

Universidade Aberta do Brasil  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS  
Escola de Administração - EA  
Curso de Especialização em Gestão Pública  
UAB/CAPES  
Pólo Santo Antônio da Patrulha

Márcia Dietrich Bratkowski

**Análise do fator “Suporte ao Desempenho” em Pesquisas de Clima  
Organizacional da Unidade Administrativa de uma Instituição  
Financeira**

Porto Alegre  
2012

Universidade Aberta do Brasil  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS  
Escola de Administração - EA  
Curso de Especialização em Gestão Pública  
UAB/CAPES  
Pólo Santo Antônio da Patrulha

Márcia Dietrich Bratkowski

**Análise do fator “Suporte ao Desempenho” em Pesquisas de Clima  
Organizacional da Unidade Administrativa de uma Instituição  
Financeira**

Trabalho de conclusão do curso de especialização apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Marcelo Zepka  
Baumgarten

Porto Alegre  
2012

Márcia Dietrich Bratkowski

**Análise do fator “Suporte ao Desempenho” em Pesquisas de Clima Organizacional da Unidade Administrativa de uma Instituição Financeira**

Trabalho de conclusão do curso de especialização apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Conceito final: .....  
Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof Dr.....  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

---

Prof Dr.....  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

---

Prof Dr.....  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

---

Orientador: Prof. Marcelo Zepka Baumgarten  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família pela paciência, força, apoio e compreensão.

Ao Professor Orientador Marcelo Zepka Baumgarten e ao tutor Júlio Cesar Araújo da Silva Júnior pela atenção, apoio e orientações.

A todos meus amigos e, principalmente, meus colegas de trabalho que contribuíram para o desenvolvimento do meu trabalho.

Um agradecimento especial à minha colega de trabalho, Patrícia, pelo apoio e pela ajuda desde o início do trabalho de conclusão.

## RESUMO

Este estudo apresenta a análise dos resultados da pesquisa de Clima Organizacional de uma Instituição Financeira, realizada em 2007, 2009 e 2011, onde colocou-se em destaque o fator Suporte ao Desempenho, por ter apresentado resultado desfavorável em todas elas. Verificou-se quais itens que compõem este fator que estão impactando de forma negativa no resultado. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo com empregados de uma Unidade Administrativa. Como método de coleta de dados utilizou-se a aplicação de questionário com 12 questões relacionadas ao suporte disponibilizado pela Instituição aos seus empregados para o desempenho de suas atividades. Foi ainda solicitado aos respondentes que apontassem, no questionário, sugestões de melhorias. Documentos internos da Instituição foram consultados; os dados receberam tratamento estatístico e análise de conteúdo. Entre os principais resultados, destaca-se, a necessidade da empresa em implementar efetivamente ações educacionais voltadas ao treinamento e desenvolvimento e avanços na tecnologia.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, Clima Organizacional, Suporte ao Desempenho.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>                            | <b>7</b>  |
| <b>2. OBJETIVOS.....</b>                             | <b>10</b> |
| <b>2.1 Objetivo Geral.....</b>                       | <b>10</b> |
| <b>2.2 Objetivos Específicos.....</b>                | <b>10</b> |
| <b>3. JUSTIFICATIVA.....</b>                         | <b>11</b> |
| <b>4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>                | <b>13</b> |
| <b>4.1 Gestão de Recursos Humanos.....</b>           | <b>13</b> |
| <b>4.2 Clima Organizacional.....</b>                 | <b>14</b> |
| <b>4.2.1 Gestão do Clima Organizacional.....</b>     | <b>16</b> |
| <b>4.3 Suporte ao Desempenho Organizacional.....</b> | <b>18</b> |
| <b>4.3.1 Treinamento.....</b>                        | <b>18</b> |
| <b>4.3.2 Gestão do Conhecimento.....</b>             | <b>20</b> |
| <b>5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>           | <b>22</b> |
| <b>5.1 Método de Pesquisa.....</b>                   | <b>22</b> |
| <b>5.2 Sujeitos da Pesquisa.....</b>                 | <b>22</b> |
| <b>5.3 Coleta de Dados.....</b>                      | <b>23</b> |
| <b>5.4 Análise de Dados.....</b>                     | <b>24</b> |
| <b>6. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>                | <b>29</b> |
| <b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                  | <b>36</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>               | <b>41</b> |
| <b>APÊNDICES.....</b>                                | <b>44</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Face às inovações tecnológicas e organizacionais relacionadas às novas formas de organização do trabalho, as instituições contemporâneas, com vistas a assegurar sua continuidade no mundo dos negócios, vêm implementando políticas e estratégias de gestão que as tornem mais competitivas.

O modelo de gestão tradicional, desenvolvido segundo os princípios de Fayol<sup>1</sup>, reduz o homem a uma dimensão secundária. Porém, já não é novidade no mundo empresarial que os recursos intangíveis da empresa, entre eles as pessoas, têm capacidade de geração de riqueza. (CHIAVENATO, 1999)

Apesar do crescente discurso em favor da importância do ser humano como fator de produtividade e competitividade, permanece preponderante a crença na eficácia dos processos e procedimentos operacionais e organizacionais.

A Instituição Financeira analisada tem como missão, promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza. Também, atuar no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social. Além disso, apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Seus empregados atuam como colaboradores atendendo correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais.

Diante disto, para investir em ações que permitam aos seus empregados trabalhar com eficácia, dentro de ambientes que favoreçam o seu desempenho e promovam o bem-estar, faz-se necessária a utilização de uma ferramenta, qual seja, o monitoramento do clima organizacional. O clima pode exercer efeito tanto sobre o bem-estar dos empregados, como sobre o seu comportamento e motivação, refletindo no desempenho e, assim, impactando no resultado da organização como um todo.

Nesse sentido, a ideia de gestão de clima surge como um modelo de ferramenta gerencial destinada a favorecer o 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 mudanças vêm acontecendo numa intensa velocidade. A globalização está modificando o mundo, exigindo que

organizações e seres humanos se conscientizem da necessária preparação para enfrentar a nova realidade e as exigências decorrentes dela.

Com relação à globalização, Resende e Benaiter (1997, p.14) consideram que:

[...] 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.

A Instituição pesquisada investe na ideia de que as melhores empresas para se trabalhar levam em conta que o bem-estar e a satisfação dos empregados impulsionam os resultados empresariais e o alcance de seus objetivos. Buscando conciliar as necessidades dos empregados com a sustentabilidade dos negócios, a Instituição implantou o Modelo de Gestão do Clima Organizacional, o qual, através da pesquisa de clima organizacional, lhe possibilita observar, analisar e aperfeiçoar as variáveis que resultem em motivação e produtividade.

Por acreditar na gestão do clima como ferramenta de gestão de pessoas e de negócios, a Instituição realizou pesquisa de clima nos anos de 2007, 2009 e 2011 e apresentou os resultados a todos os empregados.

A realização da Pesquisa de Clima Organizacional resultou na elaboração e/ou redirecionamento de ações corporativas, com o objetivo de conciliar as necessidades dos empregados à sustentabilidade dos negócios da Instituição.

Analisando-se os resultados das três pesquisas realizadas pela Instituição, foi detectado que, apesar das ações implementadas para melhoria dos resultados dos fatores que compuseram as pesquisas, o fator Suporte ao Desempenho não apresentou evolução positiva nos seus resultados, pelo contrário, apresentou piora destes.

Sabe-se que, os recursos materiais, ambientais, tecnológicos assim, como as informações e treinamentos disponibilizados pelas organizações aos seus empregados para o desempenho de suas atividades são considerados como os itens que compõem o fator Suporte ao Desempenho.

As organizações voltadas para o futuro se preocupam com a globalização, com as pessoas, clientes, produtos/serviços, conhecimento, resultados e com a

tecnologia, a fim de manter-se de forma competitiva no mercado. As pessoas não são mais vistas como problemas ou apenas como custo para as empresas. Passam a ser vistas como solução e como a verdadeira vantagem capaz de torná-las bem sucedidas, e por isso, o contingente humano passa a ser tratado como parceiro da organização. Mas para que possam desenvolver suas atividades com eficácia, necessitam de ferramentas que aqui tratamos como ferramentas de suporte ao desempenho.

Diante do exposto, este estudo busca responder a seguinte questão:

- Quais elementos que compõem o fator Suporte ao Desempenho, das Pesquisas de Clima Organizacional da Unidade Administrativa de uma Instituição Financeira, estão impactando negativamente no resultado deste fator?

Para tentar responder a esta interrogação, buscamos avaliar mais profundamente o fator Suporte ao Desempenho, através da aplicação de questionário, com perguntas abertas e fechadas, aos colaboradores lotados nesta Unidade. A quase integralidade dos empregados respondeu às questões e forneceu elementos bastante relevantes e que forneceram os dados necessários para a análise. Tais dados foram amplamente explorados e arrolados no decorrer desta pesquisa e formam a base das conclusões a que se chegou com o presente trabalho.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo geral

Analisar a variabilidade do fator Suporte ao Desempenho nas pesquisas de Clima Organizacional de uma Instituição Financeira, realizadas nos anos de 2007, 2009 e 2011.

### 2.2 Objetivos específicos

- Elaborar instrumento (questionário) que auxilie a identificar itens críticos a ser modificados no fator Suporte ao Desempenho;
- Desenvolver sugestões de ações que possam contribuir para a melhoria da gestão dos recursos humanos na Instituição;
- Auxiliar na construção de reflexos positivos no Clima organizacional da Instituição.

### 3. JUSTIFICATIVA

A Instituição pesquisada está inserida num amplo contexto econômico e possui uma forma organizacional complexa. A pesquisa de clima figura-se como um canal de comunicação permanente e direto com os empregados, por meio do qual as opiniões podem se manifestar livremente.

Tendo como objetivo tornar-se uma das melhores empresas para se trabalhar, a Instituição fez uso da pesquisa de clima organizacional. O uso desta ferramenta oferece a possibilidade de verificação da satisfação dos empregados, pois a mesma reflete na qualidade do atendimento ao público externo (clientes) e conseqüentemente nos resultados organizacionais.

A referida Instituição, que se preocupa com o Clima Organizacional, adota a definição de Koys e DeCotiis (1991, p. 266):

Fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela.

A pesquisa de clima busca conhecer a percepção que os empregados partilham a respeito do ambiente físico, psicológico, social e operacional do trabalho.

Detectou-se então, nas Pesquisas de Clima Organizacional realizadas pela Instituição, nos anos de 2007, 2009 e 2011, o resultado crítico apresentado pelo fator Suporte ao Desempenho, que mesmo após as diversas ações implementadas pela Instituição não apresentou índices satisfatórios.

Entendemos Suporte ao Desempenho como sendo os recursos que a organização disponibiliza (ambientais e técnicos) à execução eficaz do trabalho, onde podemos citar: conforto, condições de trabalho e bem-estar; gestão do desempenho; treinamentos; abertura às ideias e sugestões dos funcionários; recursos materiais e tecnológicos; disponibilização de informações pertinentes às atividades.

Daí pode-se concluir que percepções favoráveis sobre esses recursos podem resultar em avaliações positivas do funcionário em relação à organização, aumento do seu comprometimento no trabalho (Bastos, 1994; Dias e Moraes, 1994) e, dessa forma, melhora do Clima Organizacional.

Diante do exposto, este estudo justifica-se pela oportunidade de avaliar se as ações que estão sendo implementadas pela Instituição para a melhoria do fator

Suporte ao Desempenho estão sendo percebidas como adequadas pelos funcionários. A partir do conhecimento das percepções dos colaboradores, será possível que a autora faça uma análise mais crítica dos itens que compõem o fator em estudo que estão impactando de forma negativa no resultado deste.

Em suma pretende-se com esse estudo fazer o levantamento a cerca dos itens críticos do fator Suporte ao Desempenho, buscando dados e informações para aprofundar o conhecimento daquilo que está interferindo na melhoria do resultado do fator analisado, a fim de propor, através de sugestões dos colaboradores, ações mais pontuais.

## **4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nos últimos anos, as organizações vêm passando por crescentes mudanças nas suas estruturas e na natureza do trabalho, em razão de transformações ocorridas no ambiente externo – cenários políticos, econômico e social. No que tange ao ambiente interno, mudanças relacionadas à forma de gestão tradicional adotada pela maioria das empresas começam a acontecer (FLEURY, 2001).

Porém, segundo Chiavenato (1999) já não é novidade no mundo empresarial que os recursos intangíveis da empresa, entre eles as pessoas, têm capacidade de geração de riqueza.

O mercado está cada vez mais competitivo e para acompanhá-lo é fundamental que as empresas possuam, além de uma estrutura física capaz de suportar as demandas do mercado, um quadro de colaboradores capacitados e motivados. Percebe-se que a vantagem competitiva nas empresas se dá, também, por meio das pessoas, pois as tecnologias utilizadas podem ser as mesmas e o que as difere são o conhecimento, habilidade e capacidade dos seus colaboradores (BOHLANDER, SNELL E SHERMANN, 2005).

### **4.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Para obter sucesso, toda organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano, ou seja, o foco está no indivíduo e na equipe e não mais na tarefa realizada. Para que isso ocorra, de acordo com Dutra (2002), é necessária que seja desenvolvida uma forma de atuação sobre o comportamento das pessoas que hoje podemos chamar de Modelo de Gestão de Pessoas. Ainda segundo Dutra (2002), este pode ser definido como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam se realizar ao longo do tempo.

Conforme Fischer (2001) entende-se por Modelo de Gestão de Pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa define princípios, estratégias, políticas ou processos de gestão que orientarão o estilo de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que trabalham na organização.

O modelo de gestão de pessoas é determinado por fatores internos e externos. Como fatores internos, Fischer (2001), cita o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia da organização, a cultura e a estrutura organizacional. Já como fatores externos, segundo esse mesmo autor, podem se apresentar a cultura de trabalho de uma determinada sociedade e sua legislação trabalhista. Observa-se que, na verdade, tudo que interfere nas relações organizacionais pode ser considerado um componente do modelo de gestão de pessoas.

Na medida em que o modelo de gestão de pessoas é influenciado por fatores tanto internos como externos, pressupõe-se que para diferentes contextos históricos, encontram-se diferentes modelos de gestão.

A gestão de RH iniciou-se na industrialização clássica com o surgimento do departamento de pessoal a quem cabia as atividades operacionais e burocráticas. As pessoas eram consideradas somente fornecedoras de esforços físicos e, segundo Fayol (1981), a gestão de pessoas era encarada como um conjunto de atividades essenciais.

Posteriormente, houve evoluções: o departamento de pessoal foi substituído pelo departamento de relações industriais, incorporando novas funções. Na industrialização neoclássica surgem os departamentos de recursos humanos, que passam a desenvolver funções como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, etc.

Diante do exposto, verifica-se que os modelos de RH ao longo do tempo apresentavam-se de uma forma altamente burocrática e centralizada e evoluíram para um modelo descentralizado, de envolvimento e participação dos funcionários. O motivo dessa descentralização é desvencilhar a área de RH de atividades burocráticas, transformando-a em área estratégica.

## **4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

As organizações não são compostas somente por regras e estruturas, mas também, por fatores subjetivos, ou seja, por emoções, percepções, motivações, aspirações e expectativas. Quando se fala em intervir numa organização, implica abordar também esses fatores. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um

clima desumano; a pressão das normas gera tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar dos preceitos do trabalho, leva a um clima de tranquilidade e confiança.

Enzo Spaltro, afirma que organizar significa aprender a viver a complexidade. É importante aprender a perceber a organização na sua totalidade, administrando-a para melhorar cada vez mais a qualidade de vida, tanto de quem está dentro como fora da organização.

Schein (1985) afirma que as percepções e as interpretações do ambiente de trabalho constituem o clima organizacional e, de acordo com essas percepções, os empregados valorizam certos elementos de cultura, questionam outros e invalidam alguns. Então, o conjunto de percepções que determinado empregado tem do funcionamento de sua unidade e da empresa como um todo define, para ele, o clima dessa unidade. E a forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado por todos os empregados é chamado de Clima Organizacional da empresa.

O clima é um elemento de fundamental importância na compreensão do comportamento e efetividade da organização. É comum os gerentes perceberem as mudanças no humor da equipe e sentirem que o ambiente mudou. A motivação, a força colocada nos trabalhos em equipe, no trabalho individual, na carreira, no empenho no alcance das metas, essa variação percebida ocorre em razão de alguns elementos muitas vezes não identificados pelos gestores.

Inúmeras variáveis interferem no clima organizacional, dentre elas, o estilo de supervisão, a remuneração, o desenvolvimento profissional (carreiras e responsabilidades), o próprio tipo de trabalho em si exerce influência sobre a motivação e satisfação do trabalhador, os benefícios vindos da empresa, além da estabilidade no emprego gerar parte das tensões internas nas empresas.

Por que fazer gestão do Clima Organizacional?

De acordo com Bedani (2006), as empresas que implementam programas de monitoração do clima organizacional estão adotando uma importante ferramenta gerencial que, uma vez adequadamente administrada, pode oferecer vários benefícios, entre os quais se destacam:

- Maior envolvimento dos funcionários com seu ambiente de trabalho, com reflexos na satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho;

- A manifestação dos empregados sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intra-organizacional e o surgimento de informações ao corpo gerencial;
- Pró-atividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários e do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente no fluxo normal de atividades das equipes;
- Oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações, com o objetivo de manter a atratividade, por exemplo.

#### 4.2.1 Gestão do Clima Organizacional

O diagnóstico de clima organizacional subsidia o planejamento estratégico da empresa e por ele é influenciado. Todavia, a mera investigação da qualidade do clima não constitui, por si só, a ferramenta de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional, é consubstanciada quando o gerenciamento do clima organizacional assume um caráter sistêmico e contínuo ao longo do tempo, incluindo diversas outras etapas, além, da pesquisa propriamente.

Descreve-se a seguir, as etapas propostas para o monitoramento do clima:

- Investigação: etapa em que se define o instrumento a ser utilizado e realiza-se a pesquisa junto aos membros da organização;
- Diagnóstico: tabulação dos dados coletados, identificando os focos de satisfação e insatisfação presentes no ambiente da organização;
- Intervenção: elaboração de planos de ação objetivando a melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados;
- Comunicação: divulgação, para todos os membros da organização, dos resultados da pesquisa e das ações que serão implementadas visando a melhoria da qualidade do clima;
- Implementação: concretização do plano de ações no ambiente organizacional;

- Monitoramento: acompanhamento e (re)avaliação contínua das ações implementadas em decorrência dos resultados observados.

E para a implementação de um programa bem sucedido de gestão do clima:

- A gestão do clima deve ser conduzida pelas áreas estratégicas e deve permear todos os níveis hierárquicos da empresa.
- O gestor é o responsável pela gestão do clima da Unidade em parceria com a equipe, visando à construção e manutenção diária de um ambiente de trabalho harmonioso.
- O Clima Organizacional deve ser medido por instrumento definido pela Instituição, de forma sistemática e periódica.

A finalidade da pesquisa de clima organizacional é trazer dados para a elaboração de um diagnóstico que traduza, da forma mais fidedigna possível, a maneira pela qual os diversos aspectos do ambiente organizacional são percebidos e avaliados pelos colaboradores.

Conseqüentemente, este diagnóstico é fundamental para a estruturação de ações eficazes, para a melhoria do clima organizacional, pois permite a identificação daqueles pontos que necessitam de intervenção, uma vez que foram apreciados de forma insatisfatória pelos pesquisados.

O *feedback* do processo de intervenção, assim como o início do próximo ciclo de gestão do clima organizacional começa pela replicação da pesquisa. O novo diagnóstico permitirá avaliar se as ações implementadas desenvolveram as mudanças esperadas no ambiente, possibilitando averiguar se realmente houve melhoria nos itens avaliados insatisfatoriamente no período anterior, assinalando, ainda, a existência de novos focos de insatisfação. Evidentemente, a gestão do clima organizacional e a implementação de ações de melhoria constituem-se em tarefas bastante complexas.

Dessa forma, o gestor do clima deverá centrar seus esforços em ações que produzam uma transformação profunda e duradoura no ambiente de trabalho.

Não existem fórmulas pré-fabricadas, o programa de intervenção deverá estar de acordo com a vontade das pessoas do lugar, com o estado dos componentes do clima da organização e com os objetivos que se queira alcançar (Brunet, 2002, p.104).

A Gestão do Clima Organizacional traz benefícios diretos a todos os empregados, que têm a oportunidade de manifestar suas opiniões, podendo

participar ativamente e se envolver na melhoria do ambiente de trabalho, assumindo, assim, um papel ativo na empresa. Por isso, gestão do clima organizacional é fundamental para a qualidade de vida no trabalho, aumento do índice de satisfação dos empregados e sustentabilidade dos resultados da empresa.

### **4.3 SUPORTE AO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

O fator Suporte ao Desempenho é um dos fatores avaliados nas Pesquisas de Clima realizadas na Instituição e pode ser entendido como os recursos que a organização disponibiliza (ambientais e técnicos) à execução eficaz do trabalho, onde podemos citar:

- Conforto, condições de trabalho e bem-estar: refere-se ao gerenciamento da jornada trabalho e das condições físicas e materiais dos ambientes de trabalho;
- Gestão do desempenho: refere-se às estratégias empregadas pela organização para manter e melhorar os níveis de desempenho dos seus funcionários e à qualidade das políticas e práticas organizacionais relativas à administração de recursos humanos;
- Treinamentos: refere-se às oportunidades de capacitação profissional oferecidas pela organização aos seus funcionários, com a finalidade de corrigir e aprimorar suas competências;
- Abertura da organização às ideias e sugestões dos funcionários: quanto à resolução de problemas de trabalho;
- Recursos materiais e tecnológicos;
- Disponibilização de informações pertinentes às atividades.

De acordo com Shore e Tetrick (1991), por exemplo, a percepção de suporte é a medida global de comprometimento da organização com o seu funcionário.

#### **4.3.1 Treinamento**

A velocidade das mudanças tecnológicas, o aumento da diversidade nos locais de trabalho e a acentuada mobilidade dos trabalhadores atuais são aspectos do mundo contemporâneo que justificam os elevados investimentos em treinamento

e estão presentes na literatura científica que o investiga. De acordo com Schneider (1999), estas são algumas razões pelas quais o treinamento se tornou uma questão crucial para as organizações.

A prática de treinamento é importante para manter os funcionários atualizados e aprimorar a competência. A palavra treinamento tem muitos significados. Alguns especialistas em administração de pessoal consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares (Yoder, 1956).

Também Latham (1988, p. 548) define treinamento como "o desenvolvimento sistemático de padrões de atitudes, conhecimentos e habilidades requeridos por um indivíduo para desenvolver adequadamente uma tarefa ou trabalho".

Goldstein (1991) definiu treinamento como uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional. O treinamento é apenas uma das intervenções que afetam desempenho no trabalho. É, portanto, somente uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa, não afetando, necessariamente, condições organizacionais (materiais e sociais) relacionadas ao desempenho.

A teoria de sistemas tem sido utilizada para a compreensão do processo de treinamento. Borges-Andrade (1982) entende treinamento como um conjunto de atividades interdependentes ou como um subsistema organizacional, no qual o levantamento das necessidades de treinamento fornece informações que viabilizam o planejamento, que, por sua vez, orientará a execução e a avaliação do evento instrucional. Este último fornecerá dados para a avaliação, que retroalimentará os demais componentes do sistema, sugerindo ajustes em cada um deles.

Os pesquisadores concordam que a avaliação é uma importante parte do sistema de treinamento. Segundo Goldstein (1991), avaliação de treinamento é uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas necessárias para tornar eficazes as decisões relacionadas à seleção, adoção, valorização e modificação de várias atividades instrucionais.

Um dos conceitos relativos ao ambiente organizacional é a percepção do apoio gerencial ao treinamento. Esse conceito, segundo Abbad (1999), refere-se à opinião do participante do treinamento a respeito do empenho demonstrado pelas chefias para viabilizar a sua participação em eventos instrucionais. Refere-se,

portanto, a certas condições do ambiente pré-treinamento e ao nível de apoio recebido pelo treinando para participar efetivamente de todas as sessões de treinamento.

Assim sendo, pode-se entender que as atividades de treinamento de pessoal vêm se tornando cada vez mais vitais para as organizações devido às profundas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que caracterizam o cenário nacional e internacional.

Segundo, Araújo (2006) o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa. O treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Significa atingir o melhor nível de desempenho.

O importante é compreender que, seja qual for o foco utilizado pela empresa, o treinamento é fundamental para a crescente busca da excelência nos negócios.

#### 4.3.2 Gestão do Conhecimento

O conhecimento é um recurso estratégico essencial para as organizações obterem e sustentarem vantagem competitiva (DAVENPORT, 2004, CHOI et. al., 2006).

Dada a importância do conhecimento para as organizações, torna-se imprescindível gerenciá-lo. O gerenciamento do conhecimento se refere ao processo específico, sistemático e organizado, para adquirir, organizar e comunicar os conhecimentos tácitos e explícitos dos funcionários para que outros colaboradores possam fazer uso dele para serem mais eficientes e produtivos no seu trabalho (ALAVI e LEIDNER, 1999; WONG e ASPINWALL, 2004).

Gestão do conhecimento se refere a criação de um ambiente que encoraje as pessoas a aprender e compartilhar conhecimento através do alinhamento de objetivos, integrando unidades de informação dentro e fora dos limites da organização e produzindo novos conhecimentos que sejam úteis e passíveis de uso pela organização (CORSO et. al., 2006). A gestão do conhecimento também pode ser entendida, de maneira resumida, como a geração, representação,

armazenamento, transferência, transformação, aplicação, adaptação e proteção do conhecimento organizacional (SCHULTZ e LEIDNER, 2002).

A correta aplicação da gestão do conhecimento melhora o desenvolvimento das habilidades e aprendizagem dos indivíduos, facilita o trabalho em equipe, incentiva a inovação e criatividade e auxilia a resolução de problemas. (CORSO et. al., 2006; SCHULTZ e LEIDNER, 2002).

Mais do que ter informação e conhecimento é saber utilizá-los. Para que isso aconteça, é necessário que a organização tenha uma cultura propícia: “A cultura deve gerar confiança, liderança participativa e ativa, além de se reconhecer que a coleta e o uso de conhecimento leva tempo” (SCHOCKLEY III, 2000, p. 58).

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 5.1 Método de Pesquisa

Para o trabalho foi adotado como método o estudo de caso. Segundo Yin (2001), estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo em profundidade, conduzido em detalhes e baseado em várias fontes de dados. O caso escolhido foi uma Instituição Financeira e desta uma Unidade Administrativa por ter a autora acessibilidade para o desenvolvimento do trabalho.

O tipo de análise escolhido foi o descritivo e quantitativo. Caracteriza-se por ser descritivo, pois tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população-alvo e estabelece relações entre variáveis. É quantitativo na medida em que considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações coletadas através do questionário aplicado, para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Na visão de Oliveira, (1997, p.115):

A abordagem quantitativa significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.,...em linhas gerais, uma forma de garantir a precisão dos resultados, e evitando com isso distorções de análise e interpretações.

Por quantitativo, entende-se que o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis, causa-efeito (Roesch, 2010). Na pesquisa quantitativa, os processos de coleta e análise de dados são separados no tempo, a coleta antecede a análise, mas ambas estão relacionadas (Roesch, 2010).

A pesquisa foi realizada numa Instituição Financeira cuja identidade, por solicitação dessa, não será revelada. Foram utilizados apenas os dados para atingimento do objetivo proposto.

### 5.2 Sujeitos da Pesquisa

Para o presente estudo, buscou-se abranger a totalidade dos sujeitos, ou seja, todos os funcionários da Unidade Administrativa da Instituição. Desta forma, houve uma escolha não probabilística, identificada por conveniência, em que os

participantes foram convidados a participar em função de sua disponibilidade. Dos 28 funcionários “passíveis” de responder o instrumento 26 responderam, o que representa 93% do total.

### 5.3 Coleta de Dados

A fonte de coleta de dados foi primária e secundária. Os dados primários são aqueles que não estão disponíveis para consulta e que foram coletados através de questionário, com perguntas abertas e fechadas que, de acordo com Roesch (1996), é importante instrumento para coleta de dados, onde se busca mensurar alguma coisa. Foram utilizados dados na forma de arquivos, índices e relatórios normalmente denominados de dados secundários.

Através do questionário buscou-se levantar uma percepção mais aprofundada dos funcionários sobre o fator que apresentou resultado desfavorável nas 3 pesquisas realizadas pela Instituição, ou seja, o fator Suporte ao Desempenho.

A forma de preenchimento do questionário, a garantia do anonimato do respondente e do sigilo de suas respostas, também, foram explicitadas, pelo pesquisador, neste momento, caracterizando o que Mattar (1996) define como método “não disfarçado”, ou seja, o respondente tem clareza do propósito da pesquisa e do tema pesquisado. A pesquisa teve um caráter facultativo e censitário, ou seja, poderiam participar todos os funcionários que tivessem interesse em manifestar suas opiniões sobre o ambiente de trabalho.

A técnica utilizada para 8 das 12 questões aplicadas, foi escala do tipo Likert, na qual as pessoas são instadas a se posicionar em uma série contínua – abrangendo desde “concordo plenamente” até “discordo totalmente” – no que diz respeito a suas atitudes quanto a uma determinada questão. (Bowditch/ Buono, 2006)

O questionário foi composto de 14 questões, conforme Apêndice J. Destas, 12 eram fechadas, nas quais foi apresentado aos entrevistados um conjunto de respostas para que fosse escolhida a que melhor representava as suas percepções em relação ao que estava sendo avaliado e 2 questões abertas, referentes a sugestões dos participantes.

Foram entregues os questionários impressos para todos os funcionários, enfatizando a necessidade de que todas as questões fossem respondidas com sinceridade e a importância da participação de todos. Ao final do período estabelecido para retorno, 26 questionários foram devolvidos em mãos para a autora com as respostas preenchidas.

#### 5.4 Análise de Dados

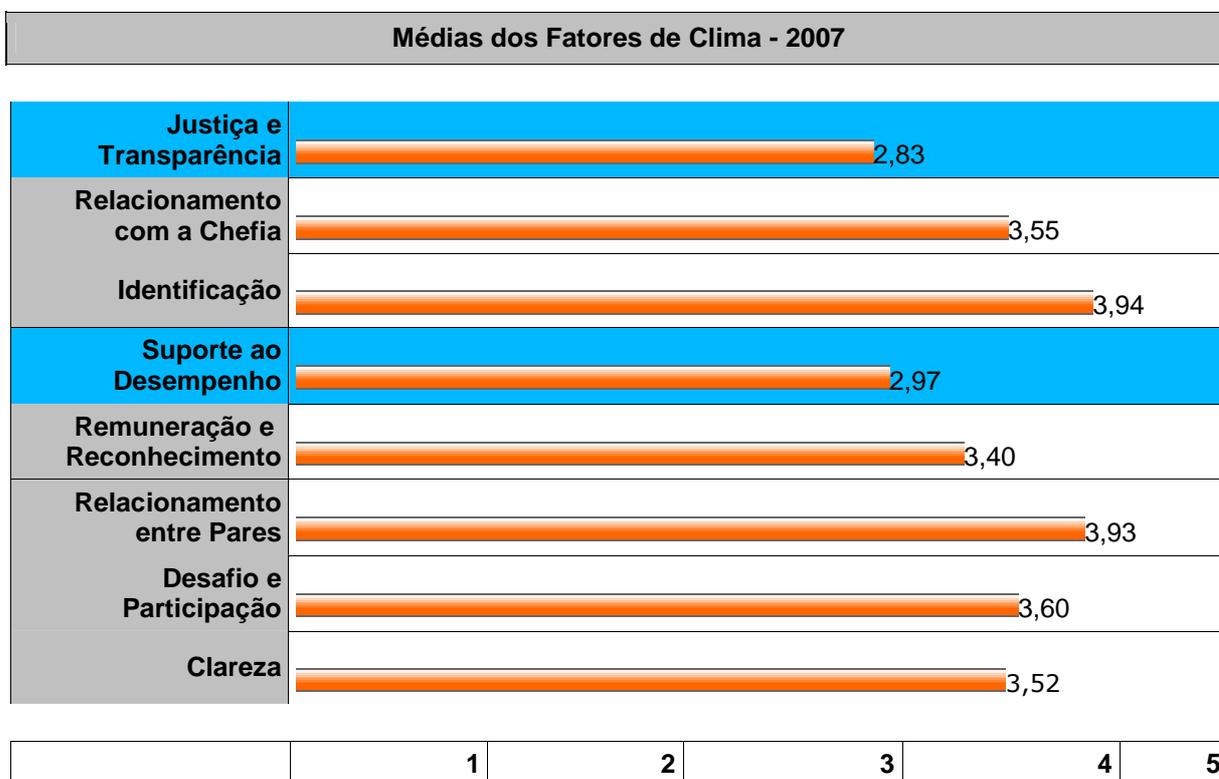
Levando-se em consideração que o objetivo do estudo é o levantamento acerca da percepção dos participantes sobre os itens críticos identificados no fator “Suporte ao Desempenho”, optou-se pela análise quantitativa para as questões objetivas do questionário e pela análise de conteúdo para as duas questões abertas que, de modo geral, tem sido considerada como a análise dos dados referentes a ações que ocorrem em situações específicas, dentro de um contexto social e histórico e que carregam intenções e significados e levam a consequências (ROESCH, 1999).

Na estrutura da análise se tem presente o objetivo geral da pesquisa que visa identificar a variabilidade do fator Suporte ao Desempenho nas pesquisas de Clima Organizacional de uma Instituição Financeira, realizadas nos anos de 2007, 2009 e 2011.

Será utilizado como material de análise o proveniente destas fontes documentais. Embora não se trate do foco deste trabalho, incluiremos dados relativos a todos os fatores investigados, como forma de ilustração do todo da pesquisa.

Na Pesquisa de Clima Organizacional do ano 2007, 95,74% do total dos empregados participaram.

**Figura A: Média dos Fatores de Clima – 2007**



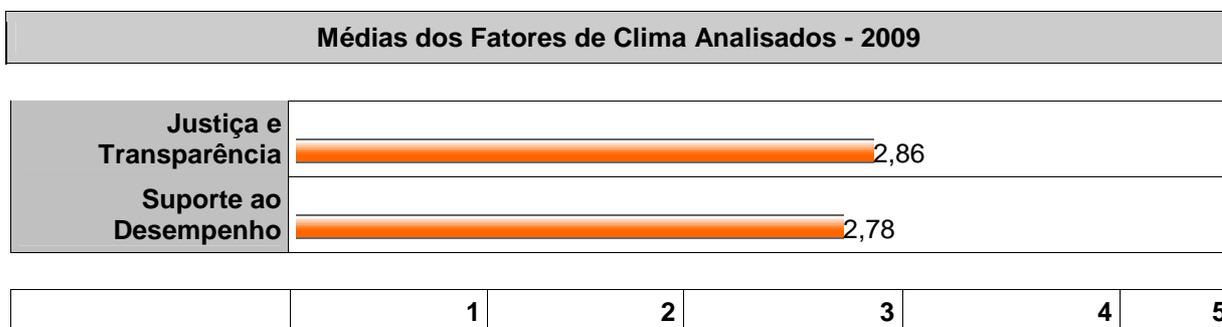
Obs: As médias variam de 1 a 5; quanto mais próxima de 5, melhor é a avaliação do fator.

Fonte: Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional da Instituição Financeira – 2007  
Elaborada pela Autora

Conforme demonstrado na Figura A, foram avaliados de maneira insatisfatória, ou seja, apresentaram resultado entre 2,00 e 2,99 (numa escala de 1 a 5) os fatores Justiça e Transparência (2,83) e Suporte e Desempenho (2,97), constituindo-se, portanto, como fatores a serem melhorados. Estes fatores, conforme vimos acima, apresentaram resultado abaixo de 2,99 (Apêndice A).

Na Pesquisa de Clima Organizacional – 2009, o questionário foi aplicado a todos os empregados da Unidade. Do total de empregados, 80,39% participaram.

**Figura B: Média dos fatores de Clima – 2009**

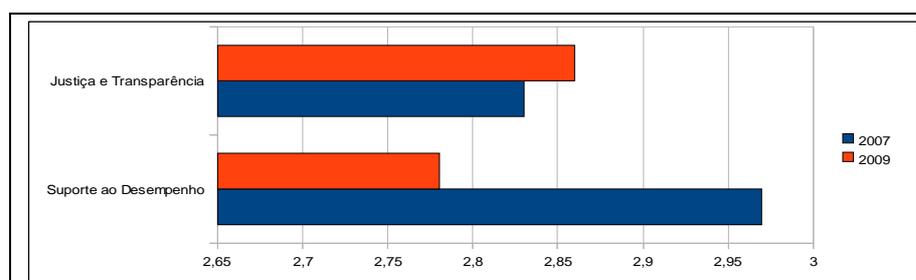


Obs: As médias variam de 1 a 5; quanto mais próxima de 5, melhor é a avaliação do fator.

Fonte: Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional da Instituição Financeira – 2009  
Elaborada pela Autora

Com base na Figura B, verifica-se para o fator Justiça e Transparência, um resultado de 2,86 e para o fator Suporte ao Desempenho, um resultado de 2,78, resultados estes abaixo de 2,99.

**Comparativo das Médias dos Fatores de Clima Analisados – 2009/2007**



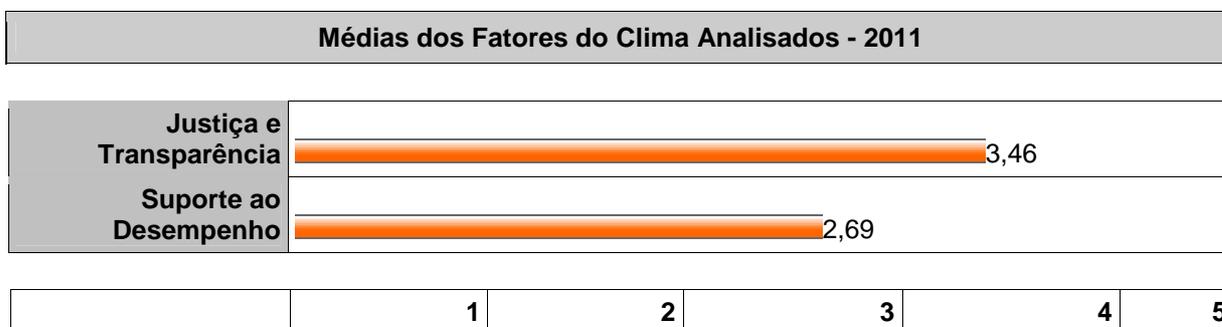
Obs: As médias variam de 1 a 5; quanto mais próxima de 5, melhor é a avaliação do fator

**Gráfico 1: Comparativo das Médias dos Fatores de Clima Analisados - 2009/2007**  
Elaborada pela Autora

O gráfico acima demonstra uma melhora dos resultados, para o fator Justiça e Transparência, 2,83 no ano de 2007 e 2,86 no ano de 2009. O inverso aconteceu para o fator Suporte ao Desempenho, 2,97 no ano de 2007 e 2,78 no ano de 2009 que, apesar das ações implementadas pela Instituição em 2008, conforme Apêndice B, apresentou índice desfavorável, ou seja, abaixo de 2,99, numa escala de 1 a 5.

Em 2011, a pesquisa de Clima Organizacional contou com a participação de 71,43% do total de empregados.

**Figura C: Média dos Fatores de Clima - 2011**



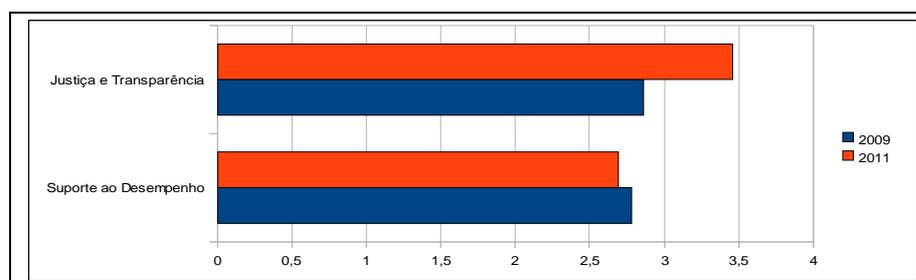
Obs: As médias variam de 1 a 5; quanto mais próxima de 5, melhor é a avaliação do fator.

Fonte: Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional da Instituição Financeira – 2011  
Elaborada pela Autora

Conforme Figura C, o fator Justiça e Transparência apresentou o resultado de 3,46, enquanto que o fator Suporte ao Desempenho, apresentou 2,69.

Podemos verificar o comparativo das médias através do gráfico 2.

**Comparativo das Médias dos Fatores de Clima Analisados – 2011/2009**



Obs: As médias variam de 1 a 5; quanto mais próxima de 5, melhor é a avaliação do fator

**Gráfico 2: Comparativo das Médias dos Fatores de Clima Analisados - 2011/2009**  
Elaborada pela Autora

Comparando as médias dos fatores de 2011 em relação a 2009, verifica-se uma evolução do resultado do fator Justiça e Transparência, de 2,86 no ano de 2009 para 3,46 no ano de 2011 e no fator Suporte ao Desempenho, o inverso acontece, ou seja, o índice de 2,78 apresentados no ano de 2009, caiu para 2,69 no ano de 2011.

Conforme Apêndice C, a Instituição implementou ações de melhoria em 2010 para o fator Suporte ao Desempenho, porém o resultado deste continuou em declínio.

Diante do exposto, a partir de agora, a análise do presente estudo terá o foco no fator que apesar das ações implementadas pela Instituição, permanece considerado como desfavorável (2,99), ou seja, o fator Suporte ao Desempenho.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este item contém a análise dos resultados do questionário, sobre a percepção dos respondentes – funcionários de uma Unidade Administrativa da Instituição Financeira – a respeito dos itens que estão impactando negativamente na média final do fator Suporte ao Desempenho.

Conforme já mencionado, os respondentes foram 26 colaboradores lotados na Unidade Administrativa, dentre os 28 passíveis de responder o questionário, o que demonstra a adesão à pesquisa e o interesse dos respondentes em conhecer os dados e participar da melhoria do fator analisado.

A seguir, a caracterização dos sujeitos da pesquisa:

| <b>Dados Pessoais</b>       |                     | <b>%</b> |
|-----------------------------|---------------------|----------|
| <b>Grau de Escolaridade</b> | Médio               | 0%       |
|                             | Superior Incompleto | 15%      |
|                             | Superior Completo   | 50%      |
|                             | Especialização      | 31%      |
|                             | Mestrado            | 4%       |
|                             | Doutorado           | 0%       |
| <b>Faixa Etária</b>         | até 21 anos         | 0%       |
|                             | de 22 a 30 anos     | 8%       |
|                             | de 31 a 40 anos     | 42%      |
|                             | mais de 40 anos     | 50%      |
| <b>Tempo de Unidade</b>     | até 04 anos         | 42%      |
|                             | de 04 a 14 anos     | 39%      |
|                             | mais de 15 anos     | 19%      |
| <b>Tempo de Empresa</b>     | Até 04 anos         | 15%      |
|                             | de 04 a 14 anos     | 42%      |
|                             | de 15 a 30 anos     | 31%      |
|                             | acima de 30 anos    | 12%      |

**Quadro 1 - Caracterização do Sujeito**

Elaborada pela Autora

A partir dos dados pessoais dos respondentes, evidenciam-se alguns pontos importantes como a grande porcentagem de empregados com Curso Superior Completo (50%) e Especialização (31%) contrapondo-se ao Ensino Médio (0%), podendo-se perceber o alto grau de educação formal da equipe.

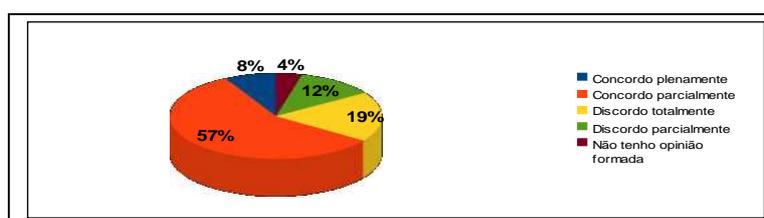
Quanto à faixa etária, verificou-se uma concentração de 42% na faixa de 31 a 40 anos e 50% que estão com 40 anos ou mais; há apenas 8% dos empregados que

possuem idade entre 22 a 30 anos. Portanto, a partir destes dados, pode-se concluir que, em função do maior percentual apresentar-se na faixa etária de mais de 31 anos, provavelmente agregam a sua experiência profissional à sua idade, assim como maturidade.

Com relação ao tempo de Unidade, destaca-se o percentual de apenas 19% que possuem mais de 15 anos, dado esse que será utilizado posteriormente para análise da questão "retenção de conhecimento na Unidade". Relacionado a esse dado temos o tempo de atividade na Instituição, onde 42% dos empregados possuem de 4 a 14 anos e representam a maioria e 31% dos empregados estão na Instituição de 15 a 30 anos. Ou seja, o recurso humano da Unidade é composto por empregados com pouca experiência de Empresa e de Unidade, o que pode estar interferindo na melhora do fator Suporte ao Desempenho.

No que se refere ao suporte que a Instituição disponibiliza para o desempenho das atividades aos seus funcionários, o gráfico 3 traz informações sobre a aplicabilidade dos treinamentos oferecidos pela Instituição.

Dos respondentes, 57% concordam parcialmente que os treinamentos disponibilizados pela empresa são adequados às atividades que realizam, porém sugerem a intensificação das políticas educacionais através da realização de cursos de atualização constante, acompanhando a evolução operacional e tecnológica das atividades da empresa.

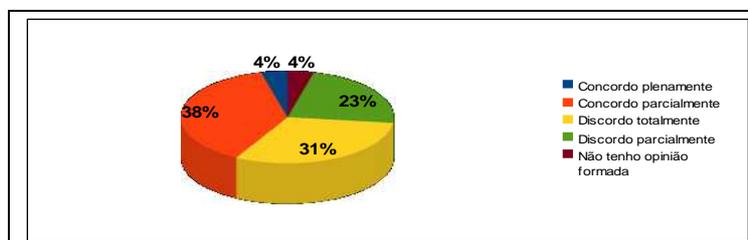


**Gráfico 3: Os treinamentos que a empresa disponibiliza são apropriados para as atividades que desempenho.**

Elaborada pela Autora

Já o gráfico 4 ilustra a percepção dos empregados quanto à priorização na oferta de treinamentos disponibilizados ao setor. Verifica-se que 31% dos respondentes afirmam que os treinamentos não são adequados à realização das

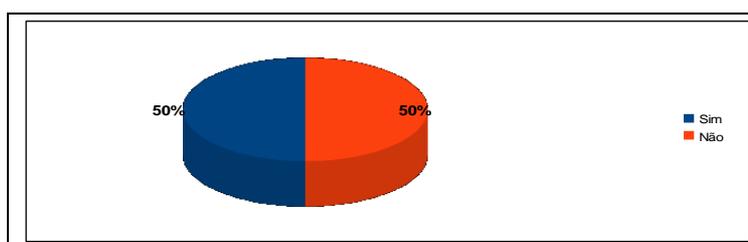
tarefas inerentes ao processo em que estão inseridos, assim como 23% apontam como parcial essa afirmação.



**Gráfico 4: Os treinamentos que a empresa oferece atendem as necessidades prioritárias do meu setor.**

Elaborada pela Autora

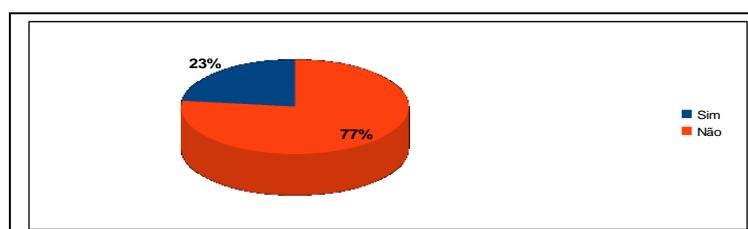
Junto a essa informação, tem-se o percentual de 50% dos entrevistados que consideram-se motivados em realizar os treinamentos e 50% sentem-se desmotivados (gráfico 5), fato esse que pode estar relacionado com a percepção de que os treinamentos disponibilizados para a realização das atividades individuais, bem como para as demandas do setor não estão adequados.



**Gráfico 5 : Sinto-me motivado a realizar os cursos disponibilizados pela empresa.**

Elaborada pela Autora

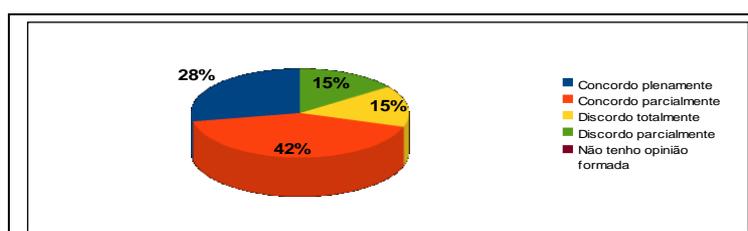
Também pode-se inferir que o resultado acima descrito pode estar relacionado com a falta de tempo durante a jornada de trabalho para a realização dos treinamentos, conforme demonstrado no gráfico 6, em que 77% dos entrevistados referem não ter o tempo suficiente. Portanto a disponibilização de um período durante a jornada de trabalho seria essencial para a melhoria desse item.



**Gráfico 6: Tenho tempo suficiente em minha jornada para a realização dos cursos disponibilizados pela empresa.**

Elaborada pela Autora

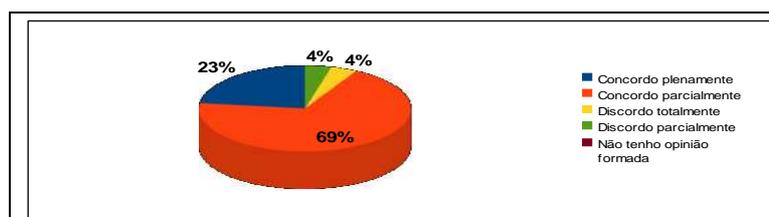
Analizando mais um item que compõe o suporte ao desempenho, a maioria dos entrevistados percebe que há abertura para sugerir melhorias para o desempenho de suas atividades, pois, 28% concordam plenamente e 42% parcialmente, o que denota a motivação para contribuir para a melhoria dos processos (gráfico 7).



**Gráfico 7: Sou estimulado a dar sugestões para melhorar o desempenho de minhas atribuições.**

Elaborada pela Autora

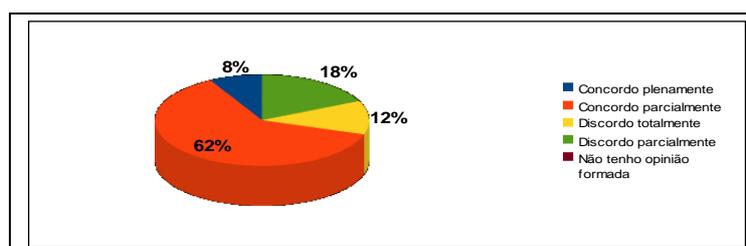
Quanto ao acesso às informações necessárias à execução das tarefas, 69%, representando a maioria, concordam parcialmente que estas estejam disponíveis em meio virtual ou impresso, porém 23% dos entrevistados observam que este item está plenamente adequado (gráfico 8).



**Gráfico 8: As informações necessárias para a realização das minhas atividades são disponibilizadas pela empresa (manuais, intranet, etc).**

Elaborada pela Autora

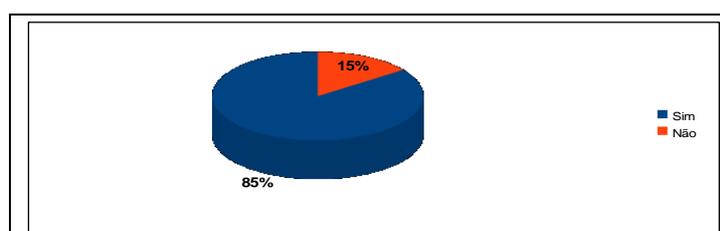
Complementando a percepção dos entrevistados quanto às informações disponibilizadas pela Instituição, verifica-se que a maioria, ou seja, 62% percebe que as informações não são divulgadas tempestivamente (gráfico 9). A partir disso, podemos pensar que essas informações são fundamentais para a realização das atividades com qualidade.



**Gráfico 9: Essas informações são disponibilizadas em tempo hábil.**  
Elaborada pela Autora

Outro fato a ser considerado, é que o conhecimento e experiência dos empregados do setor, no sentido de fornecer o suporte necessário à execução das tarefas para os empregados com menos tempo na Unidade, não está sendo retido (85% apontaram). Isto é, não há uma gestão do conhecimento para que as rotinas não sejam perdidas com a transferência das pessoas. Conforme observado no perfil da Unidade, o tempo médio de permanência dos empregados na Unidade é de até 04 anos (42% dos empregados estão neste intervalo). Os empregados que exerceram suas atividades por mais de 4 anos e acumularam conhecimento, experiências e rotinas que não estão normatizadas, que não se encontram em manuais, se desligaram da Unidade e junto com eles esses conhecimentos.

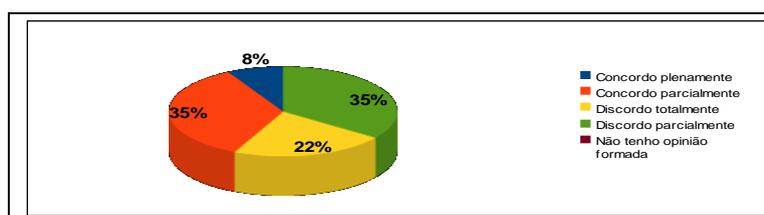
Caberia aqui, um estudo futuro para verificar quais os motivos da alta rotatividade de empregados que ocorre nessa Unidade.



**Gráfico 10: As informações se perdem em decorrência da transferência de empregados.**

Elaborada pela Autora

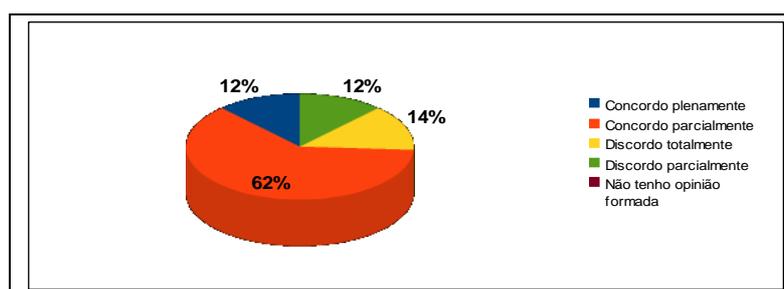
Com relação aos sistemas corporativos, a totalidade dos empregados refere ser imprescindível a utilização destes para o desempenho de suas atividades. Entretanto, embora todos utilizem sistemas informatizados para a realização de suas atividades, a percepção da maioria (35%) é de que estes não respondem com a agilidade esperada, havendo a expectativa de que sejam implementadas melhorias pela Instituição, com sistemas ágeis, interligados a áreas afins e unificados (gráfico 11).



**Gráfico 11: Esses sistemas informatizados são ágeis.**

Elaborada pela Autora

No que se refere ao ambiente de trabalho, especificamente quanto ao *layout*, higiene, mobiliário, conforto térmico, acústico e iluminação, pode-se traduzir que a tendência é de satisfação com o ambiente em geral. Todavia, houve referência à revisão dos postos de trabalho visando uma maior integração da equipe.

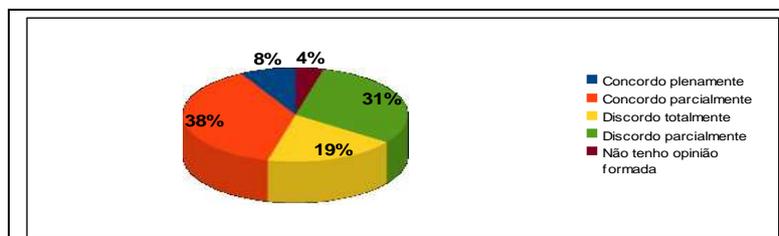


**Gráfico 12: As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, leiaute, mobiliário).**

Elaborada pela Autora

Com referência ao item Distribuição das Atividades, os entrevistados percebem que não há equidade na divisão das tarefas, representando um volume de trabalho menor para alguns em detrimento de sobrecarga para outros (gráfico 13), item este que pode estar relacionado com tempo para a realização de cursos.

A maioria entende que a solução para o problema poderia ser: distribuição proporcional de tarefas, contratação de equipe técnica para determinadas atividades e análise detalhada das rotinas objetivando a otimização dos processos.



**Gráfico 13: Em minha Unidade, a distribuição das atividades acontece de forma justa.**

Elaborada pela Autora

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideramos que o objetivo a que se propôs o presente trabalho - analisar o resultado das Pesquisas de Clima Organizacional da Unidade Administrativa de uma Instituição Financeira; identificar o fator que apresentou média insatisfatória, ou seja, Suporte ao Desempenho e, posteriormente, através de questionário, buscar uma percepção mais detalhada dos empregados sobre este fator e propor sugestões de ações que possam contribuir para a melhoria da gestão dos recursos humanos na Instituição - foi atingido.

Por Suporte ao Desempenho, entende-se que são os recursos que a organização disponibiliza aos seus empregados (ambientais e técnicos) à execução eficaz do trabalho. Dessa forma, através do questionário levantou-se dados sobre a percepção dos empregados em relação às condições físicas, aos instrumentos e equipamentos e a todo o suporte necessário para a realização das atividades.

Responderam ao questionário, 26 dos 28 empregados da Unidade Administrativa da Instituição analisada, que constituem 93% dos respondentes. Diante disso, percebe-se que há grande interesse por parte dos empregados em participar deste estudo por acreditar que poderá trazer, quando divulgado aos Gestores da área, melhorias no processo de suporte e conseqüentemente no desempenho de suas atividades.

Foram avaliados os itens relacionados a treinamentos fornecidos pela Instituição, motivação e disponibilidade por parte dos empregados para realizá-los, como também acesso às informações necessárias ao desempenho das atividades e sistema para realização destas.

Um aspecto notório foi constatar que, embora a Instituição tenha implementado uma série de melhorias para o fator, a percepção dos empregados não foi diretamente proporcional, ou seja, ainda manifestam insatisfação e apresentam expectativas que efetivamente poderiam contribuir para a mudança do quadro atual.

A partir dos resultados obtidos, pode-se concluir que, no geral, os empregados percebem oportunidades de melhoria em praticamente todos os itens questionados, com exceção ao que se refere ao ambiente físico, pois a planta baixa da Unidade não permite alterações de *layout*, alterações estas que seriam fundamentais para a integração das equipes e dos processos pertinentes à Unidade.

Com relação ao item treinamento é importante comentar que as oportunidades destes melhoram as expectativas de o empregado obter sucesso no trabalho. Segundo este ponto de vista, percepções favoráveis sobre este aspecto podem resultar em avaliações positivas em relação à organização.

Podemos perceber, através dos apontamentos realizados pelos entrevistados nas perguntas abertas, que a prioridade na implementação de melhorias está relacionada à questão tecnológica e de treinamento e desenvolvimento, conforme segue:

- Comunicação constante entre Matriz e filial: a comunicação tem um papel fundamental na integração entre a Matriz da organização e suas filiais. É preciso seguir os valores e as diretrizes da Matriz e, ao mesmo tempo, integrar a cultura local aos processos da organização com o intuito de aumentar a “sensação de pertencer à empresa” e de se discutir objetivos e traçar estratégias. Os empregados percebem que muitas das rotinas e sistemas desenvolvidos pela área da Matriz não levam em consideração as necessidades locais das filiais;
- Sistemas mais ágeis: os sistemas estão constantemente desconectados, apresentando erros e desatualizados, comprometem o desempenho do empregado assim como o atendimento ao cliente. Sugere-se a busca de soluções junto à área de Tecnologia;
- Reciclagem periódica sobre questões relativas às atividades: é necessário promover encontros de empregados de atividades afins, para estabelecer a troca de experiências e de conhecimentos, assim como para a atualização de rotinas operacionais;
- Treinamento e atividades de cunho motivacional: manter a equipe altamente motivada, para que os resultados esperados sejam os melhores possíveis. Os treinamentos deveriam acontecer várias vezes ao ano;
- Unificação dos sistemas e validação pelo usuário antes da implementação destes: fazer uso mais efetivo da integração dos sistemas a fim de que estes se comuniquem e proporcionem ao usuário a informação necessária bastando acessar um único sistema e não como atualmente onde o conjunto de informações é obtido através do acesso a vários deles, possibilitando, com isto, flexibilidade entre aplicações para maior agilidade. Foi sugerido também

que os empregados possam participar do processo de construção dos sistemas, pois são sua ferramenta diária de trabalho e sabem o que estes devem lhes proporcionar;

- Disponibilização de um período durante a jornada de trabalho para realização dos treinamentos, pois dado o volume de trabalho, os empregados alegam não ter tempo para a realização dos cursos à distância que são disponibilizados. Aqui podemos sugerir um estudo sobre as atividades visando uma distribuição equânime destas, como também a otimização dos processos e com isso a redução da sobrecarga referida por uma parcela dos empregados. Foi sugerida também a contratação de equipe técnica (profissionais especializados) para atividades que atualmente são desenvolvidas por empregados sem a devida qualificação;
- Curso básico antes de iniciar as atividades na área: dada à complexidade das atividades desenvolvidas, que exigem um conhecimento prévio de rotinas e manuais normativos, assim como de sistemas utilizados, é imprescindível a realização de cursos de capacitação, assim como de conhecimento de todos os processos que envolvem a Unidade e não somente daqueles em que o empregado irá atuar;
- Gestão do conhecimento para que as rotinas não sejam perdidas com a transferência das pessoas: caberia aqui, um estudo futuro para verificar quais os motivos da alta rotatividade de empregados que ocorre nessa Unidade;
- Incentivo para aprimoramento em cursos externos: subsídios oferecidos pela organização a fim de que os empregados busquem também capacitação técnica em Instituições educacionais externas;
- Cursos presenciais com enfoque na área de atuação: treinamentos voltados para as necessidades do setor, focados essencialmente nos processos desenvolvidos;
- Normativo completo com o passo-a-passo das atividades: os empregados sentem a necessidade de um fluxograma de cada atividade, assim como manuais para o desenvolvimento destas e para o uso do sistema corporativo. Salientamos aqui a importância da retenção do conhecimento dos empregados com maior tempo de Unidade;

Diante do exposto, cabe à empresa em questão oportunizar espaço para que os empregados possam participar da formulação das ações de melhoria percebendo a efetividade das ações implementadas através da execução diária de suas atividades. Esta prática poderá trazer reflexos satisfatórios numa futura Pesquisa de Clima Organizacional, quando da avaliação do fator Suporte ao Desempenho, assim como poderá também impactar positivamente nos outros fatores.

Ainda no que tange à Instituição, este estudo foi importante para demonstrar a dificuldade comum às organizações de traduzir a percepção dos empregados através da Pesquisa de Clima, uma vez que ela se apresenta de forma genérica. Aprofundando-se os itens, obtêm-se uma fotografia mais detalhada, facilitando a compreensão quanto às necessidades dos empregados e aquilo que pode proporcionar maior satisfação.

No que se refere às limitações deste estudo em sua realização, pode-se apontar:

a) algumas dificuldades em relação ao acesso às informações, pois são dados que dizem respeito à Gestão de Pessoas da Unidade em questão, motivo pelo qual a solicitação por parte da Instituição, da omissão de sua identidade;

b) este estudo limitou-se a uma Unidade da Instituição e os resultados obtidos referem-se a esta unidade exclusivamente, não devendo ser estendidos a outras;

c) o fato de a pesquisadora ser empregada da Unidade estudada e estar diretamente envolvida nos processos pode influenciar, de forma subjetiva, em algumas considerações:

d) a utilização da opção metodológica de aplicação de questionário poderia ser considerada limitada para obter conclusões claras e atingir os objetivos da pesquisa. Contudo, salientamos que o fato de o questionário incluir perguntas abertas mostrou-se bastante favorável e suficiente, na medida em que estas questões foram amplamente exploradas pelos colaboradores e forneceram material consistente e apto para conduzir a conclusões e sugestões claras de melhoria.

Por fim, esclarecemos que este estudo não se conclui aqui e representa o início de uma jornada, com melhorias contínuas, mas que cumpriu seu objetivo inicial de contribuir para a melhoria da gestão dos recursos humanos da Instituição.

Desenvolver constantemente os conhecimentos e habilidades dos colaboradores é um fator essencial para as áreas de desenvolvimento humano das empresas, especialmente nos dias de hoje, onde a velocidade das mudanças é cada

vez maior e a necessidade de atualização é constante. Neste sentido, pensamos que o presente trabalho vem a auxiliar na construção de reflexos positivos no Clima organizacional da Instituição e que poderão ajudar a operar modificações na gestão dos recursos humanos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho - IMPACT**. Brasília, 1999. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

BASTOS, A.V. B. **Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais**. Temas em Psicologia, n. 1, p. 73-90, 1994.

BEDANI, M. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo**. *Psicol. Am. Lat.*, ago. 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Athur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas**. Tecnologia Educacional, v. 11, n. 46, p. 2939, 1982.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim**. Temas em Psicologia, n. 1, p. 49-61, 1994a.

BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony. F. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**, Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CASTRO, Gardênia Abbad de Oliveira; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; PILATI, Ronaldo **Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário**. disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v3n2/v3n2a03.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DIAS, J. M. G.; MORAES, L. F. R. **Preditores de comprometimento organizacional na EMATER - MG**. Temas em Psicologia, n. 1, p. 91-102, 1994.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1981.

FISCHER, André Luiz. **O conceito de modelo de gestão de pessoas** – Modismo e Realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In Dutra, Joel Souza(org.). **Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA, Moacir de Miranda. **GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001

GOLDSTEIN, I. L. **Training in work organizations**. In: **DUNNET; HOUGH (Orgs). Handbook of industrial and organizational psychology**. 2. ed. California: Consulting Psychology Press, 1991. p. 507-619.

Intranet da Instituição Financeira, página da Gestão de Pessoas, Clima Organizacional.

LANER, Aline dos Santos; JÚNIOR, João Benjamim da Cruz. **Repensando as Organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: Metodologia e planejamento**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1996.

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

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. Projetos de Pesquisa. São Paulo: Pioneira, 1997.

PIRES, Luiz Adriano Lautert. **Análise das Ações de Melhoria do Clima Organizacional na Gerência de Logística de uma Empresa do Ramo Petroquímico da Grande Porto Alegre**. Rio Grande do Sul, UFRGS, 2011 (graduação).

RICHARDSON, Roberto J. & Colaboradores. (1999). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHOCKLEY III, W. **Planing for knowledge management**. *Quality Pro- Progress*, March 2000.

SHORE, L. M.; TETRICK, L. E. A construct validity study of survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, v. 76, n. 5, p. 637- 643, 1991.

TAMAYO, Álvaro. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Competência para o sucesso**, 2 Ed. ,São Paulo: Atlas, 2001.

WEXLEY, K. N. Personnel training. *Annual Review of Psychology*, v. 35, p. 519-51, 1984.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – PESQUISA REALIZADA PELA INSTITUIÇÃO

O questionário foi disponibilizado em ambiente eletrônico interno à Instituição, a todos os empregados da Unidade Administrativa.

As pesquisas constituíram-se dos fatores:

Fator 1 - Relacionamento com a chefia: Percepção quanto à forma de gerenciar e ao relacionamento entre o gestor e os subordinados.

Fator 2 – Justiça e Transparência: Percepção de justiça e clareza quanto às estratégias organizacionais e práticas de desenvolvimento profissional, recompensa e remuneração; equidade na distribuição das oportunidades e variedade das atividades.

Fator 3 - Suporte ao Desempenho: Recursos que a organização disponibiliza (ambientais e técnicos) à execução eficaz do trabalho.

Fator 4 - Relacionamento entre pares: Relacionamento interpessoal no grupo; suporte social dos colegas de trabalho.

Fator 5 - Identificação: Sintonia com a missão, o papel social, os valores; amor e orgulho pela instituição; reconhecimento externo, segurança e status.

Para avaliar cada afirmativa, os respondentes utilizaram uma escala de cinco pontos:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Tenho tendência a discordar
- 3 - Não sei se concordo ou se discordo
- 4 – Tenho tendência a concordar
- 5 - Concordo totalmente

Os valores possíveis de resultados variaram de 1 a 5; quanto mais próxima de 5, melhor é a avaliação do fator.

O objetivo foi apresentar um parâmetro para averiguar o quão favorável/desfavorável foi a percepção em cada fator:

|                                   | Crítico     | Desfavorável | Favorável   | Excelente   |
|-----------------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Média obtida<br>(escala de 1 a 5) | 1,00 a 1,99 | 2,00 a 2,99  | 3,00 a 3,99 | 4,00 a 5,00 |

**FIGURA D: ITENS QUE COMPÕEM O FATOR: SUPORTE AO DESEMPENHO - 2007**

| <b>Fator</b>                       | <b>Itens</b>  | <b>Média</b> |
|------------------------------------|---|--------------|
| FATOR:<br>Suporte ao<br>Desempenho | 1. Há condições adequadas à realização do trabalho com qualidade  | 2,91         |
|                                    | 2. O ambiente físico contribui para que se trabalhe tranquilo   | 3,38         |
|                                    | 3. Os sistemas informatizados da Instituição são adequados à realização das tarefas                     | 2,71         |
|                                    | 4. As informações necessárias ao desempenho das tarefas estão disponíveis aos empregados em tempo hábil | 2,78         |
|                                    | 5. O ambiente de trabalho é seguro  | 4,16         |
|                                    | 6. Os empregados recebem treinamento adequado à realização de suas tarefas                              | 2,53         |
|                                    | 7. A Instituição se preocupa com a qualidade de vida de seus empregados                                 | 3,73         |

Fonte: Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional da Instituição Financeira – 2007  
Elaborada pela Autora

**FIGURA E: ITENS QUE COMPÕEM O FATOR: SUPORTE AO DESEMPENHO - 2009**

| <b>Fator</b>                       | <b>Itens</b>  | <b>Média</b> |
|------------------------------------|---|--------------|
| FATOR:<br>Suporte ao<br>Desempenho | 1. Há condições adequadas à realização do trabalho com qualidade  | 2,63         |
|                                    | 2. O ambiente físico contribui para que se trabalhe tranquilo   | 2,68         |
|                                    | 3. Os sistemas informatizados da Instituição são adequados à realização das tarefas                     | 2,51         |
|                                    | 4. As informações necessárias ao desempenho das tarefas estão disponíveis aos empregados em tempo hábil | 2,73         |
|                                    | 5. O ambiente de trabalho é seguro  | 3,83         |
|                                    | 6. Os empregados recebem treinamento adequado à realização de suas tarefas                              | 2,29         |

Fonte: Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional da Instituição Financeira – 2009  
Elaborada pela Autora

**FIGURA F: ITENS QUE COMPÕEM O FATOR: SUPORTE AO DESEMPENHO - 2011**

| Fator                              | Itens  | Média |
|------------------------------------|--|-------|
| FATOR:<br>Suporte ao<br>Desempenho | 1. As informações necessárias ao desempenho das tarefas estão disponíveis aos empregados da minha unidade em tempo hábil | 2,50  |
|                                    | 2. O ambiente físico da minha unidade contribui para que se trabalhe tranquilo   | 2,97  |
|                                    | 3. Os empregados da minha unidade recebem treinamento adequado à realização de suas tarefas                              | 2,20  |
|                                    | 4. Os sistemas informatizados da Instituição são adequados à realização das tarefas                                      | 2,30  |
|                                    | 5. Na minha unidade, há condições adequadas à realização do trabalho com qualidade                                       | 2,50  |
|                                    | 6. Na minha unidade, o ambiente de trabalho é seguro   | 3,77  |

Fonte: Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional da Instituição Financeira – 2011  
Elaborada pela Autora

## **APÊNDICE B – PLANO DE MELHORIAS IMPLANTADO EM 2008**

### **Fator: Suporte ao Desempenho**

#### **Desafio: Proporcionar Qualidade de Vida no Trabalho**

##### **Ações realizadas:**

- Adoção da jornada padrão para os empregados da Matriz e Filiais

#### **Desafio: Aprimorar a estabilidade dos sistemas de modo a melhorar o atendimento ao cliente**

##### **Ações realizadas:**

- Renovação do ambiente de computadores de grande porte já realizada: aumento da capacidade de processamento, redução no tempo de resposta, maior disponibilidade dos serviços.
- Implantação de ambiente que tem como responsabilidade manter dinamicamente o nível de serviço dos recursos tecnológicos da Instituição.
- Avaliação diária realizada através de pesquisa a 500 filiais coletando o feedback da situação das soluções tecnológicas, possibilitando respostas mais ágeis.

#### **Desafio: Amenizar a percepção de defasagem em relação ao mercado e o temor de não cumprir as metas**

##### **Ações realizadas:**

- Revisão constante das soluções tecnológicas

#### **Desafio: Minimizar os dificultadores do atendimento às demandas de TI**

##### **Ações realizadas:**

- Implantação de projeto de Gestão do Atendimento, com o objetivo principal de estruturar de forma integrada o processo de gestão do atendimento da TI, para que se tenha visibilidade da execução da demanda a ser entregue e do controle do serviço prestado.
- Priorizar as alternativas disponíveis no mercado nacional durante a avaliação de soluções tecnológicas.
- Valorizar a utilização das melhores práticas de mercado no uso dos recursos tecnológicos.

**APÊNDICE C – PLANO DE MELHORIAS IMPLANTADO PELA INSTITUIÇÃO EM 2010****Fator: Suporte ao Desempenho****Desafio: Oferecer treinamento para a realização das atividades****Ações realizadas:**

- Revisão do formato das Trilhas de Aprendizagem, que são estruturas que organizam ações educacionais e outras estratégias de saberes de forma integrada, com o objetivo de apontar caminhos de aprendizagem aos empregados.
- Desenvolvimento e disponibilização de diversas Ações Educacionais (presenciais, à distância e mistas).

**Desafio: Oferecer condições adequadas para a realização das atividades****Ações realizadas:**

- Adequações no ambiente da Instituição para atender aos requisitos da acessibilidade para públicos interno e externo

## APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Colega,

Este é um instrumento de pesquisa que busca conhecer a sua opinião sobre o suporte que a empresa fornece aos seus empregados para a realização das suas atividades. O mesmo servirá de base para a monografia de conclusão do Curso de Especialização de Gestão Pública da UFRGS e gostaria de contar com a sua participação.

É importante salientar que seu nome não será divulgado e que as informações aqui coletadas são para fins acadêmicos, não servindo de base para qualquer tipo de avaliação pessoal ou profissional.

### Grau de escolaridade:

- Ensino Médio                       Ensino Superior Completo     Ensino Superior Incompleto  
 Especialização                       Mestrado                       Doutorado

### Faixa Etária:

- até 21 anos                       de 22 a 30 anos     de 31 a 40 anos     mais de 40 anos

### Tempo de Unidade:

- até 4 anos     de 04 a 14 anos     mais de 15 anos

### Tempo de Empresa:

- até 4 anos     de 04 a 14 anos     de 15 a 30 anos     acima de 30 anos

#### 1. Os treinamentos que a empresa disponibiliza são apropriados para as atividades que desempenho.

- Concordo plenamente                       Concordo parcialmente  
 Discordo totalmente                       Discordo parcialmente  
 Não tenho opinião formada

#### 2. Os treinamentos que a empresa oferece atendem as necessidades prioritárias do meu setor.

- Concordo plenamente                       Concordo parcialmente  
 Discordo totalmente                       Discordo parcialmente  
 Não tenho opinião formada

#### 3. Sinto-me motivado a realizar os cursos disponibilizados pela empresa.

- Sim  
 Não.

#### 4. Tenho tempo suficiente em minha jornada para a realização dos cursos disponibilizados pela empresa.

- Sim  
 Não

#### 5. Sou estimulado a dar sugestões para melhorar o desempenho de minhas atribuições.

- Concordo plenamente                       Concordo parcialmente  
 Discordo totalmente                       Discordo parcialmente  
 Não tenho opinião formada

**6. As informações necessárias para a realização das minhas atividades são disponibilizadas pela empresa (manuais, intranet, etc).**

- Concordo plenamente                       Concordo parcialmente  
 Discordo totalmente                       Discordo parcialmente  
 Não tenho opinião formada

**7. Essas informações são disponibilizadas em tempo hábil.**

- Concordo plenamente                       Concordo parcialmente  
 Discordo totalmente                       Discordo parcialmente  
 Não tenho opinião formada

**8. As informações se perdem em decorrência da transferência de empregados.**

- Sim  
 Não

**9. Para a realização de minhas atividades, necessito de sistemas informatizados.**

- Sim  
 Não

**10. Esses sistemas informatizados são ágeis.**

- Concordo plenamente                       Concordo parcialmente  
 Discordo totalmente                       Discordo parcialmente  
 Não tenho opinião formada

**11. As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, leiaute, mobiliário).**

- Concordo plenamente                       Concordo parcialmente  
 Discordo totalmente                       Discordo parcialmente  
 Não tenho opinião formada

**12. Em minha Unidade, a distribuição das atividades acontece de forma justa.**

- Concordo plenamente                       Concordo parcialmente  
 Discordo totalmente                       Discordo parcialmente  
 Não tenho opinião formada

**13. Com relação às ferramentas de suporte ao desempenho (treinamentos, informações, sistemas informatizados, etc), cite as que você julgue importantes para o exercício de sua atividade.**

---

---

---

---

**14. Quais melhorias no suporte ao desempenho de suas atividades você sugere?**

---

---

---

---