<b>Meu líder...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Deixa claros os requisitos das tarefas a serem desempenhadas para os membros da equipe.					
2. É atencioso no relacionamento com sua equipe.					
3. Demonstra compreensão com as falhas e erros dos membros da equipe.					
4. Dá maior ou menor autonomia no trabalho ao membro, dependendo do comprometimento demonstrado para realizar a tarefa.					
5. Põe o trabalho em primeiro lugar.					
6. Interessa-se pelos sentimentos dos membros da equipe.					
7. Demonstra respeito pelas ideias dos membros da equipe.					
8. É rígido(a) quanto ao cumprimento dos prazos estabelecidos.					
9. Valoriza disciplina.					
10. Dá maior ou menor autonomia no trabalho aos membros, dependendo do grau de segurança que demonstram diante da tarefa a ser executada.					
11. Estimula os membros da equipe a darem opiniões sobre o trabalho.					
12. É rigoroso em relação à quantidade de trabalho produzida pelos membros da equipe.					
13. Estimula a exposição de novas ideias no trabalho.					
14. Indica aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um.					
15. Demonstra confiança nos membros da equipe.					
16. Pede que os membros da equipe sigam normas e regras estabelecidas.					
17. Dá maior ou menor autonomia no trabalho ao membro, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
18. Demonstra disponibilidade para ouvir os membros da equipe.					
19. Mostra-se acessível aos membros da equipe.					
20. Valoriza subordinação (hierarquia) e respeito à autoridade.					
21. Dá maior ou menor autonomia no trabalho aos membros, dependendo da motivação demonstrada para executar a tarefa.					
22. É rigoroso quanto à qualidade do trabalho realizado pelos membros da equipe.					

Na agência que trabalho, o estilo de liderança pode ser considerado:

( ) Autocrática, o líder é dominador e pessoal nas críticas e nos elogios. Poucas espontaneidades e iniciativa no grupo.



- ( ) Democrata, influência do grupo nas decisões, comunicação espontânea, franca e cordial.
- ( ) Liberal, total liberdade aos seus liderados.
- ( ) Transformadora, transformam seguidores em líderes. Sendo adeptos a mudanças.
- ( ) Transacional, se mantém mais estáveis, monitoramento e controle dos funcionários, visando comportamento de recompensa.

Em sua opinião um bom líder é a pessoa que (descreva com suas palavras):

---

---

---

---

---

Obrigada por sua colaboração!