

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

Gilson Luis Salomão Maciel

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA DE CURITIBA-PR

Curitiba

2011

Gilson Luis Salomão Maciel

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA DE CURITIBA-PR**

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

Tutora-orientadora: profa. Silvia Generali da Costa

**Curitiba
2011**

Gilson Luis Salomão Maciel

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA DE CURITIBA-PR**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Conceito Final:

Aprovado em: ____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof

Prof

Orientadora - Prof

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar o Clima Organizacional entre os funcionários, propondo melhorias na Agência Curitiba do Banco Maciel a partir de uma Pesquisa de Clima, segundo a percepção de seus funcionários, com base nos principais conceitos teóricos e fontes bibliográficas de diversos autores que se referenciam com o tema. Através de um questionário foi possível identificar pontos fortes do ambiente de trabalho, como distribuição e organização do trabalho, qualidade de vida, orientação, motivação, trabalho em equipe, receptividade a mudanças, a satisfação dos funcionários com o clima organizacional, forma como as metas são cobradas, avaliação do líder e capacitação; e pontos fracos do ambiente de trabalho como, participação nas decisões, reconhecimento, remuneração. A pesquisa permitiu identificar os aspectos positivos e negativos que impactam no Clima Organizacional, propondo melhorias como sugerir ao setor de Recursos Humanos mudanças nos níveis salariais dos funcionários, aumento da autonomia e participação dos funcionários nas decisões, Práticas de Liderança/Gestão, Valorização/Reconhecimento, através de planos de ações com a finalidade de melhorar o clima organizacional e conseqüentemente a produtividade na organização.

Palavras Chave: Clima Organizacional e Pesquisa de Clima Organizacional.

ABSTRACT

This study aims to analyse the Organizational Climate between co-workers, proposing improvements on Curitiba Branch from Maciel Bank, using a Climate Survey, according to the co-workers' perceptions and based on the main theoretical concepts and bibliographical sources of many authors who refer to the subject. Through a questionnaire, it was possible to identify work environment strengths, such as distribution and work organization, quality of life, guidance, motivation, teamwork, openness to change, employee satisfaction with organizational climate, how targets are charged, evaluation and training of the leader; and work environment weaknesses as participation in decision making, recognition and remuneration. The survey identified the positive and negative aspects that impact on Organizational Climate, proposing improvements like suggest to the Human Resources sector changes in wage levels of employees, increased autonomy and employee participation in decision making, Leadership / Management practice, Appreciation / Recognition through action plans in order to improve the Organizational Climate and therefore the organization productivity.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Climate Survey

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Caracterização dos Respondentes	24
Gráfico 2 - Organização e Distribuição do Trabalho.....	25
Gráfico 3 - Qualidade de Vida.....	26
Gráfico 4 - Orientações X Informações	26
Gráfico 5 - Reconhecimento.....	27
Gráfico 6 - Motivação.....	28
Gráfico 7 - Trabalho em Equipe X Receptividade a Mudanças	29
Gráfico 8 - Pontos de vista divergentes são debatidos.....	30
Gráfico 9 - Liberdade de Expressão X Participação nas Decisões	30
Gráfico 10 - Interesse dos Gestores no bem-estar dos funcionários.....	31
Gráfico 11 - Avaliação do Clima.....	32
Gráfico 12 - Competência X Oportunidades.....	33
Gráfico 13 - Progresso Profissional X Mérito.....	33
Gráfico 14 - Remuneração X Responsabilidades.....	34
Gráfico 15 - Resultado X Trabalho X Reconhecimento.....	35
Gráfico 16 - Repasse e cobrança de Metas.....	36
Gráfico 17 - Confiança X Liderança X Feedback	37
Gráfico 18 - Reconhecimento X Desempenho.....	38
Gráfico 19 - Oportunidades X Treinamentos e Capacitação.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores que geram Insatisfação X Sugestões	40
Tabela 2 - ISG – Índice de Satisfação Geral	41
Tabela 3 - Grau de Satisfação segundo ISG.....	42
Tabela 4 - Problemas x Propostas.....	44
Tabela 5 - Plano de ação 1.....	44
Tabela 6 - Plano de ação 2.....	45
Tabela 7 - Plano de ação 3.....	46

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	OBJETIVO GERAL	9
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
2.	QUADRO TEÓRICO.....	10
2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL	10
2.1.1	O Clima Organizacional e seu Impacto sobre a Qualidade dos Serviços.....	12
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.2.1	Componentes da Cultura Organizacional.....	15
2.2.2	Relação entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional	16
2.3	PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
3.	METODOLOGIA.....	20
4.	ANÁLISE DOS DADOS	23
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AGÊNCIA ESTUDADA	23
4.2	ANÁLISE DAS QUESTÕES FECHADAS	25
4.3	ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS	40
4.4	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL - ISG	41
4.5	PROPOSTAS E SUGESTÕES DE MELHORIAS	43
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	52

1. INTRODUÇÃO

O acirramento da concorrência, mudanças contínuas, rápidos avanços tecnológicos, incertezas e a constante evolução dos métodos de gestão fazem com que as organizações necessitem maximizar seus recursos produtivos, técnicos e humanos a fim de se manterem competitivas. Neste mercado competitivo, cada vez mais o diferencial de sucesso das organizações está nas equipes comprometidas e motivadas.

Mudanças de estratégias de mercado refletem-se no nível de satisfação dos funcionários, podendo aumentar ou diminuir sua motivação, dependendo do grau de evolução esperado pela organização. É importante conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos da organização, pois só assim é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida dos funcionários e conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela empresa. Este é o grande desafio dos profissionais de sucesso, que está em saber lidar e respeitar as diferenças, trabalhando e reforçando a importância do trabalho em equipe, mantendo a motivação.

As organizações precisam conhecer o que pensam e como se sentem os seus empregados em relação às diferentes variáveis que afetam o clima organizacional, tais como: o salário, o trabalho que realiza o relacionamento entre os setores da empresa, a supervisão, o processo decisório, a comunicação, a possibilidade de progresso profissional, entre outras. Todos os funcionários envolvidos no trabalho têm um conhecimento e experiência na área em que atuam, e podem contribuir para o objetivo do trabalho, seja somando conteúdo, trocando experiências, corrigindo, e orientando para se obter o sucesso do mesmo.

A agência Curitiba do Banco Maciel apresenta como um de seu principal desafio administrar o Clima Organizacional de forma estratégica, buscando sucesso nos negócios e qualidade de vida de seus colaboradores. Diante desse panorama, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: Como os funcionários da agência Curitiba do Banco Maciel percebem o clima organizacional de sua agência?

Esse estudo que pretende analisar o Clima Organizacional de uma agência bancária em Curitiba com base em estudos e teorias administrativas que contribuam para o entendimento do tema, busca levantar a percepção dos funcionários em relação aos objetivos propostos no modelo de avaliação do clima organizacional, de modo a trazer respostas quanto à

aplicabilidade e necessidades de melhoria no modelo, caso não esteja condizente com a prática dos funcionários da organização

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o Clima Organizacional da agência Curitiba do Banco Maciel, segundo a percepção de seus funcionários.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Identificar os aspectos que os funcionários consideram positivos com relação ao clima organizacional;
- b. Identificar os aspectos que os funcionários consideram negativos com relação ao clima organizacional;
- c. Propor ações que possibilitem a melhoria do Clima Organizacional da agência Curitiba do Banco Maciel.

2. QUADRO TEÓRICO

A fundamentação teórica baseia-se nos principais conceitos necessários ao desenvolvimento do trabalho tendo como base fontes bibliográficas de diversos autores que referenciam o tema. Neste trabalho será usado o modelo do autor Ricardo Luz.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

No entendimento de Teixeira (2002), o clima organizacional pode ser entendido como a expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica.

Luz (2003) define Clima Organizacional 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 afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (Luz, 2003, p.10)

O Clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização, conforme Chiavenato (2004). O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais.

Segundo Maximiano, (2000, p.107), o Clima organizacional “é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho; sentimentos positivos exercem impacto positivo. “Estudar o clima organizacional e os mecanismos que afetam os

sentimentos é a base para entender como a organização e sua administração influencia o interesse e o desempenho das pessoas”.

De acordo com Lacombe (1999), o clima organizacional é o reflexo do grau de satisfação das pessoas com o ambiente interno da empresa. E está diretamente ligado à lealdade, motivação e identificação do empregado com a empresa onde atua. Lacombe (1999) considera que o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa e está vinculado à motivação, à lealdade e a identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe entre outras variáveis e é fortemente influenciado pela cultura da empresa. Um bom administrador prioriza a criação de um ambiente na organização tal que as pessoas trabalhem de forma eficaz num esforço comum, desenvolva suas competências, realize suas aspirações profissionais e atinja reconhecimento apropriado e recompensas.

Esse ambiente tem as seguintes características: existem absoluta honestidade e integridade em tudo o que todos dizem e fazem; há comunicação ampla em toda a organização em todos os sentidos: de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente; os superiores estão genuinamente interessados em ouvir o ponto de vista dos outros, especialmente dos subordinados; existe um real interesse em trazer à tona os problemas e em resolvê-los; todos trabalham dedicadamente como verdadeiras equipes. (LACOMBE, 1999). Quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional. Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, tiver iniciativas e agir com forte sentimento, se forem ruins, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, às vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo.

Mullins (2001, p.347) afirma que

O clima influenciará o nível moral e das atitudes que os integrantes da organização apresentam em seu desempenho e nas relações pessoais. Embora seja difícil medir o moral de forma objetiva, um questionário bem elaborado e conduzido (ou pesquisa de atitudes) ajudará a estabelecer os verdadeiros sentimentos dos funcionários sobre os fatores que contribuem para o clima organizacional.

Mullins (2001, p.347) considera que “o Clima Organizacional caracteriza-se pela natureza da relação pessoal/organização e pela relação superior/subordinado”. Essas relações

são determinadas pelas interações entre as metas e objetivos, estrutura formal, processo de gestão, estilos de liderança e comportamento. Mullins (2001) considera ainda que um clima organizacional saudável deva possuir as seguintes características:

- a) A integração das metas organizacionais e metas pessoais;
- b) Estrutura organizacional mais adequada, com base nas demandas do sistema sócio-técnico;
- c) Funcionamento democrático da organização, com oportunidades totais de participação;
- d) Justiça no tratamento, com políticas e práticas de relações equânimes para o pessoal/empregados;
- e) Confiança mútua, consideração e apoio entre os diferentes níveis da organização;
- f) Discussão aberta sobre os conflitos, em uma tentativa de evitar o confronto;
- g) Comportamento gerencial e estilos de liderança apropriados às situações de trabalho;
- h) Aceitação do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização;
- i) Reconhecimento das necessidades e das expectativas das pessoas no trabalho, diferenças individuais e atributos;
- j) Sistemas equânimes de remuneração, baseados em reconhecimento de caráter positivo;
- k) Preocupação com a qualidade de vida profissional e com as contingências do cargo;
- l) Oportunidades para desenvolvimento pessoal e para progressão na carreira;
- m) Um sentido de identificação e lealdade para com a organização, e a sensação de ser um integrante valorizado e importante.

2.1.1 O Clima Organizacional e seu Impacto sobre a Qualidade dos Serviços.

Na compreensão de Luz (2003, p.28), “para o funcionário prestar um bom serviço, é preciso que saiba que possa e que queira fazê-lo Saber fazer é uma questão de conhecimentos, habilidades ou atitudes”. Segundo Luz (2003) poder fazer é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. Querer fazer é uma questão volitiva que depende do estado do espírito, do animo, da satisfação das pessoas quando realizam seu trabalho. O querer fazer

está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos a má qualidade dos serviços.

De acordo com Luz (2003):

As empresas investem pesado na melhoria dos seus produtos, mas não são tão cuidadosos com relação aos seus serviços, tanto os prestados internamente quanto os prestados diretamente aos seus consumidores finais. Investir na gestão do clima é uma estratégia que contribui para a melhoria da qualidade dos serviços. (Luz, 2003, p.29)

O autor também afirma que

Poucas são as empresas que têm interesse em ouvir seus clientes internos, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações com relação ao salário, ao trabalho que realizam, à supervisão que recebem, à integração entre os diferentes setores da empresa, à comunicação existente na empresa, à sua estabilidade no emprego, às suas possibilidades de progresso profissional, à disciplina, aos benefícios, às suas condições de segurança e higiene, ao processo decisório, etc. (Luz, 2003, p.29)

Conforme Luz (2003, p.29) o desempenho de um profissional não depende só de ele saber fazer aquilo que tem que fazer, mas é essencial querer fazer um bom trabalho. “Muitas vezes, o trabalho não é bem realizado porque quem o faz não está a fim de fazê-lo melhor, ainda que saiba e possa”.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A definição de cultura organizacional para Chiavenato (2004) é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Cada organização tem a sua própria cultura corporativa. Existem culturas conservadoras que se caracterizam por sua rigidez e conservantismo e culturas adaptativas que são flexíveis e maleáveis. As organizações devem adotar culturas adaptativas e flexíveis para obter maior eficiência e eficácia de seus membros participantes e alcançar a inovação necessária para navegar pelas mudanças e transformações do mundo atual.

Schein (2001, citado por FLEURY; SAMPAIO, 2002, p.287), define Cultura Organizacional como:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Luz (2003) considera que:

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos na organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo da liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda e assim por diante. (Luz, 2003, p.14)

Segundo Luz (2003, p.14), a cultura de uma empresa influencia no comportamento de seus membros, determinando o que deve ou não ser seguido ou evitado, pois “além de um significado simbólico, de representações, ela também exerce um sentido político e de controle”.

Na visão de Chiavenato (2004), a cultura organizacional representa as formas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. A Cultura Organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos da organização. Ela espelha a mentalidade que predomina em uma organização.

No conceito de Lacombe (1999), cultura organizacional é o conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração. Pode também ser considerada como crenças em relação ao que é importante na vida e expectativas sobre o comportamento dos membros da organização. A cultura organizacional está intimamente vinculada às premissas básicas que fundamentam os objetivos gerais e as políticas de uma organização. A cultura condiciona, portanto, as políticas que orientam as ações e decisões.

A definição de Cultura Organizacional para Maximiano (2000) é:

A experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto essa experiência pode ser ensinada aos novos

integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (Maximiano, 2000, p.107)

Segundo Tamayo (1996, p.157) de forma geral a cultura consiste em “elementos compartilhados que constituem os padrões para perceber, pensar, agir e comunicar. A sociedade e as empresas transmitem aos seus membros, através de diversos mecanismos, esses elementos compartilhados”, acrescenta que “os valores, junto com as normas, as crenças compartilhadas, os símbolos e os rituais constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou de uma empresa”.

2.2.1 Componentes da Cultura Organizacional

De acordo com o conceito de Maximiano (2000), a cultura é composta por três componentes:

- a) Crenças, valores e preconceitos: que determinam o comportamento em muitas organizações, podendo ser neutros ou positivos em relação às pessoas. Estão na base das normas de conduta, influenciando a maneira como os chefes tratam seus funcionários e, de forma geral, como as pessoas se relacionam;
- b) Cerimônias e rituais: são procedimentos e atividades planejadas, compreendendo eventos sociais, que se realizam para platéias, formadas especialmente por funcionários da própria organização; e
- c) Símbolos: compreendem palavras, objetos, ações ou eventos que carregam significado para pessoas e grupos da organização.

Segundo Luz (2003), a cultura organizacional:

É constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários. (Luz, 2003, p.14)

No entendimento de Luz (2003) só é excelente a empresa que estende excelência à qualidade de vida de seus funcionários. Apesar de o clima organizacional ser afetado por

fatores externos à organização, a cultura organizacional é uma das suas principais causas, pois influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização.

Para Luz (2003) cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização. Luz (2003) se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que difere de uma para outra, e que esses valores representam à importância que as organizações dão a determinadas coisas, pois balizam e demonstram claramente quais as prioridades que uma empresa procura seguir no cumprimento de seus objetivos. Quanto aos ritos e rituais, Luz (2003, p.16) considera que “são as cerimônias típicas de uma organização” utilizadas nas admissões de funcionários. Os mitos “são figuras imaginárias, alegorias, geralmente utilizadas para reforçar certas crenças organizacionais”, e os tabus “focalizam questões proibidas ou não bem-vistas pela organização”, como exemplo, a proibição de se discutir com os superiores hierárquicos questões salariais.

2.2.2 Relação entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional

O clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor, o reflexo dos efeitos dessa cultura, na organização como um todo. Para Luz (1995), o clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Portanto, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho.

Para Luz (2003, p.20) o clima organizacional e a cultura organizacional são fenômenos intangíveis, apesar de manifestarem-se também de forma concreta. A cultura organizacional se manifesta através da arquitetura, das edificações, do modo de vestir e de se comportar do corpo de funcionários. A cultura organizacional tangibiliza-se também através do relacionamento da empresa com os seus parceiros comerciais. “A cultura organizacional se manifesta através dos rituais de uma empresa, de seus códigos, símbolos, que caracterizam o se dia a dia”. Essa identidade vai impactando positiva ou negativamente o estado de ânimo das pessoas que nela trabalham.

Luz (2003) afirma que:

Algumas organizações são rígidas em seus aspectos disciplinares. Algumas são extremamente formais em suas relações de trabalho, enquanto que outras são demasiadamente informais. Umas são conservadoras, outras inovadoras. Umas são ágeis, outras lentas. Umas são modernas, outra retrograda. Como se vê, cada empresa tem o seu jeito de ser, o que a torna um lugar especial, ou extremamente difícil para se trabalhar. (Luz, 2003, p.20)

Para Luz (2003, p.21) existe uma relação entre cultura organizacional e clima organizacional. Ele comenta que “os conceitos são fenômenos complementares”. De uma forma muito simples, pode-se entender cultura organizacional como conjunto de atributos físicos e psicossociais que caracteriza o seu modo de ser e determina a sua identidade.

2.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Luz (2003) destaca a importância da pesquisa de clima organizacional que além do seu objetivo principal, que é o de avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação à organização, também serve para avaliar o grau de disseminação de determinados valores culturais entre os funcionários. Segundo Luz (2003) é comum as empresas divulgarem um rol de valores, assim como elas fazem com a missão e com a sua visão de futuro. Entretanto, embora esses valores sejam desejados pelas organizações, nem sempre eles estão efetivamente incorporados ou praticados pelos empregados. Nesse sentido, a pesquisa de clima organizacional é um meio importantíssimo de se verificar o quanto eles estão difundidos e exercidos no dia-a-dia.

Segundo Luz (2003, p.42) “a pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho”.

Para Luz (2003) as empresas buscam saber a opinião dos funcionários quanto algumas variáveis:

- a. O trabalho Realizado pelos Funcionários: avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; volume de trabalho; se é justa a distribuição dos

trabalhos entre os funcionários, se o trabalho é considerado relevante e desafiador.

- b. Salário: essa é uma das principais variáveis a serem pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos empregados; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância; a possibilidade de viver dignamente com o salário.
- c. Benefícios: avalia o quanto eles atendem as necessidades e expectativas dos funcionários.
- d. Integração entre os Departamentos da Empresa: avalia o grau de relacionamento. A existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.
- e. Supervisão, Liderança, Estilo Gerencial, Gestão: revela a satisfação dos funcionários com seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o tratamento justo dado à equipe.
- f. Comunicação: avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicações utilizados pela empresa.
- g. Treinamento, Desenvolvimento, Carreira, Progresso e Realização Profissionais: avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.
- h. Relacionamento Interpessoal: avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.
- i. Estabilidade de Emprego: procura conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como a avaliação que recebem sobre como estão indo no trabalho.
- j. Condições Físicas de Trabalho: verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados a disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos.

- k. Participação: avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa.
- l. Objetivos Organizacionais: avalia a clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários.
- m. Estrutura Organizacional: avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais.
- n. Reconhecimento: avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários.
- o. Valorização dos Funcionários: identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidade e investe nos seus recursos humanos.
- p. Envolvimento e Comprometimento: avalia quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.
- q. Trabalho em Equipe: avalia o quanto a empresa estimula o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar.
- r. Planejamento e Organização: avalia o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus diferentes gestores; o quanto a empresa é clara na divulgação de seus objetivos e planos departamentais e organizacionais.
- s. Fatores Motivacionais: essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho é percebido pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles.
- t. Fatores Desmotivadores: essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho é percebido pelos funcionários como de maior contribuição para a desmotivação deles.

3. METODOLOGIA

Para este estudo de caso, foi utilizada a abordagem de pesquisa quantitativa/qualitativa, com a aplicação de um questionário como instrumento de coleta de dados. Este questionário foi formal e estruturado, aplicado aos funcionários da Agência Curitiba-PR do Banco Maciel, num total de 25 respondentes que participaram da pesquisa, com questões acerca do clima organizacional, visando atender os objetivos propostos.

Segundo Luz (2006), para realizar um estudo quantitativo o trabalho é feito através de utilização de ferramenta estatística descritiva a partir de um planejamento prévio com questões já definidas para que se possa obter uma medição objetiva e quantificação dos resultados.

A objetividade e a clareza são necessárias para que se obtenha precisão nos dados colhidos evitando qualquer distorção na análise e interpretação dos dados.

A pesquisa parte de um modelo pré-estabelecido, buscando na teoria, subsídios necessários para a realização da análise; como diz Yin apud Roesch (1999, p. 155): “no que se refere ao conceito de estudo de caso: é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”.

Para atingir os objetivos propostos na pesquisa quantitativa/qualitativa foi utilizado questionário para coleta de dados e verificação da percepção dos funcionários sobre diversos aspectos que incentivam ou não o comprometimento dos funcionários com os resultados da agência. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.187), “as pesquisas quantitativas-descritivas consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave.”

O objeto do estudo de caso é a análise profunda de uma unidade de estudo. No entender de Godoy (1995, p.25) “visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular”. Amplamente usado em estudos de administração, tem se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida ou quando os fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico.

O questionário foi elaborado com base no questionário do autor Ricardo Silveira Luz e organizado com um total de 33 questões, divididas em três partes: na primeira parte do

questionário com 04 (quatro) questões foram obtidos os dados de identificação dos pesquisados com vistas a termos uma noção de sua heterogeneidade; a segunda parte era composta por 27 (vinte e sete) questões fechadas, de múltipla escolha, sobre dados comportamentais (onde se discorreu perguntas sobre condições de trabalho, reconhecimento, benefícios, motivação, etc.). Utilizou-se a escala em formato Likert, com cinco (5) alternativas para escolher. Sendo elas:

- 1) Sempre;
- 2) Quase Sempre;
- 3) Raramente;
- 4) Nunca;
- 5) Não tenho Opinião.

Por fim, foram apresentadas 02 (duas) perguntas abertas nas quais os respondentes, garantido o anonimato, puderam expressar suas opiniões acerca dos fatores que geram insatisfação no trabalho, o que contribuiu com sugestões para a melhoria do clima organizacional, caracterizando assim, a abordagem quantitativa/qualitativa.

Para aplicação do instrumento, os questionários foram entregues pessoalmente para cada funcionário, e recolhidos após 7 dias, para a análise e interpretação dos dados obtidos.

A análise estatística descritiva dos dados foi apresentada com a descrição e a análise geral das variáveis do clima organizacional do Banco Maciel, resultante dos dados obtidos através do instrumento de coleta a ser aplicado, revelando o percentual de concordância e discordância nas afirmativas referentes a cada uma das variáveis de clima pesquisadas.

De acordo com Gil (1999), com o apoio do computador para a análise quantitativa, foi realizada a tabulação estatística descritiva dos resultados de cada pergunta a partir do Programa Excel, com a apresentação de tabelas e gráficos, e a análise dos dados foi feita através de textos, de forma conclusiva, tomando-se como base o referencial teórico construído, ou seja, foi realizada uma análise interpretativa dos dados.

Para a análise qualitativa das perguntas abertas, o pesquisador desenvolveu conceitos, idéias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados. Segundo Gil (1999) a análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos dados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase de organização. Inicia-se geralmente com os primeiros contatos com os documentos. A seguir, procede-se à escolha dos documentos, à formulação de hipóteses e à preparação do material para análise. (Gil, 1999).

A exploração do material constitui, geralmente, uma fase longa e fastidiosa que tem como objetivo administrar sistematicamente as decisões tomadas na pré-análise. Refere-se fundamentalmente às tarefas de codificação, envolvendo: o recorte (escolha das unidades), a enumeração (escolha das regras de contagem) e a classificação (escolha de categoria). (Gil, 1999).

4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa e a análise realizada a partir do referencial teórico utilizado neste estudo. Segue-se primeiramente uma breve apresentação da agência em que foi aplicado o instrumento de coleta de dados, sua caracterização e demais dados relevantes e após, os resultados propriamente ditos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AGÊNCIA ESTUDADA

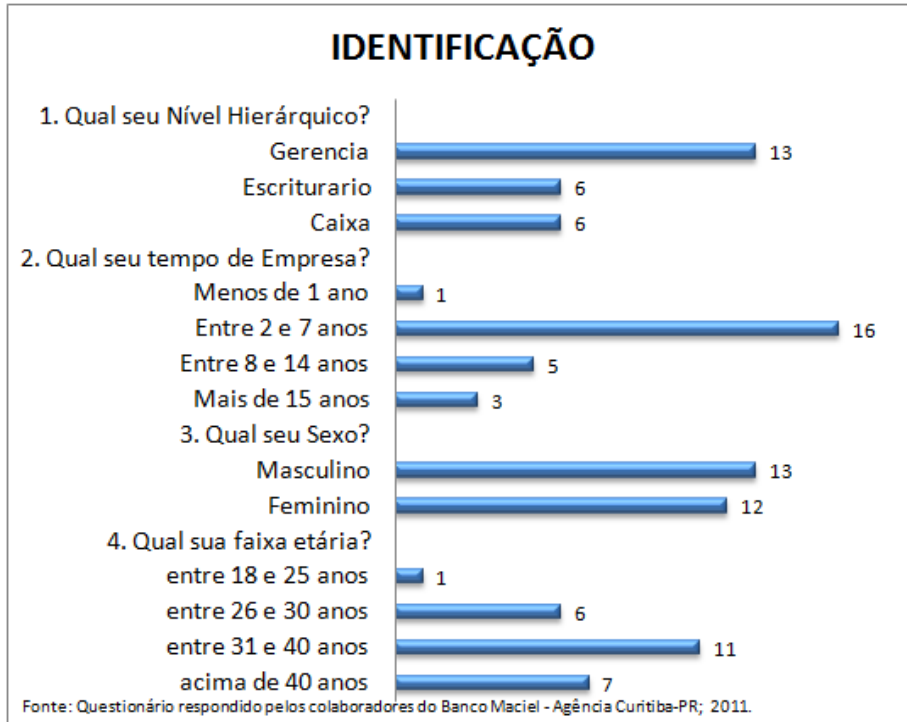
A agência do Banco Maciel, localizada em Curitiba - PR, onde se realizou este trabalho, possui 25 funcionários e iniciou suas atividades em 15/09/2008. Trata-se de agência do Pilar Varejo, com um total de 8.500 clientes, sendo 7.000 clientes pessoas físicas divididas em 3.000 servidores públicos e 4.000 clientes de varejo, funcionários de empresas e profissionais liberais; e 1.500 clientes Pessoa Jurídica, divididas entre Micro, Pequenas e Médias Empresas.

A população selecionada para este estudo foi composta de 25 indivíduos, sendo 6 escriturários, 6 caixas e 13 gerentes, distribuídos em cinco setores: Gerencia Geral, Pessoa Física, Pessoa Jurídica, Caixas e Área Administrativa.

A seguir serão demonstradas, em formas de gráficos, e analisadas as respostas dos funcionários da agência Curitiba do Banco Maciel, referentes à pesquisa efetuada sobre o clima organizacional da mesma. Nela encontramos ilustrados os dados coletados pelos questionários individuais.

Os gráficos estão representados através do percentual das respostas coletadas para cada questão.

Gráfico 1 - Caracterização dos Respondentes



Verificou-se que, conforme respostas das questões 02 e 04, a maioria da gerencia é composta por pessoas experientes, já que dos 13 (treze) funcionários de ocupam cargo gerencial, 53,8% deles tem mais de 40 anos de idade e 61,53% têm mais de 08 anos de serviços

Dos funcionários entrevistados, 4% deles responderam ter menos de 01 ano de banco, 64% responderam ter entre 02 a 07 anos, 20% responderam ter entre 8 a 14 anos, 12% responderam ter mais de 15 anos de banco. Dessa forma, pode-se concluir que a maioria dos funcionários da agência Curitiba do Banco Maciel, já ultrapassou os 02 anos de empresa e podem ser considerados funcionários que conhecem bem a rotina de trabalho dentro da organização e estão acostumados com o ritmo e com o clima de trabalho dentro da agência.

Tem-se que dos 25 (vinte e cinco) funcionários que responderam a pesquisa, 52% são do sexo masculino e 48% são do sexo feminino. Verificando a composição do quadro funcional, constatou-se um equilíbrio entre homens e mulheres.

Analisando as respostas da questão 04, percebe-se que a maioria dos funcionários do grupo tem mais que 30 anos; 28% dos funcionários têm mais de 40 anos, 44% dos funcionários têm entre 31 a 40 anos, 24% têm entre 26 e 30 anos e apenas 4% dos funcionários têm menos de 25 anos de idade.

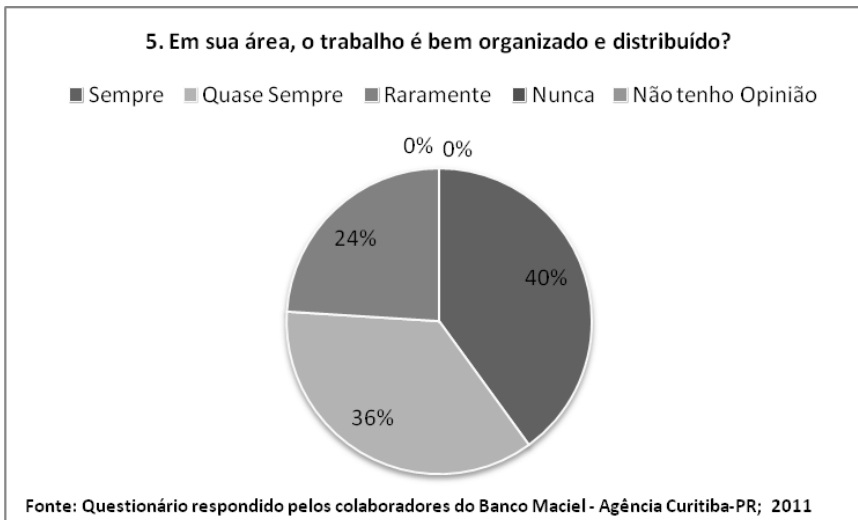
A agência Curitiba do Banco Maciel é composta por um quadro gerencial muito experiente e com muito conhecimento bancário, sendo que hoje, os 07 (sete) funcionários com idade superior a 40 anos são todos gerentes, seja Geral ou de Relacionamento.

Segundo Chiavenatto (2004), as pessoas também podem ser definidas como parceiros das organizações, por fornecerem parte de seus conhecimentos, habilidades, capacidades e sua inteligência, proporcionando decisões racionais que dão significado e rumo aos objetivos globais. Neste caso, a instituição pode ganhar em conhecimentos, especialmente os relacionados a atividades bancárias, acumulados por esses profissionais, que trabalharam por décadas em agências da região; sendo fonte de consulta e aprendizagem para o grupo.

4.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES FECHADAS

Segue a apresentação gráfica e as análises das questões nas quais os respondentes foram solicitados a se manifestar conforme escala apresentada.

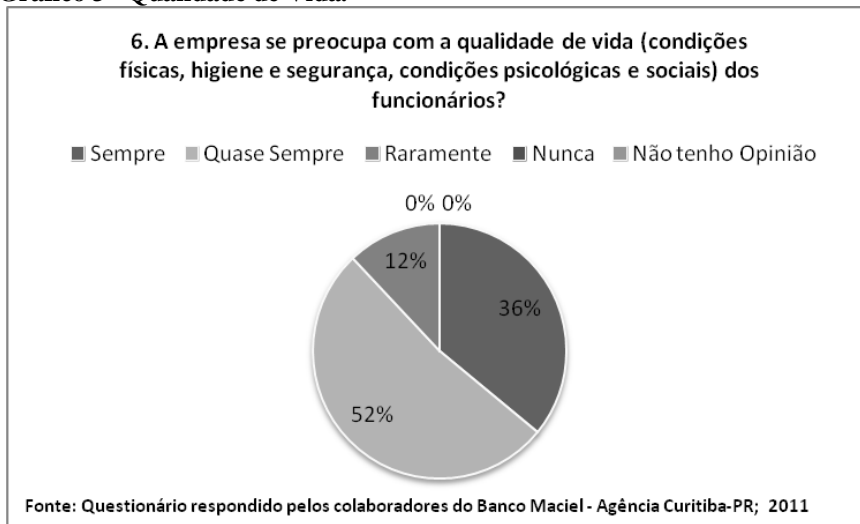
Gráfico 2 - Organização e Distribuição do Trabalho.



Analisando o gráfico 02, verificamos que 40% dos funcionários afirmam que o trabalho é bem organizado e distribuído, 36% afirmam que apesar de organizado e distribuído, poderia melhorar e 24% afirmam que eventualmente estes trabalhos são organizados e distribuídos. Percebe-se que existe margem para a melhoria na organização e distribuição do trabalho, pois quanto melhor e mais eficaz for o processo de gestão (administração), maiores as possibilidades de sucesso no trabalho.

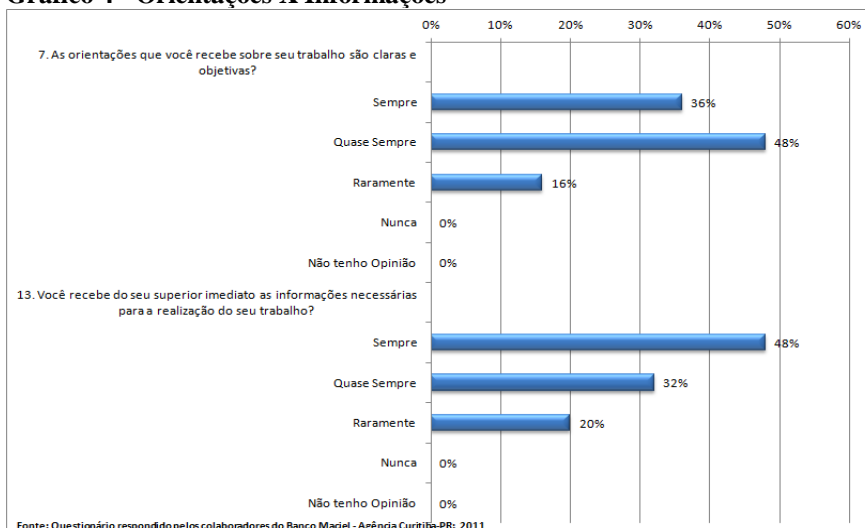
Na visão de Maximiano (2000), a divisão do trabalho é o processo por meio do qual uma tarefa é dividida em partes, cada uma das quais é atribuída a uma pessoa diferente, tendo impacto na estrutura organizacional, definindo sistemas de responsabilidades e as responsabilidades dos cargos e departamentos.

Gráfico 3 - Qualidade de Vida.



De acordo com o gráfico 3, na questão 6 no entender dos pesquisados, 36% responderam que o banco tem preocupação com a qualidade de vida dos funcionários, 52% que eventualmente são realizadas ações de melhoria e 12% afirmam que raramente são efetuadas ações para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários. De acordo com Chiavenato (2004) as ações para melhoria da qualidade de vida tem reflexo no clima organizacional, e podem ser de vital importância para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, bem como o desenvolvimento eficaz das organizações.

Gráfico 4 - Orientações X Informações



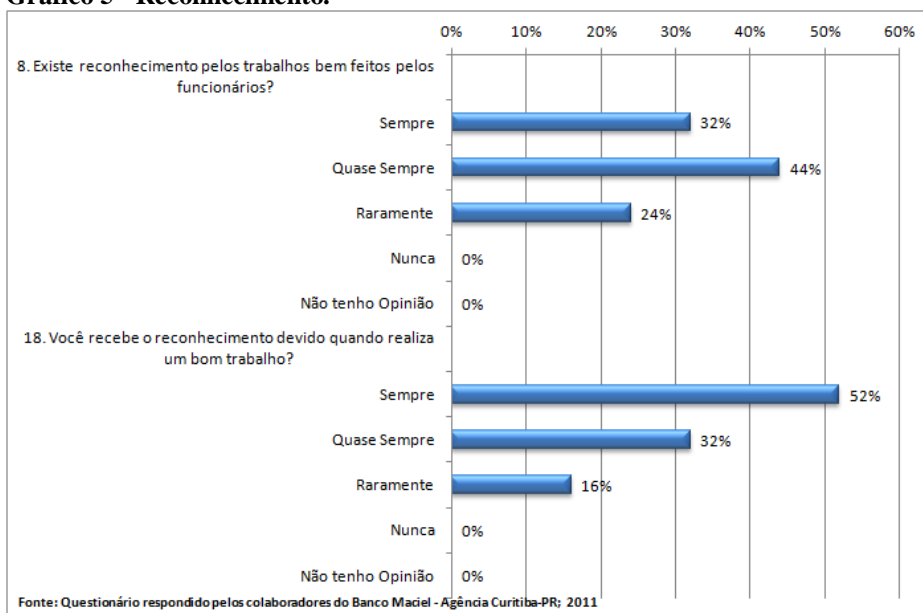
Analisando o gráfico 4, na questão 7 verifica-se que 36% dos pesquisados afirmam que as orientações sobre seu trabalho são claras e objetivas, 48% responderam que nem sempre são claras e objetivas e 16% responderam que raramente recebem estas orientações claras e objetivas. Isso demonstra que pode haver um pouco mais de envolvimento dos superiores no repasse de informações e orientações aos seus subordinados.

Na questão 13, observa-se que 48% afirmaram que recebem de seu superior todas as informações necessárias para o desenvolvimento de suas tarefas, 32% afirmaram que não recebem todas, mas sim algumas informações e 20% dos pesquisados afirmaram que raramente recebem qualquer tipo de orientação.

Comparando as questões 7 e 13 sobre orientações sobre o trabalho e informações para a realização do trabalho, verificou-se que as maiorias dos funcionários estão satisfeitos com a forma como vem sendo repassadas as orientações e informação, embora o percentual de insatisfeitos seja um numero representativo o que indica uma possibilidade de ação, por parte da empresa, para melhorar as questões de comunicação interna.

A informação é uma das maneiras do superior transmitir expectativas positivas que orientam o desempenho do funcionário, de acordo com Maximiano (2000). O superior pode ajudar o funcionário a chegar até o objetivo proposto, suprindo-o da maior quantidade possível de dados que o ajudam a cumprir sua tarefa.

Gráfico 5 - Reconhecimento.



Analisando o gráfico 5, na questão 8 obteve-se um elevado índice de satisfação, pois 76% dos pesquisados afirmam ter o reconhecimento pelos seus trabalhos executados. O percentual de insatisfeitos (24%) é um dado representativo e requer atenção das chefias.

Na questão 18, percebe-se que 52% dos funcionários entendem receber o devido reconhecimento pela realização de seu trabalho, 32% quase sempre concordam e 16% raramente concordam. Apesar dos administradores serem pessoas experientes, sempre há espaço para mudança de postura no sentido de valorizar o trabalho de seus subordinados, já que o número de insatisfeitos é um percentual a ser considerado.

Para Luz (2003) o reconhecimento é uma avaliação do quanto à empresa adota mecanismo de valorização e reconhecimento para seus funcionários, o que contribui para a melhoria do clima organizacional.

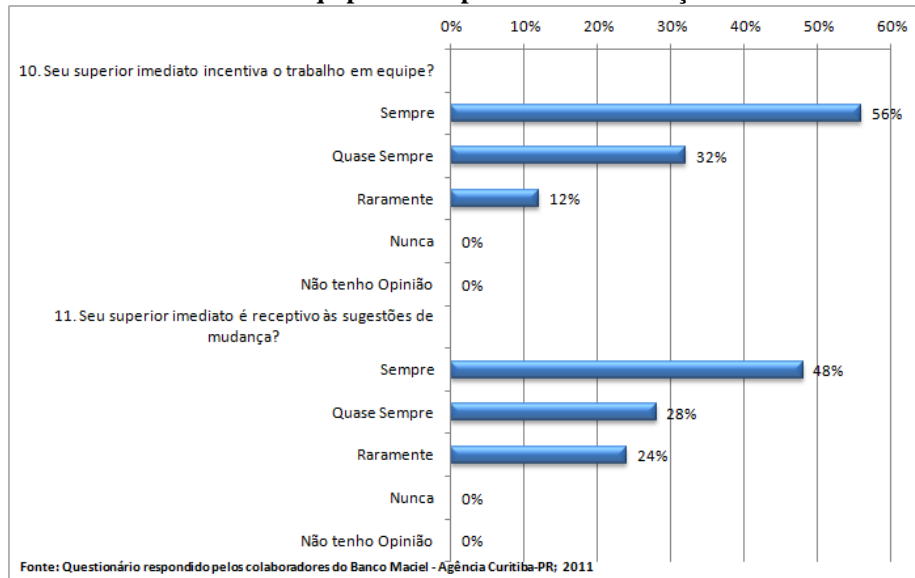
Gráfico 6 - Motivação.



Conforme demonstrado no gráfico 6, na questão 9, 46% dos pesquisados afirmam estar totalmente motivados para o trabalho, 46% afirmam que nem sempre estão motivados e 8% afirmam que eventualmente tem motivação para trabalhar.

De acordo com Maximiano (2000), a motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é entender quais as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é mola propulsora do desempenho.

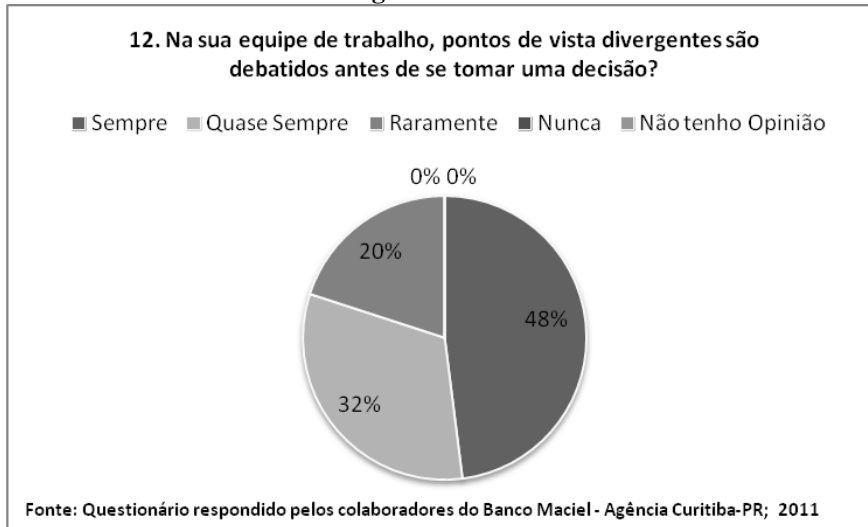
O desempenho depende da motivação e está diretamente ligada ao clima organizacional. A compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações.

Gráfico 7 - Trabalho em Equipe X Receptividade a Mudanças

Analisando o gráfico 7, na questão 10, se o superior motiva o trabalho em equipe dentro da agência, 56% dos funcionários responderam que sempre motiva; 32% responderam que quase sempre e os outros 12%, raramente. Percebe-se, portanto, um espaço para melhoria do clima organizacional da agência, no que se refere ao papel do gestor, como incentivador do grupo de funcionários.

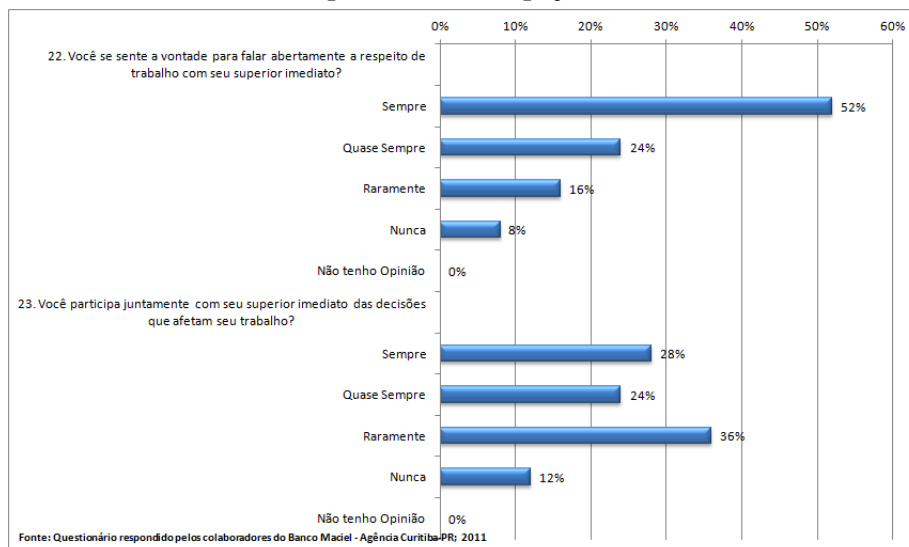
No entender de Luz (2003) o trabalho em equipe é uma das mais importantes variáveis organizacionais, pois permite melhorar o clima organizacional, aprimorar processos, solucionar problemas, dar oportunidades, inovar, etc. Mullins (2001) complementa que se o trabalho de equipe estiver ausente, a administração deve tentar desenvolver um sentimento de confiança e ter relações de apoio com os empregados.

Na questão 11 percebe-se a grande satisfação pelos respondentes, pois 76% afirmam que sua chefia é receptível a sugestões de mudanças. O percentual de não satisfeitos (24%) é um número significativo.

Gráfico 8 - Pontos de vista divergentes são debatidos.

O gráfico 8 demonstra que na questão 12, 80% dos pesquisados estão satisfeitos com a forma como são tratados os pontos de vista divergentes na equipe. O percentual de insatisfeitos é um número relevante, o que requer atenção das chefias.

Percebe-se que as chefias usam um processo de decisão consultivo, pois de acordo com Chiavenato (2004) a opinião e os pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam. Obviamente, as decisões mais importantes são posteriormente submetidas à aprovação da cúpula empresarial.

Gráfico 9 - Liberdade de Expressão X Participação nas Decisões

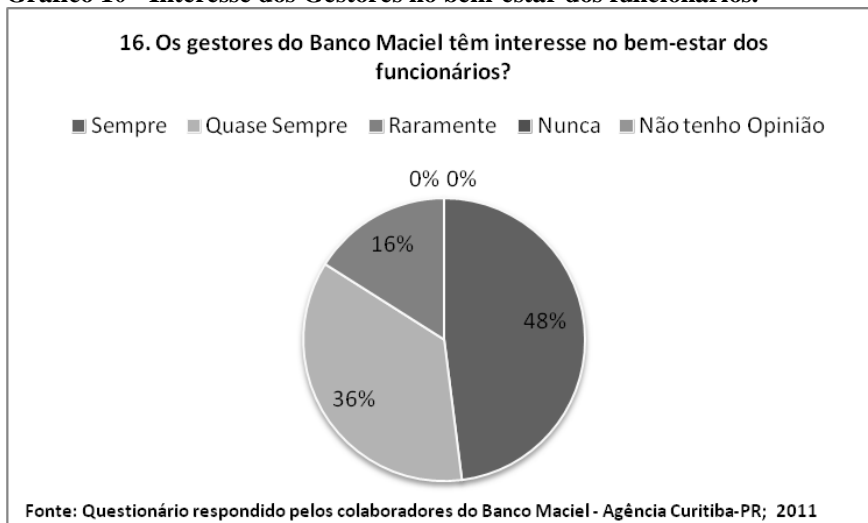
Analisando o gráfico 9, na questão 22 onde 52% dos entrevistados responderam ter total liberdade para tratar de assuntos ligados ao trabalho, 24% quase sempre, 16% raramente,

e 8% nunca, percebe-se que o percentual de quem respondeu raramente ou nunca tem liberdade para falar abertamente com seu superior, é um valor representativo.

Comparando as respostas da questão 23 com a 22, percebe-se que a apesar da maioria ter liberdade para falar com seu superior a respeito de trabalho, 48% deles não participam de decisões, de acordo com os respondentes, fica claro pelas respostas, que a relação dos funcionários da agência com seu superior, ou seja, com a gerência, é uma relação que apesar de aberta ao diálogo, necessita ser melhorada, pois 28% dos funcionários responderam que sempre participam 24% que quase sempre participam; 36% que raramente e 12% funcionários responderam que nunca participaram de decisões, ou seja, um percentual de insatisfação de 48%.

O relacionamento interpessoal avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos (Luz, 2003).

Gráfico 10 - Interesse dos Gestores no bem-estar dos funcionários.

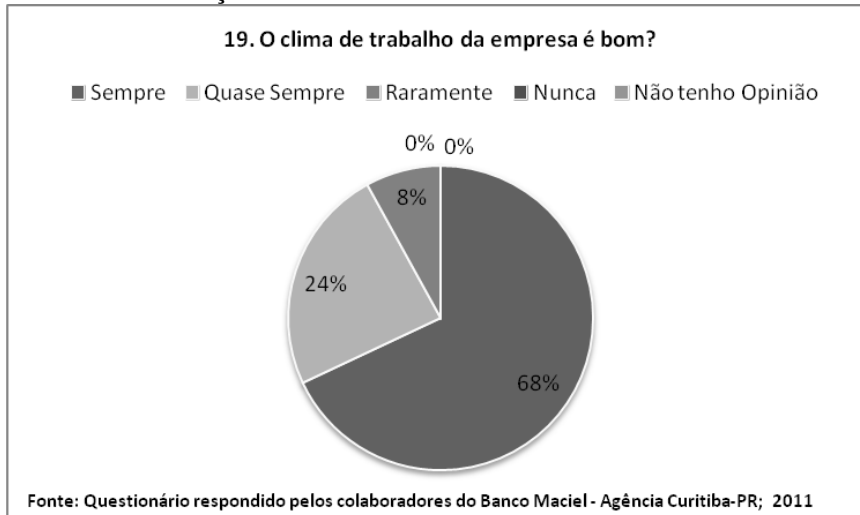


A partir dos dados coletados conforme gráfico 10 verificou-se que 48% dos pesquisados responderam que os gestores tem interesse no bem estar de seus subordinados, 36% responderam que quase sempre estão interessados e 16% responderam que raramente os gestores estão interessados no bem estar dos funcionários. Analisando estas informações verifica-se que quase a grande maioria dos funcionários está plenamente satisfeita com a postura dos gestores, entretanto ainda existe margem para ações de melhoria.

Segundo Mullins (2001), os administradores das organizações têm papel importante na melhoria do desempenho organizacional e na gestão efetiva dos recursos humanos. Precisam levar em consideração fatores como reconhecimento das necessidades e das expectativas dos

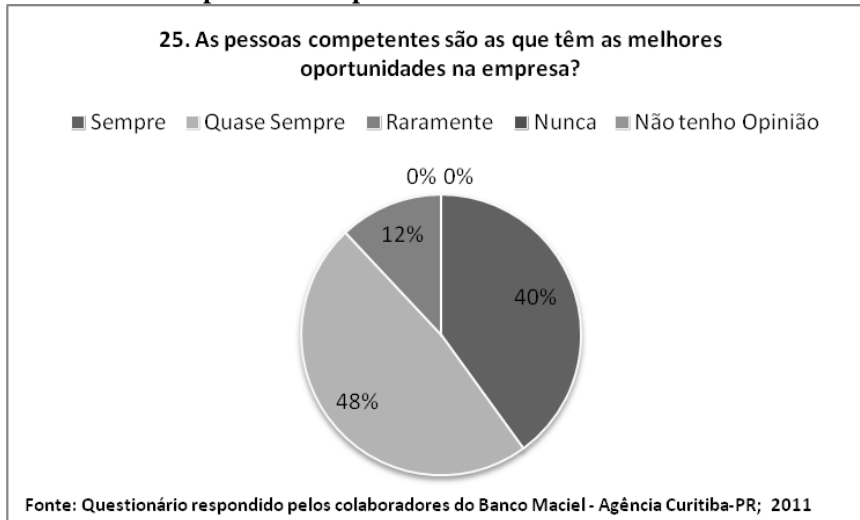
funcionários no trabalho e sistemas de motivação, satisfação com o trabalho e remuneração, fatores estes que afetam diretamente o clima organizacional.

Gráfico 11 - Avaliação do Clima.



Analisando o gráfico 11, na questão 19 percebe-se um alto grau de aprovação (92%) por parte da grande maioria dos funcionários no que se refere ao clima. O percentual de insatisfeitos com o clima, embora pequeno é um dado a ser considerado.

Conforme Luz (2003), o clima é a qualidade do ambiente empresarial, o relacionamento interpessoal, o estilo de gerencia e a imagem da empresa. Neste sentido, Mullins (2001) afirma que o clima influenciará o nível do moral e das atitudes que os integrantes da organização apresentam em seu desempenho e nas relações pessoais. E, desta forma, estudar o clima é necessário para entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas (Maximiano, 2000).

Gráfico 12 - Competência X Oportunidades.

De acordo com o gráfico 12, na opinião de 40% dos funcionários, pessoas competentes têm as melhores oportunidades; 48% afirmam que quase sempre e apenas 12% funcionários responderam que raramente os competentes recebem as melhores oportunidades.

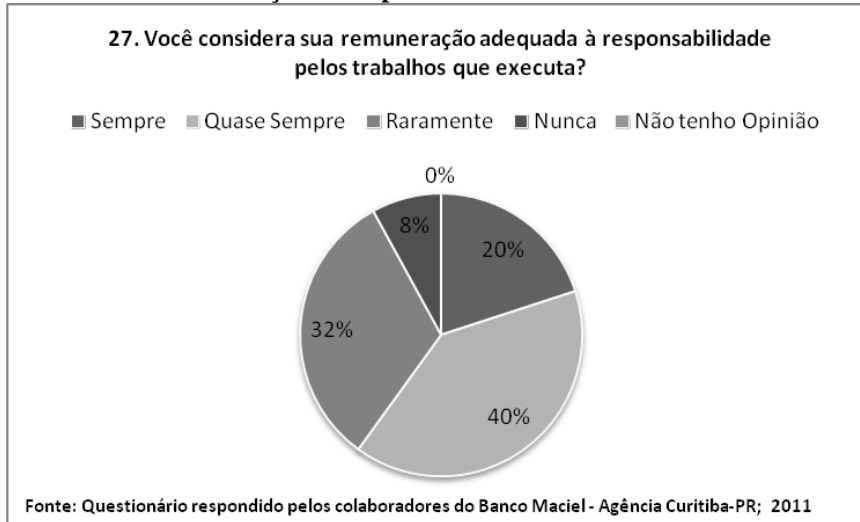
Na visão de Luz (2003), a possibilidade de progresso profissional aponta a satisfação dos trabalhadores quanto à possibilidade de promoção e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes e aproveitamento das potencialidades dos funcionários.

Gráfico 13 - Progresso Profissional X Mérito.

De acordo com o gráfico 13, na opinião de 40% dos funcionários, sempre são promovidos os funcionários que mais se destacam, ou seja, as pessoas competentes têm as melhores oportunidades; 48% afirmam que quase sempre e apenas 12% dos funcionários responderam que raramente os competentes têm as melhores oportunidades.

Segundo Luz (2003), uma das variáveis organizacionais é a valorização do funcionário, que identifica o quanto à empresa valoriza, respeita, dá oportunidade e investe nos seus recursos humanos.

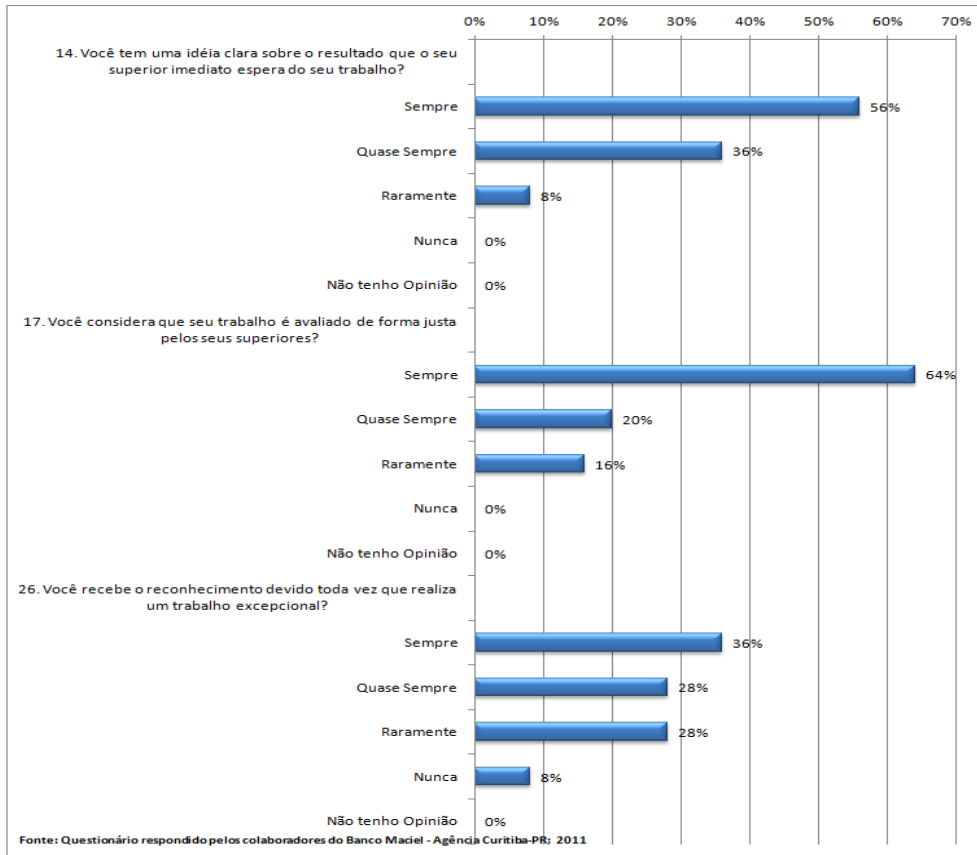
Gráfico 14 - Remuneração X Responsabilidades.



Analisando o gráfico 14, na questão 27 foi identificada a maior insatisfação por parte dos funcionários, onde 20% dos funcionários responderam estar satisfeito com seu salário em relação as suas responsabilidades, 40% responderam que quase sempre estão satisfeitos, 32% responderam que raramente estão satisfeitos e 8% nunca estão satisfeitos.

De acordo com Luz (2003), o salário é uma das principais variáveis a serem pesquisadas, quando se trata de pesquisa de clima organizacional, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos empregados.

Gráfico 15 - Resultado X Trabalho X Reconhecimento.



Analisando o gráfico 15, na questão 14 verifica-se que 56% dos pesquisados responderam que tem uma idéia bem clara do resultado que seu superior espera deles, 36% respondeu que nem sempre tem essa idéia clara a respeito dos resultados esperados 8% responderam que raramente tem esta percepção. Percebe-se que a maioria dos funcionários da agencia tem idéia bem clara com relação aos resultados que seu superior espera deles.

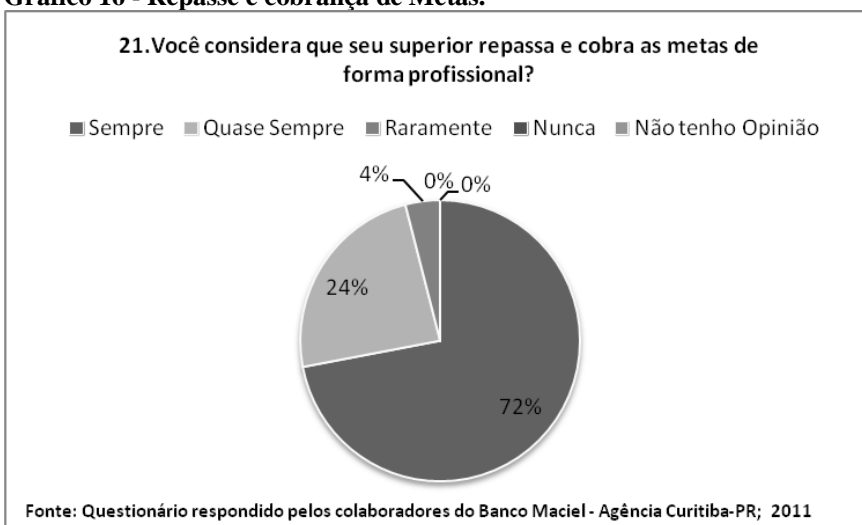
Segundo dados da questão 17, a maioria dos funcionários está satisfeita com a avaliação que recebe de seus superiores, já que 64% dos entrevistados afirmam concordam totalmente com as avaliações recebidas, 20% responderam que quase sempre concordam e 16% que raramente concordam com as avaliações recebidas pelos seus superiores. Verificou-se que a maioria dos respondentes possui total confiança em seus superiores e que estão plenamente satisfeitos com a forma como seus trabalhos são avaliados.

A questão 26 foi a que teve maior equilíbrio nas respostas, onde 36% responderam que recebem reconhecimento pelo excelente trabalho que executam; 28% responderam que quase sempre recebem o reconhecimento, 28% responderam que raramente tem reconhecimento, e 8% responderam que nunca tiveram reconhecimento seu excelente trabalho realizado. Nesta questão existe espaço para mudanças de atitudes por parte dos superiores, pois o

reconhecimento faz com que o funcionário se sinta valorizado como profissional e como pessoa no trabalho, além de melhorar o clima organizacional.

No entender de Maximiano (2000), o desenvolvimento, a motivação e o desempenho de uma pessoa dependem de como ela é tratada por seus superiores. O tratamento recebido do superior é produto das expectativas que o superior tem em relação aos membros de sua equipe. Se a expectativa for elevada, o desempenho tem uma grande probabilidade de ser elevado. Isso acontece não apenas por causa da simples expectativa, mas por causa do tipo de tratamento em que essa expectativa se transforma.

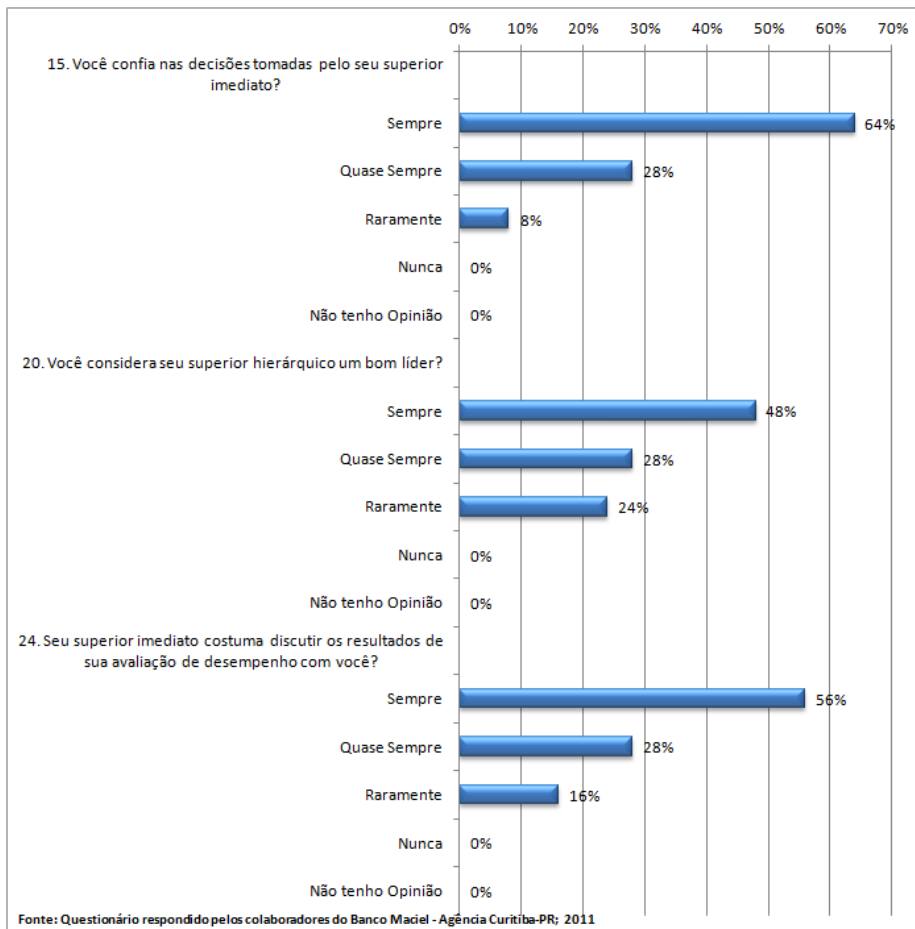
Gráfico 16 - Repasse e cobrança de Metas.



De acordo com o gráfico 16, as respostas foram favoráveis aos superiores da agência, pois, 72% responderam que o superior repassa e cobra as metas de forma profissional, ou seja, entendem como uma solicitação de cooperação de todos, 24% dos respondentes entende que é algo repassado sem explicação complementar e apenas 4% dos respondentes entendem como uma ordem.

Na visão de Chiavenato (2004) é possível conseguir que as metas dos indivíduos se integrem com os objetivos da organização, em um plano em que o significado do trabalho seja estimulante e gratificante e comporte possibilidades de desenvolvimento pessoal. As organizações sabem que um clima gerador de bem estar é essencial para um trabalho produtivo. Estabelecer metas possíveis de serem alcançadas com orientação para resultados estimula o grupo a buscar a superação continuamente, mantendo a alta produtividade e o foco.

Gráfico 17 - Confiança X Liderança X Feedback



Analisando o gráfico 17, na questão 15 sobre confiança no superior, verificou-se que a maioria dos respondentes possui total confiança em seus superiores e que estão plenamente satisfeitos com a forma como seus trabalhos são avaliados, embora o percentual de insatisfeitos em ambas as questões sejam um número representativo. Isso indica que existe possibilidade de ação por parte da área de RH para aprimoramento das atribuições dos gestores.

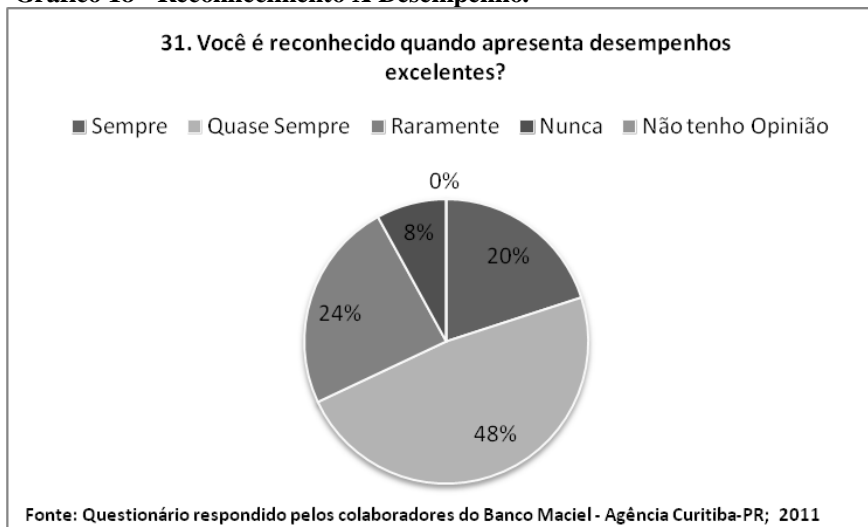
A questão 20 sobre avaliação do superior como líder, verificou-se que a maioria dos respondentes possui total confiança em seus superiores e que consideram seu superior imediato um ótimo líder. As relações humanas são marcadas pelo exercício do poder, e os detentores de poder são vitais para a qualidade das relações, pois podem alterar aspectos da organização que repercutem no ambiente de trabalho.

Neste sentido os líderes ocupam uma posição de poder e tem condições de influenciar de forma determinante todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo (Maximiano, 2000).

Na questão 24, onde 56% dos funcionários responderam que seu superior costuma discutir os resultados de sua avaliação Profissional, 28% responderam que quase sempre são discutidos e 16% que raramente são discutidos, fica evidenciado que a maioria está satisfeita com os métodos adotados pelos seus superiores. A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de Gestão para análise do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O objetivo final da Avaliação de Desempenho é contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização.

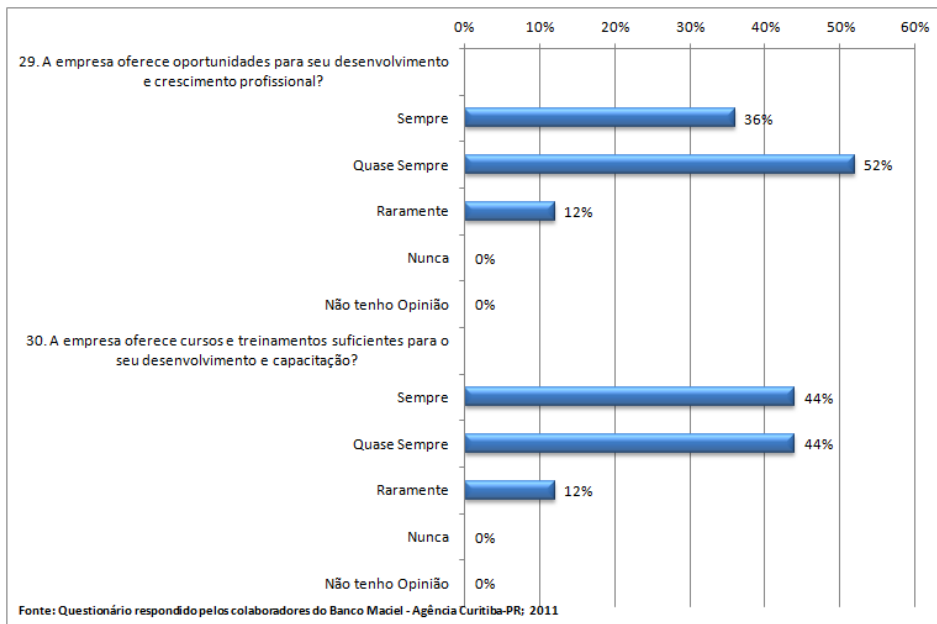
Conforme Luz (2003), é responsabilidade de cada gestor ouvir cada subordinado, dando-lhes feedback acerca de seu desempenho, mantendo-os satisfeitos e motivados, pois o desempenho de cada funcionário depende da sua capacitação e motivação para o trabalho. O funcionário sente-se então mais propenso a responder positivamente a essa confiança, o que contribui para seu desenvolvimento profissional e para a melhoria do clima organizacional.

Gráfico 18 - Reconhecimento X Desempenho.



Analisando a questão 31, na opinião dos pesquisados, 20% entendem que recebem o devido reconhecimento pelo seu desempenho, 48% afirmam que eventualmente são reconhecidos, 24% que raramente são reconhecidos e 8% que em nenhum momento receberam qualquer tipo de reconhecimento pelo seu desempenho.

De acordo com Paz (1996), para se proceder a avaliação de desempenho é fundamental a investigação da relação existente entre o desempenho ocupacional e a produtividade da organização. O desempenho individual na organização dependerá da imagem com que esses indivíduos têm da organização como um todo e não apenas das características de sua ocupação.

Gráfico 19 - Oportunidades X Treinamentos e Capacitação

Analisando o gráfico 19, na questão 29 ficou demonstrado que no entendimento dos funcionários, as oportunidades estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento e crescimento profissional. Entre os pesquisados, 36% afirmam que o banco oferece oportunidades suficientes para o seu crescimento profissional, 52% acham que apesar de oferecer, poderia ser melhor e 12% acham insuficientes as ofertas feitas pelo banco para o desenvolvimento e crescimento profissional.

As respostas da questão 30 demonstram que na opinião dos funcionários, os treinamentos são quase suficientes para o desenvolvimento e capacitação dos funcionários. Dos pesquisados, 44% afirmam serem totalmente suficientes os treinamentos disponibilizados pelo banco, 44% acham que apesar de atender, poderia melhorar e 12% acham insuficientes para o desenvolvimento e capacitação.

Comparando as respostas das questões 29 e 30, percebe-se um equilíbrio nas respostas com um alto percentual de satisfação dos funcionários em ambas as questões com 88% de satisfeitos e 12% de insatisfeitos, o que demonstra a preocupação da empresa com a formação, capacitação, desenvolvimento e carreira profissional dos seus funcionários.

De acordo com Luz (2003), é importante avaliar, quando se trata de pesquisa de clima organizacional, as oportunidades que os trabalhadores têm de qualificação, de atualização e de desenvolvimento profissional.

4.3 ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS

Foi solicitado aos respondentes que indicassem livremente 2 fatores que mais geravam insatisfação no seu trabalho. Dentre os mais citados pelos funcionários sobre insatisfação estão: o Salário e Reconhecimento/Valorização.

Tabela 1 - Fatores que geram Insatisfação X Sugestões

Fatores que geram insatisfação	Salário
	Reconhecimento/valorização
Sugestões	Reconhecimento de desempenho.
	Oportunidades de crescimento Profissional.
	Promoções.
	Segurança no Emprego.
	Qualidade de Vida no Trabalho.
	Funcionário destaque do mês em vendas.
	Trabalho em equipe.
	Canal de comunicação aberta com as chefias.
	Liberdade de expressão sobre seu trabalho.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Na visão da maioria dos respondentes, o salário deveria atender às necessidades dos funcionários, sendo um fator motivador e reconhecimento do esforço, do desempenho e do talento das pessoas envolvidas. Quando se trata de Reconhecimento/Valorização, que foi o segundo fator mais citado na pesquisa, os funcionários entendem que é importante que os superiores não apenas motivem o trabalho em equipe e reconheçam o trabalho individual, mas que também valorizem a realização pessoal dos funcionários, visando à qualidade do trabalho desenvolvido na agência e a satisfação da equipe pelos objetivos e metas alcançadas.

Também foi solicitado aos respondentes que dessem sugestões para tornar a Instituição um lugar melhor para se trabalhar, e dentre as sugestões a mais citada está a de premiar o funcionário destaque em vendas no mês. No entendimento dos funcionários, seria uma ótima forma de incentivar sua produção em vendas, criando uma competição saudável entre os funcionários; e a segunda sugestão mais citada foi à realização de outras pesquisas de clima organizacional, pois no entender dos respondentes, seria uma forma de serem ouvidos e respeitados, sem se exporem com seus superiores. Alguns ainda lembraram a importância de

poder se expressar suas opiniões sem repressão, expondo seus pontos de vista a respeito dos diversos fatores que influenciam no seu dia a dia do trabalho.

4.4 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL - ISG

De acordo com Luz (2003), além de cada pergunta e da tabulação de cada variável (assunto pesquisado), é necessário calcular o grau de satisfação dos funcionários com relação à pesquisa como um todo, ou seja, com relação ao conjunto das variáveis pesquisadas. Essa tabulação representa o resultado geral da pesquisa, também chamado ISG – Índice de Satisfação Geral.

Esse Índice de Satisfação Geral é obtido através da media aritmética dos percentuais de satisfação dos funcionários, considerando todas as variáveis pesquisadas.

Tabela 2 - ISG – Índice de Satisfação Geral

	SATISFEITOS		INSATISFEITOS	
	nº	%	nº	%
Autonomia	16	64	9	36
Comunicação	21	84	4	16
Imagem da Empresa	22	88	3	12
Liderança / Gestão	19	76	6	24
Motivação	23	92	2	8
Progresso Profissional	22	88	3	12
Salário	15	60	10	40
Treinamento	22	88	3	12
Valorização / Reconhecimento	19	76	6	24

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Tabela 3 - Grau de Satisfação segundo ISG

VARIÁVEL	SATISFEITOS	
	n°	%
Motivação	23	92
Imagem da Empresa	22	88
Progresso Profissional	22	88
Treinamento	22	88
Comunicação	21	84
Liderança / Gestão	19	76
Valorização / Reconhecimento	19	76
Autonomia	16	64
Salário	15	60
ISG - ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL		79,55

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados coletados

Com base nos resultados apresentados através do Índice de Satisfação geral na Tabela 2, foi possível conhecer algumas variáveis organizacionais de acordo com Luz (2003) citados no referencial teórico que se destacaram como pontos fortes e fracos, e que podem influenciar de forma positiva ou negativa o Clima Organizacional da Agencia Curitiba do Banco Maciel.

Assim destacaram-se como pontos fortes:

- a) Motivação: com 92% foi o item como melhor percentual de satisfação atingido; o que significa que a grande maioria dos funcionários tem suas necessidades profissionais atendidas;
- b) Treinamento, Imagem da Empresa e Progresso Profissional: tiveram um percentual de 88% de satisfação, demonstrando que os funcionários estão satisfeitos com o nível de capacitação que recebem;
- c) Comunicação: com 84% de satisfação, apresentou um resultado satisfatório. No entender dos pesquisados, as chefias repassam de forma correta e eficiente as informações e instruções necessárias para o bom andamento dos serviços.

Quanto aos pontos fracos, abaixo as variáveis que tiveram percentual inferior no Índice de Satisfação Geral, apontando como possibilidades de ações de melhorias por parte do Banco nestes aspectos, considerando o numero de funcionários que o mesmo apresenta, para manter-se um equilíbrio no clima do ambiente de trabalho. Assim destacaram-se como pontos fracos:

- a) Salário: essa variável apresentou o maior índice de insatisfação por parte dos pesquisados, com um percentual de 40% de funcionários insatisfeitos, tornando-se necessário uma revisão neste aspecto por parte do Banco, analisando a compatibilidade dos salários da empresa com os praticados no mercado.
- b) Autonomia: com 36% de insatisfeitos, este foi a segunda variável com menor grau de satisfação, sendo esse um fator importante para a manutenção da motivação, torna-se necessário uma revisão por parte das chefias neste aspecto.
- c) Liderança/Gestão, Valorização/Reconhecimento: apresentaram um percentual de 24% de insatisfeitos. Com relação à gestão, organização e distribuição do trabalho, faz-se necessário uma mudança de postura por parte das chefias, visando à melhoria e qualidade do ambiente de trabalho.

Para as variáveis que apresentaram os pontos mais críticos na pesquisa, no caso Salário (40%), Autonomia (36%) e Liderança/Gestão, Valorização/Reconhecimento com (24%) de insatisfeitos, serão propostas ações de melhorias que possibilitem aumentar o percentual do nível de satisfação geral do ambiente de trabalho.

4.5 PROPOSTAS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

O Clima Organizacional pode ser trabalhado de diversas formas dentro da empresa. Porém o ideal é que as ações sejam planejadas, pois permite um melhor aproveitamento dos recursos humanos, financeiros e infra-estrutura.

Após realização da pesquisa e conclusão da análise dos resultados, de acordo com o objetivo deste trabalho, apresenta-se alguns planos de ações conforme Tabelas 5, 6 e 7. Foi feito um resumo pelo pesquisador, sem identificar os respondentes, e em parceria entre o pesquisador e os administradores da agência Curitiba do Banco Maciel foram construídas propostas para a melhoria do Clima Organizacional, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Problemas x Propostas

Problemas relacionados a:	Proposta
Salário	Plano de ação 1
Autonomia	Plano de ação 2
Liderança/Gestão, Valorização/Reconhecimento	Plano de ação 3

Fonte: elaborado pelo autor.

A seguir, a apresentação inicial dos planos que podem ser propostos. É importante destacar que os mesmos não são definitivos, podendo ser aprimorados no momento que forem abertas as discussões sobre as possibilidades de ações.

Tabela 5 - Plano de ação 1

PLANO DE AÇÃO			PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NO CLIMA DA AGENCIA CURITIBA DO BANCO MACIEL		
Meta: Sugerir ao Setor de RH mudanças nos níveis salariais dos funcionários do Banco Maciel até 30/06/2012.			Plano nº 01	Data	Data da
Área: Gerencia de Administração				Plano de Ação	Atualização
Responsável: Jose da Silva (Gerente de Administração)				10/10/2011	15/01/2012
Participantes: Funcionários da Agência Curitiba do Banco Maciel					
O QUE?	QUEM?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	
Avaliar os salários de acordo com os cargos dos funcionários	Gerente	15/12/2011	Para que haja um equilíbrio de acordo com a classificação dos cargos	Através de uma pesquisa salarial no mercado bancário.	

Fonte: elaborado pelo autor a partir da sua análise dos dados coletados.

Tabela 6 - Plano de ação 2

PLANO DE AÇÃO			PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NO CLIMA DA AGENCIA CURITIBA DO BANCO MACIEL		
Meta: Aumentar a autonomia e melhorar a participação dos funcionários nas decisões.			Plano nº 02	Data	Data da
Área: Gerencia de Setores				Plano de Ação	Atualização
Responsável: Todos os Gerentes de Setores				10/10/2011	15//01/2012
Participantes: Funcionários da Agencia Curitiba do Banco Maciel					
O QUE?	QUEM?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	
Interagir com os funcionários em discussões de temas relevantes.	Gerentes de Equipes	15/12/2011	Para que os funcionários sintam-se parte integrante da empresa.	Convidar os funcionários para participar das discussões e tomadas de decisões.	

Fonte: elaborado pelo autor a partir da sua análise dos dados coletados.

Tabela 7 - Plano de ação 3

PLANO DE AÇÃO			PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NO CLIMA DA AGENCIA CURITIBA DO BANCO MACIEL		
Meta: Práticas de Liderança/Gestão, Valorização/Reconhecimento.			Plano nº 01	Data	Data da
Área: Gerencia de Setores				Plano de Ação	Atualização
Responsável: Todos os Gerentes de Setores				10/10/2011	15/01/2012
Participantes: Funcionários da Agencia Curitiba do Banco Maciel					
O QUE?	QUEM?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	
Identificar o talento e competência de cada profissional.	Gerente, com o apoio da Área de Recursos Humanos.	15/12/2011	Para incentivar o crescimento profissional.	Através da avaliação de desempenho semestral efetuada pelos superiores.	
Investir nos talentos da empresa.			Reconhecer o funcionário e seu potencial	Aumentando a responsabilidade do funcionário propondo desafios e mostrando a importância que ele tem dentro da empresa.	
Recompensar os funcionários que se destacam em vendas.			Avaliar de forma justa o desempenho individual de cada funcionário.	Através de proposição de premiações à área de Recursos Humanos.	

Fonte: elaborado pelo autor a partir da sua análise dos dados coletados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal contribuição deste trabalho para minha formação e atividade profissional, foi perceber que a Pesquisa de Clima Organizacional é uma excelente ferramenta para maximizar a relação entre a empresa e empregados, oferecendo a possibilidade de melhorias nas condições de trabalho, proporcionando oportunidades de desenvolvimento profissional e um ótimo ambiente de trabalho, permitindo o alcance e a superação dos objetivos definidos pela Diretoria do Banco.

Como foi possível verificar com este trabalho de Conclusão de Curso, gerenciar o Clima Organizacional é uma ação estratégica, pois subsidia decisões no que diz respeito à melhoria do nível de satisfação e motivação dos funcionários, visando garantir seu envolvimento e comprometimento com os valores, objetivos e metas empresariais.

A questão 19 (dezenove) do questionário, demonstrada no gráfico 11, foi fundamental para que os objetivos principais da pesquisa, de identificar como os funcionários da agência Curitiba do Banco Maciel percebem o clima organizacional de sua agência. A caracterização do clima organizacional da agência, como excelente, e o diagnóstico da realidade cotidiana, acabaram por serem explicitados também nos demais questionamentos.

Na visão de Luz (2003), gerenciar o clima pressupõe duas preocupações, uma de natureza social e outra econômica. A primeira preocupa-se com a qualidade de vida no trabalho e a segunda, preocupa-se com a produtividade nas organizações, com o aumento do engajamento, do comprometimento e da motivação de seus empregados.

Avaliar o clima permite as organizações identificar as percepções de seus funcionários sobre diferentes aspectos que influenciam o seu bem estar no trabalho, permite aprimorar continuamente a qualidade do ambiente de trabalho, e conseqüentemente a qualidade de vida. Permite, ainda, identificar oportunidades de melhoria da qualidade de produtos e serviços, da produtividade, do comprometimento dos funcionários com os resultados da empresa, e, por conseguinte, aumentar a própria rentabilidade da empresa.

É de fundamental importância para os resultados da empresa a manutenção de um elevado grau de satisfação e de motivação de seus talentos gerando comprometimento, agregação de valor e crescente nível de fidelidade dos clientes, pois na era da globalização e da competitividade é preciso cultivar qualidades humanas, trabalhar em equipe, estabelecer alianças estratégicas, aprender a resolver conflitos, tornar-se agente de mudanças,

desenvolverem iniciativas e o gosto pelo risco para que se possa atingir os objetivos e manter-se no mercado.

Diante dos objetivos que foram propostos, a pesquisa de Clima permitiu identificar os fatores relevantes na relação do indivíduo com a organização, através do detalhamento dos motivos e expectativas individuais, permitindo avaliar o grau em que essas expectativas podem ser atingidas pela empresa. O salário, o reconhecimento e a valorização, foram os fatores mais citados pelos respondentes como os que geram mais insatisfação.

É a partir das pesquisas de clima organizacional que as organizações conseguem melhorar as relações entre as pessoas no trabalho e elaborar projetos a partir das reivindicações dos próprios funcionários, fazendo com que eles se sintam realmente parte integrante do negócio.

A conclusão deste trabalho resultou em um diagnóstico de como os funcionários da agência Curitiba do Banco Maciel percebem o clima organizacional de sua agência, como sendo muito bom, mostrando o nível de satisfação e motivação dos seus colaboradores. Através desse diagnóstico foi possível à elaboração de um detalhamento para que os principais focos de problemas apresentados pudessem ser trabalhados através de um plano de ação.

Os resultados obtidos através da pesquisa foram satisfatórios, pois se conseguiu identificar, na amostra utilizada, as variáveis que requerem ação de melhoria, como: Salário, Autonomia e Liderança/Gestão, Valorização/Reconhecimento.

Diante disso, foram elaboradas 3 propostas que possivelmente vão auxiliar na melhoria destas questões na empresa:

1. Sugerir ao Setor de RH mudanças nos níveis salariais dos funcionários do Banco;
2. Aumentar a autonomia e melhorar a participação dos funcionários nas decisões;
3. Práticas de Liderança/Gestão, Valorização/Reconhecimento.

Ciente de que as insatisfações dos colaboradores precisam de alguma maneira, ser atendidas, ao traçar um plano de ação que nos leva a mudança de atitude, devemos considerar que agentes efetivos de mudança precisam incluir em seu perfil a disposição para prestar esclarecimento, argumentar, falar das mesmas questões quantas vezes forem necessárias, e agir sem bloqueios lidando assim com as resistências de forma natural.

Entretanto, é importante destacar também as limitações deste estudo e, ao mesmo tempo, sugerir o aprimoramento de novas investigações através de novas pesquisas de clima aplicadas de dois em dois anos, salvo se os resultados da primeira pesquisa mostrar uma situação muito desfavorável. Neste caso, seria reduzido este prazo para um ano. Todo método

tem possibilidades e limitações, desta forma, este estudo está pautado em dados coletados de um grupo específico de funcionários expondo conclusões que possam, eventualmente, ter relacionamento com qualquer outro grupo de funcionários. Porém, não podem ser inferidas sem o devido resguardo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto, **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações** / 2. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto, **Teoria Geral da Administração** / 7. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FARIA, Maria de Fátima Bruno. **Gestão de Pessoas**. UnB – CEAD e INEPAD – Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GODOY, Arilda S., **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dez segredos do gestor mais eficaz do mundo**. Portugal: Abril/Controljornal Editora, 1999.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru, **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**/ 2. Ed. - São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru, **Introdução a Administração** 5. Ed. - São Paulo: Atlas, 2000.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4. Ed. – ARTMED, 2001.

MANNING, Peter K., **Metaphors of the field: varieties of organizational discourse**, In **Administrative Science Quarterly**, vol. 24, no. 4, December 1979.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisa em Administração, v.1, n.3, p. 1-5, 1996.

PAZ, Maria das Graças Torres. Avaliação de Desempenho Ocupacional e Organizacional. In: TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderlei (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Coletâneas da ANPEPP, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

TAMAYO, Álvaro. Cultura, valores organizacionais. In: TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderlei (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Coletâneas da ANPEPP, 1996.

TEIXEIRA, J. E. **Clima organizacional: Empregados satisfeitos fazem bem aos negócios**. In: BOOG, G. e BOOG, M. (coord.). Manual de gestão de pessoas e equipes. V. 2. São Paulo: Gente, 2002.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADA AOS FUNCIONÁRIOS

Colegas da Agência Curitiba-PR do Banco Maciel

Solicito sua colaboração, respondendo a presente pesquisa, pois será muito importante na verificação do Clima e motivação dos funcionários de nossa agência.

IDENTIFICAÇÃO

1. Qual seu Nível Hierárquico?
 Gerencia Escriturário(a) Caixa
2. Qual seu tempo de Empresa?
 até 3 anos Mais de 3 a 5 anos mais de 5 a 10 anos
 mais de 10 anos
3. Qual seu Sexo?
 masculino feminino
4. Qual sua faixa etária?
 entre 18 e 25 anos entre 26 e 30 anos entre 31 e 40 anos
 acima de 40 anos

PESQUISA DADOS COMPORTAMENTAIS

1) Sempre; 2) Quase Sempre; 3) Raramente; 4) Nunca; 5) Não tenho Opinião

	1	2	3	4	5
5. Em sua área, o trabalho é bem organizado e distribuído?					
6. A empresa se preocupa com a qualidade de vida (condições físicas, higiene e segurança, condições psicológicas e sociais) dos funcionários?					
7. As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas?					
8. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários?					
9. Você se sente motivado a trabalhar todos os dias?					

10. Seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?					
11. Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?					
12. Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?					
13. Você recebe do seu superior imediato as informações necessárias para a realização do seu trabalho?					
14. Você tem uma idéia clara sobre o resultado que o seu superior imediato espera do seu trabalho?					
15. Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?					
16. Os gestores do Banco Maciel têm interesse no bem-estar dos funcionários?					
17. Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?					
18. Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?					
19. O clima de trabalho da empresa é bom?					
20. Você considera seu superior hierárquico um bom líder?					
21. Você considera que seu superior repassa e cobra as metas de forma profissional?					
22. Você se sente a vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com seu superior imediato?					
23. Você participa juntamente com seu superior imediato das decisões que afetam seu trabalho?					
24. Seu superior imediato costuma discutir os resultados de sua avaliação de desempenho com você?					
25. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?					
26. Você recebe o reconhecimento devido toda vez que realiza um trabalho excepcional?					
27. Você considera sua remuneração adequada à responsabilidade pelos trabalhos que executa?					
28. O progresso profissional na empresa se baseia no mérito de cada funcionário?					
29. A empresa oferece oportunidades para seu desenvolvimento e crescimento profissional?					
30. A empresa oferece cursos e treinamentos suficientes para o seu desenvolvimento e capacitação?					
31. Você é reconhecido quando apresenta desempenhos excelentes?					

32. Indique dois principais fatores que mais geram insatisfação no seu trabalho.
33. Que sugestões você daria para tornar a Instituição um lugar melhor para se trabalhar?