

ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL (ISG) APLICADO A PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA NOVA ABORDAGEM VOLTADA A INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

Laurence Vieira Escobar (UFRGS) laurence.escobar@hotmail.com

Cláudia M. Cruz Rodrigues (UFRGS) claudia.rodrigues@producao.ufrgs.br

Guilherme Luz Tortorella (UFRGS) gtortorella@bol.com.br

Resumo

A utilização do conceito de ISG (índice de satisfação geral) é uma ótima maneira para se mensurar o clima organizacional. No entanto, o conceito tradicional utiliza-se de uma abordagem de cálculo imprecisa. Visando uma atualização desse conceito, o presente trabalho propõe uma metodologia atualizada de obter esse índice através de uma abordagem matemática mais adequada e apoiada em alguns conceitos da álgebra linear. Para tal, foi conduzida uma pesquisa de clima organizacional em uma agência bancária com o intuito de exemplificar a aplicação desse método. Foram detalhadas cada uma das etapas da aplicação, bem como os resultados intermediários obtidos. Entre seus principais benefícios, destacam-se: o aumento da precisão na obtenção do ISG; a possibilidade de comparação com um índice mínimo requerido, visando a tomada de decisão; além da possibilidade de identificação da ordem de priorização das dimensões do clima organizacional que apresentam maior necessidade de melhorias.

Palavras-chave: *Índice de satisfação (ISG), Clima Organizacional, Instituição bancária.*

1. Introdução

A dificuldade em adquirir conhecimento nas relações entre colaboradores e equipes de trabalho em uma empresa é contornada em parte por um dos conceitos mais utilizados e importantes para a gestão de pessoas, o conceito de Clima Organizacional. Segundo Chiavenato (2003), o clima representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros. Muitos fatores têm influência no clima, tais como: estilos de liderança, estrutura organizacional, estratégias motivacionais, motivos e necessidades de cada pessoa, dentre outros. O resultado da composição desses diversos fatores gera o clima organizacional, que por sua vez influencia o desempenho, a produtividade, a taxa de absenteísmo, entre outros quesitos, dos colaboradores de uma organização (SBRAGIA, 1983).

O assunto contempla uma grande variedade de modelos e pressupostos teóricos, desde modelos bem específicos, como o modelo de Rizzatti (2002), que é voltado para a análise de Clima Organizacional em universidades federais brasileiras, até modelos mais amplos como o modelo de Sbragia (1983) que pode ser aplicado em empresas genericamente. Na grande maioria destes modelos, apresenta-se uma metodologia de aplicação de questionários e/ou perguntas abertas em que, o público-alvo os responde e o setor responsável pela aplicação fica

encarregado de processar os dados e apresentar os resultados. Por sua vez, esses resultados são frequentemente apresentados como gráficos contendo percentuais de satisfação dos respondentes e referem-se aos fatores importantes que influenciam o clima de determinada organização. Outra maneira usual de apresentar os resultados é da forma descritiva. O encarregado descreve as percepções sobre os dados apresentados e infere seu entendimento, o que torna a interpretação bastante subjetiva. Além destas formas tradicionais, Sbragia (1983) também propôs a apresentação de perfis de clima. Um perfil de clima é uma curva que mostra o resultado obtido de uma pesquisa em uma empresa específica e também em relação a vários fatores de interesse.

De um modo específico, entende-se que para instituições bancárias, a maioria das formas tradicionais de apresentar os resultados de pesquisas de clima é insatisfatória para uma atuação por parte do setor de gestão de pessoas da instituição. Tais instituições são segmentadas em várias agências bancárias e departamentos internos que ficam sob responsabilidade de uma divisão de gestão de pessoas. Cada uma dessas divisões é responsável por diversas agências e departamentos de um estado inteiro. Dessa forma, a primeira necessidade é investigar em que agência é necessária uma atuação, ou seja, qual agência ou departamento encontra-se em situação crítica e necessita de intervenção com vistas à melhoria no clima organizacional.

Sob esse ponto de vista, lança-se mão de um conceito introduzido por Luz (2003), o Índice de Satisfação Geral (ISG). Segundo o próprio autor, o ISG é obtido através da média aritmética dos percentuais de satisfação dos funcionários, considerando todas as dimensões pesquisadas. A grande importância do ISG, neste contexto, reside no fato desse índice ser um valor percentual único e poder ser atribuído a cada uma das unidades sob responsabilidade de uma divisão de gestão de pessoas. Dessa forma, consegue-se classificar todas as agências e departamentos com um único número, facilitando sobremaneira a tomada de decisão em relação à unidade que necessita de mudanças com vistas a melhorar o ISG e, em consequência, o clima. Utilizando essa abordagem, as formas tradicionais de apresentação dos resultados tornam-se ferramentas secundárias, às quais somente serão analisadas quando a agência ou departamento tiver sido previamente escolhido com base no ISG.

Apesar do conceito de ISG introduzido por Luz (2003) ser bastante importante nesse contexto, necessita de uma atualização matemática para possuir um significado mais condizente com a realidade. A abordagem proposta por esse autor é frequentemente utilizada em questionários que apresentam escalas de cinco pontos, ou mais, tais como: muito insatisfeito, insatisfeito, mais ou menos satisfeito, satisfeito e muito satisfeito. Na sua

concepção de uso do ISG, o autor orienta a classificação dos critérios de satisfação desde o “mais ou menos satisfeito” até o “muito satisfeito” como incrementos imponderados para o cálculo do ISG. Na verdade, essa abordagem prejudica a utilização dos dados de pesquisa, uma vez que está se retirando especificidade dos dados, ou seja, reduzindo-se dados mais precisos em dados menos precisos.

Dessa forma, este estudo se justifica pela real utilidade do conceito de ISG nesse contexto e uma necessidade de atualização da ferramenta em termos matemáticos. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é propor uma nova maneira de abordar esse conceito utilizando uma nova metodologia de cálculo proposta pelo autor. A modificação proposta visa tornar o ISG muito mais preciso e apropriado, transformando-se em instrumento ainda mais valioso nas tomadas de decisão enfrentadas por departamentos de gestão de pessoas focados na melhoria ou manutenção do clima organizacional. Para demonstrar a utilização da nova abordagem em relação a essa ferramenta, será conduzido um estudo de clima organizacional em uma agência bancária.

Para tanto, este artigo inicia apresentando informações relevantes que tornam o conceito de clima organizacional importante no contexto bancário. Em seguida, apresentam-se modelos de clima organizacional relevantes e bastante adotados em pesquisas nessas instituições, além de uma revisão sobre o conceito de ISG utilizado atualmente. Após, na seção 3, é apresentada e estruturada a metodologia utilizada, desde o modelo de questionário utilizado para a realização da pesquisa de clima até a metodologia de cálculo proposta para o cálculo do ISG. A seção 4 descreve o estudo realizado, desde a aplicação dos conceitos até a obtenção dos resultados e consequente direcionamento de melhorias. A seção 5 finaliza o trabalho com considerações finais acerca da utilização da abordagem proposta e seu incremento para a área de gestão de pessoas.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico deste estudo subdivide-se em três partes. Na primeira parte contextualizam-se as necessidades do setor alinhando-as aos conceitos de gestão de pessoas com vistas a construir a necessidade da utilização da abordagem de clima organizacional. A segunda parte apresenta os modelos de pesquisa relevantes no contexto, e a terceira parte aborda as formas tradicionais de apresentação de resultados de pesquisas de clima, incluindo-se aqui o conceito de ISG.

2.1. O contexto bancário e a importância da percepção do Clima Organizacional

Em seguidos anos é possível acompanhar nos meios de comunicação notícias a respeito de greves nos mais variados setores da economia. Nesse cenário, as instituições bancárias frequentam os noticiários quase todos os anos, reflexo de que as necessidades e reivindicações de seus colaboradores não são atendidas pelas direções dos bancos. Várias são as demandas solicitadas quando deflagradas as greves, dentre elas estão: a melhoria nos planos de carreira, planos estes que, segundo funcionários, apresentam grande defasagem proporcionalmente aos lucros auferidos pelos bancos, mais investimentos em questões de segurança das agências, melhorias nos planos de saúde, fim das metas abusivas que aumenta o número de funcionários que adoecem e precisam ser afastados, redução da jornada de trabalho, entre outras reivindicações (CONTRAF, 2013).

A reestruturação das instituições também é uma problemática ressaltada nessas manifestações de inconformidade. Freitas (1999) retrata que, em prol do aumento da produtividade, as empresas romperam com as relações de lealdade com seus profissionais e passaram a valorizar muito mais aqueles que mais contribuem para o aumento dos lucros e descartar os que não dão resultados. A pessoa passou de um estado humano para um “estado coisa”, algo que a autora define como “a coisificação do humano”.

Com o avanço tecnológico das empresas, frequentemente a quantidade de funcionários necessária para a realização de determinadas atividades é reduzida, essas ficando cada vez mais concentradas na máquina do que no homem. A Tabela 1 ilustra a evolução do quadro de pessoal dos seis maiores bancos no Brasil, no período de junho de 2012 a junho de 2013, revelando que com apenas uma exceção, todos os grandes bancos brasileiros reduziram seu quadro de pessoal.

Tabela 1 - Estoque de emprego nos seis maiores bancos brasileiros (1º sem de 2012 e 1º sem 2013)

Bancos	Junho		Variação (%)	Saldo
	2012	2013		
Banco do Brasil	113.996	113.720	-0,2%	-276
Caixa Econômica Federal	89.035	95.632	7,4%	6.597
Bradesco	86.878	84.762	-2,4%	-2.116
Itaú Unibanco	92.517	88.059	-4,8%	-4.458
Santander	54.918	51.702	-5,9%	-3.216
HSBC	23.052	22.328	-3,1%	-724
Total	460.396	456.203	-0,9%	-4.193

Fonte: DIEESE (2013)

Entretanto, quando essa troca de comando entre atividades do homem que passam a ser atividades da máquina é feita de maneira mais acelerada, além do ritmo natural da evolução, aumentam as chances de ocorrer atritos e insatisfações internas. Segundo Chaves (2005), verifica-se que, em muitas funções, em que pesa o avanço tecnológico, a redução do quadro de pessoal e a multifuncionalidade exigida têm resultado num habitual cumprimento de sobrejornada de trabalho. Essa sobrejornada aliada a demais reivindicações frequentes nessas instituições fazem com que as reclamações por parte dos colaboradores aumentem a cada ano e a confiança dos empregados nos seus superiores se retraia.

Neste sentido, no entender de Rego & Souto (2004), um bom local de trabalho é aquele em que os empregados confiam nas pessoas para as quais trabalham, têm orgulho do que fazem e sentem prazer em trabalhar com os outros. Dessa forma, ao longo do tempo, com o agravamento das condições supracitadas, os empregados acabam perdendo a esperança de que seus superiores estão preocupados em prover melhores condições de trabalho aos colaboradores da instituição. Assim, utilizam-se do instrumento de greve que exibem uma situação de caos, ou seja, o limite da tolerância dos empregados em relação à intransigência das empresas e que deveriam, portanto, serem evitadas.

Em um estudo relacionado à insatisfação e mal-estar no trabalho, Ferreira & Seidl (2012) concluiu que, parte do mal-estar relacionado a condições de trabalho está diretamente associado ao conceito de clima organizacional e a precariedade do suporte organizacional. Segundo Bispo (2006), a análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionados pelas pesquisas de clima organizacional, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas dentro da organização. Tal instrumento, se utilizado adequadamente, pode-se mostrar uma valiosa ferramenta ao ser aliado ao conceito de ISG. Na próxima subseção serão abordados os principais modelos utilizados nas pesquisas de clima organizacional em instituições bancárias e que servirão de base para o estudo em questão.

2.2. Os modelos de Clima Organizacional

Diversos são os modelos de clima, dos mais genéricos aos mais específicos. Segundo Bispo (2006), três são os principais modelos desenvolvidos especificamente para a aplicação em pesquisas de Clima Organizacional em empresas genéricas. Esses modelos encontram-se nos seguintes trabalhos: Litwin & Stringer (1968), Kolb *et al.* (1986) e Sbragia (1983). Além desses, pode-se citar também o modelo de Luz (2003).

O Quadro 1 reproduz os principais modelos de pesquisas de clima organizacional aplicados e/ou citados nos estudos em instituições bancárias (AZEVEDO, 2012; COSTA, 2011; MACIEL, 2011; SILVA, 2009; ZANATTA, 2011). Nesta tabela, estão presentes as dimensões mais importantes de clima organizacional, segundo Lemos & Martins (2007), e quais modelos as contemplam.

Quadro 1 – Principais modelos de Clima Organizacional.

Modelos Dimensões	Litwin & Stringer (1968)	Kolb (1986)	Sbragia (1983)	<i>Great Place to Work</i> (1984)	Rizzatti (2002)	Embrapa (1990)	Coda (1997)	Luz (2003)
Estrutura / Regras	X	X	X	-	X	X	-	X
Responsab./Autonomia	X	X	X	X	-	X	-	X
Desafio	X	X	X	X	-	-	-	-
Recompensa	X	X	X	X	X	X	X	X
Relações Interpessoais	X	X	X	X	X	-	-	X
Cooperação	X	X	X	X	X	X	X	X
Conflito	X	-	X	-	-	-	X	-
Chefia /Suporte	-	X	X	X	X	X	X	X
Clareza	-	X	X	X	-	X	X	-
Participação	-	-	X	X	-	X	-	X
Reconhecimento	-	-	X	X	X	X	X	X
Identidade / Orgulho	-	-	X	X	X	-	X	-
Imparcialidade	-	-	X	X	-	-	-	-
Oportunidade de ascensão	-	-	X	X	X	X	-	X
Consideração Humana	-	-	X	-	X	X	-	X
Comunicação	-	-	-	X	X	-	X	X

Fonte: adaptado de Lemos e Martins (2007) e Zanatta (2011)

O modelo o qual apresentou maior frequência de utilização (AZEVEDO, 2012; MACIEL, 2011) nos trabalhos encontrados na área foi o modelo proposto por Luz (2003). Além disso, como o conceito de ISG foi retratado no trabalho desse autor e é foco principal deste estudo, na seção a seguir serão detalhadas características desse modelo.

2.2.1. O Modelo de Luz

Segundo Luz (2003), uma pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o Clima Organizacional de uma empresa. Constitui-se em valioso instrumento fornecendo subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho. Para colher a opinião dos colaboradores, o autor propõe a utilização de 34 dimensões. Abaixo, o Quadro 2 resume algumas dessas dimensões e seus significados.

Quadro 2 – Dimensões e seus significados

Dimensão	Significado
Salário	Percepção dos funcionários em relação à compatibilização do seu salário com o mercado, clareza dos planos de carreira, etc.
Benefícios	Avalia o quanto atendem às necessidades e expectativas dos funcionários.
Liderança/Gestão	Satisfação dos funcionários com os seus gestores.
Comunicação	Avalia a satisfação com o processo de divulgação dos fatores relevantes da empresa.
Treinamento	Oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar.
Relacionamento Interpessoal	Qualidade das relações entre funcionários e entre eles e suas chefias.
Condições Físicas de Trabalho	Qualidade e conforto das condições físicas.
Relacionamento da Empresa com Sindicatos e Funcionários	Postura como se relaciona com sindicatos e funcionários.
Segurança do Trabalho	Satisfação dos funcionários com as estratégias de segurança da empresa.
Objetivos Organizacionais	Clareza na comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais da empresa.
Orientação para resultados	Avalia o quanto a empresa é percebida pelos funcionários para orientação para resultados.
Ética e Responsabilidade Social	Avalia o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais.
Valorização/Reconhecimento	Avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento de seus funcionários.
Trabalho em Equipe	Avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe.
Planejamento e Organização	Avalia o quanto a empresa é percebida como bem planejada e organizada pelos seus diferentes gestores.
Motivação	Fatores do ambiente de trabalho dos funcionários que mais contribuem para a motivação deles.
Fatores Desmotivacionais	Fatores do ambiente de trabalho dos funcionários que mais contribuem para a desmotivação deles.
Imagem da Empresa	Avalia a opinião dos colaboradores sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade
Progresso Profissional	Aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira.
Autonomia	Avalia as diferentes formas de participação dos colaboradores no cotidiano da empresa, inclusive em seu local de trabalho.

Fonte: adaptado de Luz (2003)

2.3. Apresentação dos Resultados e o conceito de ISG

Muitas são as maneiras como os resultados de pesquisas de clima são apresentados. Neste artigo, serão retratadas três delas, a saber: gráfico de barras com percentuais de satisfação, perfil de Clima Organizacional e o mais importante deles, o Índice de Satisfação Geral (ISG).

2.3.1. Os Gráficos de Barras

Os gráficos de barras são muito utilizados como ferramentas expositivas na apresentação dos resultados de vários tipos de pesquisas, pois são simples de elaborar e fáceis de compreender. A Figura 2 exemplifica o uso dessa ferramenta aplicada a uma apresentação de resultados de uma pesquisa de clima. Nessa abordagem, as respostas são postas em barras verticais ou horizontais no qual o tamanho da barra representa a importância daquela resposta.

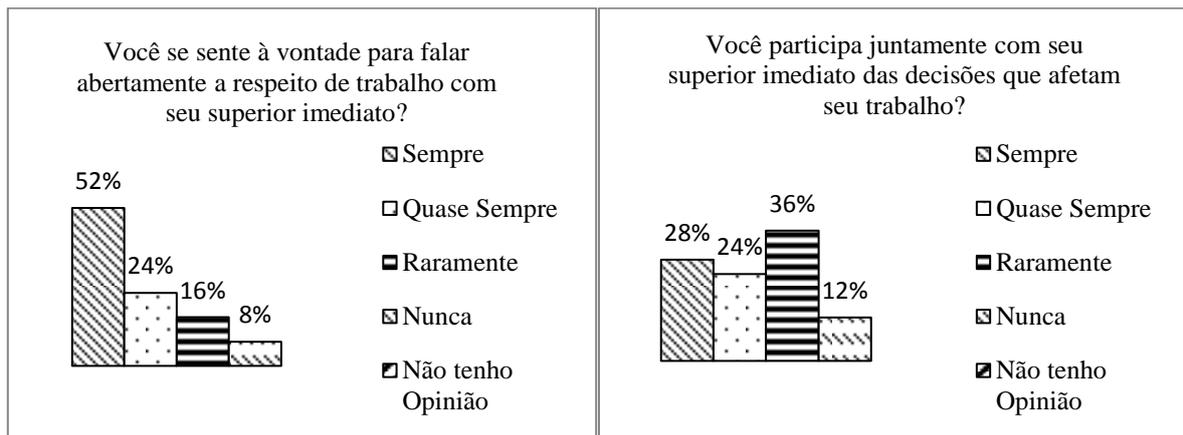


Figura 2 – Gráfico de barras aplicado a pesquisas de clima organizacional.

Fonte: adaptado de Maciel (2011)

2.3.2. Os perfis de Clima Organizacional

Proposto por Sbragia (1983), os perfis de clima trazem um conceito visual mais amplo do clima organizacional. As dimensões de interesse são colocadas em um dos eixos de um gráfico e, em um eixo perpendicular, a escala de favorabilidade é definida. Para cada dimensão, é definida uma favorabilidade. Unidos os pontos nesse gráfico, é gerado um perfil de clima como o mostrado na Figura 3. No exemplo da figura, percebe-se claramente qual a dimensão que está mais desfavorável (Recompensa) e qual está mais favorável (Tolerância).

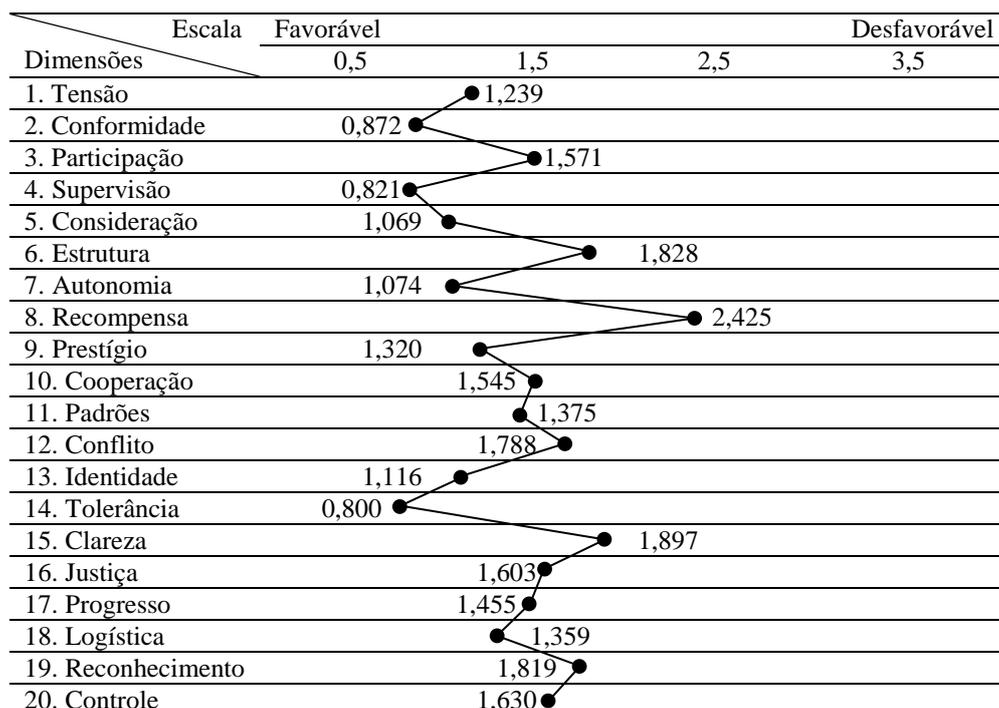


Figura 3 – Perfil de Clima Organizacional.

Fonte: adaptado de Sbragia (1983)

2.3.3. O Índice de Satisfação Geral (ISG)

Com a intenção de transformar o resultado da aplicação de uma pesquisa de clima em um número único, que pudesse refletir o Clima Organizacional de uma empresa, Luz (2003) propôs o conceito de Índice de Satisfação Geral (ISG). Segundo o autor, o ISG é obtido através da média aritmética dos percentuais de satisfação dos colaboradores, considerando todas as dimensões pesquisados. Para tanto, o autor sugere a parametrização das respostas conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Opções de respostas e parametrização.

Opção de Resposta	Parâmetro	Opção de Resposta	Parâmetro
Sempre	Satisfeito	Raramente	Insatisfeito
Quase Sempre	Satisfeito	Nunca	Insatisfeito
Sim	Satisfeito	Não	Insatisfeito
Mais ou Menos	Satisfeito	-	-

Fonte: Luz (2003)

Depois de parametrizadas, as respostas são utilizadas para formar os percentuais de satisfação em relação a cada dimensão. Em seguida, é calculado o ISG. Essa abordagem foi utilizada no trabalho de Grams (2012) para identificar o ISG de uma divisão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (Tabela 3). Entretanto, Luz (2003) atenta para o fato de um ISG alto não significar que os colaboradores estão satisfeitos em relação a todos as dimensões. A

Tabela 3 apresenta um ISG razoavelmente alto (75,7%), mas a dimensão “Recompensa e Volume de Trabalho” apresenta um percentual de satisfação bem abaixo do ISG (55,6%).

Tabela 3 - Exemplo de Utilização de ISG no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Dimensões	% Satisfeitos
Desenvolvimento Organizacional	84,4%
Clareza e Padrão de Desempenho	71,6%
Condições de Trabalho	58,3%
Recompensa e Volume de Trabalho	55,6%
Comprometimento	85,3%
Autogestão da Equipe	89,8%
Reconhecimento	85,2%
ISG	75,7%

Fonte: adaptado de Grams (2012)

Na seção a seguir, serão abordados os procedimentos metodológicos, bem como as etapas a serem seguidas no restante deste trabalho.

3. Procedimentos Metodológicos

A instituição objeto de estudo é parte integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Como uma de suas principais atividades, concede crédito a seus clientes, possuindo diversas modalidades de empréstimos e financiamentos. Além disso, também oferece aplicações financeiras e demais modalidades de investimentos, desde títulos de capitalização até carteiras de ações. Presente em vários estados do Brasil, agrega um quadro de milhares de colaboradores além de diversas agências bancárias espalhadas por todo o país.

O presente estudo é de natureza aplicada, pois visa resolver um problema prático, a saber: o aumento da precisão no cálculo do ISG de agências bancárias com vistas à tomada de decisão do departamento de gestão de pessoas da instituição (GERHARDT & SILVEIRA, 2009). Quanto à abordagem, caracteriza-se como quantitativo, pois além de utilizar-se de um questionário com escalas numéricas, apresenta e executa uma metodologia de cálculo própria para a quantificação desse índice (FONSECA, 2002). Com relação aos objetivos, o estudo pode ser classificado como de natureza explicativa, uma vez que, seguida a aplicação do questionário e a utilização da ferramenta de cálculo do ISG, busca-se explicar o porquê dos resultados obtidos levarem a determinada tomada de decisão (GIL, 2007).

Os procedimentos utilizados são do tipo levantamento. Segundo Fonseca (2002), os levantamentos podem ser de dois tipos: de uma amostra ou de uma população. Este estudo visa conhecer o Clima Organizacional por meio do levantamento dos dados de toda a população de uma agência bancária. Essa população compreende um total de 21 pessoas. Este

trabalho também se constitui em um estudo de caso, devido ao fato de ser aplicado para um caso específico: o de uma agência bancária.

O método de trabalho dividiu-se em três partes. A primeira parte consiste na coleta de dados referentes à satisfação dos colaboradores com a aplicação de um questionário baseado nas considerações de Luz (2003) e presente no trabalho de Maciel (2011), que utiliza 27 perguntas pertinentes e direcionadas para um contexto bancário, vide APÊNDICES A e B. Essas perguntas foram respondidas em uma escala de 0 a 4, onde 0 significa uma condição de satisfação muito ruim e 4 uma condição muito boa. A segunda parte tratou da aplicação da metodologia proposta para o cálculo do ISG. A terceira e última parte consistiu na proposição de melhorias com vistas a aumentar o ISG da agência bancária analisada.

3.1. Coleta de dados

Em um primeiro momento, foi aplicado o questionário do APÊNDICE A para toda a população da agência, com a intenção de obter os dados referentes ao clima organizacional. Em seguida, o mesmo questionário, mas com uma abordagem diferenciada, foi aplicado apenas aos gestores, vide APÊNDICE B, visando a obtenção de parâmetros necessários ao cálculo do ISG. A aplicação e o objetivo desses questionários são mais facilmente compreendidos na subseção seguinte, onde são detalhadas a abordagem e o objetivo de cada um deles no momento de sua utilização na aplicação da ferramenta.

3.2. Cálculo do ISG

Esta subseção detalha a aplicação da metodologia proposta para o cálculo do ISG. Para tanto, são consideradas nove dimensões, segundo critérios de Maciel (2011), conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4 – Relação entre dimensões e perguntas do questionário.

Dimensões	Perguntas correspondentes
Comunicação	1 a 3
Imagem da empresa	4 a 7
Treinamento	8 e 9
Liderança/Gestão	10 a 15
Progresso Profissional	16 e 17
Autonomia	18 e 19
Motivação	20
Valorização/Reconhecimento	21 a 26
Salário	27

As etapas para a realização do cálculo do ISG foram as seguintes:

- 1) Para uma amostra de tamanho n , a qual respondeu o questionário, tem-se a Matriz de Respondentes **R** apresentada na Figura 4. Na matriz, $n_{x,y}$ representa o número de respondentes que atribuíram a resposta x para a pergunta y ($y = 1, \dots, 27$) e x recebe os valores: 0 (muito insatisfeito), 1 (insatisfeito), 2 (mais ou menos satisfeito), 3 (satisfeito) e 4 (muito satisfeito). Além disso, n_y corresponde ao número de respondentes para a pergunta y . (Essa nomenclatura será mantida ao longo do texto.)

		satisfação dos respondentes					
		0	1	2	3	4	
perguntas	1	$n_{x,y}$					n_1
	2						n_2
	·						·
	·						·
	27						n_{27}
						nº de respondentes	

Figura 4 – Matriz de Respondentes (**R**)

Dessa matriz, retira-se as seguintes igualdades:

$$n_1 = n_2 = \dots = n_{27} = n \quad \dots(1)$$

$$n_{0,y} + n_{1,y} + n_{2,y} + n_{3,y} + n_{4,y} = n \quad \dots(2)$$

- 2) A segunda etapa compreende a normalização dos dados da Matriz **R**. Para tanto, divide-se todos os valores $n_{x,y}$ dessa matriz por n , obtendo-se assim, os percentuais de respondentes para cada um dos níveis da escala de satisfação. A matriz resultante é denominada Matriz Normalizada **L**.
- 3) Esta etapa apresenta o conceito de ISG Vetorial (ISGV). O ISGV é constituído pelo produto da Matriz Normalizada **L** e vetor escala **c**, o qual é um vetor 5x1 que compreende em cada uma de suas linhas os valores da escala de 0 a 4, como mostra a Figura 5.

satisfação dos respondentes	0
	1
	2
	3
	4

Figura 5 – Vetor Escala (c)

Para a determinação do índice de satisfação dos respondentes em relação a cada uma das 27 perguntas, estabelece-se o vetor \mathbf{u} , o qual é dado pelo produto da matriz \mathbf{L} pelo vetor \mathbf{c} . De modo a definir o índice de satisfação em relação a cada dimensão, agrupa-se os valores de u_y de acordo com as perguntas correspondentes à dimensão. A média dos valores agrupados estabelece o valor de t_j ($j = 1, \dots, 9$). Assim, tem-se um novo vetor \mathbf{t} (ISGV) representativo para a satisfação em relação às nove dimensões elencadas por Maciel (2011).

- 4) A última etapa introduz o conceito de fator de impacto. O fator de impacto representa o quanto uma dimensão influencia no clima organizacional de uma organização. Para a determinação desses fatores, 7 gestores da agência foram convidados a responder a seguinte pergunta: “Qual a intensidade de relação entre a dimensão j e o clima organizacional?”. As respostas foram baseadas em uma escala de 1 a 10, onde 10 representa máxima intensidade e 1 demonstra mínima intensidade de relacionamento. A soma das intensidades de relacionamento da dimensão j , apontadas por cada respondente, resultou no valor do fator de impacto dessa dimensão denominado p_j . Assim, estabeleceu-se o vetor de impacto \mathbf{p} , o qual representa a intensidade de relacionamento de cada dimensão com o clima organizacional.

A multiplicação do vetor de impacto transposto \mathbf{p}^T pelo vetor \mathbf{t} , fornece a resposta para o valor do ISG desejado. Essa equação é dada por:

$$\text{ISG} = \mathbf{p}^T \mathbf{x} \mathbf{t} \quad \dots(3)$$

Com intuito de estabelecer um parâmetro de satisfação minimamente requerido para o clima organizacional da empresa, definiu-se o índice de satisfação geral mínimo (ISGM), o qual seria utilizado como critério decisório para atuação por parte da empresa. Para sua obtenção, foi elaborada uma pesquisa auxiliar, similar à aplicada ao grupo como um todo, mas com uma abordagem de resposta diferenciada. Para responder a pesquisa auxiliar, os gestores foram orientados a atribuir a menor nota, a qual seria o valor limítrofe de satisfação

mínima para tomada de decisão por parte da empresa. De posse dos resultados, procedeu-se às etapas de obtenção do ISGM exatamente como no procedimento descrito anteriormente para o ISG da agência.

De modo a priorizar as dimensões de atuação por parte da empresa, estabeleceu-se o vetor ordem \mathbf{o} , no qual os valores de o_j são dados pela equação 4:

$$o_j = t_j \times 100/p_j \quad \dots(4)$$

Esse vetor foi criado com a intenção de priorizar as dimensões que possuam o menor ISG e um maior impacto. Para tanto, a equação 4 apresenta o produto do ISG para cada dimensão pelo inverso do fator de impacto para aquela dimensão. Para determinar a ordem de escolha das dimensões, prioriza-se a dimensão que possui o menor valor de o_j no vetor \mathbf{o} . Em seguida, escolhe-se a próxima dimensão com menor valor dentre as restantes e assim por diante.

3.3. Estratégias de ação e direcionamento de melhorias

Para o direcionamento de melhorias foi utilizada a ferramenta *5W2H* visando elaborar algumas estratégias de ação para as principais dimensões que demandaram melhorias de acordo com os resultados obtidos. A aplicação dessa ferramenta se deu após a identificação das 3 dimensões com menor valor de o_j , ou seja, as 3 dimensões com maior necessidade de atuação. Em seguida, foi elaborada uma tabela com as 7 perguntas do *5W2H* em que foi especificada a necessidade de mudança e, com base em observação direta, a ação considerada primária para que essas mudanças sejam positivas.

4. Resultados

Para a aplicação da pesquisa de Clima Organizacional, o grupo de 21 pessoas da agência, caracterizado na Tabela 5, foi reunido em um mesmo dia, em local apropriado, em horário pré-expediente. O objetivo da aplicação da pesquisa foi repassado aos participantes e, em seguida, a pesquisa foi aplicada com a adesão de todos os presentes. O tempo médio de resposta dessa pesquisa foi de aproximadamente 15 minutos.

Tabela 5 – Demografia dos respondentes

Média de Idade	32 anos
Sexo	14 Homens / 7 Mulheres
Tempo médio de empresa	5 anos
Nível Hierárquico	7 Gestores / 14 Colaboradores

No mesmo dia, foi repassado aos sete gestores a pesquisa auxiliar. Na mesma pesquisa auxiliar, foi solicitado ainda, que os gestores atribuíssem as notas para a contribuição de cada uma das nove dimensões presentes na pesquisa de Maciel (2011) que compõem o clima organizacional. O tempo médio de resposta para essa pesquisa foi de aproximadamente 10 minutos.

A Tabela 6 traz a primeira e segunda etapas da aplicação da ferramenta proposta, as chamadas Matriz de Respondentes e Matriz Normalizada. À esquerda, tem-se as dimensões de interesse na composição do clima, a saber: comunicação, imagem da empresa, treinamento, liderança/gestão, progresso profissional, autonomia, motivação, valorização/reconhecimento e salário. Cada uma das dimensões no modelo dessa pesquisa é composta por uma ou mais perguntas no questionário, as quais estão numeradas de 1 a 27, e possuem um cruzamento com a escala de 0 a 4, o qual corresponde ao número de pessoas que responderam dada questão com determinada resposta da escala. O cruzamento das perguntas com a chamada escala para normalizada proporciona a visualização da Matriz Normalizada, o resultado da divisão da Matriz de Respondentes por 21 (nº de pessoas da população).

Tabela 6 - Matriz de Respondentes/Matriz Normalizada

Dimensões	Perguntas	Escala					Escala para normalizada*				
		0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1 - Comunicação	1	0	3	12	6	0	0	0,1	0,6	0,3	0
	2	0	0	6	9	6	0	0	0,3	0,4	0,3
	3	0	3	9	4	5	0	0,1	0,4	0,2	0,2
2 - Imagem da empresa	4	1	4	7	7	2	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1
	5	0	1	6	6	8	0	0,1	0,3	0,3	0,4
	6	0	0	4	8	9	0	0	0,2	0,4	0,4
	7	0	7	11	1	2	0	0,3	0,5	0,1	0,1
3 - Treinamento	8	0	0	5	9	7	0	0	0,2	0,4	0,3
	9	0	0	5	10	6	0	0	0,2	0,5	0,3
4 - Liderança/Gestão	10	0	0	4	6	11	0	0	0,2	0,3	0,5
	11	0	0	6	11	4	0	0	0,3	0,5	0,2
	12	0	0	3	6	12	0	0	0,1	0,3	0,6
	13	6	10	4	0	1	0,3	0,5	0,2	0	0,1
	14	0	0	4	11	6	0	0	0,2	0,5	0,3
	15	0	0	12	6	3	0	0	0,6	0,3	0,1
5 - Progresso Profissional	16	1	2	4	10	4	0,1	0,1	0,2	0,5	0,2
	17	1	3	7	10	0	0,1	0,1	0,3	0,5	0
6 - Autonomia	18	0	0	4	10	7	0	0	0,2	0,5	0,3
	19	1	8	8	3	1	0,1	0,4	0,4	0,1	0,1
7 - Motivação	20	0	1	4	8	8	0	0,1	0,2	0,4	0,4
8 - Valorização/ Reconhecimento	21	0	0	6	12	3	0	0	0,3	0,6	0,1
	22	0	3	9	7	2	0	0,1	0,4	0,3	0,1
	23	0	0	3	11	7	0	0	0,1	0,5	0,3
	24	0	2	5	7	7	0	0,1	0,2	0,3	0,3
	25	0	5	10	2	4	0	0,2	0,5	0,1	0,2
	26	0	2	9	7	3	0	0,1	0,4	0,3	0,1
9 - Salário	27	5	9	4	3	0	0,2	0,4	0,2	0,1	0

* Em algumas das linhas a soma pode não corresponder ao valor '1' devido a erros de arredondamento.

A multiplicação da matriz normalizada pelo vetor escala (Figura 5) fornece o ISGV, apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 – ISGV (vetor t)

Dimensões	t
Comunicação	2,6
Imagem da empresa	2,8
Treinamento	3,1
Liderança/Gestão	2,7
Progresso Profissional	2,5
Autonomia	2,5
Motivação	3,1
Valorização/Reconhecimento	2,7
Salário	1,2

Em seguida, estabeleceu-se o vetor de impacto, o qual foi construído através da percepção dos gestores em relação à importância de cada dimensão para a composição do clima, conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 - Vetor de impacto **p**

Dimensões	p
Comunicação	66
Imagem da empresa	57
Treinamento	58
Liderança/Gestão	65
Progresso Profissional	65
Autonomia	55
Motivação	66
Valorização/Reconhecimento	68
Salário	69

Por fim, a multiplicação do vetor transposto do vetor de impacto, pelo ISG Vetorial, fornece o valor de 1439,1 (absoluto), ou 63,2% de satisfação. Para a obtenção do ISGM, foi utilizada a mesma sequência de etapas como anteriormente, gerando um ISGM no valor de 74,6%. Esse índice, como mencionado anteriormente, fornece o percentual, abaixo do qual, existe uma necessidade de realizar ações de melhorias por parte do departamento de gestão de pessoas. Como o valor obtido na pesquisa foi de 63,2%, portanto abaixo dos 74,6%, existe a necessidade de melhorias em algumas das dimensões do clima. Sendo assim, a equação 4 deve ser aplicada. A Tabela 9 apresenta o vetor **o** para a aplicação em questão. As principais dimensões que demandam o início das ações de melhoria são, em ordem: salário ($o_9 = 1,8$), progresso profissional ($o_5 = 3,8$), valorização/reconhecimento e comunicação ($o_8 = o_1 = 3,9$). Com o objetivo de propor soluções que elevem o índice de satisfação, a subseção a seguir oferece algumas sugestões para cada uma dessas dimensões.

Tabela 9 – Matriz contendo a ordem de priorização das dimensões

Dimensões	o
Comunicação	3,9
Imagem da empresa	4,8
Treinamento	5,3
Liderança/Gestão	4,2
Progresso Profissional	3,8
Autonomia	4,5
Motivação	4,7
Valorização/Reconhecimento	3,9
Salário	1,8

4.1. Estratégias de ação e direcionamento de melhorias

Para o direcionamento de melhorias, foi utilizada a ferramenta *5W2H* com base em observação direta. Primeiramente, foram identificadas as quatro dimensões com menores valores de o_j já citadas anteriormente. Em seguida, aplicou-se a ferramenta conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Aplicação de *5W2H* para as quatro dimensões de menor o_j

Dimensão	O quê?	Por quê?	Quem?	Quanto?	Como?	Quando?	Onde?
Salário	Salário compatível c/ atividade	Aumentar ISG da agência	A alta direção do banco	Ganho real de 1,3% ao ano	Antecipação à greve dos bancários	Agosto de todos os anos	Mesa de negociações Fenaban
Progresso Profissional	Processo seletivo eficiente	Aumentar ISG da agência	Departamento de Gestão de Pessoas	-	Transparência em processos seletivos	Em todas as seleções	Via e-mail a todos os colaboradores
Comunicação	Melhorar a comunicação	Aumentar ISG da agência	Superior imediato do colaborador	-	Comunicação por diversos meios	Na orientação às atividades	Local de trabalho
Valorização/ Reconhecimento	Reconhecer colaborador	Aumentar ISG da agência	Departamento de Gestão de Pessoas	-	Incentivo financeiro	O gestor imediato indicar	Sistema de folha de pagamento

A dimensão salário foi a que apresentou o menor valor de o_j . A solução proposta para essa dimensão foi o alinhamento do salário recebido com as atividades desempenhadas. De acordo com Dieese (2013), de 2004 a 2013 houve um ganho salarial de aproximadamente 100%, fruto das diversas greves, o que gerou um reajuste anual médio de 1,3% acima da inflação para o período. Essas greves acontecem quase todos os anos no mês de setembro, após o dissídio da categoria. A solução proposta, então, seria a antecipação desse reajuste às greves, utilizando-se como base de reajuste médio, o percentual de 1,3% acima da inflação acumulada nos últimos 12 meses.

Outra insatisfação foi em relação a dimensão progresso profissional, onde as perguntas remetem a transparência dos processos seletivos. Para essa necessidade, foi aventada a possibilidade de o departamento de gestão de pessoas disponibilizar a avaliação dos candidatos para todos os participantes do processo, o que pode ser feito via *e-mail* aos colaboradores.

As perguntas da dimensão comunicação estão voltadas para as instruções recebidas para realizar as atividades de trabalho. Sendo assim, a variação nas formas de comunicação é

a melhor solução para elevar a satisfação, podendo ocorrer utilizando-se de variações nas formas de comunicação oral, escrita, etc.

Valorização/Reconhecimento foi outra dimensão a possuir necessidade de modificações. Uma novidade que poderia ser implementada seria a bonificação mensal na folha de pagamento do colaborador, a ser indicada pelo gestor imediato no fechamento do mês. Ao término do mês vigente, o gestor indicaria um percentual de acréscimo ao salário, de acordo com o desempenho notadamente destacado do colaborador, limitado a, por exemplo, três vezes no ano.

5. Conclusões

A partir da necessidade de aperfeiçar uma ferramenta que se mostra bastante útil na análise do clima organizacional, foi desenvolvida uma nova metodologia de cálculo para o índice de satisfação geral. Essa metodologia contou com o auxílio de algumas ferramentas matemáticas, se apoiando principalmente na utilização de matrizes e vetores da álgebra linear. Cada uma das etapas desse método foi descrita em detalhes e oportunamente ilustrada com equações e tabelas. Além da mudança na forma de abordar o ISG, também foi introduzido o conceito de ISGM, conceito este que é capaz de orientar a necessidade de melhorias no clima de uma determinada agência.

Para exemplificar a aplicação do método proposto, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional em uma agência bancária, detalhando as etapas intermediárias dessa aplicação. Os resultados permitiram inferir a necessidade de melhorias diretamente da comparação entre o ISG e o ISGM.

Em relação à metodologia descrita, em uma das etapas foi necessário calcular os fatores de impacto para cada dimensão. Vale ressaltar que, essa etapa apresentou como resultado fatores de impacto com valores muito próximos, o que remete a possibilidade de os respondentes não terem compreendido a abordagem da pesquisa, ou a suposição da necessidade de utilização desses fatores ser desnecessária. Dessa forma, o estudo não conseguiu ser conclusivo quanto a real necessidade dos fatores de impacto, ficando como uma oportunidade de estudo futuro a verificação da sua real necessidade.

De forma geral, a ferramenta mostrou ser uma ótima aliada à pesquisa de clima e também na identificação da necessidade de melhorias nesse contexto bancário. Por fim, a utilização da ferramenta *5W2H* se mostrou importante na orientação de melhorias para os pontos fracos da análise de clima, oferecendo um guia inicial para elevar o ISG da agência e alcançar o objetivo da instituição. Vale ressaltar que, devido ao fato das ações de melhoria

terem sido inferidas com base em observação direta, ainda existe a necessidade de realizar análises e/ou debates em relação ao impacto e viabilidade dessas soluções.

6. Referências

AZEVEDO, P. R. **Análise do clima organizacional nas agências do banco Itaú de Campina Grande - PB**. 2012. 41p. Trabalho de Graduação em Administração – Universidade Estadual do Paraíba, Campina Grande, 2012.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

CHAVES, L. A. **Trabalho, tecnologia e ação sindical: a condição bancária no panorama da acumulação flexível**. São Paulo: Annablume, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONTRAF – Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro. 24º Congresso dos Funcionários do BB aprova pauta específica. **O Espelho**, ed. 270, p. 4-12, 2013.

COSTA, M. R. **Clima organizacional em uma agência bancária**. 2011. 61 p. Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville, 2011.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Desempenho dos Bancos, jan-jun, 2013 e Inflação e Ganho Real dos Bancários – acumulado 2004 a 2013. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/estudosetorial/2013/desempenhoDosBancos1Semestre2013.pdf>> ; <<http://www.contrafcut.org.br/download/Arquivo/131011143352.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2014.

FERREIRA, M. C.; SEIDL J. Mal-estar no Trabalho: Análise da Cultura Organizacional de um Contexto Bancário Brasileiro. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 2, p. 245-254, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FREITAS, M. E. O *Day-After* das reestruturações: as irracionalidades e a coisificação do humano. **Revista de Administração de Empresas Light - RAE Light**, v. 6, n. 1, p. 5-7, 1999.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMS, C. C. S. **Clima Organizacional: Estudo de Caso da Divisão de Provedimento de Cargos da Diretoria de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Coleção Gestão Organizacional e Tecnologia em Recursos Humanos**, v. 2, p. 109-128, 2012.

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

LEMOS, D. M. R.; MARTINS, P. O. **Avaliação de clima organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento da chefia nas demais variáveis de clima: Um estudo de caso em uma instituição financeira capixaba**. In: EnANPAD 2007, XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 22-26 set. 2007.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. 2003. 182 p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MACIEL, G. **Análise do clima organizacional de uma agência bancária de Curitiba-PR**. 2011. 55p. Especialização em Gestão de Negócios Financeiros – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento Organizacional em organizações autênticas: Um estudo Luso-Brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 30-43; 2004.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SÁ LEITÃO, J. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. A. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambientes de inovação tecnológica**. In: EnANPAD 1998, XXII Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, 27-30 set. 1998.

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

SILVA, W. T. **Diagnóstico do clima organizacional no Banco do Brasil - Agência Londrina**. 2009. 37 p. Especialização em Gestão de Negócios Financeiros – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

ZANATTA, R. W. **Estudo sobre clima organizacional de uma agência bancária na cidade de Criciúma**. 2011. 76p. Trabalho de Graduação em Administração de Empresas – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2011.

APÊNDICE A – Questionário aos colaboradores da agência

Prezado colega bancário,

Abaixo, apresento a você um questionário de Clima Organizacional!

Essa pesquisa é parte integrante do meu Trabalho de Diplomação no curso de Engenharia de Produção na UFRGS.

Para cada uma das questões, dê uma nota entre 0 e 4 referente a sua satisfação com a instituição em que trabalha, marcando com um 'X' na coluna correspondente.

Obs: Esse trabalho possui apenas **fins didáticos**. Portanto, sinta-se à vontade para dar a sua real resposta!!!

Agradeço desde já a sua participação!! Muito Obrigado!

LAURENCE VIEIRA ESCOBAR

Graduando em Engenharia de Produção na UFRGS

Dimensão	Questão	Satisfação				
		0	1	2	3	4
Comunicação	1. As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas?					
	2. Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?					
	3. Você recebe de seu superior imediato as informações necessárias para a realização do seu trabalho?					
Imagem da Empresa	4. A empresa se preocupa com a qualidade de vida dos funcionários (condições físicas, higiene e segurança, condições psicológicas e sociais)?					
	5. Em sua área, o trabalho é bem organizado e distribuído?					
	6. O ambiente de trabalho na empresa é bom?					
	7. Você acredita que os gestores do banco têm interesse no bem-estar dos funcionários?					
Treinamento	8. A empresa oferece oportunidades para seu desenvolvimento e crescimento profissional?					
	9. A empresa oferece cursos e treinamentos suficientes para seu desenvolvimento e capacitação?					
Liderança / Gestão	10. Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?					
	11. Você considera que seu superior imediato repassa e cobra as metas de forma profissional?					
	12. Você considera seu superior imediato um bom líder?					
	13. Seu superior imediato costuma discutir os resultados de sua avaliação de desempenho com você?					
	14. Seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?					
	15. Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?					
Progresso	16. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na					

Profissional	empresa?					
	17. O progresso profissional na empresa se baseia no mérito de cada funcionário?					
Autonomia	18. Você se sente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com seu superior imediato?					
	19. Você participa juntamente com seu superior imediato das decisões que afetam seu trabalho?					
Motivação	20. Você se sente motivado a trabalhar todos os dias?					
Valorização / Reconhecimento	21. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários?					
	22. Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?					
	23. Você tem uma ideia clara sobre o resultado que o seu superior imediato espera do seu trabalho?					
	24. Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?					
	25. Você recebe o reconhecimento devido toda vez que realiza um trabalho excepcional?					
	26. Você é reconhecido quando apresenta desempenhos excelentes?					
Salário	27. Você considera sua remuneração adequada à responsabilidade pelos trabalhos que executa?					

APÊNDICE B – Questionário aos gestores

Prezado colega bancário,

Abaixo, apresento a você um questionário de Clima Organizacional!

Essa pesquisa é parte integrante do meu Trabalho de Diplomação no curso de Engenharia de Produção na UFRGS.

Para cada uma das questões, dê a **MENOR NOTA ESPERADA COMO RESPOSTA PELO SEU FUNCIONÁRIO/COLABORADOR**, a qual, ainda assim, faria com que o Clima Organizacional de sua agência fosse considerado bom. Estas notas devem estar entre 0 e 4 (marcadas com um ‘X’ na coluna correspondente) e são referentes à satisfação mínima que cada membro do seu segmento deveria apresentar para a manutenção de um clima organizacional bom. Após respondidas as questões, indique com uma nota de 1 a 10 (a ser escrita em cima de cada dimensão), a sua percepção da importância de cada uma das dimensões para a composição do clima organizacional.

Obs: Este trabalho possui apenas **fins didáticos**. Portanto, sinta-se à vontade para dar a sua real resposta!!!

Agradeço desde já a sua participação!! Muito Obrigado!

LAURENCE VIEIRA ESCOBAR

Graduando em Engenharia de Produção na UFRGS

Dimensão	Questão	Satisfação				
		0	1	2	3	4
Comunicação	1. As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas?					
	2. Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?					
	3. Você recebe de seu superior imediato as informações necessárias para a realização do seu trabalho?					
Imagem da Empresa	4. A empresa se preocupa com a qualidade de vida dos funcionários (condições físicas, higiene e segurança, condições psicológicas e sociais)?					
	5. Em sua área, o trabalho é bem organizado e distribuído?					
	6. O ambiente de trabalho na empresa é bom?					
	7. Você acredita que os gestores do banco têm interesse no bem-estar dos funcionários?					
Treinamento	8. A empresa oferece oportunidades para seu desenvolvimento e crescimento profissional?					
	9. A empresa oferece cursos e treinamentos suficientes para seu desenvolvimento e capacitação?					
Liderança / Gestão	10. Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?					
	11. Você considera que seu superior imediato repassa e cobra as metas de forma profissional?					

	12. Você considera seu superior imediato um bom líder?					
	13. Seu superior imediato costuma discutir os resultados de sua avaliação de desempenho com você?					
	14. Seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?					
	15. Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?					
Progresso Profissional	16. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?					
	17. O progresso profissional na empresa se baseia no mérito de cada funcionário?					
Autonomia	18. Você se sente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com seu superior imediato?					
	19. Você participa juntamente com seu superior imediato das decisões que afetam seu trabalho?					
Motivação	20. Você se sente motivado a trabalhar todos os dias?					
Valorização / Reconhecimento	21. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários?					
	22. Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?					
	23. Você tem uma ideia clara sobre o resultado que o seu superior imediato espera do seu trabalho?					
	24. Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?					
	25. Você recebe o reconhecimento devido toda vez que realiza um trabalho excepcional?					
	26. Você é reconhecido quando apresenta desempenhos excelentes?					
Salário	27. Você considera sua remuneração adequada à responsabilidade pelos trabalhos que executa?					