

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

MIRELA BREGGUE DA SILVA

**EFEITOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DOS
SERVIÇOS DO CENTRO DE SERVIÇO OPERACIONAL DE
TERMINAIS DE AUTOATENDIMENTO DE CURITIBA.**

Porto Alegre

2011

MIRELA BREGGUE DA SILVA

**EFEITOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DOS
SERVIÇOS DO CENTRO DE SERVIÇO OPERACIONAL DE
TERMINAIS DE AUTOATENDIMENTO DE CURITIBA.**

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.

Orientador: Prof^o. Dr. Pedro de Almeida
Costa.

Tutor Orientador: Prof^o. Msc. Lucas
Socoloski Gudolle.

Porto Alegre 2011

MIRELA BREGGUE DA SILVA

**EFEITOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DOS
SERVIÇOS DO CENTRO DE SERVIÇO OPERACIONAL DE
TERMINAIS DE AUTOATENDIMENTO DE CURITIBA**

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.

Aprovado emde..... de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS	5
LISTA DE quadros.....	6
RESUMO.....	vii
ABSTRACT	viii
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	3
2.1 ORGANIZAÇÃO	3
2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE ESTUDADO.....	4
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	5
2.3.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	7
2.3.2 FATORES QUE INFLUENCIAM NA OBTENÇÃO DE UM CLIMA AGRADÁVEL	8
2.3.3 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	10
3 Método.....	12
3.1 METODO DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA.....	12
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS.....	13
3.3 AMOSTRAS DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	14
3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	15
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	19
4.1 FATORES QUE INTERFEREM NO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
5 CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS

ATB	Acordo de trabalho
CSL	Centro de Suporte Logístico
CSO TAA	Centro de Suporte Operacional de Terminais de Autoatendimento
ECO A	Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento
GDP	Gestão de Desempenho Pessoal
PLR	Programa de Distribuição de Lucros e Resultados
RH	Recursos Humanos

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Roteiro de entrevistas.	15
Quadro 2 – Identificação dos informantes e características	16
Quadro 3 – Respostas dos entrevistados sobre o respeito dedicado ao funcionário.....	19
Quadro 4 – Respostas dos entrevistados sobre a questão salarial e benefícios.	20
Quadro 5 – Respostas dos entrevistados sobre a cooperação entre os setores da empresa.	20
Quadro 6 – Respostas dos entrevistados discordando dos colegas sobre a cooperação entre os setores.	20
Quadro 7 – Resposta dos entrevistados sobre o incentivo para o trabalho em equipe...	21
Quadro 8 – Resposta dos entrevistados sobre o clima de trabalho.....	21
Quadro 9 – Resposta dos entrevistados sobre a satisfação de trabalhar no banco.	22
Quadro 10 – Resposta do entrevistado Ramirez sobre a insatisfação com a remuneração.	22
Quadro 11 – Resposta dos entrevistados insatisfeitos com diversos motivos, como: área que atua e oportunidades de crescimento.	22
Quadro 12 – Resposta dos entrevistados sobre o receptividade do superior a sugestões.	23
Quadro 13 – Resposta dos entrevistados com relação a ter ou não uma idéia clara sobre o resultado que o superior espera dele.....	23
Quadro 14 – Resposta dos entrevistados sobre a relação de respeito do seu superior imediate.	24
Quadro 15 – Resposta dos entrevistados sobre o banco ter ou não boa imagem entre os funcionários.	24
Quadro 16 – Resposta dos entrevistados sobre o interesse em trabalhar em outros setores da empresa.	25
Quadro 17 – Resposta dos entrevistados sobre a informação dos seus benefícios.....	26
Quadro 18 – Resposta dos entrevistados sobre o crescimento de carreira em curto ou médio prazo.	26
Quadro 19 – Resposta dos entrevistados sobre os treinamentos oferecidos.....	27
Quadro 20 – Resposta dos entrevistados sobre as condições físicas de trabalho.	28
Quadro 21 – Resposta dos entrevistados sobre as sugestões dadas para melhorar o setor onde trabalham.	28
Quadro 22 – Resposta dos entrevistados no que devem melhorar para que o clima organizacional melhore também.....	28
Quadro 23 – Resposta dos entrevistados sobre a valorização do banco no que diz respeito ao esforço e desempenho individual.	29
Quadro 24 – Resposta do Paulo criticando o banco pela falta de valorização ao esforço individual.	29

RESUMO

Este trabalho apresenta os efeitos do clima organizacional no Centro de Serviço Operacional – CSO TAA CURITIBA. Inicialmente, procuramos conceituar organização, descrever o ambiente estudado. No prosseguimento, descrevemos clima organizacional e apontamos fatores positivos e negativos que possam facilitar ou dificultar a boa convivência no ambiente de trabalho. Após fizemos entrevistas com os colaboradores do Banco Y para mapear os fatores que influenciam na satisfação e bem estar dentro da empresa, além de avaliar a cooperação e relacionamento entre gestores e os colaboradores. A conclusão demonstra um bom clima de trabalho dentro do CSO TAA CURITIBA, onde encontramos pessoas competentes, qualificadas e motivadas.

Palavras-chave: clima organizacional, gestão de pessoas, satisfação, motivação

ABSTRACT

This work aims to investigate the effects of organizational the Center for Operational Service -CSO TAA CURITIBA. Initially, we conceptualize the organization, describe the environment studied. Proceeding, we describe the organizational climate and pointed positive and negative factors that may facilitate or hinder coexistence in the workplace. After we did interviews with Bank Y staff to map the factors that influence satisfaction and well-being within the company, and evaluate the cooperation and relationship between managers and employees. The conclusion demonstrates a good working atmosphere within the CSO TAA CURITIBA, where we find people competent, qualified and motivated.

Keywords: *organizational climate, personnel management, satisfaction, motivation*

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa que busca a continuidade dos negócios e seu crescimento sustentável precisa despende tempo e atenção não somente para gestão financeira, para gestão de marketing e outras tantas áreas que envolvem a realização de um negócio, precisa também com o mesmo grau de importância despende tempo e atenção com um dos maiores e mais importantes “ativos” de uma organização, ou seja, seus colaboradores.

O tema clima organizacional é de suma importância para as organizações, tendo em vista a dificuldade das empresas em manter colaboradores comprometidos e satisfeitos com seu próprio trabalho e envolvimento com os objetivos e estratégias da empresa.

Vale destacar, também, outro fator relevante, a redução da rotatividade de pessoal, a qual está intimamente relacionada ao clima organizacional e a satisfação interna dos funcionários das empresas.

O grande desafio da atualidade e do futuro para as corporações que pensam na continuidade de seus negócios é o equilíbrio e a melhoria dos índices de satisfação interna de seus colaboradores, desafio este, que é possível de ser mensurado e avaliado com o auxílio de pesquisa de clima organizacional.

No caso Banco Y, unidade de investigação deste projeto, as pressões no ambiente interno se manifestam, não somente pela competitividade inerente do segmento de bancos, mas também pelas influências políticas que movimentam a gestão pública brasileira. Os impactos da competitividade externa no clima organizacional podem ser percebidos nas fortes exigências para alcançar resultados pré- definidos, na forma de metas setoriais e individuais.

Neste contexto, é importante para as empresas identificarem qual a percepção de seus funcionários com relação ao clima organizacional onde estão inseridos, percebendo assim, que para crescer e prosperar é necessário proporcionar um ambiente saudável e agradável de trabalho. Diante do tema escolhido, procura-se responder a seguinte questão de pesquisa: como está o clima organizacional no CSO TAA Curitiba – PR?

Parte-se do pressuposto que é fundamental uma constante avaliação do clima organizacional no Banco Y por parte de seus colaboradores. O estudo busca contribuir para a melhoria do ambiente e dos relacionamentos, bem como propiciar reflexões sobre aspectos relevantes como, quais são os fatores que representam maior influência no clima organizacional e quais as ações que podem ser utilizadas a fim de melhorar o clima organizacional no Banco do Brasil – CSO TAA Curitiba – PR.

O objetivo geral é mapear o clima organizacional no CSO TAA Curitiba – PR.

E os objetivos específicos são:

- Identificar pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da organização.
- Apurar se os funcionários se sentem motivados, satisfeitos e valorizados pela empresa.
- Identificar se o desempenho organizacional está diretamente ligado à questão do clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional visa proporcionar a análise da organização com o seu ambiente, assim como o estado de satisfação ou insatisfação dos colaboradores na empresa.

Acredita-se que ao estudar o ambiente interno da organização, através de seus colaboradores, informações apuradas podem servir de premissas a ações de melhoria no ambiente organizacional, já que servidor satisfeito e motivado tem muito mais a oferecer.

Para o Banco Y, essas informações são importantes tanto em nível estratégico quanto em nível de recursos humanos, para melhor avaliação das próprias ferramentas de gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresentam-se a seguir conceitos fundamentais da área de Recursos Humanos e clima organizacional que serviram de subsídio para realização deste trabalho.

Na fundamentação teórica, apresenta-se conceituação de organização, organização e as pessoas, contextualização do ambiente estudado, em seguida conceituam-se clima organização, pesquisa de clima organizacional, fatores que influenciam na obtenção de um clima agradável e finaliza-se falando sobre a influência da liderança no clima organizacional.

2.1 ORGANIZAÇÃO

As organizações são no campo social o que existe de mais racional e eficaz do que se conhece de agrupamento social. Elas coordenam as ações humanas, criam um instrumento social que combina pessoal com os recursos e envolvem especialistas, trabalhadores, máquinas e matérias-primas no processo dirigente conforme Etzioni (*apud* CURY, 2000).

As organizações representam a parte variável do ambiente social e, portanto possíveis de transformações. As organizações de hoje não são mais as mesmas de ontem.

O que pode determinar a durabilidade de uma organização ao longo do tempo é sua capacidade de adaptação ao contexto histórico- social, onde se encontra inserida. Cada organização é identificada conforme Chiavenatto, 1998, p.22:

Cada organização tem seus objetivos, o seu ramo de atividade, os seus dirigentes e o seu pessoal, os seus problemas internos e externos, o seu mercado, a sua situação financeira, a sua tecnologia, os seus recursos básicos, a sua ideologia e política de negócios.

O clima de trabalho acontece através das percepções dos funcionários ligadas ao conjunto de valores, atitudes e comportamentos dos seus dirigentes. É importante que para isso, se possam sensibilizar os grupos da importância de uma cultura de valorização do clima organizacional no ambiente de trabalho.

O fator humano tem sido o principal responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas; por isso a importância do fator humano em plena era da informação. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham (CHIAVENATTO 1999).

Levando-se em consideração, que ao falar em organizações, estamos falando de pessoas que as representam, que as fazem existirem e que lhes dão personalidade própria. São as pessoas que produzem, vendem, prestam atendimento ao cliente, tomam decisões, lideram, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas.

As maneiras como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades varia em muitos aspectos. E essa variação se dá, em grande parte, nas políticas e diretrizes adotadas nas organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades.

As pessoas enfrentam várias eventualidades internas e externas com relação ao seu ambiente de trabalho e estão sujeitas a problemas de ordem pessoais, familiares, financeiros, de saúde e outros. São problemas variados e afetam o desempenho das pessoas. Neste sentido, quando o empregado sabe que pode contar com a empresa em qualquer situação prevalece um clima de equilíbrio do trabalho com a vida pessoal do funcionário.

A relação de dependência entre as pessoas e as organizações deve ser encarada como uma oportunidade de troca de benefícios, equilibrada conforme o nível de satisfação de todos os envolvidos no contexto. Conforme (Chiavenatto, 1999, P.276), “as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida dinâmica, criatividade e racionalidade. Na realidade cada uma das partes depende da outra. É uma relação de mútua dependência na qual existem trocas constantes de benefícios.”

2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE ESTUDADO

O Banco Y é uma instituição brasileira, constituída de forma de sociedade mista. Possui mais de 5.000 agências dentro e fora do país, estando presente na maioria dos municípios do Brasil, com uma estrutura de mais de 100 mil funcionários. Seu objetivo é ser um banco competitivo e rentável.

O Banco Y decidiu expandir em 2008 a absorção dos serviços de suporte pelo Centro de Suporte Operacional - CSO para toda a rede de agências. Dentro da departamentalização do banco existe um setor, chamado CSO TAA, localizado em Curitiba, responsável basicamente pela manutenção e abastecimento dos terminais de autoatendimento terceirizados, ou seja, terminais disponíveis em pontos estratégicos, como: aeroporto, shopping, rodoviária, empresa, órgão público, etc.

Com a implantação do CSO TAA Curitiba, o banco espera reduzir custos e reforçar o foco nos negócios.

A instituição em questão busca resgatar o funcionário na missão e fortalece o compromisso entre funcionário e empresa, essencial em qualquer organização empenhada no sucesso empresarial.

O banco pauta suas relações pela confiança, lealdade, justiça; valoriza o processo de comunicação interna de maneira a disseminar as informações relevantes ligadas aos negócios e às decisões corporativas; preserva o sigilo e a segurança da informação; compartilha aspirações de desenvolvimento profissional, reconhecimento do desempenho e zelo pela qualidade de vida dos funcionários.

Entretanto, mesmo com valores e crenças comuns, bem como, oportunidades oferecidas, percebe-se que não é homogêneo o grau de satisfação dos funcionários em relação a importantes fatores que compõem o clima organizacional no banco. Especialmente, no CSO TAA Curitiba- PR percebe-se que há variação em relação ao clima organizacional de cada uma das equipes, através do relacionamento entre colegas, o relacionamento entre funcionários e o superior imediato, além da produtividade.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional “é o conjunto de fenômenos resultantes de ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema” e, compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter, conforme Ribeiro (1996, p. 45). Por Preceitos ele nos fala que,

“a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional. Incluem-se aí: políticas administrativas, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, sanções, padrões de conduta esperada, etc”.

Tecnologia é, segundo o autor,

“o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo. Incluem-se aí: máquinas, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização do trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicações, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc”.

Por caráter entende “o conjunto das manifestações afetivas-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. Incluem-se aí: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, jocosidade, entusiasmo, carinho, apatia, etc.”

Ainda conforme Ribeiro (1996, p 45), clima organizacional:

(...) é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança, etc. E, como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização e emocionalidade.

Toda organização tem suas práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e o clima nada mais é, que a percepção desse conjunto que as pessoas têm da empresa.

O conceito de clima organizacional é amplo e complexo no que diz respeito a influência que o ambiente exerce sobre a motivação dos funcionários. Segundo CHIAVENATTO (1989, p.55), “é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e influencia o seu comportamento”.

Uma organização para manter certo equilíbrio no clima organizacional deve se preocupar com a motivação individual de seus colaboradores. Esses dois aspectos, clima e motivação, estão diretamente relacionados no processo de ajustamento a uma variedade de situações no sentido de satisfazer às necessidades de ambas as partes.

No entendimento de CHIAVENATTO (2002, p.122):

Tal ajustamento não se restringe apenas à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança – as chamadas necessidades vegetativas -, mas envolve também a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização – as chamadas necessidades superiores. Como a satisfação das

necessidades superiores depende muito de outras pessoas, especialmente daquelas que ocupam posições de autoridade, torna-se importante compreender a natureza do ajustamento ou desajustamento das pessoas. O ajustamento, tal como qualquer outra característica de personalidade, varia de uma pessoa para outra e, no mesmo indivíduo, varia de um momento para outro. Essa variação pode ser concedida como um continuum que vai desde um precário ajustamento em um extremo até um excelente ajustamento no outro extremo. Um bom ajustamento significa saúde mental.

É através do dia-a-dia da empresa que se dá o clima organizacional vividos pelo funcionário naquele momento.

Um caso raro de descontentamento com o clima organizacional, relatado por MORALES (2009), aconteceu na Província de Jilin nordeste da China onde operários da Tonghua Iron and Steel (siderúrgica), espancaram até a morte um dos diretores da empresa. O motivo que os levaram a tal agressão, a fusão com uma empresa privada e possivelmente a dispensa de aproximadamente 25 mil funcionários. Depois desse ocorrido à fusão foi suspensa, mas certamente a postura não foi a mais indicada.

Esse é um caso extremo, porém nos faz refletir sobre a importância de um bom clima organizacional. Reforça a idéia que é necessário propiciar maneiras de cumprir metas e vencer desafios sem traumas com uma equipe comprometida e motivada.

Dentre os vários conceitos sobre clima organizacional, a maioria traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes. O termo refere-se aos fatores motivacionais do ambiente organizacional que provocam diferentes tipos de motivação em seus funcionários. Destaca CHIAVENATTO (2005), que o clima é bom e favorável nas situações em que proporciona satisfação das necessidades pessoais e elevação da autoestima. No fundo, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado

2.3.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está intimamente ligado a busca das pessoas em satisfazer suas necessidades pessoais e manter o equilíbrio emocional, o que os leva a situações inusitadas.

“O conceito de motivação – no nível individual – conduz ao de clima organizacional – no nível da organização”, observou CHIAVENATTO (2002, p.95).

A avaliação de clima organizacional é importante ferramenta para monitorar o sentimento das pessoas com relação ao seu trabalho e a empresa. É através dela que se consegue levantar, avaliar e monitorar o que as pessoas sentem e como se sentem dentro da empresa que atuam.

O nível motivacional dos colaboradores está diretamente ligado ao clima existente no ambiente de trabalho, sendo ponto fundamental para o sucesso ou fracasso da organização.

As pesquisas de clima organizacional buscam saber a opinião dos funcionários quanto às seguintes variáveis, conforme LUZ (2005, p. 28): o trabalho realizado pelos funcionários; salário; benefícios; integração entre os departamentos da empresa; supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão; comunicação; treinamento/carreira/realização profissional; possibilidade de progresso profissional; relacionamento interpessoal; estabilidade no emprego; processo decisório; condições físicas de trabalho; relacionamento da empresa com sindicatos e funcionários; participação; pagamentos do salário; objetivos organizacionais; orientação da empresa para resultados; disciplina; imagem da empresa; estrutura organizacional; ética e responsabilidade social; qualidade e satisfação do cliente; reconhecimento; vitalidade organizacional; direção e estratégia; valorização dos funcionários; envolvimento/comprometimento; trabalho em equipe; modernidade; orientação da empresa para os clientes; planejamento e organização; fatores motivacionais e fatores motivadores.

É importante esclarecer que esta ferramenta é de muita utilidade para as empresas, mas estas devem ter a consciência de estar preparada para ouvir elogios e críticas com relação à percepção dos seus funcionários.

2.3.2 FATORES QUE INFLUENCIAM NA OBTENÇÃO DE UM CLIMA AGRADÁVEL

As empresas em geral, sobre tudo as organizações bancárias, estão inseridas em um ambiente de forte pressão sobre seus negócios, principalmente sob sua administração e sobre pessoas que nelas trabalham.

Podemos ainda dizer que diante disso, as empresas precisam repensar estratégias para se manterem vivas no mercado competitivo, além de repensar o modelo de relacionamento com os colaboradores internos.

Quanto maior a satisfação dos funcionários, maior é a qualidade de vida no trabalho Segundo KAHALE (2003), algumas dimensões-chave são consideradas como impactantes sobre a motivação dentro da empresa;

- Desafios: todos na organização precisam sentir que suas funções contêm desafios a serem vencidos para que possam ter motivação para executá-las;
- Realização/Satisfação: é preciso gostar do que faz. É preciso uma boa dose de realização pessoal naquilo que se está fazendo;
- Valorização/Reconhecimento: pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que vêem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização;
- Participação: qualquer projeto que venha a ser implantado na empresa precisará contar com um alto grau de participação e comprometimento dos seus colaboradores;
- Perspectiva de Crescimento Profissional: a possibilidade de crescimento é um fator que se expressa não apenas em uma ascensão dentro do organograma da empresa, mas na quantidade de desafios e no aumento de responsabilidades. O sentimento de perspectiva de crescimento gera forte motivação em seus colaboradores.
- Liderança: o papel de líder e de seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário, conquistado por meio de *feedback*, respeito e credibilidade;
- Integração: a partir do momento em que o colaborador é reconhecido como fator importante dentro do quadro de competitividade da empresa, surge à necessidade de formar equipes ligadas de forma profunda e madura ao pensamento e à massa crítica da empresa. Equipes integradas ajudam a criar e manter ambientes motivadores e de grande poder competitivo;

- Reconhecimento Financeiro: a questão salarial é importante para a motivação, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário.

Diante das dimensões citadas, pode-se perceber que a valorização do profissional será reconhecida pela equipe na qual faz parte e a resposta virá com resultados positivos.

Segundo SPECTOR (2002), existem dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global e o de facetas. O enfoque global trata da satisfação como um sentimento único e geral em relação ao trabalho. O enfoque alternativo é o das facetas, ou seja, os diferentes aspectos do trabalho, com as recompensas (salários e benefícios), outras pessoas relacionadas a ele (supervisores e colegas), as condições de trabalho e a natureza do trabalho em si. Facetas comuns da satisfação no trabalho, condições de trabalho, natureza do trabalho, comunicação, segurança.

O enfoque alternativo ou de facetas, permite uma melhor visualização da satisfação no trabalho. Cada pessoa tem níveis diferentes de satisfação em relação às várias facetas; uma pessoa pode estar muito insatisfeita com o salário e os benefícios, mas estar feliz e satisfeita com a natureza do trabalho e os chefes. A pesquisa da satisfação no trabalho é na maioria das vezes avaliada perguntando aos colaboradores, por meio de questionários ou entrevistas, como eles se sentem em relação ao seu trabalho.

2.3.3 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

A organização precisa conviver com a diversidade de estilos quanto a forma de liderança. O estilo de liderança adotado está diretamente ligado ao clima organizacional. Existem vários trabalhos no meio acadêmico que diferenciam “chefes” de “líderes” e esses estudos nos mostram que os “chefes” não têm mais lugar nas empresas que se preocupam com o seu clima organizacional, focando no bem estar dos colaboradores e no desenvolvimento de seus negócios.

Segundo CAMPOS (1979), acredita que para uma pessoa assumir o cargo de chefia, ela precisa ser dotada de: cultura geral, noções gerais sobre as funções essenciais

da empresa, saúde física e mental, qualidade morais (caráter), lealdade, equidade, entusiasmo, fé, espírito público, respeito pela responsabilidade alheia, coragem, senso de determinação, decisão, habilidade educativa, cordialidade, capacidade para diagnosticar situações humanas, senso de medida, capacidade de escolha correta dos auxiliares, capacidade de cooperação e conhecimento das atividades.

A capacidade de liderar não está presente em todas as pessoas, e pode resultar no sucesso ou fracasso de uma organização, pois está baseada no sentido de influenciar pessoas e dar direção a elas.

Para MAXIMIANO (2000, p. 326) “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”.

É relevante ressaltar o fato de que antigamente usava-se a palavra gerente para definir a pessoa que coordenava um determinado grupo de trabalho. Portanto o gerente era uma figura temida por usar autoridade e não por seu poder de influência sobre as pessoas, mas sim porque as pessoas tinham certo medo do indivíduo que compunha esse cargo.

“O principal trabalho dos líderes organizacionais é formar relacionamentos com colegas, empregados, gerentes, clientes e assim por diante.” Assim afirma KUCZMARSKI (1999, p.182). Essa atitude valoriza a equipe e aumenta a auto estima. O líder ele tem a sensibilidade de perceber que o clima deve ser o melhor possível para que obtenha o melhor desempenho de cada um da sua equipe.

3 MÉTODO

Neste capítulo apresentamos a metodologia utilizada nesse trabalho, descrevendo a amostra pesquisada, o instrumento para a coleta dos dados e a maneira como os dados foram tabulados, apresentados e analisados.

3.1 METODO DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

Com o objetivo de mapear percepções e opiniões pessoais dos funcionários quanto ao efeito do clima organizacional na qualidade dos serviços do CSO TAA Curitiba – PR optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo a partir de entrevistas com os colaboradores do Banco Y.

Oliveira (1997) aponta que a pesquisa qualitativa considera que há uma relação indissociável entre o mundo objetivo e subjetividade do sujeito que não pode ser traduzidos em números. Neste tipo de pesquisa, conforme Godoy (1995) e Richardson (1999), os dados não são analisados por meio de instrumentos estatísticos, pois a mensuração e enumeração não são o foco desse tipo de pesquisa.

A pesquisa é descritiva por ter como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e a observação sistemática (GIL 2009).

A pesquisa é classificada como um estudo de caso, por estar analisando um contexto organizacional específico, no caso a equipe que compõem o CSO TAA Curitiba do Banco Y.

Para Roesch (1996) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, buscando analisar uma situação específica. Completando Ricardson (1999) afirma que o estudo de caso tem como objetivo analisar detalhadamente o passado, presente e as intenções sociais de uma unidade social: indivíduo, grupo, instituição ou comunidade.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS

Os instrumentos utilizados na coleta de dados serão: análise documental, entrevista e observação.

Para a análise documental recorreremos a bibliografias da área de recursos humanos e gestão de pessoas, buscando verificar os itens que devem ser analisados para estudar o efeito do clima organizacional na qualidade dos serviços do CSO TAA Curitiba – PR.

“Entrevista é uma das mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para tentar compreender nossa condição humana”, dizem Fontana & Frei (1994, p.361). Ela tornou-se técnica clássica de obtenção de informação nas ciências sociais, sociologia, comunicação, antropologia, administração, educação e psicologia.

Entrevista como todos sabem é uma técnica de pesquisa que é voltada para uma conversa particular permitindo a troca de idéias. Quanto ao método, deve ser pautada pela flexibilidade embora o roteiro de perguntas deva ser previamente estabelecido. Ele deve flexibilizar de modo a permitir a formulação de questões não pensadas anteriormente, mas que se mostram importantes, oportunas e esclarecedoras no contexto. O tipo de entrevista semi-estruturada que será utilizado têm se mostrado muito eficaz em outros trabalhos com a mesma finalidade no mundo acadêmico.

A entrevista semi-estruturada é muito utilizada quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema pesquisado.

A principal vantagem da entrevista semi-estruturada conforme (SELLTIZ et alii, 1987), permite uma melhor amostra da população de interesse; seu índice de resposta é mais abrangente, uma vez que as pessoas aceitam falar sobre determinados assuntos; possibilita amostragem com pessoas que possuem dificuldades de ler e escrever; esse tipo de entrevista possibilita também, a correção de enganos dos informantes, enganos que muitas vezes não poderão ser corrigidos no caso da utilização do questionário escrito, por exemplo.

Para este trabalho o roteiro utilizado para a entrevista semi estruturada conta com 18 perguntas claras favorecendo respostas também claras e que respondam aos

objetivos da investigação. A utilização do gravador considera-se ideal para a transcrição da entrevista. A análise será após a transcrição e releitura do material, organização dos relatos e por fim organização dos dados de observação.

Segundo Bourdieu (1999), para se obter uma boa pesquisa é necessário escolher as pessoas que serão investigadas, se possível pessoas já conhecidas pelo pesquisador. Desta forma, quando existe certa familiaridade entre pesquisador e pesquisado as pessoas ficam mais a vontade e se sentem mais seguras para colaborar.

O gravador é uma ferramenta importante na entrevista semi-estruturada, mas conforme relato do autor acima, a presença do gravador pode causar inibição, constrangimento, aos entrevistados. Em outros casos, o pesquisado poderá assumir um personagem que ele acha que o pesquisador quer ouvir.

Com relação à transcrição da entrevista, Bourdieu (1999) aponta que é parte integrante da metodologia do trabalho de pesquisa. Uma transcrição de entrevista não é só aquele ato mecânico de passar para o papel o discurso gravado do informante, pois de alguma forma o pesquisador tem que apresentar os silêncios, os gestos, os risos, a entonação de voz do informante durante a entrevista. Essas expressões que são visualizadas pelo pesquisador são muito importantes na hora da análise eles mostram muita coisa do pesquisado. O pesquisador tem o dever de ser fiel, ter fidelidade quando transcrever tudo o que o pesquisado falou e sentiu durante a entrevista.

Sendo assim, uma boa entrevista começa com a formulação de perguntas básicas, que deverão atingir o objetivo da pesquisa, na sequência a análise do roteiro para identificar e adequar as perguntas, após a organização das informações obtidas, transcrevê-las.

3.3 AMOSTRAS DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A população como a maioria das literaturas descreve é um conjunto de pessoas, consideradas público alvo, que apresentam características próprias, como por exemplo, funcionários de uma mesma empresa. Na visão de Roesch (1996), população é um grupo de pessoas ou empresas que se interesse entrevistar para o objetivo específico de um estudo.

A população deste trabalho constitui-se dos funcionários lotados no Banco Y, no CSO TAA Curitiba. Dos 47 funcionários existentes no setor foram realizadas entrevistas com 11 colaboradores de diferente idade, sexo, escolaridade e tempo de banco.

3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A entrevista semi estruturada com 18 perguntas foi aplicada pela própria acadêmica em ambiente fechado e individualmente, permitindo que o informante se expressasse a vontade.

O roteiro da entrevista é como um guia para o entrevistador. Com ele é possível tratar dos assuntos relevantes da pesquisa sem se perder.

As entrevistas realizadas neste trabalho tomaram como base o roteiro que se segue:

Quadro 1 – Roteiro de entrevistas.

- 1) Na sua opinião, os funcionários são tratados com respeito, independente do cargo que ocupam?
- 2) Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da instituição?
- 3) Na sua opinião o seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?
- 4) Como é o clima de trabalho da sua equipe? Por quê?
- 5) Você está satisfeito(a) em trabalhar no banco? Por quê?
- 6) Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?
- 7) Você tem uma idéia clara sobre o resultado que o seu superior espera de você no que diz respeito ao seu trabalho?
- 8) Você se considera respeitado pelo seu superior imediato?
- 9) Na sua opinião, o seu trabalho lhe proporciona sentimento de realização profissional? Por quê?
- 10) O banco desfruta de boa imagem entre os funcionários? Por quê?
- 11) Você gostaria de trabalhar em outro setor da empresa? Qual e por quê?
- 12) Você se sente bem informado sobre os benefícios da empresa?
- 13) Você vê possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo, na empresa? Por quê?
- 14) Os treinamentos oferecidos pelo banco, na sua opinião, atendem às necessidades do seu setor? Por quê?
- 15) Você acha que as condições físicas de trabalho na empresa são satisfatória?
- 16) Que sugestão você daria para tornar seu setor um lugar melhor para se trabalhar?
- 17) No que você acha que deve melhorar para que o clima organizacional melhore no seu setor?
- 18) Na sua opinião, o banco, valoriza o esforço e o desempenho individual? Por que?

Fonte: Adaptado de DAI PRAI (2007).

Cada entrevista teve uma duração média de 8 minutos dependendo do entrevistado. A entrevista com menor duração foi de 6 minutos e entrevista com maior duração foi de 15 minutos. Gostaria de esclarecer que a entrevista foi realizada num ambiente onde a força de trabalho é predominantemente masculina. Por isso a quantidade de homens respondendo supera a quantidade de mulheres.

Antes de se iniciar a entrevista foram reforçados os objetivos da pesquisa e o anonimato relativo às informações levantadas. Este procedimento visava minimizar problemas de desconfiança.

Para melhor entendimento os entrevistados serão identificados de acordo com o seguinte código: entrevista identificada pela letra F (quer dizer funcionário) e seu respectivo número, nome fictício do entrevistado, juntamente com características como: idade, sexo, escolaridade e tempo de banco. Conforme quadro abaixo.

Quadro 2 – Identificação dos informantes e características

F	Nome Fictício	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de banco
1	Saulo	Mas.	47	Superior Completo: Administração	23 anos de banco
2	Sabrina	Fem.	31	Superior Completo: Engenharia Civil	4 anos e 6 meses
3	Sampaio	Mas.	30	Superior Incompleto: Engenharia eletrônica	3 anos e 9 meses

4	Rafael	Mas.	24	Superior Incompleto: Administração	3 anos e 6 meses
5	Paulo	Mas.	32	Superior Incompleto: Engenharia eletrônica	4 anos e 5 meses
6	Pedro	Mas.	52	Superior Completo: História	29 anos
7	Ramirez	Mas.	30	Superior Completo: Direito	4 anos e 2 meses
8	Michael	Mas.	35	Segundo Grau Completo	3 anos e 9 meses
9	André	Mas.	34	Superior Completo: Educação Física	3 anos e 6 meses
10	Beatriz	Fem.	52	Segundo Grau Completo	28 anos
11	Bento	Mas.	24	Superior Completo: Economia	3 anos e 10 meses

As entrevistas, na íntegra, encontram-se nos anexos deste trabalho.

Após a realização da entrevista em campo, a autora transcreveu e iniciou a tabulação e análise dos dados.

Foi realizada a tabulação dos dados de cada entrevista a partir do Programa Excel, buscando auxiliar á análise dos dados.

Os dados foram apresentados através de quadros, gráficos e a análise dos dados feita através de textos tomando como base o referencial teórico construído.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quando computamos as respostas das entrevistas no Programa Excel, tivemos grata surpresa em descobrir que duas das dezoito perguntas foram respondidas de forma unânime pelos 11 informantes. No quesito referente ao bom clima de trabalho e o respeito de todos no ambiente compartilhado.

Faremos, a partir de agora, um estudo em que analisaremos cada questão de pesquisa individualmente, por entender que apesar de serem temas interligados que contribuem para avaliar o clima organizacional como um todo, cada um tem suas peculiaridades que merecem tratamento individual.

Partiremos seguindo o roteiro de entrevistas, primeiramente analisando sobre o respeito dedicado ao funcionário, independente do cargo que ele ocupa na empresa. Na entrevista 8 pessoas relataram que o respeito existe independente do cargo ocupado. E deixam claro nos seus relatos que existe uma hierarquia, mas não um desrespeito dentro do ambiente de trabalho.

Quadro 3 – Respostas dos entrevistados sobre o respeito dedicado ao funcionário.

F1 – Saulo: Existe uma hierarquia dentro do banco e essa hierarquia é respeitada, existem os gerentes que respeitam seus subordinados e os subordinados respeitam os gerentes.
F2 – Sabrina: Somos todos tratados com respeito pelos superiores, laterais e subordinados.
F7 – Ramirez: Nunca percebi nenhuma discriminação ou tratamento diferenciado pelo fato de ter o cargo que ocupa.
F6 – Pedro: Não tenho dúvida nenhuma. Desde o funcionário com maior graduação até o estagiário, todos são tratados com respeito... Nesse sentido, de todos os lugares que eu já passei é o melhor lugar que eu já trabalhei.

Porém, os outros 3 entrevistados discordam parcialmente com a afirmação de que todos são respeitados. Acreditam que os cargos mais altos, como gerência, por exemplo, são tratados de formas diferenciados. E que os benefícios não são oferecidos a todos de forma igualitária.

Isso vem de encontro com o que KAHALE (2003) afirma que o reconhecimento financeiro – a questão salarial e de benefícios são importante para a motivação, pois está ligada diretamente a satisfação das necessidades básicas do funcionário.

Quadro 4 – Respostas dos entrevistados sobre a questão salarial e benefícios.

F4 – Rafael: Não é o que a gente vê na prática... Sabemos que cargos mais altos as pessoas tratam diferente.

F3 – Sampaio: Via de regra os funcionários são tratados com respeito, tanto vertical quanto horizontalmente na escala hierárquica. Mas é perceptível que existe um certo descaso com os níveis iniciais de carreira do banco. Vários benefícios não são estendidos para este pessoal, como parte variável na PLR¹, cursos, entre outros.

Quanto ao relacionamento de cooperação entre os diversos setores da instituição. Neste aspecto a maior parte dos entrevistados (6) afirma que existe um relacionamento de cooperação entre os setores do banco. Mas esse relacionamento vivenciado hoje ainda não é a forma ideal. Precisa se estruturar melhor para facilitar o bom funcionamento da instituição como um todo.

Quadro 5 – Respostas dos entrevistados sobre a cooperação entre os setores da empresa.

F4 – Rafael: Acredito que sim. Porque aqui no banco um setor acaba dependendo um do outro... Estão sempre interligados e precisam estar em sincronia para funcionar.

F6 – Pedro: Olha de uns tempos pra cá, sim. Eu tenho visto, por exemplo, dentro da minha experiência de banco que havia uma espécie de dicotomia... O pessoal das agências e o pessoal do administrativo. E me parece que estão querendo que os funcionários dos setores da atividade “meio” vejam as agências como parte da cadeia produtiva. E o nosso trabalho aqui, o foco é o cliente lá na ponta. Isso é uma coisa nova no banco... Tendo em vista que estamos falando de uma instituição bicentenária.

F10 – Beatriz: Sim, mas esse relacionamento poderia ser melhorado.

Nesse sentido temos 5 respondente discordando sobre a cooperação dos setores. Deixam claro que existe uma morosidade em determinadas áreas e a impressão relatada é que não pertencem as regras da mesma empresa.

Quadro 6 – Respostas dos entrevistados discordando dos colegas sobre a cooperação entre os setores.

F9 – André: Tenho visto que não. Nós do CSO TAA temos uma mentalidade um jeitão de fazer a coisa. E o CSL² tem outra mentalidade outro jeitão. As coisas lá parecem que não existe pressão para eles fazerem, não existem datas, parecem que trabalham bem à vontade. Fazem quando querem e do jeitão que querem. Isso mostra que não há uma cooperação.

F3 – Sampaio: Não. Como toda grande empresa, o banco rateia as diversas rotinas e serviços para diversos departamentos. Cada departamento foca exclusivamente o que lhe cabe, sem se importar com o todo. Como consequência, isso causa uma certa morosidade na resolução da maioria dos problemas.

Já referente ao incentivo do trabalho em equipe pelo superior imediato. Dos 11 funcionários pesquisados, 9 considera que existe incentivo para o trabalho em equipe. Percebe-se que o setor busca se estruturar para que isso aconteça de forma tranqüila.

¹ PLR – Programa de Distribuição de Lucros e Resultados.

² CSL – Centro de Suporte Logístico do Banco Y.

Temos relato que inclusive o setor monta grupos de trabalho para que o serviço saia com qualidade e eficiência.

Em sua consideração KAHALE (2003) nos relata que equipes integrada ajudam a criar e manter ambientes motivadores e de grande poder competitivo.

Quadro 7 – Resposta dos entrevistados sobre o incentivo para o trabalho em equipe.

F2 – Sabrina: Sim, a equipe é dividida em grupos para facilitar na divisão de tarefas.
F9 – André: Sim eu vejo bastante isso. Existe incentivo para um ter contato com o outro para que o trabalho seja bem feito.

Em relação ao clima de trabalho, todos foram unânimes em afirmar que é um ambiente muito bom para se trabalhar. Os informantes apontam para um ambiente descontraído, de respeito, coleguismo, coletivismo e união entre as pessoas.

Quadro 8 – Resposta dos entrevistados sobre o clima de trabalho.

F1 – Saulo: Descontraído... Todos ajudam uns aos outros, nunca houve um problema de discórdia, então o clima é muito bom.
F10 – Beatriz: É bom. Para mim é o melhor lugar para se trabalhar em questão de ambiente de trabalho.
F7 – Ramirez: O clima de trabalho é bom... porque justamente, o gerente que cuida da nossa equipe sempre se preocupou em manter a equipe toda unida, sem desavenças internas.
F6 – Pedro: O clima de trabalho é excelente... Eu acho até porque as pessoas têm comprometimento sinérgico com o acordo de trabalho (ATB ³). O acordo de trabalho é uma coisa muito difundida. E quando os resultados chegam a um patamar que a gente está esperando naturalmente vem o congraçamento. Acredito que o papel do pessoal da ECOA ⁴ é muito bom... justamente nesse sentido de aglutinar. Eu vejo que quando têm as festinhas as pessoas se descontraem. Eu já trabalhei em outros setores onde as pessoas comiam se olhavam, não conversavam e iam trabalhar. E aqui eu vejo que tem aquela brincadeira, aquela palhaçada (no bom sentido). Sinto que a administração (gerencia) e a média gerência fazem com que o funcionário se sinta parte integrante do resultado. Eu acho que eles trabalham muito bem esta questão.
F3 – Sampaio: Temos um bom clima de trabalho na equipe, existe um comprometimento no sentido de cooperação mútua o que torna o serviço mais fácil e eficiente.

Avaliando sobre a satisfação de trabalhar no banco. Uma parcela de 5 entrevistados afirma que estão satisfeitos em trabalhar no banco por vários motivos, entre eles: conhecimento adquirido, estabilidade financeira e profissional, segurança, possibilidade de mobilidade já que o banco tem agências em todo o Brasil, e uma vasta

³ ATB – Acordo de Trabalho do Banco Y.

⁴ ECOA - Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento do Banco Y.

opções de áreas e departamentos que possibilita o desenvolvimento profissional fora do ambiente de agências.

Quadro 9 – Resposta dos entrevistados sobre a satisfação de trabalhar no banco.

F6 – Pedro: Sim estou satisfeito. Porque nestes anos todos de banco, a pessoa tem que se sentir bem. Não me arrependo de ter escolhido esta profissão. Passei por diversos setores, uns não tão bons... outros um pouco melhor e sempre tirando proveito, principalmente do conhecimento adquirido.
F1 – Saulo: Sim. Porque eu tenho estabilidade financeira e profissional, eu sei que se quiser crescer na empresa eu tenho como e existem caminhos para isso.
F2 – Sabrina: Sim. Existem muitas oportunidades de crescimento e diversas áreas para se trabalhar fora do ambiente de agência.
F10 – Beatriz: Sim. Foi a profissão que escolhi e tenho orgulho de trabalhar no banco.

Mas temos também relatos de outros colegas que discordam e não se sentem satisfeitos e nem realizados em trabalhar no banco. Sinalizam para os motivos de baixo salário e falta de oportunidade para o crescimento profissional.

Quadro 10 – Resposta do entrevistado Ramirez sobre a insatisfação com a remuneração.

F7- Ramirez: O problema da empresa é a remuneração. É uma empresa em que você tem tudo para falar que é legal, mas ela peca nessa parte. Se você compara que o pessoal que está entrando no Banco Y hoje tem o segundo grau, e você está ganhando mais do que você ganharia em outra função de segundo grau, é interessante. Agora se você faz uma faculdade, essa questão da vantagem salarial se perde.

Acredita que para um funcionário de 2º grau o salário está coerente, mas para a grande maioria que tem formação superior, não é o bastante. Gosta da empresa, mas a questão salarial tende a fazer com que muitos abandone-a, não só isto, mas também o tempo para crescer dentro da empresa é um fator de desmotivação e percebido como uma desvantagem do Banco Y.

Quadro 11 – Resposta dos entrevistados insatisfeitos com diversos motivos, como: área que atua e oportunidades de crescimento.

F11 – Bento: Eu queria como economista trabalhar no banco na área que me proporcionasse exercer minha profissão, mas no momento não vejo essa possibilidade. Por isso estou estudando para outros concursos.
F7 – Ramirez: Na maioria das vezes não estou satisfeito. Faltam oportunidades, muitas vezes são feitas promessas que não são cumpridas, com relação à abertura de novos cargos, novas comissões.
F9 – André: Não importa quão bem você faça algo, você não vai ter um cargo melhor. Essa é a impressão que eu tenho. Então você pode ser o melhor funcionário, ter todo o perfil que o banco necessitaria para cargos superiores, mas isso não vai fazer com que você seja chamado.

As perspectivas de crescimento profissional para KAHALE (2003) é um fator que se expressa não apenas em uma ascensão dentro do organograma da empresa, mas

na quantidade de desafios e no aumento de responsabilidade. O sentimento de perspectiva de crescimento gera forte motivação em seus colaboradores ou do contrário gera forte desmotivação.

Analisando sobre a receptividade de sugestões a mudanças de seu superior. Dez dos 11 entrevistados afirma que sim, o superior imediato é receptivo a sugestões.

Para CHIAVENATTO (1999) o fator humano tem sido o principal responsável para excelência de organizações bem sucedida; por isso a importância do fator humano em plena era da informação. Estar receptivo a novas sugestões é algo importante. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham.

Quadro 12 – Resposta dos entrevistados sobre o receptividade do superior a sugestões.

F10 – Beatriz: Sim. Tem o cuidado de ouvir a opinião de todos.
F6 – Pedro: Sim sempre. Alias ele nos cobra isso.
F3 – Sampaio: Sim. Além de ser receptivo a mudanças sempre incentiva proposição de formas diferentes de fazer as coisas.
F4 – Rafael: Um pouco. Acredito que as pessoas são pouco receptivas a mudanças, mas ele é aberto receber opiniões. Aplicá-las é outra história.

Quanto ao funcionário ter uma idéia clara sobre o resultado que o superior espera dele, no que diz respeito ao trabalho. Também se observou que dez dos 11 entrevistados diz saber exatamente o que o superior e a organização espera dele. E a Sabrina relatou muito bem o que qualquer empresa espera de um funcionário. Comprometimento, resultado e bom relacionamento. Porém o Pedro sinalizou um ponto importante, a utilização adequada de uma ferramenta muito usada para medir o desempenho de cada funcionário que é a GDP – Gestão por desempenho pessoal. Com ela a empresa busca identificar se os funcionários estão dentro do esperado, se precisa de treinamento, se os superiores estão atendendo as necessidades daquele setor ou grupo de trabalho. E a GDP influencia diretamente o currículo funcional chamado TAO, que possibilita ascensão profissional dentro do banco.

Quadro 13 – Resposta dos entrevistados com relação a ter ou não uma idéia clara sobre o resultado que o superior espera dele.

F2 – Sabrina: Sim. Comprometimento, resultado e bom relacionamento
F10 – Beatriz: Sim, temos metas a serem cumpridas e isso é deixado bem claro... inclusive no acordo de trabalho (ATB).
F11 – Bento: Sim – somos orientados a sermos os primeiros a fazer o melhor.
F6 – Pedro: Sim. Inclusive ele trabalha bem a questão da GDP – Gestão por

desempenho pessoal. Deixo claro que a GDP é trabalhada não pela pura formalidade, mas por gerar conversa construtiva a respeito de cada item da GDP. Isso em outros setores não acontece, vemos muito acordo firmado, por exemplo, os laterais combinam as notas, o superior também.

Outro ponto que todos os entrevistados foram unânimes na sua resposta foi com relação a se sentir respeitado pelo superior imediato.

Quadro 14 – Resposta dos entrevistados sobre a relação de respeito do seu superior imediato.

F2 – Sabrina: Sim. O superior além de respeitar ele se preocupa em entrosar a equipe nas festinhas do setor, faz sempre que possível reunião e dá *feedback* a respeito do trabalho desempenhado para informar do resultado que espera de cada um.

F3 – Sampaio: Sim. Meu superior me trata com cordialidade e procura atender da melhor forma possível qualquer necessidade apresentada.

F8 – Michael: Sim. Porque acredito que as idéias que proponho são sempre bem aceitas.

Tendo em vista as constatações levantadas, o superior, ele se mostra um líder buscando desenvolver confiança, credibilidade, respeito e sentimento de valorização pelo funcionário.

Isso confirma o que CAMPOS (1979) defende que para uma pessoa assumir o cargo de chefia, ela precisa ser dotada de: cultura geral, noções sobre as funções essenciais da empresa, caráter, lealdade, habilidades educativas, capacidade para diagnosticar situações humanas, senso de medida e capacidade de cooperação. Focando assim no bem estar dos colaboradores e no desenvolvimento de seus negócios.

Avaliando sobre o banco ter ou não boa imagem entre os funcionários. Dos 11 entrevistados 8 afirmam que o banco não tem boa imagem entre os funcionários. Relatam que são vistos somente como números, de maneira geral não oferecem condições de trabalho por apresentar quadro de funcionários reduzidos fazendo com que os outros trabalhem em demasia. E apresentando a questão dos colaboradores incorporados ao quadro funcional com diferenciação de salários e benefícios. Isso mostra mais uma desvantagem do banco Y.

Quadro 15 – Resposta dos entrevistados sobre o banco ter ou não boa imagem entre os funcionários.

F2 – Sabrina: Não. O banco vê os funcionários apenas como número pensa apenas nos resultados, sem se importar com as pessoas.

F3 – Sampaio: Não. A idéia dominante dos funcionários, principalmente da rede de agências e contratados recentemente, é de que o banco poderia oferecer melhores

condições de trabalho e remuneração.

F5 – Paulo: Não. Já vi muitos funcionários se queixando do banco pelos mais variados motivos: faz trabalhar demais, metas abusivas, quadro de funcionários reduzidos, assédio moral.

F6 – Eu vejo que abriu uma fratura quando entraram os funcionários dos bancos incorporados. Na época chegaram a chamar esse pessoal de genérico. Mas graças a Deus isso não se criou. A questão da isonomia é uma questão que precisa ser resolvida com urgência dentro do banco. Porque não é justo um colega que faz a mesma coisa ganhar salários e benefícios diferenciados.

Perguntando aos funcionários se gostariam de trabalhar em outros setores da empresa. Mais uma vez dos 11 entrevistados, 8 afirmam que gostariam de trabalhar em áreas de suas formações, entre elas: administração, economia, engenharia – a maioria cita as diretorias, como setor desejado, por ter salários melhores.

Um ponto observado nos relatos é a forte ligação do crescimento profissional ligada ao dinheiro – a forma de se perceber o reconhecimento, o desenvolvimento da carreira.

Outro ponto notado é que há um grande interesse dos funcionários de usar seus conhecimentos em prol do banco. Mas a realidade percebida nas entrevistas nos leva a pensar que o banco não possui mecanismos ou ferramentas para identificar e absorver essa mão de obra qualificada nos diversos setores da instituição.

Quadro 16 – Resposta dos entrevistados sobre o interesse em trabalhar em outros setores da empresa.

F9 – André: Existem dois setores que eu gostaria de trabalhar. Um é na área executiva, numa área que você pense e que o fruto do seu pensamento seja algo benéfico estrategicamente para o banco. Pensar em soluções, não só correr atrás da solução. Pensar em inovações e coisa desse tipo. A outra seria a área da DIPES – Diretoria de pessoal, eu creio que está aí ...uma falha do banco. Eu sou professor de Educação Física, sou pós graduado em exercícios e qualidade de vida e até hoje, em 3 anos de banco, ninguém foi capaz de verificar a minha formação, ligar pra mim e me perguntar se eu posso oferecer algo na área de pessoas... Me refiro no seguinte sentido... Me chamar e perguntar, o que nós podemos fazer para os gerentes do banco que estão em constante stress, os funcionários do banco que trabalham digitando, os outros que trabalham com a voz. O que nós poderíamos fazer o que você conhece que poderia nos apresentar para aliviar esse stress, para aumentar a qualidade de vida dessas pessoas. Por exemplo, gostaríamos de realizar a olimpíada anual do banco, você pode nos ajudar, você pode vir trabalhar conosco. Acredito que a minha colaboração é nesse sentido. O banco demonstra um certo interesse pela qualidade de vida dos funcionários, mas não sabe utilizar a capacitação de seus colaboradores. Estou aqui e ninguém me procurou até hoje.

F3 – Sampaio: Sim, na engenharia do banco – pois será minha futura formação, além de oferecer maior remuneração.

F11 – Bento: Sim. Na diretoria de varejo, finanças ou comércio exterior – por que com a minha formação de economista é um setor que julgo ser mais compatível com a minha formação.

F4 – Rafael: Sim. Gostaria de trabalhar num setor estratégico, onde realmente se pode conseguir uma valorização do seu trabalho e também os cargos tem uma remuneração melhor.

Sobre os benefícios da empresa, 9 dos 11 entrevistados afirmam que se sentem bem informados e sinalizam que a empresa possibilita meios para a informação chegar até eles, seja através dos canais impressos ou via sistema.

Assim, percebemos que a instituição presa em pautar suas relações pela confiança e lealdade; valoriza o processo de comunicação interna de maneira a disseminar as informações relevantes, como um dos aspectos observados na política interna do banco.

Quadro 17 – Resposta dos entrevistados sobre a informação dos seus benefícios.

F2 – Sabrina: Sim. Está tudo registrado em instruções e sistema. Disponíveis a todos.

F10 – Beatriz: Sim. Temos muitos meios para nos informar sobre os benefícios (jornalzinho mensal, sites, informativos no sistema, correio eletrônico...)

F11 – Bento: Sim. É uma empresa bem organizada, tem um plano de cargo bem definido, você tem seu salário sempre em dia, você tem a participação nos lucros, é uma empresa de confiança.

F6 – Pedro: Sim. E de uns tempos pra cá melhorou muito a comunicação no banco. Eu vejo que hoje possui muito acesso para você buscar essas informações e existe meios para você se manifestar. Existe site, e-mail, canais de comunicação para melhor atender o funcionário.

Quanto à possibilidade de crescimento de carreira, em curto ou médio prazo, dos 11 entrevistados, 7 afirmam que acreditam nessa possibilidade. Mas a relação tempo de crescimento para os funcionários de hoje é diferente do tempo de crescimento para o banco. Este se mostra voltado a uma cultura de médio e longo prazo. Onde se percebe um grande interesse no futuro e enfatizam a moderação e a persistência de seus funcionários em lutar pela carreira que sonham. A instituição acredita que o tempo pode proporcionar maior aprendizagem organizacional, desenvolvimento de conhecimentos e competência entre seus colaboradores. Essas coisas costumam-se aprender no dia-a-dia do banco.

Quadro 18 – Resposta dos entrevistados sobre o crescimento de carreira em curto ou médio prazo.

F1 – Saulo: No momento eu não quero crescer, eu já estive nessa situação e eu sei que caso resolva investir na minha carreira, eu consigo crescer em curto prazo. O banco dá oportunidades e eu já tive experiência própria.

F2 – Sabrina: Sim, em todos os prazos. Não faltam oportunidades. Basta se esforçar.
F10 – Beatriz: Sim. Para essa geração que está preparada é apenas uma questão de tempo.
F6 – Pedro: No meu caso específico não, porque falta muito pouco para me aposentar. Mas eu vejo que o banco expandiu muito, tanto a nível nacional quanto a nível internacional e conseqüentemente vai abrir possibilidades de carreira enorme. Até porque a minha geração é uma geração que daqui a pouco vai sair e as vagas vão surgir sem dúvida, tanto em curto prazo para cargos menores quanto a médio e longo prazo para cargos estratégicos.

Analisando sobre os treinamentos oferecidos pelo banco, se eles atendem à necessidade do setor, 9 dos 11 respondentes afirmam que não. Apontaram que a instituição trabalha com duas formas de instrução. Os cursos autoinstrucionais e os presenciais. Através da Universidade Corporativa são disponibilizados os cursos autoinstrucionais realizado a distância e todos os funcionários têm acesso. Já os presenciais são cursos específicos para algumas áreas e geralmente é voltado a um determinado público.

Nos relatos percebemos que os cursos autoinstrucionais não atendem as necessidades do setor observado. E os funcionários se mostram interessados a participar dos cursos presenciais, pois julgam ter maior aproveitamento, mas raramente é público alvo. Aqui podemos perceber mais um ponto de desmotivação entre os entrevistados que o banco deve prestar atenção e melhorar.

Quadro 19 – Resposta dos entrevistados sobre os treinamentos oferecidos.

F4 – Rafael: O banco tem infinitos treinamentos disponíveis, mas sabemos que nem todos os treinamentos estão disponíveis para todos. Então depende um pouco “do conseguir” o treinamento para sua área específica.
F10 – Beatriz: O banco não olha pra gente (funcionário) como foco principal que precisa se capacitar.
F5 – Paulo: Os treinamentos que nós temos acesso são tudo autoinstrucional. Eu acho que esse tipo de treinamento não agrega muito conhecimento. O curso presencial não deixa fazer por que sou posto efetivo (funcionário ainda sem nenhum cargo). Só tem direito de ir fazer cursos gerente e o pessoal da ECOA.
F9 – André: Os treinamentos oferecidos até podem atender as necessidades o problema que não chega a nós (treinamento aqui relatado é o presencial). Lembro-me de um ou dois anos atrás que o meu superior perguntava quem tinha interesse em se inscrever em um curso do banco. Tínhamos o interesse, nos inscrevíamos a na hora de ser chamado simplesmente acabava a vaga e quase ninguém participava.

Com relação às condições físicas de trabalho, dos 11 entrevistados 8 afirmam ser satisfatória, no geral atendem as normas brasileiras de segurança.

Quadro 20 – Resposta dos entrevistados sobre as condições físicas de trabalho.

F3 – Sampaio: No geral, as condições ergonômicas são satisfatórias. Em determinadas épocas, são comuns desconfortos térmicos em virtude de inoperância do ar condicionado. Às vezes o ambiente está muito quente, às vezes o ar condicionado gela em demasia o setor.

A questão abordada é uma questão aberta e refere-se às sugestões dadas pelos funcionários para melhorar o setor onde trabalham. Destacam uma necessidade de melhorar na gestão de pessoas, terem reuniões e treinamentos mais frequentes e com relação à administração do setor foi sugerido mais fraqueza e transparência no tratamento das contínuas mudanças que o setor vem sofrendo.

Quadro 21 – Resposta dos entrevistados sobre as sugestões dadas para melhorar o setor onde trabalham.

F9 – André: Eu creio que é difícil essa minha sugestão por não ser o jeito do banco. Mas precisaríamos ter uma gestão de pessoas onde as pessoas que demonstrassem trabalho não necessitassem de abertura de vaga lá de Brasília, para que ela pudesse subir de cargo. Teria que ser algo assim, você trabalhou aqui demonstrou frutos, você vai passar para o próximo cargo. Isso com todos, se você demonstrou trabalho vai aumentando de cargo dentro do banco.

F8 – Michael: Ter reuniões mais frequentes sobre o bom e o mau desempenho no trabalho desempenhado. Gostaria que fosse discutido no coletivo e não de forma individual.

F6 – Pedro: Eu gosto muito de trabalhar aqui e até o momento não mudaria nada. Mas nós estamos passando por um processo delicado que é a terceirização de alguns serviços dentro do nosso setor. E isso leva a transferência de alguns colegas, mudança na rotina de trabalho, provoca angustia, preocupação, revolta. Nós somos seres humanos e conservadores com aquilo que a gente gosta ninguém quer perder. E não se sabe ainda se o setor vai ser fragmentado ou não. Segundo informações vai aumentar o serviço (virão atividades novas) e não haverá um desmanche total do setor. Mas há uma sensação de incertezas no ar.

Outro ponto que a maioria dos entrevistados relatou ter a mesma opinião foi com relação no que devem melhorar para que o clima organizacional também melhore. Dos 11 entrevistados 7 responderam que falta um pouco de interação da parte deles com o grupo. Principalmente com colegas de turnos e departamentos diferentes.

Quadro 22 – Resposta dos entrevistados no que devem melhorar para que o clima organizacional melhore também.

F3 - Sampaio: Acredito que falte um pouco de interação entre os diversos setores, às vezes por falta de iniciativa minha. Eu poderia contribuir com melhoria do clima organizacional agindo nesse sentido, ou seja, interagindo mais com as pessoas do departamento.

F9 – André: Acho que eu devo procurar ter uma melhor interação com as outras

peças, mesmo que não seja exatamente na minha área, ou melhor, eu não “precise delas” para desenvolver o meu trabalho. Eu posso ter uma interação melhor.

F11 – Bento: Acredito que integração – principalmente com os colegas de outros turnos.

Na última questão perguntamos aos funcionários se o banco valoriza o esforço e desempenho individual, 7 dos 11 entrevistados afirmaram que o banco valoriza sim. Mas foram levantados dois pontos importantes pelos entrevistados que vale ser pontuado. O primeiro refere-se ao esforço e desempenho individual em se aprimorar, se dedicando a uma faculdade, fazendo pós graduação se aperfeiçoando em cursos técnicos. Tudo isso fora do ambiente de trabalho. Percebemos através dos entrevistados que o banco valoriza muito esse funcionário e inclusive custeia cursos de graduação e pós graduação a distância como forma de incentivo.

Quadro 23 – Resposta dos entrevistados sobre a valorização do banco no que diz respeito ao esforço e desempenho individual.

F3 – Sampaio: ...em geral, o que percebo é que o banco oferece condições de crescimento para o funcionário que quer subir.

F4 – Rafael: O fato é que o banco valoriza algumas pessoas, mas eu acho que você tem que buscar ser valorizado. Porque uma instituição com 110 mil funcionários não conseguiu valorizar cada um deles. Mas pode ser dizer que a metodologia para subir de cargo, através do TAO (Currículo *on line*, onde você cadastra suas formações, cursos, experiências extrabancárias, entre outras) é uma maneira justa de promover alguém. Antes era somente indicação e hoje em dia a gente sabe que as pessoas têm que ter uma formação se quiser crescer no banco.

O segundo ponto refere-se ao esforço e desempenho individual dentro do ambiente de trabalho. As tarefas bem desempenhadas, segundo alguns relatos, não são valorizadas como deveriam. Melhor explicando elas tem uma importância inferior se comparadas com uma pessoa que tenha feito faculdade, por exemplo. No TAO a pontuação para concorrência interna terá peso diferente para aquela pessoa que além de se destacar no desempenho de tarefas também tenha uma graduação ou especialização.

Quadro 24 – Resposta do Paulo criticando o banco pela falta de valorização ao esforço individual.

F5 – Paulo: Não. Por que o que vale em uma concorrência interna é o seu currículo funcional (TAO) e não é levado em conta o seu esforço e sim sua formação, seus cursos, se tem pós graduação. Isso sim é o que conta como pontuação e não o seu esforço ou o seu desempenho individual.

O Banco Y tem dado ênfase muito grande para o desenvolvimento do conhecimento, principalmente quando levamos em conta o encarecimento, onde 40 % da pontuação é oriunda da formação profissional.

Também a avaliação por competências contribui muito para a avaliação do quadro de funcionários e a gestão da própria carreira.

4.1 FATORES QUE INTERFEREM NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Após a apresentação dos resultados, os principais pontos negativos levantados nesta pesquisa que podem estar afetando o clima organizacional no CSO TAA Curitiba, são:

- O trabalho desempenhado não lhes dá sentimento de realização profissional;
- Pensam em trabalhar em outro setor da empresa;
- O banco não desfruta de boa imagem entre os funcionários;
- Os treinamentos oferecidos não atendem as necessidades do setor;
- A remuneração não é justa pelo trabalho que desempenham e pela capacidade que eles têm.

E os principais pontos positivos levantados nesta pesquisa, são:

- São tratados com respeito por todos e o clima de trabalho é bom;
- Se sentem bem informados sobre os benefícios do banco y;
- Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da instituição;
- O superior imediato dos funcionários é receptivo as sugestões de mudanças;
- Os funcionários têm uma idéia clara sobre os resultados que o seu superior imediato espera e recebem as informações necessárias para a realização do seu trabalho;
- São satisfatórias as condições do ambiente de trabalho;

- O banco possibilita o crescimento de carreira;
- O superior incentiva o trabalho em equipe.

Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1997, pág. 5), consideram clima organizacional como sendo o somatório das percepções que os funcionários têm de todo um contexto organizacional que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho da organização.

Partindo desse pressuposto, percebemos que o clima organizacional depende de todos os demais fatores até aqui estudados e, em especial, da atuação e do estilo de gerência e liderança presentes no ambiente de trabalho. O banco Y disponibiliza uma ferramenta muito prática e útil aos seus gestores para avaliar o clima organizacional do setor e a satisfação dos seus funcionários. Essa ferramenta é a avaliação por competências, que possibilita a todos se manifestarem, expressando os seus sentimentos e aspirações. Se ela for bem utilizada, pode ser o termômetro que o superior imediato possui para avaliar os pontos fracos e fortes de cada um e a sua contribuição para a dependência. Assim sendo, para que haja um clima organizacional sadio e positivo é preciso que os demais fatores estejam em harmonia, pois a interligação entre eles se faz necessária.

Dessa forma, percebe-se que o setor estudado está dando passos importantes para a construção de uma cultura de clima organizacional. Essa observação é validada pelas afirmações a cerca da qualidade do ambiente de trabalho, da importância do trabalho em equipe e da gestão aberta ao diálogo e às mudanças, presentes do cotidiano da organização. A caracterização do clima organizacional do CSO TAA, como bom, e o diagnóstico da realidade cotidiana foram comprovados nos questionamentos da pesquisa.

Todos nós somos responsáveis e devemos nos conscientizar da importância de nossos atos no dia- a-dia da organização. Percebemos que os atos cotidianos repercutem na qualidade do clima. Muitas vezes, os líderes comportam-se de modo inadequado quanto aos seus papéis por falta de uma observação mais demorada e de comunicação com seus subordinados. A troca de informações, idéias e observações deve ser um fator priorizado dentro de uma empresa. A capacidade de ouvir, ver e compreender as

atitudes de uma equipe é fator significativo para que se mantenha uma boa qualidade no clima organizacional e se estimule a troca de conhecimentos.

Aumentar a frequência de reuniões com toda a equipe, aplicando uma metodologia participativa do grupo, também pode ser uma sugestão importante para que se derrubem as barreiras com relação à troca de informações, e a exteriorização de idéias e observações dos colegas, de forma que se possa valorizar os pontos de vista e os conhecimentos de todos os componentes da equipe de trabalho.

Quando se está insatisfeito com o clima no ambiente de trabalho, a melhor alternativa é verificar o que está interferindo, partindo de uma auto análise e uma auto avaliação, orientadas no sentido de buscar a identificação dos fatores negativos partindo da própria responsabilidade pela qualidade do clima organizacional.

Dessa forma, a capacidade de observação é muito importante, pois permite participações ponderadas. Porém não se pode entender que somente a observação já é suficiente. Ela deve ser o primeiro passo para o planejamento de ações concretas, tanto do observador, como dos outros componentes do grupo. Se apenas se limitar a observar, acaba-se por omitir e, quem se omite muitas vezes, repercute mais efetivamente no clima, do que quem se manifesta, acabando por colaborar para a manutenção do clima atual.

Ao se ignorar algo que incomoda, o silêncio se transforma em uma barreira de ressentimento e vai tornando cada vez mais difícil a resolução dos problemas no ambiente de trabalho. A forma como trabalhamos, agimos e sentimos repercute em nosso bem estar e no bem estar de nossos colegas.

Um relacionamento positivo entre as pessoas é condição básica para um bom clima, e exige habilidade como a capacidade de reconhecer que nossos sentimentos afetam nosso desempenho.

Outra sugestão a ser prestada é a de aumentar a convivência e interação entre os funcionários, através de atividades fora do horário de expediente. Jantares e viagens comemorativas são relevantes para a criação e manutenção da amizade entre o grupo, em contraponto aos ressentimentos e mágoas acumulados durante o período de trabalho, fortalecendo o elo entre os indivíduos e reacendendo o espírito de equipe.

Trabalhar em cooperação rumo a metas compartilhadas com o grupo e a percepção dos sentimentos, necessidades e objetivos alheios, impulsiona o sentimento de realização profissional da equipe. Esse ponto foi muito valorizado por todos os entrevistados que, consideram o trabalho em equipe e a cooperação entre os funcionários dos setores, requisitos indispensáveis para o alcance do ideal desejável de clima organizacional na empresa.

Todos se mostraram satisfeitos com o ambiente de trabalho, porém reconheceram a necessidade de manutenção e de mudanças para que se alcance uma maior satisfação da equipe, sendo que somos os agentes transformadores de nossa própria história.

Sendo que os objetivos propostos foram alcançados com sucesso, cabe ressaltar que o clima de trabalho de uma empresa é um fenômeno decorrente das ligações humanas submetidas a determinadas condições no contexto organizacional. Nesse sentido, torna-se significativo, sensibilizar as pessoas quanto a importância da criação de uma cultura de valorização do clima como fator de saúde e bem estar no ambiente de trabalho.

5 CONCLUSÃO

Em muitas organizações, até a pouco tempo, dava-se muita importância para o trabalho e o lucro, deixando as pessoas em segundo plano.

A tendência de hoje é uma administração voltada para as pessoas, que significa administrar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e seu futuro. As organizações estão tomando consciência do imenso valor que as pessoas, se bem motivadas e satisfeitas com o seu trabalho, agregam à empresa.

Portanto, as pesquisas de clima são muito importantes para saber como as pessoas se sentem na organização. A partir do momento em que existe o mapeamento do ambiente interno da empresa, é possível atacar efetivamente os principais focos dos problemas, melhorando o clima de trabalho das pessoas. Além de atingir o principal objetivo da pesquisa, que é saber sobre o atual clima organizacional no CSO TAA Curitiba, além de apontar os fatores que interferem positivamente e negativamente no clima do setor.

Apesar das dificuldades sentidas com relação às realizações pessoais dos funcionários, também se pode perceber o respeito e o sentimento de equipe dos colaboradores do CSO TAA Curitiba, o setor destaca-se regionalmente por seus números positivos e pelo alcance das metas traçadas pela organização. O que vem comprovar o nível de conhecimento e o grau de capacidade de toda a equipe.

Abrir a porta para a construção de um clima organizacional agradável depende de todos, e, pelo que se pode perceber, os funcionários do CSO TAA Curitiba, estão conscientes e dispostos a colaborar no que se refere a este aspecto.

Os objetivos propostos foram alcançados com sucesso, cabe ressaltar que o clima de trabalho de uma empresa é um fenômeno decorrente das ligações humanas submetidas a determinadas condições no contexto organizacional. Nesse sentido, torna-se significativo, sensibilizar as pessoas quanto à importância da criação de uma cultura de valorização do clima como fator de saúde e bem estar no ambiente de trabalho.

Na realidade, se cada um fizer a sua parte, a empresa pode ter um bom ambiente de trabalho. Não depende só da empresa; também depende das pessoas que nela trabalham. É fundamental o espírito de equipe, a comunicação aberta e a confiança entre todos os membros da equipe. Equipes só funcionam bem quando tem um objetivo claro, uma causa comum a todos. O que pode se observar, também, é que a liderança tem um papel fundamental na criação de um bom ambiente de trabalho, onde as pessoas têm prazer em trabalhar, pois os líderes são responsáveis pela integração da sua equipe de trabalho e pelo reconhecimento e valorização das pessoas.

Um clima agradável no trabalho é vantajoso para ambas as partes, funcionários e empresa, e o resultado é menos *stress*, mais prazer em estar na empresa, mais envolvimento com o trabalho e melhores desempenhos e resultados.

Ambientes onde há um clima organizacional ruim, onde predomina a desmotivação da equipe, a ausência de integração de pessoas e departamentos, os conflitos entre chefias e pessoas, a ausência de objetivos individuais e coletivos, a falta de comprometimento das pessoas com o negócio, a falta de respeito do ser humano, a ausência da transparência na gestão, a comunicação deficiente, a rotatividade elevada, são enormes geradores de problemas e de custos invisíveis para o negócio.

Aliás, estes custos sequer são medidos pelas empresas e afetam tanto o relacionamento interno como o resultado operacional. As empresas precisam investir efetivamente na melhoria do clima organizacional, adotando práticas de gestão abertas e transparentes que privilegiem as pessoas na busca do comprometimento e do envolvimento com o negócio. Para tanto, a gestão do banco Y neste aspecto está de parabéns, adotando ferramentas modernas de relacionamento e de abertura para que as pessoas possam produzir mais e melhor e se sintam felizes por estarem ali.

Há sempre a necessidade de rever atitudes, valores, de envolver e comprometer funcionários, de integrar setores, de incorporar os objetivos do banco ao cotidiano de cada um.

Com base nos resultados encontrados, propõe-se que esses sejam apresentados aos líderes/superiores das equipes que participaram da pesquisa, a fim de analisar a percepção de seus funcionários a respeito de diversos aspectos, tais como, treinamentos, avaliação de quais os critérios que são utilizados para o desenvolvimento de carreira de

seus colaboradores e os métodos de avaliação. Aspectos apontados positivamente, como relacionamento entre funcionário e superior imediato, funcionários serem tratados com respeito, reuniões e *feedback* com os funcionários a respeito do trabalho que realizam e o resultado que se espera e o incentivo ao trabalho em equipe.

O presente trabalho limitou-se a realizar análise geral sobre o clima organizacional do CSO TAA Curitiba, sem se preocupar em nenhum item mais específico devido à complexidade e amplitude do tema.

Recomenda-se para estudos futuros uma análise mais aprofundada sobre os itens que se destacam, bem como uma avaliação sobre a relação existente entre motivação e os resultados obtidos pelo setor.

Nesse sentido, espera-se que as sugestões presentes no conteúdo do trabalho, sirvam para que, apesar das mudanças e das transformações sociais e históricas freqüentes, a organização possa continuar a cultivar um clima de trabalho agradável e prazeroso para os seus funcionários.

REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, D.Michael. **Este barco também é seu: práticas inovadoras de gestão que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da marinha americana/** Capitão-de-mar-e-guerra D.Michael Abrashoff; tradução Henrique A.R. Monteiro – São Paulo: Cultrix, 2006.

BOURDIEU, Pierre. **A miséria do mundo.** Tradução de Mateus S. Soares. 3ª edição. Petrópolis: Vozes, 1999.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Idalberto, **Introdução a Teoria Geral da Administração,** São Paulo, Ed. Campus, 2000.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística.** São Paulo: Atlas, 2000.

DAÍ PRAI, Adriano. **Análise do clima organizacional no CSO/SC.** Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2007.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos.** Campinas: Papirus, 2001.

FONTANA, Andrea; Frey, James H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research.** Thousand Oaks: Sage, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo,** Rio de Janeiro, Ed. Sextante, 1998.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional.** Instituto MVC, disponível em [HTTP://www.institutomvc.com.br/clima.htm](http://www.institutomvc.com.br/clima.htm). Acesso em: 18 de fevereiro de 2011.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio do Curso de Administração.** São Paulo: Atlas, 1996

SÁ LEITÃO, J.S., GUIMARÃES, T.A. e ROSAL, M.A.A. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica – ENANPAD.** Foz do Iguaçu, 1997.

SELLTIZ, Claire et Al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2ª edição. São Paulo: EPU, 1987.