

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

Wilson Teodoro da Silva

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO BANCO DO
BRASIL – AGÊNCIA LONDRINA**

Londrina

2009

Wilson Teodoro da Silva

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO BANCO DO
BRASIL – AGÊNCIA LONDRINA**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Especialista.

Orientador: Ivan Antonio Pinheiro

Londrina

2009

Wilson Teodoro da Silva

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO BANCO DO
BRASIL – AGÊNCIA LONDRINA**

Conceito final: 7,00

Aprovado em 19 de maio de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ivan Pinheiro - UFRGS

Prof. Dr. Paulo Motta - UFRGS

RESUMO

O presente estudo tem como principal objetivo diagnosticar o clima organizacional na Agência Londrina do Banco do Brasil, descrevendo o clima percebido (real) e desejado (ideal), investigando a qualidade do clima organizacional e destacando os fatores mais importantes para a formação e manutenção de um bom clima na percepção dos funcionários. Para o atingimento destes objetivos, foi utilizado um questionário com 40 questões, abordando 3 dimensões e 16 fatores relacionados ao clima organizacional para conhecimento da percepção dos funcionários. Foi ainda solicitado aos respondentes que classificassem o clima organizacional percebido na agência e que também fossem apontados os principais fatores. Os resultados obtidos servem de parâmetro para a administração na gestão do clima organizacional, fornecendo subsídios para adoção de medidas visando a conciliação entre a consecução das metas da empresa com o bem estar, a qualidade de vida e o desenvolvimento profissional e humano dos funcionários.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Fatores. Dimensões. Gestão.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado global dos fatores.....	21
Tabela 2 - Resultado da pesquisa por questão	22

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Qualidade do clima organizacional.....	25
Figura 2 – Cinco principais fatores organizacionais responsáveis pelo bom clima do ambiente de trabalho.....	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
2	CARACTERIZAÇÃO DA AGÊNCIA PESQUISADA.....	10
3	REVISÃO DA LITERATURA.....	11
3.1	Conceitos de Clima Organizacional.....	11
3.2	Clima Organizacional e Cultura Organizacional.....	12
3.3	Gerenciamento do Clima Organizacional.....	13
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
4.1	Modelo Conceitual da Pesquisa.....	17
4.2	Questionário.....	18
4.3	Modelo de Análise da Coleta de Dados.....	19
5	RESULTADOS.....	21
5.1	Resultado da Aplicação do Questionário.....	21
5.2	Qualidade do Clima Organizacional.....	25
5.3	Seleção e Priorização dos Fatores.....	26
6	CONCLUSÃO.....	27
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29
	ANEXO I.....	31

1. INTRODUÇÃO

O tema clima organizacional adquire importante relevância à medida que o crescente acirramento da concorrência entre as organizações e a busca por um padrão excelente de produção e atendimento provocam grandes impactos sobre o ambiente de trabalho. Os problemas decorrentes desse acirramento concentram-se principalmente na maneira como as empresas estão se posicionando frente aos seus funcionários.

Segundo Hall (1984), as organizações têm características próprias que afetam o comportamento de seus funcionários, sendo necessário o conhecimento destas características para melhor compreender o comportamento humano na organização.

Se por um lado os clientes são extremamente importantes para o sucesso dos negócios, por outro, os funcionários são as ferramentas principais neste processo, e o seu estado e bem estar também devem ser de interesse das organizações.

Para Kolb (1978), é importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, poderá delinear a motivação de seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalizar esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Empresas como a Petrobrás, têm investido na gestão do clima organizacional como forma de obter alto grau de motivação e satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, um maior comprometimento com os resultados da organização, objetivando o aumento de sua competitividade e seu posicionamento como líder de mercado, conforme informações divulgadas em seu balanço social.

Segundo Figueiredo (1999), considerando-se que as pessoas são fundamentais no processo de agregação de valores intangíveis, concorrendo de maneira diferenciada na obtenção de vantagens competitivas e consecução dos objetivos organizacionais, um dos grandes desafios apresentados às empresas é a manutenção de um ambiente potencializador do ativo humano, impulsionando dessa forma a performance e as contribuições individuais.

No âmbito das agências do Banco do Brasil, a rotina de seus funcionários revela-se claramente desgastante por inúmeras razões – ambiente competitivo, metas de produção desafiadoras, conciliação de interesses antagônicos entre a empresa e seus clientes, filas e eventuais tumultos, entre outras.

As informações levantadas sobre a qualidade do clima organizacional, entendidas como imprescindível instrumento de gestão de pessoas e muitas vezes desconhecidas ou negligenciadas pelos administradores de agência, podem propiciar um diagnóstico do ambiente de trabalho, tanto em relação às condições físicas proporcionadas pela organização, quanto pelas características dos relacionamentos interpessoais que permeiam as diferentes equipes de trabalho, possibilitando implementar ações de intervenção para a melhoria dos eventuais focos de insatisfação identificados.

Questões de Pesquisa

- a) Qual a percepção dos funcionários da Agência Londrina(PR) quanto ao clima organizacional?
- b) Quais medidas poderiam ser adotadas pela Administração da Agência Londrina(PR) para beneficiar a qualidade do clima organizacional diagnosticado?

Objetivos

Objetivo Principal

Diagnosticar o clima organizacional no ambiente de trabalho dos funcionários do Banco do Brasil, Agência Londrina(PR).

Objetivos Específicos

- a) Descrever o clima percebido (real) e desejado (ideal) pelos funcionários.
- b) Investigar a qualidade do clima organizacional presente na agência.
- c) Destacar os fatores mais importantes para a formação e manutenção de um bom clima organizacional na percepção dos funcionários.

2. CARACTERIZAÇÃO DA AGÊNCIA PESQUISA

A Agência Londrina, prefixo 2755-3, localizada na área central da cidade de Londrina (PR), iniciou suas atividades em 10 de outubro de 2000.

Seu principal foco de atuação é na área comercial de varejo voltado ao atendimento e apoio às mini, pequenas e médias empresas, contribuindo para o desenvolvimento dos pequenos e médios empresários, através de diversas linhas de crédito, produtos e serviços, sendo destaque na região pelo seu desempenho alcançado.

Também atua no segmento de atendimento a pessoas físicas e governo (entes da administração pública direta e indireta das esferas municipal, estadual e federal), dispondo de amplo portfólio de serviços e produtos à disposição de seus clientes, dentre eles seguros, previdência privada, títulos de capitalização, depósitos a prazo, ordens bancárias e outros.

Na área internacional, disponibiliza serviços e produtos dirigidos tanto as pessoas físicas como as pessoas jurídicas, como compra e venda de moedas estrangeiras, travellers cheques, ordens bancárias para o exterior entre outros.

A agência Londrina possui atualmente em seu quadro de pessoal 38 funcionários, entre os quais 2 administradores, sendo um Gerente de Agência e um Gerente de Administração, 2 funcionários atuando como Gerente de Expediente, 5 Gerentes de Contas, 8 Assistente de Negócios, 8 caixas e 13 Escriturários.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Conceitos de Clima Organizacional

Embora os estudos sobre o tema não sejam recentes, ainda não há consenso quanto à definição de clima organizacional, apenas semelhanças de idéias.

Souza (1978) afirma que não há concordância na definição do termo, nem no desdobramento de seus fatores componentes. Embora a palavra clima seja de entendimento comum como sinônimo de atmosfera, sua investigação e análise científica não são tão fáceis assim.

Com essa mesma concepção, os autores Gibson et al (apud Sbragia, 1983) descrevem de que forma os vários elementos organizacionais, como estilos de liderança, estrutura administrativa, fluxo de comunicações e outros, interagem para produzir aquilo que se tem tornado conhecido como clima organizacional.

Mello (2004, p. 56) afirma que:

o clima organizacional, geralmente tratado como sinônimo de atmosfera, de trabalho, meio ambiente, ambiente de trabalho, cultura, atmosfera psicológica, tem se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham.

Depreende-se que a percepção é um meio de detecção do clima em dado momento, tendo relação direta com a sensibilidade dos membros da organização.

Para Oliveira (apud Mello 2004, p. 58):

o 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.

Luz (1995, p. 7), relaciona clima organizacional com aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho. Segundo o autor, clima organizacional pode ser definido:

[...]como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que relacionam o ambiente de trabalho. Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento. Clima Organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento formais e informais, existentes em uma organização.

O clima organizacional, então, diz respeito à percepção que as pessoas têm sobre o ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização.

3.2 Clima Organizacional e Cultura Organizacional

Segundo Lima (2000), a propriedade básica do clima organizacional é ser mutável, podendo ser modificado através de ações gerenciais, políticas e sistemas. É ainda um conceito bastante influenciável por valores e normas grupais mais duradouros, ou seja, por outra noção bastante popular e muito lembrada no mundo das organizações: cultura organizacional.

A cultura organizacional diz respeito às crenças, valores e rituais de uma organização.

Alves (apud Bedani 2003, p. 19) conceitua cultura como:

um conjunto complexo de crenças, valores pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, histórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente.

Para Schein (1999) a essência da cultura está nesses valores, crenças e certezas aprendidas em conjunto, compartilhados e tidos como válidos ou corretos à medida que a organização cresce e obtém sucesso. São resultados de um processo de aprendizado em conjunto: os valores, crenças e certezas somente são

compartilhados e admitidos após terem sido identificados como fatores que levaram ao sucesso da organização.

Para Coda (apud Lima 2000, p. 12), clima organizacional está ligado à conjuntura interna e externa da organização e é por definição, circunstancial. Cultura organizacional é mais permanente, lentamente construída e mais constante. Clima seria a fotografia da organização em um certo momento e a cultura, o filme onde o fotograma foi tirado e revelado.

Segundo Souza (1978), o clima organizacional resulta da interação dos elementos da cultura, os quais são formados por diversos componentes, que conforme suas combinações podem gerar climas de maior ou menor apoio, realização ou rigidez.

Schneider (apud Oliveira 1995, p. 21) considera que “clima e cultura são tópicos complementares. Clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes o que é considerado importante para a eficácia organizacional”.

Virtanen (apud Bedani 2003, p. 22) entende que é clara a interação entre clima e cultura organizacional, bem como a importância de ambos os fenômenos, para a compreensão da realidade organizacional. A cultura porém, seria um fenômeno menos manifesto e mais latente que o clima organizacional, enquanto determinantes de emoções, obrigações e utilidade.

Para Santos (apud Bedani 2003, p. 23) o conceito de clima difere do de cultura organizacional embora ambos estejam relacionados, pois o clima também mede a consistência entre a cultura prevalecente e os valores individuais dos empregados. Se os empregados adotam ou não os valores da cultura, o clima poderá ser bom ou ruim, respectivamente.

3.3 Gerenciamento do Clima Organizacional

Para Litwin e Stringer (apud Mello 2004, p. 59):

[...]climas organizacionais podem ser criados pela variação no estilo de liderança empregado. Podem ser criados em um curto espaço de tempo que suas características permanecem estáveis. Uma vez criados estes climas, apresentam significativos e dramáticos efeitos sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho e satisfação no cargo.

Entende-se, portanto, que tanto empregadores como empregados têm interesse em uma maior amenidade do clima, porque ele beneficia sincronicamente o desempenho e satisfação no trabalho.

Davis (apud Oliveira 1995, p. 19) salienta que as ações decorrentes das avaliações do clima tenderão a melhorar a motivação; e maior motivação deverá resultar em melhor desempenho – o que, de modo geral, as evidências sugerem ser verdadeiro.

O desempenho poderá ser aumentado criando-se um clima que satisfaça às necessidades dos membros da organização e, ao mesmo tempo, canalize seus comportamentos motivados para o alcance dos objetivos organizacionais.

O clima é o potencial que uma organização tem em termos de comportamento afetivo. A presença de um potencial afetivo a ser administrado, de lideranças e práticas organizacionais otimizadoras são componentes necessários para a realização dos objetivos da organização. A capacidade técnica é essencial para o sucesso da organização, mas depende do clima organizacional se esta capacidade será ou não canalizada para as atividades produtivas. A premissa aqui é de que o clima pode contribuir para o uso eficaz do potencial técnico da organização ou então limitar esse uso. O clima pode ser um indicador do sucesso potencial da organização (OLIVEIRA, 1995).

Mello (2004) enfatiza que existem muitas técnicas apropriadas de levantamento desse estado momentâneo da empresa. Sua descrição inclui a menção de decisões, valores, crenças, opiniões, sentimentos, atitudes e/ou comportamentos dos empregados.

Para Reis Neto “os trabalhos envolvendo o clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam (negativamente e positivamente) a motivação das pessoas que integram a empresa” (apud Oliveira 1995, p. 22).

Um clima aberto é aquele que descreve uma situação onde os membros demonstram ter moral extremamente elevada, onde todos os membros do grupo têm relações de amizade entre si, onde os membros do grupo obtêm considerável grau de realização pessoal no desempenho de suas tarefas.

Luz (1995) qualifica o clima como: bom, prejudicado ou ruim. De acordo com o autor, ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável, e é prejudicado ou ruim, quando alguns fatores

organizacionais e/ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários (apud Mello 2004, p. 60).

Resende e Benaiter (1997, p. 9) consideram que:

quando os gestores entendem que o clima organizacional é o resultado das percepções e reações das pessoas sobre fatores que influenciam sua satisfação no ambiente de trabalho, fica claro, para esses gestores, a importância de um diagnóstico sistemático da satisfação quanto a cada um dos fatores. Fica claro também a necessidade de planos de recursos humanos focados, principalmente, nos fatores que trazem maior contribuição para o aumento do nível de satisfação das pessoas e que aumentam seu comprometimento com o sucesso dos negócios.

Mas apesar do crescente discurso em favor da importância do ser humano como fator de produtividade e competitividade, permanece preponderando a crença da eficácia dos processos e procedimentos operacionais e organizacionais sobre a motivação e o comportamento humano como fator de produtividade.

Nesse sentido, a idéia de gestão de clima organizacional surge como um modelo de ferramenta gerencial destinada a favorecer um necessário equilíbrio que deve existir entre o foco a ser dado à racionalização e aperfeiçoamento dos processos e à atenção devida às pessoas neles envolvidas.

Esta ferramenta surge no momento em que as mudanças vêm acontecendo numa intensidade e velocidade espantosas. A globalização está transformando rapidamente o mundo, exigindo que todos, organizações e seres humanos se conscientizem da necessidade de estarem preparados para enfrentar a nova realidade e a nova exigência decorrente dela.

A respeito da globalização, Resende e Benaiter (1997, p. 14) consideram que:

[...] uma das principais conseqüências da globalização é o aumento da concorrência, não só entre empresas, mas também entre regiões e países, fato este que está determinando, inexoravelmente, novas e mais eficazes maneiras de empreender, negociar e administrar. As empresas estão se deparando com novos ambientes de negócios, onde os desafios da competitividade estão impondo ações rápidas no sentido da construção de alianças estratégicas, maiores investimentos em novas tecnologias e em novos produtos, diferenciação pela competência de gestão e qualidade dos serviços, eficácia no gerenciamento do mercado, foco no cliente, estruturas adaptadas e racionalizadas, capacitação e maior participação de seus recursos humanos, otimização de receitas e custos, entre outras ações e resultados. Para responder às necessidades empresariais de cada época e circunstância, os especialistas em administração, sempre buscaram novas técnicas e métodos no campo gerencial-administrativo.

A necessidade sentida pelas empresas de qualquer segmento de se voltarem mais eficazmente aos resultados, com o surgimento e crescimento da competitividade nos negócios, permitiram que fossem proporcionadas condições favoráveis à criação e aperfeiçoamento de ferramentas de gestão empresarial.

Observa-se atualmente, uma maior geração e diversificação de ferramentas gerenciais e uma maior conscientização quanto à necessidade do desenvolvimento da competência de gestão, incluindo o uso dessas ferramentas.

Gordon & Cummins (apud Lima 2000, p. 30) enfatizam:

A análise do clima é uma das mais significantes técnicas gerenciais desenvolvida nas últimas décadas, contrapondo-se aos desafios que as organizações enfrentam hoje e no futuro [...] A utilização das informações advindas da análise do clima, um tipo de informação não disponível no passado, capacitaria à alta gerência promover um ambiente interno que estimulasse a motivação e o talento dos funcionários, direcionando-os para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Fazer a gestão de clima organizacional significa sistematizar o processo básico de desenvolvimento organizacional, diagnóstico, planejamento, ações, avaliação de resultados, com objetivos de solução de problemas e melhorias contínuas tendo como referência principal os resultados de pesquisas periódicas de clima organizacional.

Resende e Takeshima (2000, p. 55) concluem que:

A gestão de clima organizacional pode ter uma abrangência maior ou menor. Focar somente questões relacionadas às políticas, planos, sistemas e atividades de gestão de recursos humanos, ou abranger outras questões organizacionais que a empresa tenha interesse de avaliar e melhorar, tais como imagem, qualidade, produtividade e outros. Implica obter a percepção e o sentimento dos funcionários ou colaboradores a respeito dessas questões, o que torna o método objetivo, participativo e motivador.

E para que a gestão do clima organizacional tenha a necessária sustentação, que é baseada na credibilidade dos funcionários, é imprescindível que a empresa promova solução de problemas e melhorias na organização, com base nos resultados das pesquisas.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi utilizado o estudo exploratório, através de questionário formal e estruturado a todo corpo funcional da Agência do Banco do Brasil em Londrina-PR que desempenha direta ou indiretamente funções bancárias, compreendendo o quadro de funcionários concursados, num total de 35 entrevistados, com questões acerca do clima organizacional, a fim de atender aos objetivos principal e específicos propostos no presente trabalho. (Ver Anexo I)

4.1 Modelo Conceitual da Pesquisa

O modelo conceitual adotado no presente trabalho, compõe-se de 3 dimensões do clima organizacional, adaptado da proposta de Leitão (apud Bedani 2003, p. 63) para diagnosticar o clima organizacional da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA e 16 fatores derivados das escalas de Kolb (1998) e Mools & Insel (apud Bedani 2003, p 40). A descrição de cada fator encontra-se disposta no Anexo I.

Dimensão Ocupacional: refere-se à percepção dos funcionários em relação ao exercício de papéis ocupacionais, ao desempenho do empregado no cargo e à perspectiva de crescimento na carreira. Esta dimensão é composto pelos fatores:

- Responsabilidade
- Padrões de desempenho;
- Oportunidades de desenvolvimento profissional.

Dimensão Organizacional: diz respeito às condições propiciadas pela organização para que o empregado desempenhe o seu papel ocupacional. Compõem esta dimensão os seguintes fatores:

- Conformidade;
- Recompensas;
- Clareza organizacional;
- Flexibilidade;

- Condições de trabalho;
- Estímulos à criatividade;

Dimensão Psicossocial: compreende o conjunto de comportamentos individuais ou grupais presentes na organização, isto é, a manifestação de sentimentos e atitudes dos empregados em relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização. São fatores que compõem esta dimensão:

- Apoio e calor humano;
- Liderança;
- Conflitos;
- Participação;
- Competição;
- Comprometimento com a empresa;
- Comunicação (feedback);

4.2 Questionário

A fim de avaliar o clima organizacional e sua qualidade, adotou-se o questionário em 3 partes:

- I) Questionário sobre clima organizacional;
- II) Qualificação do clima organizacional;
- III) Priorização dos fatores que formam e mantém o clima organizacional;

A parte I corresponde ao questionário de clima organizacional propriamente dito, solicitando informações de opiniões e sentimentos dos funcionários a respeito do ambiente de trabalho da organização, naquele dado momento, representando a situação “real” ou “percebida”, e de como gostaria que ela fosse ou poderia ser para atender aos seus objetivos de satisfação, motivação e realização, de forma a representar a situação “ideal” ou “desejada”, para cada uma das 16 (dezesesseis) fatores identificados para este estudo.

Foram formuladas um total de 40 (quarenta) questões, mantendo-se a utilização de escala intervalar do tipo Likert - que segundo Günther (apud Bedani

2003, p. 73) é a mensuração mais utilizada nas ciências sociais, onde é fornecida uma relação de números inteiros variando de 1 a 5. Cada número contém uma possível afirmação para a questão formulada, sendo que o grau 1 e 5 representam situações extremas, ou seja, ao marcar o grau 1 significa que a situação nunca acontece na ótica do respondente, e o grau 5 significa que a situação sempre acontece na percepção do respondente.

Cada uma das questões deverá ser respondida em relação à situação real e à ideal, havendo, para isso duas colunas claramente identificadas.

A parte II é composta por apenas uma questão solicitando ao respondente a opinião sobre a qualidade do clima do seu local de trabalho, com quatro alternativas possíveis de resposta: ótimo, muito bom, prejudicado e ruim.

A parte III é também composta por uma questão solicitando aos respondentes a identificação por ordem de importância das cinco fatores que mais contribuem na formação e manutenção do clima organizacional no local de trabalho.

Esta forma de divisão do questionário foi inspirada nos trabalhos de Bedani (2003) e Mello (2004)..

4.3 Modelo de Análise da Coleta de Dados

A análise do clima organizacional percebido e desejado foi em vários trabalhos como por Souza, Santos, Gutierrez, Leitão et al, Xavier e Oliveira (apud Mello 2004, p. 136).

A qualificação do clima organizacional e a indicação dos 5 fatores mais importantes para a formação e manutenção do clima, foram utilizados no trabalho de Mello (2004).

Será ainda calculado um índice denominado nível de satisfação (IS) igual ao módulo da diferença entre o escore atribuído à situação ideal e o atribuído à situação real.

A escala de nível de satisfação poderá variar entre 0 e 4, uma vez que este índice será calculado pela diferença entre escores que poderão tomar valores entre 1 e 5. Dessa forma, o valor 0 (zero) significa uma situação de satisfação total

(situação real coincidente com a situação ideal) e o valor 4, uma situação de satisfação nula.

A partir desta escala será também verificada a qualidade do clima organizacional, apontando as cinco variáveis mais favoravelmente avaliadas pelos respondentes e as cinco variáveis mais desfavoravelmente avaliadas pelos respondentes, considerando as variáveis demográficas. Esta escala permitirá ainda classificar a qualidade do clima organizacional em: muito favorável, favorável, desfavorável e muito desfavorável em relação ao conjunto dos fatores.

Para efeitos deste estudo, considerou-se a escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude:

$IS < 0,33 =$ Muito favorável

$0,33 < IS < 1,33 =$ Favorável

$IS > 1,33 =$ Desfavorável

$IS > 2,66 =$ Muito desfavorável

Este índice já foi utilizado em diversos trabalhos de estudos de clima organizacional por Santos, Sbragia, Souza e Xavier (apud Mello 2004, p 137).

5. RESULTADOS

5.1 Resultado da Aplicação do Questionário

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos com a realização da pesquisa. Os funcionários expressaram suas percepções sobre o ambiente de trabalho, utilizando-se de escala de concordância do tipo Likert de 5 pontos. Assim, os resultados expressam as médias aritméticas simples das questões que compõem os fatores do instrumento de pesquisa.

Do universo possível de respondentes houve apenas 1 (uma) abstenção, totalizando em 35 (trinta e cinco) o número de participantes da pesquisa.

Na Dimensão Ocupacional o fator Responsabilidade destacou-se como melhor avaliado, obtendo IS de 0,48. O fator Padrões de Desempenho recebeu a pior avaliação, obtendo IS de 1,01.

A tabela 1 apresenta os resultados de todos os itens pesquisados.

Tabela 1 – Resultado Global dos Fatores

DIMENSÕES	Fatores	Média Real	Média Ideal	IS
Ocupacional	Responsabilidade	3,73	4,20	0,48
	Padrões de desempenho	3,52	4,53	1,01
	Oportunidades de desenvolvimento profissional	3,80	4,56	0,76
Organizacional	Conformidade	3,53	4,60	1,07
	Recompensas	3,50	4,90	1,40
	Clareza organizacional	3,50	4,54	1,04
	Flexibilidade	3,07	4,46	1,39
	Condições de trabalho	3,40	4,37	0,97
	Estímulos à criatividade	2,99	4,70	1,71
Psicossocial	Apoio e Calor humano	3,73	4,84	1,11
	Liderança	3,34	4,47	1,13
	Conflitos	2,95	4,43	1,48
	Participação	3,56	4,72	1,16
	Competição	2,69	4,59	1,90
	Comprometimento com a empresa	3,92	4,67	0,75
	Comunicação (feedback)	3,65	4,60	0,95

Na Dimensão Organizacional o fator Condições de Trabalho foi melhor avaliado, obtendo IS de 0,97. O fator Estímulos à Criatividade obteve IS de 1,71, recebendo a pior avaliação.

Na Dimensão Psicossocial o fator Comprometimento com a Empresa recebeu a melhor a avaliação, apresentando IS de 0,75. Nesta dimensão o fator Competição recebeu a pior avaliação, obtendo IS de 1,90.

Salienta-se que nenhum dos fatores pesquisados apresentou IS > 2,66, ou seja, “muito desfavorável” .

A tabela 2 apresenta os resultados da pesquisa por questão.

Tabela 2 – Resultado da pesquisa por questão

Fator Conformidade com a Estrutura				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
1	Existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho?	3,40	4,31	0,91
2	Há liberdade para você mudar as rotinas do seu trabalho?	3,66	4,89	1,23
Fator Responsabilidade				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
3	Sua agência estimula que você se responsabilize efetivamente pelos resultados do seu trabalho?	4,11	4,40	0,29
4	Você tem liberdade (autonomia) para tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar seus superiores a todo momento?	3,34	4,00	0,66
Fator Padrões de Desempenho				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
5	Você tem claramente definido o tipo de desempenho que o seu superior imediato espera de você para alcance das suas metas?	3,74	4,83	1,09
6	A empresa valoriza um desempenho de alta qualidade e produtividade, estabelecendo metas individuais desafiadoras?	3,29	4,23	0,94
Fator Recompensas				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
7	Reconhecimento e recompensa por bom trabalho são geralmente maiores que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou algum erro?	3,06	4,86	1,80
8	Pensando nos benefícios oferecidos pela empresa, você considera que eles atendem as suas reais necessidades?	3,94	4,94	1,00

Continua

Tabela 2 – Resultado da pesquisa por questão

Fator Clareza Organizacional				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
9	De um modo geral, pode-se afirmar que nesta empresa as “coisas” estão bem organizadas?	4,06	4,54	0,49
10	A missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa são conhecidos pelos colaboradores?	3,14	4,60	1,46
11	Todos os setores da minha agência sabem o que está sendo feito em outros setores/áreas?	3,31	4,49	1,18
Fator Apoio e Calor Humano				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
12	As relações na sua agência são harmoniosas, predominando a cooperação e a solidariedade entre os colegas de trabalho?	3,97	4,71	0,74
13	Você confia nos seus colegas de trabalho, percebendo que o sentimento da amizade é norma valorizada na empresa?	4,03	4,89	0,86
14	Existe muita cooperação entre os seus colegas de trabalho para a realização das atividades?	3,06	4,83	1,77
15	Sou tratado com estima e respeito pelos colegas de trabalho?	3,86	4,94	1,08
Fator Liderança				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
16	A liderança em sua agência é exercida de modo descentralizado?	3,26	4,34	1,09
17	Esta agência estimula a liderança baseada no conhecimento e na capacidade técnica?	3,37	4,14	0,77
18	Meus superiores imediatos transmitem entusiasmo e motivação para o trabalho?	3,06	4,94	1,88
Fator Conflitos				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
19	Os conflitos são administrados através do diálogo e da negociação?	2,86	4,37	1,51
20	Você sente que as pessoas estão dispostas a ouvir e considerar diferentes opiniões na agência?	3,03	4,49	1,46
Fator Flexibilidade				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
21	A agência apresenta tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva?	2,77	4,74	1,97
22	Os superiores imediatos freqüentemente aceitam idéias e sugestões dos colaboradores e tomam decisões baseadas nelas?	3,37	4,17	0,80
Fator Participação				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
23	As pessoas na agência são consultadas e envolvidas nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral?	3,29	4,77	1,48

Continuação

Tabela 2 – Resultado da pesquisa por questão

Fator Participação				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
24	Você tem oportunidade de expressar o que sente e pensa, de propor idéias e oferecer sugestões na sua área de atuação?	3,83	4,66	0,83
Fator Competição				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
25	Inexiste competição nociva entre as pessoas que trabalham com você?	2,11	4,23	2,12
26	A competição entre as pessoas ou áreas é estimulada como forma de melhorar o desempenho profissional, incentivar o autodesenvolvimento ou estimular a criatividade?	3,26	4,96	1,68
Fator Comprometimento com a Empresa				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
27	Você considera importantes todas as suas atividades para o alcance dos objetivos da agência?	3,97	4,40	0,43
28	Você sente orgulho de trabalhar na empresa e recomendaria a um amigo que trabalhasse aqui?	4,06	4,80	0,74
29	O Banco do Brasil é a melhor organização para se trabalhar?	3,74	4,83	1,09
30	Foi absolutamente correta a decisão de que tomei de trabalhar no Banco do Brasil?	3,89	4,66	0,77
Fator Condições de Trabalho				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
31	Na agência as pessoas dispõem de recursos materiais (máquinas, equipamentos), recursos humanos e financeiros necessários para realizarem o seu trabalho?	3,86	4,97	1,11
32	A relação volume de serviço/jornada de trabalho compromete a qualidade dos trabalhos que realizo?	3,29	4,49	1,20
33	São ótimas as condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho?	4,17	4,66	0,49
34	A quantidade de trabalho realizado é condizente com o número de empregados na sua área?	2,29	3,37	1,08
Fator Comunicação (Feedback)				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
35	A comunicação na agência é livre e espontânea, fluindo facilmente por toda empresa e permitindo que informações importantes sejam de conhecimento de todos?	3,20	4,26	1,06
36	Seus superiores imediatos freqüentemente fornecem retorno (<i>feedback</i>) quanto ao seu desempenho?	4,09	4,94	0,85

Continuação

Tabela 2 – Resultado da pesquisa por questão

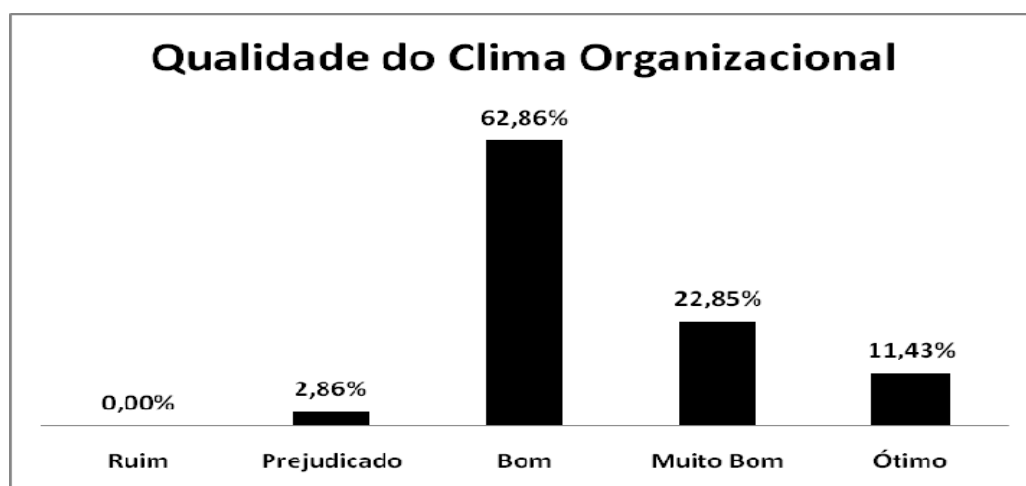
Fator Estímulos à Criatividade				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
37	Na agência há o estímulo a geração de idéias, de sugestões ou pelo menos é receptiva às novas idéias, melhorias e mudanças?	3,34	4,66	1,32
38	Na sua agência o excesso de trabalho e a falta de tempo não constituem barreiras à criatividade?	2,63	4,74	2,11
Fator Oportunidades de Desenvolvimento Profissional				
Questões		Média Real	Média Ideal	IS
39	A agência tem proporcionado oportunidades de desenvolvimento profissional, através e cursos, treinamentos, estágios?	3,26	4,23	0,97
40	O superior imediato estimula o seu desenvolvimento profissional?	4,34	4,89	0,55

5.2 Qualidade do Clima Organizacional

A pesquisa procurou evidenciar as cinco dimensões mais favoráveis à qualidade do clima na percepção dos funcionários da agência.

Pelas respostas obtidas, 11,43% dos funcionários da agência consideram a qualidade do clima organizacional ótima; 22,85% consideram o clima muito bom; a maioria absoluta dos funcionários, 62,86%, percebem o clima organizacional como sendo bom; apenas 1 funcionário, correspondente a 2,86% considera o clima prejudicado e nenhuma resposta considerando o clima ruim. Isto indica que 97,14% dos funcionários aprovam o clima organizacional predominante atualmente na agência.

Figura 1



A figura 1 acima evidencia o resumo das respostas obtidas no tocante à qualidade do clima .

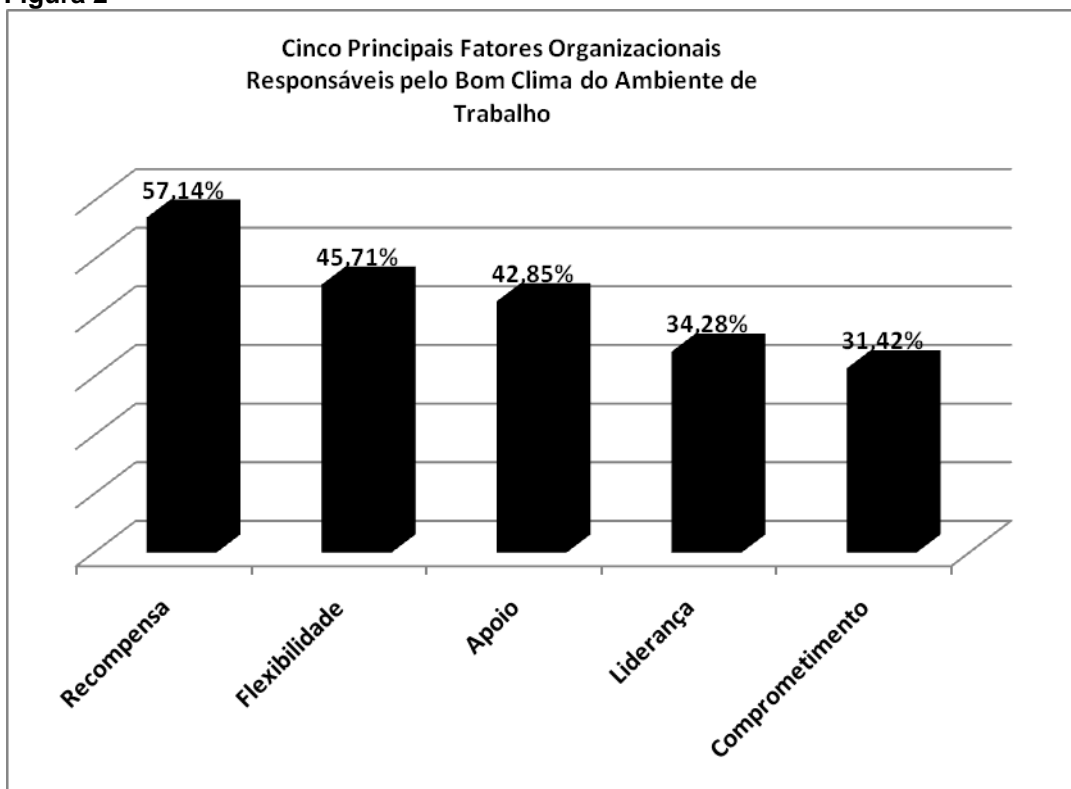
5.3 Seleção e Priorização dos Fatores

A pesquisa também procurou indicar os cinco fatores mais importantes para a formação e manutenção do clima organizacional na percepção dos funcionários da agência.

O fator mais apontado foi Recompensa, com 20 indicações representando 57,14%. Em seguida foi apontado o fator Flexibilidade com 16 indicações (45,71%) , Apoio com 15 indicações (42,85%), Liderança com 12 indicações (34,28%) e Comprometimento com 11 indicações (31,42%).

A figura 2 aponta uma síntese dos resultados relacionados à seleção e priorização das variáveis organizacionais que, na opinião dos respondentes da pesquisa, são formadoras e mantenedoras de um bom clima organizacional.

Figura 2



6. CONCLUSÃO

O objetivo principal do presente estudo foi diagnosticar o clima organizacional na agência Londrina(PR) do Banco do Brasil, por meio da percepção dos funcionários sobre diversos aspectos relacionados aos seu ambiente de trabalho.

Responderam o questionário, 35 dos 36 funcionários da agência que constituem o universo da pesquisa (97,22%), que excluiu seus dois administradores.

A qualidade do clima foi diagnosticada como pelo menos boa por 97,14% dos respondentes.

A agência apresenta uma média de clima real de 3,43 e uma média de clima ideal de 4,57, obtendo um índice de satisfação de 1,14, considerado favorável segundo a escala definida no Capítulo 4. Ou seja, depreende-se que os funcionários percebem o clima organizacional como bom, conforme respostas apresentadas na parte I do questionário. Contudo, a observação da média ideal (4,57) demonstra que as pessoas almejam uma melhora no conjunto dos fatores formadores e mantenedores do clima organizacional.

A identificação dos 5 principais fatores organizacionais responsáveis pelo bom clima no ambiente de trabalho, revelam na escolha do fator Recompensa (57,14%) como o mais importante que os funcionários buscam primordialmente reconhecimento pelo trabalho desempenhado.

Também foram escolhidas como fatores mais importantes Flexibilidade, Apoio, Liderança e Comprometimento, respectivamente em ordem de importância.

Importante salientar os fatores bem avaliados na pesquisa, como o Responsabilidade, Comprometimento com a Empresa e Condições de Trabalho, demonstrando o alto grau de comprometimento, identificação dos funcionários com a missão, valores, crenças e objetivos organizacionais e revelando as boas condições físicas de trabalho.

Cabe ainda destacar fatores bem avaliados como Comunicação (Feedback) e Oportunidades de Desenvolvimento Profissional que denotam que na agência os canais de comunicação são livres, espontâneos e que o compartilhamento das informações é eficiente, assim como há estímulos à capacitação e educação continuada, fundamentais aos desenvolvimento do profissional.

Contudo, a avaliação considerada desfavorável (IS acima de 1,33) dos fatores Competição e Conflitos indica a necessidade de intervenção da administração no sentido de melhor preparação para a concorrência interna e externa, estímulo a competição saudável e a preservar a qualidade das relações interpessoais dos funcionários da agência.

Acredita-se que o presente estudo tenha contribuído de maneira prática à agência e em especial a seus funcionários, estimulando o debate acerca do assunto.

Sugere-se ainda que a administração adote como objetivo uma análise periódica do clima na agência, a fim de estar sempre em busca de um clima organizacional harmonioso que concilie as metas da organização com o bem estar, qualidade de vida e desenvolvimento humano e profissional de seus funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEDANI, Marcelo. **Clima Organizacional: mensuração, investigação e diagnóstico**. São Paulo, PUC, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2003.

FIGUEIREDO, José C. **O Ativo Humano na Era da Globalização**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

KOLB, David; RUBIN, Irwin M.; McINTYRE, James M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LEITÃO, Jaqueline S. S., GUIMARÃES T. A. e ROSAL, M. A.A. (1998). **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**. São Paulo: ANPAD, 1998.

LIMA, João Vidal Dutra Lima. **Diagnóstico do Clima Organizacional no Banco do Brasil – Agência Santana do Livramento - RS**. Rio Grande do Sul, UFSM, 2000 (monografia de especialização).

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **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.

OLIVEIRA, Nanete R. de. **Clima Organizacional da EMBRAPA**. São Paulo, USP, 1990 (dissertação de mestrado).

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

RESENDE, E.; BEINAITTER, P. R. **Gestão de clima organizacional: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas**. São Paulo: Ênio Resende & Consultores Associados, 1997.

RESENDE, Enio; TAKESHIMA, Maria Luiza. **RH em tempo real**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, 18 (2):30-9, abr./jun., 1983.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, 18(3):68 – 71, jul./set., 1983.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO USADO PARA COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL – AGÊNCIA LONDRINA (PR)

Este questionário tem o objetivo de colher informações para subsidiar o trabalho de conclusão do curso **MBA – Gestão de Negócios Financeiros**, pela UFRGS.

Solicitamos que ele seja respondido com o máximo de sinceridade e seriedade possíveis.

Não é necessário identificar-se.

Desde já agradeço.

Wilson Teodoro da Silva

PARTE I - QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUÇÕES:

1. Para cada questão você deverá responder duas vezes:

- Na primeira coluna você deverá pensar naquilo que realmente ocorre na sua empresa, pois estas respostas traduzirão a expressão da sua opinião e sentimentos no momento atual, portanto representam a “situação real” ou “percebida” por você com relação ao clima da sua organização hoje.
- Na segunda coluna você deverá pensar naquilo que realmente gostaria que acontecesse na sua empresa, pois estas respostas traduzirão a expressão da sua opinião e sentimentos a respeito do que você gostaria que ocorresse na empresa, portanto representam “a situação ideal” ou “desejada”, por você com relação ao clima da sua organização.

RESPOSTAS DA 1ª COLUNA (Situação real)	RESPOSTAS DA 2ª COLUNA (Situação desejada)
1 = Nunca acontece	1 = Não deveria acontecer
2 = Quase nunca acontece	2 = Quase nunca deveria acontecer
3 = Às vezes acontece	3 = Deveria acontecer às vezes
4 = Acontece muitas vezes	4 = Muitas vezes deveria acontecer
5 = Sempre acontece	5 = Sempre deveria acontecer

FATORES ORGANIZACIONAIS	SITUAÇÃO	
	REAL	IDEAL
A) CONFORMIDADE COM A ESTRUTURA		
1) Existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho?		
2) Há liberdade para você mudar as rotinas do seu trabalho?		
B) RESPONSABILIDADE		
3) Sua agência estimula que você se responsabilize efetivamente pelos resultados do seu trabalho?		
4) Você tem liberdade (autonomia) para tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar seus superiores a todo momento?		
C) PADRÕES DE DESEMPENHO		
5) Você tem claramente definido o tipo de desempenho que o seu superior imediato espera de você para alcance das suas metas?		
6) A empresa valoriza um desempenho de alta qualidade e produtividade, estabelecendo metas individuais desafiadoras?		
D) RECOMPENSAS		
7) Reconhecimento e recompensa por bom trabalho são geralmente maiores que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou algum erro?		

Continua

FATORES ORGANIZACIONAIS	SITUAÇÃO	
	REAL	IDEAL
D) RECOMPENSAS		
8) Pensando nos benefícios oferecidos pela empresa, você considera que eles atendem as suas reais necessidades?		
E) CLAREZA ORGANIZACIONAL		
9) De um modo geral, pode-se afirmar que nesta empresa as "coisas" estão bem organizadas?		
10) A missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa são conhecidos pelos colaboradores?		
11) Todos os setores da minha agência sabem o que está sendo feito em outros setores/áreas?		
F) APOIO E CALOR HUMANO		
12) As relações na sua agência são harmoniosas, predominando a cooperação e a solidariedade entre os colegas de trabalho?		
13) Você confia nos seus colegas de trabalho, percebendo que o sentimento da amizade é norma valorizada na empresa?		
14) Existe muita cooperação entre os seus colegas de trabalho para a realização das atividades?		
15) Sou tratado com estima e respeito pelos colegas de trabalho?		
G) LIDERANÇA		
16) A liderança em sua agência é exercida de modo descentralizado?		
17) Esta agência estimula a liderança baseada no conhecimento e na capacidade técnica?		
18) Meus superiores imediatos transmitem entusiasmo e motivação para o trabalho?		
H) CONFLITOS		
19) Os conflitos são administrados através do diálogo e da negociação?		
20) Você sente que as pessoas estão dispostas a ouvir e considerar diferentes opiniões na agência?		
I) FLEXIBILIDADE		
21) A agência apresenta tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva?		
22) Os superiores imediatos freqüentemente aceitam idéias e sugestões dos colaboradores e tomam decisões baseadas nelas?		
J) PARTICIPAÇÃO		
23) As pessoas na agência são consultadas e envolvidas nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral?		
24) Você tem oportunidade de expressar o que sente e pensa, de propor idéias e oferecer sugestões na sua área de atuação?		
K) COMPETIÇÃO		
25) Inexiste competição nociva entre as pessoas que trabalham com você?		
26) A competição entre as pessoas ou áreas é estimulada como forma de melhorar o desempenho profissional, incentivar o autodesenvolvimento ou estimular a criatividade?		
L) COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA		
27) Você considera importantes todas as suas atividades para o alcance dos objetivos da agência?		
28) Você sente orgulho de trabalhar na empresa e recomendaria a um amigo que trabalhasse aqui?		
29) O Banco do Brasil é a melhor organização para se trabalhar?		
30) Foi absolutamente correta a decisão de que tomei de trabalhar no Banco do Brasil?		
M) CONDIÇÕES DE TRABALHO		
31) Na agência as pessoas dispõem de recursos materiais (máquinas, equipamentos), recursos humanos e financeiros necessários para realizarem o seu trabalho?		
32) A relação volume de serviço/jornada de trabalho compromete a qualidade dos trabalhos que realizo?		
33) São ótimas as condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho?		
34) A quantidade de trabalho realizado é condizente com o número de empregados na sua área?		

Continuação

FATORES ORGANIZACIONAIS	SITUAÇÃO	
	REAL	IDEAL
N) COMUNICAÇÃO (FEEDBACK)		
35) A comunicação na agência é livre e espontânea, fluindo facilmente por toda empresa e permitindo que informações importantes sejam de conhecimento de todos?		
36) Seus superiores imediatos freqüentemente fornecem retorno (<i>feedback</i>) quanto ao seu desempenho?		
O) ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE		
37) Na agência há o estímulo a geração de idéias, de sugestões ou pelo menos é receptiva às novas idéias, melhorias e mudanças?		
38) Na sua agência o excesso de trabalho e a falta de tempo não constituem barreiras à criatividade?		
P) OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		
39) A agência tem proporcionado oportunidades de desenvolvimento profissional, através de cursos, treinamentos, estágios?		
40) O superior imediato estimula o seu desenvolvimento profissional?		

Mello (2004)

PARTE II – QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Liwtin & Stringer (apud Mello 2004, p. 350), Clima Organizacional é o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta e indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente, e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.

1. Tomando por base o conceito acima, qualifique o “clima” do seu local de trabalho:

- Ótimo
- Muito bom
- Bom
- Prejudicado
- Ruim

PARTE III – SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DOS FATORES ORGANIZACIONAIS

Tomando por base os fatores organizacionais do questionário, selecione apenas 5 (cinco) fatores que, na sua opinião, são as mais importantes para formação e manutenção de um bom clima do seu ambiente de trabalho. Em seguida classifique-as de acordo com o grau de importância, indicando na coluna de ‘resposta’ a ordem de importância (1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª).

RESPOSTA	FATORES ORGANIZACIONAIS	DESCRIÇÃO
1	Conformidade com a estrutura	Sentimento que existem muitas limitações, normas, regras, procedimentos impostos na organização.
2	Responsabilidade	Qualidade de quem é responsável; obrigação de responder por atos próprios ou alheios, ou por uma coisa confiada. Grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar o superior imediato a cada momento.
3	Padrões de desempenho	Ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização conhecem o desempenho que deles é esperado e a empresa propõe metas individuais estimulantes.
4	Recompensa	Grau em que os colaboradores sentem que são reconhecidos e recompensados por bom trabalho, enfatizando a questão dos benefícios ofertados pela empresa, salário. Compensação, reconhecimento por uma ação meritória; galardão, prêmio. Inclui o reconhecimento especial.
5	Clareza organizacional	Sentimento que as coisas na organização estão bem organizadas e os colaboradores conhecem a missão, a visão, os valores e os objetivos da organização.
6	Apoio e calor humano	Sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo, colaboração, cooperação.
7	Liderança	É a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais.
8	Conflitos	Altercações; lutas, oposições, divergência de idéias.
9	Flexibilidade	Qualidade de flexível. Aptidão para variadas coisas ou aplicações. Descreve o quanto a organização é flexível e adaptativa às mudanças e às novas tendências do mercado e o quanto a organização permite aos colaboradores flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional, desenfazendo a necessidade de obediência rígida a normas e regulamentos formais. A flexibilidade também inclui a tolerância a erros.
10	Participação	Ato ou efeito de participar, descreve o quanto os colaboradores são consultados e envolvidos nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas, avalia a quantidade e a qualidade dos mecanismos de participação.
11	Competição	Ato ou efeito de competir. Descreve o quanto a organização está disposta a enfrentar a concorrência, adotando altos padrões de desempenho, o quanto a organização estimula a competição saudável entre os colaboradores e a competição do colaborador consigo mesmo (auto-desenvolvimento). Inclui o estímulo ao desenvolvimento profissional dos colaboradores pelos superiores.
12	Comprometimento com a empresa	Avalia o grau com que os colaboradores se identificam com a missão, os valores, as crenças e os objetivos organizacionais, descreve o quanto os colaboradores sentem-se responsáveis pelo cumprimento das metas individuais para o alcance das metas globais. Inclui o orgulho que o colaborador tem de trabalhar na empresa.

Continua

RESPOSTA	FATORES ORGANIZACIONAIS	DESCRIÇÃO
13	Condições de trabalho	Descreve as condições físicas do trabalho (local, iluminação, máquinas, equipamentos) necessárias para um bom desempenho, bem como o clima psicológico.
14	Comunicação (feedback)	Ação, efeito ou meio de comunicar, aviso, informação; participação; transmissão de uma ordem ou reclamação. Enfatiza o grau de conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos importantes da empresa; descreve o quanto a comunicação é clara, objetiva e espontânea; o conhecimento e a utilização dos canais de comunicação; o quanto as informações são descentralizadas e a intensidade com que os colaboradores recebem retorno do seu desempenho.
15	Estímulo à criatividade	avalia o quanto a empresa estimula a inovação e a criatividade; o quanto a empresa apoia idéias criativas; avalia a quantidade e a qualidade dos mecanismos direcionados à criatividade; o quanto a empresa recompensa idéias criativas.
16	Oportunidades de desenvolvimento Pessoal	Descreve as oportunidades reais de treinamento, capacitação, educação continuada, bolsas de estudo ofertadas pela empresa aos colaboradores.

Mello (2004)