

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

**Gilmar Islabão dos Santos**

**LEVANTAMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DO BANCO BETA**  
**NA CIDADE DE PELOTAS**

**Porto Alegre**

**2011**

Gilmar Islabão dos Santos

**LEVANTAMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DO BANCO BETA  
NA CIDADE DE PELOTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Ângela Beatriz Scheffer Garay

**Porto Alegre**

**2011**

Gilmar Islabão dos Santos

**LEVANTAMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DO BANCO BETA  
NA CIDADE DE PELOTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 17 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>: Lilian Weber

---

Prof<sup>ª</sup>. Orientadora: Ângela Beatriz Scheffer Garay

A todas as pessoas que  
direta ou indiretamente  
estiveram a meu lado  
na realização deste  
trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Desejo agradecer primeiramente a Deus; em segundo lugar ao meu coordenador de pólo Rodrigo Serpa, pelo incentivo e compreensão.

Aos professores tutores Roberto Tadeu de Souza Junior e Daniele dos Santos Fontoura e à professora orientadora Ângela Beatriz Scheffer Garay, pela ajuda, incentivo, dedicação e pelas orientações ao longo do trabalho de conclusão de curso. Também agradeço aos demais professores da área que de alguma forma contribuíram para este trabalho.

A UFRGS que, através de convênios com a UFPel e o Banco Beta S.A., me oportunizou a realização deste curso, contribuindo para meu aprimoramento profissional.

Aos professores, tutores e colegas de curso que fizeram parte desta jornada e que tanto colaboraram para o enriquecimento do aprendizado durante as aulas e durante todas as atividades desenvolvidas.

Aos colegas que, de uma maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização da pesquisa auxiliando na distribuição ou respondendo aos questionários, sem os quais não teria sido possível a realização deste trabalho.

E, por fim, agradeço aos funcionários do Banco Beta nas agências da região sul do Rio Grande do Sul pela sua colaboração, fator determinante à concretização do presente estudo.

*“Se as organizações quiserem centrar-se na satisfação de seus clientes, precisam, sobretudo, centrar-se na satisfação de seus profissionais”.*

*Roberto Coda*

## RESUMO

O presente trabalho teve como princípio básico desenvolver levantamento do clima organizacional dos colaboradores de uma empresa do ramo bancário localizado na cidade de Pelotas, o qual abrangeu os colaboradores de todos os níveis de cinco agências. Para tanto, o referencial teórico baseou-se em temas como: trabalho bancário e a reestruturação, administração de recursos humanos e clima organizacional. A pesquisa possui uma abordagem quantitativa e foi realizada através do método de levantamento de dados *Survey*, por meio da aplicação de um questionário junto aos colaboradores da empresa. Através da análise e interpretação foi possível identificar aspectos associados ao objetivo geral. Por meio da pesquisa pode-se observar que os colaboradores sentem-se satisfeitos em trabalhar na empresa, se consideram parte integrante da equipe, tem um bom relacionamento com seus coordenadores - os quais lhes transmitem confiança. No entanto, há considerações a serem feitas no que se refere à participação dos colaboradores em temas como motivação para a execução de tarefas e no aspecto de reconhecimento em que a empresa faz ao serviço que o funcionário esta executando, também são necessárias melhorias que visem investimentos na qualificação profissional dos colaboradores, ha necessidade de melhoria na distribuição de trabalhos entre setores, bem como a necessidade de melhor adequação dos salários dos funcionários. Pode-se afirmar que através das constatações feitas durante o presente trabalho, o objetivo geral foi atingido e poderá ser utilizado pela empresa na continuação de seu trabalho a fim de proporcionar as melhorias necessárias a seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Recursos Humanos. Satisfação.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 -	Clima Organizacional.....	25
------------	---------------------------	----

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 -	Organograma de uma Agência.....	33
------------	---------------------------------	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Percentual de cargos dos colaboradores.....	34
Gráfico 2 -	Percentual de tempo na empresa.....	35
Gráfico 3-	Percentual de trabalhadores do sexo masculino e feminino.....	36
Gráfico 4-	Resultado da idade dos respondentes.....	37
Gráfico 5-	Nível de satisfação.....	38
Gráfico 6-	Satisfação quanto às atividades cotidianas.....	38
Gráfico 7-	Reconhecimento da empresa em relação ao serviço executado.....	39
Gráfico 8-	Reconhecimento da empresa em relação ao serviço executado versus remuneração.....	40
Gráfico 9-	Adequação dos benefícios disponibilizados pela empresa.....	41
Gráfico 10-	Relacionamento entre os superiores imediatos e subordinados dentro da equipe em que o colaborador realiza seu trabalho.....	42
Gráfico 11-	Colaboração entre os funcionários mesmo quando sobrecarregados.....	43
Gráfico 12-	Confiança no ambiente de trabalho.....	43
Gráfico 13-	Estímulo da empresa ao funcionário no seu dia-a-dia.....	44
Gráfico 14-	Motivação dos funcionários para desempenhar as atividades laborais.....	45
Gráfico 15-	Satisfação quanto às oportunidades de aprendizagem e formação.....	46
Gráfico 16-	Oportunidades de promoção na carreira.....	47
Gráfico 17-	Espaço físico adequado para as atividades laborais.....	47
Gráfico 18-	Números de funcionários distribuídos em cada setor.....	48
Gráfico 19-	Adequação na distribuição de tarefas.....	49
Gráfico 20-	Informações recebidas da rede de comunicação interna da empresa.....	50
Gráfico 21-	A eficiência nos processos decisórios da agência.....	51
Gráfico 22-	Esforço para colocar em prática das decisões do banco.....	52
Gráfico 23-	Média dos respondentes do sexo masculino e feminino.....	52

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Cargos dos colaboradores.....	34
Tabela 2 -	Resultado do tempo de serviço .....	35
Tabela 3-	Resultado do sexo dos respondentes.....	36
Tabela 4-	Resultado da idade dos respondentes.....	37
Tabela 5-	Sentimento de orgulho de trabalhar na empresa.....	37
Tabela 6-	Reconhecimento da empresa em relação ao serviço executado.....	38
Tabela 7-	Indicador de satisfação com relação ao trabalho .....	39
Tabela 8-	Satisfação em relação ao trabalho executado versus remuneração.....	40
Tabela 9-	Adequação dos benefícios disponibilizados pela empresa.....	41
Tabela 10-	Relacionamento entre os superiores imediatos e subordinados dentro da equipe em que o colaborador realiza seu trabalho.....	42
Tabela 11-	Colaboração entre os funcionários mesmo quando sobrecarregados.....	42
Tabela 12-	Confiança no ambiente de trabalho.....	43
Tabela 13-	Estímulo da empresa ao funcionário no seu dia-a-dia.....	44
Tabela 14-	Motivação dos funcionários para desempenhar as atividades laborais.....	45
Tabela 15-	Satisfação quanto às oportunidades de aprendizagem e formação.....	46
Tabela 16-	Oportunidades de emprego na carreira.....	46
Tabela 17-	Espaço físico adequado para as atividades laborais.....	47
Tabela 18-	Números de funcionários distribuídos em cada setor.....	48
Tabela 19-	Adequação na distribuição de tarefas.....	49
Tabela 20-	Informações recebidas da rede de comunicação interna da empresa.....	50
Tabela 21-	A eficiência nos processos decisórios da agência.....	51
Tabela 22-	Esforço para colocar em prática as decisões do banco.....	51

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	13
<b>2</b>	<b>TRABALHO BANCÁRIO E CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	16
2.1	TRABALHO BANCÁRIO E A REESTRUTURAÇÃO .....	16
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
2.2.1	A Origem dos estudos sobre o Clima Organizacional.....	19
2.2.2	Conceitos de Clima Organizacional.....	21
2.2.3	Tipos de clima organizacional.....	23
2.2.4	Fatores que impactam o clima organizacional.....	28
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	30
3.1	MÉTODO DE ESTUDO.....	30
3.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	31
3.3	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	32
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	33
4.1	Organograma de uma agência.....	33
4.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO.....	33
4.3	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	34
4.3.1	Cargo exercido atualmente pelo respondente.....	34
4.3.2	Tempo de trabalho na empresa .....	35
4.3.3	Sexo dos respondentes .....	36
4.3.4	Idade dos respondentes .....	36
4.4	PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES.....	37
4.4.1	Em relação à empresa.....	37
4.4.2	Em relação às atividades.....	38
4.5	PERCEPÇÕES A RESPEITO DA EMPRESA.....	39
4.5.1	Reconhecimento pela empresa.....	39
4.5.2	Percepções a respeito das atividades	40

<b>4.5.3</b>	<b>Benefícios disponibilizados pela empresa.....</b>	<b>41</b>
<b>4.6</b>	<b>PERCEPÇÕES SOBRE A VIDA PROFISSIONAL.....</b>	<b>41</b>
<b>4.6.1</b>	<b>Cooperação entre os funcionários.....</b>	<b>42</b>
<b>4.6.2</b>	<b>Confiança e ambiente de trabalho.....</b>	<b>43</b>
<b>4.6.3</b>	<b>Estímulo e melhorias no dia a dia.....</b>	<b>44</b>
<b>4.6.4</b>	<b>Motivação para execução das atividades.....</b>	<b>45</b>
<b>4.6.5</b>	<b>Oportunidades de aprendizagem e formação.....</b>	<b>45</b>
<b>4.6.6</b>	<b>Oportunidades de crescimento na carreira.....</b>	<b>46</b>
<b>4.6.7</b>	<b>Espaço físico para as atividades laborais.....</b>	<b>47</b>
<b>4.6.8</b>	<b>Número de funcionários por setores.....</b>	<b>48</b>
<b>4.6.9</b>	<b>Adequação na distribuição de tarefas.....</b>	<b>49</b>
<b>4.6.10</b>	<b>Informações recebidas da rede de comunicação interna.....</b>	<b>50</b>
<b>4.6.11</b>	<b>Eficiência dos processos decisórios.....</b>	<b>50</b>
<b>4.6.12</b>	<b>Esforço para colocar em prática as decisões do banco.....</b>	<b>51</b>
<b>4.6.13</b>	<b>Comparação dos respondentes do sexo masculino e sexo feminino.....</b>	<b>52</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>53</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>55</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>57</b>

## INTRODUÇÃO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de Clima Organizacional e tem por finalidade, proporcionar a análise do ambiente na organização, bem como analisar o conjunto de condições que estabelecem o estado de satisfação e ou insatisfação dos empregados na instituição pesquisada (TANAJURA, 2003), o Banco Beta.

Na perspectiva de crescimento desta instituição, evidencia-se a necessidade de uma pesquisa de clima organizacional que avalie o ambiente das unidades estudadas e que sirva como base para se conhecer a opinião dos colaboradores e para que se possa retratar o estado de satisfação dos funcionários em relação a diversos itens, dentre os quais: a sua atividade na empresa, a si próprio, aos colegas de trabalho, às condições de trabalho, à gerência, bem como, visualizar e identificar o grau de satisfação e comprometimento dos mesmos para com a organização.

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento voltado para o levantamento das necessidades no ambiente de trabalho da instituição. Tem por objetivo relatar ou mapear os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações (LUZ, 1995).

Para que as empresas do ramo financeiro, como o Banco Beta, alcancem seus objetivos e apliquem adequadamente seus recursos, não apenas precisam de máquinas, equipamentos e softwares, precisam, também, de recursos humanos. As empresas querem e precisam de funcionários satisfeitos, motivados, mas também é difícil ter um parâmetro para a satisfação ou insatisfação de seus colaboradores, pois as pessoas se satisfazem, muitas vezes, com coisas ou situações diferentes. Muitas vezes as empresas falham e se descuidam das pessoas, colocando em risco o resultado a ser atingido pela empresa. Frente a esta problemática, a pergunta que norteará a presente pesquisa é: ***como se encontra o clima organizacional no Banco Beta em relação a sua situação atual no trabalho?***

Assim, o objetivo geral deste trabalho é: investigar o nível de satisfação dos colaboradores do Banco Beta em relação a sua situação atual no trabalho, com vistas a identificar que aspectos podem vir a contribuir com a melhoria do ambiente de trabalho.

Para tanto, os objetivos específicos propostos consistem em:

- identificar os aspectos do clima que dificultam e facilitam a execução das atividades;
- identificar os principais fatores que influenciam no clima organizacional, em relação a sua situação atual no trabalho.

O presente estudo justifica-se à medida que se constata que as empresas vêm buscando mais espaço no mercado nacional e internacional por meio da inovação, qualidade dos produtos e qualidade no atendimento, como diferenciais para estar à frente da concorrência, buscando assim a fidelização de seus clientes a fim de permanecer e alcançar êxito no mercado competitivo. No entanto, para que os processos das empresas funcionem rigorosamente bem e para manter a qualidade dos produtos e serviços, é imprescindível ter seus colaboradores com alto grau de satisfação (LUZ, 1995).

Segundo Luz (1995), a pesquisa de clima é uma ferramenta voltada para a análise interna da empresa e tem como base as necessidades dos colaboradores. Esta pesquisa tem como finalidade identificar e os pontos importantes e relevantes onde a satisfação do colaborador está em baixa e onde se encontram os pontos críticos a serem melhorados, servindo de ponto de apoio para os administradores na tomada de decisões.

Os resultados aferidos no presente trabalho poderão ser posteriormente utilizados pela instituição pesquisada com vistas a aprimorar seu clima organizacional. Além disso, entende-se que este trabalho poderá colaborar com outros estudos acerca do tema clima organizacional, possibilitando novas pesquisas a partir dos resultados obtidos. O fato do autor ser funcionário do Banco Beta facilita o acesso às informações necessárias, corroborando assim com a escolha do banco Beta como objeto de pesquisa.

Em análises realizadas em estudos anteriores, considera-se como primordial o enfoque nos programas de melhorias, no qual existem referências às considerações da Pesquisa de Clima Organizacional, onde se abre uma gama de opções para mapear o ambiente interno da empresa e entre os principais itens aparece fortemente os aspectos de colaboradores orgulhosos dos valores compartilhados com a organização (TANAJURA, 2003).

O trabalho foi organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo foi desenvolvida uma breve introdução sobre o trabalho, apresentados os objetivos e a justificativa da importância deste estudo. O segundo capítulo trata sobre a fundamentação teórica, onde foram explanados os diversos conceitos relacionados ao clima organizacional, como sua influência na organização, o modelar das maneiras como os funcionários percebem e reagem a cargos, e como a satisfação dos colaboradores pode vir a influenciar nas suas atitudes e em suas tomadas de decisão.

No terceiro capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para realização desta pesquisa, caracterizando-se a população e a amostra do estudo, além do detalhamento da maneira como se processarão as etapas do trabalho. No quarto capítulo estão as

análises dos dados obtidos de forma interpretativa e descritiva. Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões finais do presente trabalho.

## 2 TRABALHO BANCÁRIO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo aborda-se a reestruturação do trabalho bancário e qual a importância do clima organizacional frente a essa nova realidade vivenciada pelo setor. Posteriormente, são destacados os fatores que podem influenciar positiva ou negativamente o ambiente que permeia as relações de trabalho.

### 2.1 O TRABALHO BANCÁRIO E SUA REESTRUTURAÇÃO

Segundo Merlo (2002), foram feitas várias análises no setor bancário brasileiro que deixam evidentes a desqualificação dos colaboradores, tendo como motivos o alto desenvolvimento tecnológico e as mudanças nas formas de gestão, dentre outras. Conforme o estudo, o domínio do saber da profissão bancária foi atingido na década de 30, sendo que após começou sua degradação em função da mecanização, automação e a introdução dos computadores. Tais processos são advindos de um período onde foi introduzida uma nova configuração de mercado, tanto no sentido econômico como no social, ocorrendo à criação de muitos outros serviços antes não prestados por instituições bancárias.

Após a reforma bancária de 1964, o volume de serviços prestados pelos bancos cresceu intensamente em função do desenvolvimento econômico e da diversificação de serviços oferecidos aos seus clientes, tais como receber tributos e contribuições da previdência social, executar operações de cobrança; além da entrada no ramo de venda de seguros e na administração de diferentes tipos de investimentos e linhas de crédito, entre outros serviços (MERLO, 2002).

No que se refere à automação de serviços, houve um investimento forte na migração do maior número possível de transações bancárias para o ambiente de microcomputadores, que permitem conexões eletrônicas diretas dos clientes com a instituição bancária (*home-banking, office-banking, internet-banking*), ou em salas de auto-atendimento estrategicamente localizadas fora da agência, o que contribuiu para que as agências diminuíssem de tamanho e tornarem-se pontos de negócio com atividades altamente especializadas (MERLO, 2002).

A estrutura operacional e de gestão das instituições bancárias também se modificou nessa fase da automação (LARANJEIRA, 1997). Houve uma maior ênfase no trabalho em equipe, com maior poder decisório para os colaboradores e também para a qualidade do atendimento. Ocorreu uma grande tendência à diminuição dos níveis hierárquicos somente para dois níveis, ou seja, as funções de gerentes e atendentes; no futuro as funções de atendentes deverão ser

eliminadas e todos deverão desempenhar a função de gerente, constituindo equipes de vendas e negócios, de forma que o cliente possa realizar todas as operações com o mesmo funcionário.

Em 1986, o governo começou a implantação de políticas econômico-financeiras (Plano Cruzado) para estabilizar a economia, conter a inflação e reduzir os lucros financeiros. Iniciou-se, então, uma grande reestruturação operacional das instituições bancárias, de forma a continuar lucrando sem a chamada "ciranda financeira". Essa reestruturação compreendeu a redução dos custos operacionais, com racionalização e otimização do uso da informática, fechamento de agências, exclusão das contas pequenas, consideradas com pouca rentabilidade, demissões progressivas de funcionários e terceirização de diversas atividades (MERLO, 2002).

Para serem cumpridas as novas funções, o bancário deverá ser bem mais qualificado, com amplo conhecimento do mercado financeiro e da tecnologia para ter condições de realizar operações financeiras, terá que ter habilidade no relacionamento com clientes e com a equipe de vendas e precisará saber lidar com tarefas não prescritas, diferentemente das exigências anteriores nas quais deveria seguir fielmente o manual (LARANJEIRA, 1997).

Ainda segundo Laranjeira (1997), em relação aos antigos trabalhadores se observam mudanças significativas no período de atual. O bancário típico dos anos 1970 e 1980 e início dos anos 1990, segundo Merlo (2002), em sua maioria, caixas e escriturários caracterizava-se por ser jovem, em geral, estudante, e desempenhava funções rotineiras, de baixa qualificação, apesar de apresentarem alta escolaridade. Atualmente, o bancário tem possibilidades de voltar a ser um profissional com domínio da função, tal como o fora dos anos 30 até os anos 60, mas de uma forma diferenciada. O novo profissional do século XXI deverá ser um funcionário especializado em vendas, necessitando de conhecimentos sobre mercado financeiro, sobre a utilização de *softwares* que lhe permitam a utilização de recursos como simulação de negócios, além da aquisição de atitudes e comportamentos relacionados ao saber-vender. Suas funções são ampliadas, na medida em que se enfatiza a polivalência e se desestimula a prescrição de tarefas, já que as rotinas são cada vez mais informatizadas.

As mudanças no perfil do bancário brasileiro se evidenciam pela elevação do nível de escolaridade observado na categoria.

Segundo a Febraban, considerando o período de 1994 a 1996, observa-se uma elevação do percentual de bancários com nível superior completo e com pós-graduação (mestrado e doutorado), tendo passado de 28,6 % para 34,5 %. O número de bolsas de estudo concedidas pelos bancos para a realização de cursos de nível superior também aumentou, passando de 35% em 1995, para 61% em 1996 (MENEGASSO, 1998).

Se por um lado, existiu ganho de qualificação do profissional bancário nessa fase, por outro, houve crescimento da carga de trabalho e das pressões. Os treinamentos passaram a ser realizados fora do horário de trabalho e em finais de semana, como estudos para provas de certificação, e grande parte dos processos de requalificação, que anteriormente eram oferecidos pela empresa, passaram a ser de responsabilidade do trabalhador e se tornaram pré-requisito para promoções (LARANJEIRA, 2002). Essa sobrecarga de responsabilidades e o necessário ajustamento às demandas do mercado resultaram em frustrações de necessidades e conflitos internos que repercutiram diretamente na rentabilidade das organizações;

Além disso, a rapidez das mudanças, que se reflete na flexibilização exacerbada, enfraquece a familiaridade com o trabalho e justamente essa ausência é um dos fatores responsáveis pelo sentimento de penosidade no trabalho. A necessidade de contínuo aprimoramento é também um dos fatores que provoca um estado constante de vigilância, gerador de tensão: vigilância para não perder o emprego, para ser o melhor, para enxergar à frente. Segundo Dejours (1999), este conjunto de prerrogativas pode ser visualizado na linguagem cotidiana presente nos ambientes de trabalho em que palavras como guerra, sobrevivência, combate, luta, são frequentes e não estranhas ao trabalho bancário (JACQUES, 2006, p.97).

Diante dessa realidade, o investimento na alteração da organização do trabalho dos colaboradores é essencial para o crescimento e a manutenção de uma empresa. Para Chiavenato, o clima organizacional “Está intimamente relacionado com o grau de motivação dos participantes” (2006, p.106) sendo que o maior nível de satisfação dos colaboradores é o que gera um ambiente organizacional mais agradável e produtivo. Por outro lado, a insatisfação causa descontentamentos e contrariedades, chegando inclusive ao desenvolvimento de doenças laborais como, por exemplo, a síndrome de Burnout (JACQUES, 2006, p.100).

Tal síndrome se caracteriza por fatores estressores crônicos relacionados ao trabalho e envolve três componentes: exaustão emocional (sentimentos de desgaste e esvaziamento afetivo), despersonalização (reação negativa, insensibilidade ou afastamento excessivo do público que deveria receber serviços) e diminuição do envolvimento pessoal no trabalho (sentimento de diminuição de competência e de sucesso no trabalho) (JACQUES, 2006, p.100).

A síndrome de burnout envolve, comumente, atitudes negativas em relação aos clientes e à organização do trabalho. Estão presentes, também, com frequência, sintomas inespecíficos, como insônia, irritabilidade, tremores, inquietações, além de sintomas depressivos (JACQUES, 2006, p.100).

Assim, a importância do clima organizacional vai muito além de “um bom ambiente de trabalho”; modernamente, o tipo de clima de uma empresa alcança múltiplos fatores, tais como, produtividade, bem estar, saúde do trabalhador, rentabilidade e estabilidade da empresa, ou seja, dependendo do tipo de relacionamento entre empresa e funcionários, a consequência virá em prejuízos ou benefícios, estes para a empresa, trabalhadores, clientes e comunidade.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

A valorização do fator humano pelas organizações do mercado contemporâneo torna premente o estudo de temas relacionados com essa tendência, tal como as relações humanas no ambiente de trabalho, suas características e influências positivas e negativas.

O comportamento humano gera resultados diversos em todos os ambientes por onde o homem circula, portanto, no ambiente de trabalho não poderia ser diferente. No interior de uma empresa o comportamento define a integração entre os colaboradores e dele resulta um clima organizacional favorável ou desfavorável, sendo que um dos maiores desafios das organizações atuais é harmonizar os interesses da instituição com os interesses dos colaboradores.

A fim de aprofundar-se a temática central da presente pesquisa este capítulo será dividido em três subseções: origens dos estudos sobre o clima organizacional, conceitos de clima organizacional, tipos de clima organizacional e fatores que impactam o clima organizacional.

### 2.2.1 Origem dos estudos sobre o Clima Organizacional

O clima tem sua origem dentre os valores e tradições que cada um dos envolvidos no processo traz para a organização, sendo que esses pressupostos influenciam diretamente no estilo gerencial ou de liderança. De acordo com Lima e Albano (2002), o clima gerencial é determinado, primeiro, pelos pressupostos sobre a natureza do homem prevalentes na organização, isto é, o clima organizacional também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema.

Segundo Oliveira e Moraes (1999), os teóricos clássicos balizaram seus estudos no princípio de que o trabalhador tem o aspecto econômico como motivo principal para o trabalho, ou seja, ele busca nas suas relações com as organizações, suas satisfações relacionadas às

compensações econômicas. Esta visão focada no aspecto econômico do ser humano enquanto trabalhador recebeu inúmeras críticas.

Em contrapartida, os teóricos da escola humanista passaram a pensar de outro modo. Acompanhando a linha de uma administração preocupada com a produtividade e o desempenho, eles defenderam a ideia de que outros elementos eram mais importantes que os econômicos. Notadamente, o enfoque de um homem influenciado pelo meio social em que vive foi a proposição principal, juntamente com os consequentes reflexos em sua produtividade (OLIVEIRA e MORAES, 1999).

Na percepção de Lima e Albano (2002), cada novo empregado espera ter o apoio da empresa para atender seus desejos econômicos, sociais e emocionais. Através da percepção que tiver, este funcionário produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente. As empresas atraem ou mantêm pessoas que se ajustam aos seus padrões de comportamento, que por muitas vezes são perpetuados através da história da organização.

Lima e Albano (2002) concluem, ainda, que o clima organizacional é o reflexo das motivações, comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais, além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis.

Seguindo esta abordagem humanista, teóricos das motivações e da busca da satisfação no trabalho procuraram explicar as relações existentes entre motivação, satisfação, desempenho e produtividade. Neste sentido, se destacam os trabalhos de Maslow (1970) e sua hierarquia de necessidades; de Herzberg (1959), com seus fatores higiênicos e motivacionais; além de Herzberg (1959) e os seus quatro estilos de gerência: defendendo o quarto sistema, que busca a preocupação com a participação do trabalhador (OLIVEIRA e MORAES, 1999).

Juntamente com a abordagem sistêmica, Trist (1976) apresenta a proposição do ambiente sócio-técnico das organizações, ou seja, a de que as organizações são compostas de dois subsistemas de influência mútua, além da influência no todo organizacional: o técnico e o social. Surgiu assim a expressão recursos humanos, que enxerga o ser humano como recurso, além de qualificá-lo como o mais importante no sistema organizacional (OLIVEIRA e MORAES, 1999).

No entanto, é dito por Puentes-Palacios (2002) que para uma melhor compreensão dos elementos que compõem o clima organizacional é imprescindível não negar o papel que ele desempenha no seio da organização. Por isso, há grande necessidade de realização de novas pesquisas, não apenas com fins acadêmicos, mas fundamentalmente para a melhoria empresarial, pois, existindo uma maior gama de conhecimento do assunto será possível almejar melhores resultados econômicos. O conhecimento da extensão e dos limites desse conceito pode ser o

primeiro passo na procura de soluções para as consequências que um clima organizacional inadequado pode trazer para o bem estar dos funcionários e para a produtividade. Essas e outras sequelas são claramente identificadas por quem transita no cenário da organização e, por isso, sabe da necessidade de avanço urgente nesse campo de estudo.

### **2.2.2 Conceitos de Clima Organizacional**

O clima organizacional influencia direta e indiretamente os comportamentos, a motivação, a produtividade do trabalho e também a satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Segundo a pesquisa de Lima e Albano (2002), o clima organizacional retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, a da empresa. Desse modo, o clima favorável na organização, além de proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, também gera uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

O conceito de clima organizacional, segundo Oliveira e Moraes (1999), não veio de forma isolada, ou seja, desgarrado da preocupação com a possibilidade de utilização prática e de intervenções organizacionais. Neste conceito é salientado o quanto é importante o conhecimento do clima como variável para os trabalhos de desenvolvimento organizacional. A compreensão do clima permite, de certa forma, compreender a motivação e, também, faz a ligação entre o aumento da eficiência e a satisfação das necessidades dos colaboradores por intermédio da criação de clima favorável, canalizando os colaboradores para os objetivos organizacionais.

De acordo com a pesquisa de Lima e Albano (2002), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, tais como preceitos, caráter e tecnologia. O clima organizacional decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, como valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e é resultante, também, do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Oliveira e Moraes (1999) afirmam que o trabalho de gerenciamento não deve fixar-se no controle do comportamento sem se preocupar com as determinantes do comportamento, ou seja, as motivações. Apontam como importante no processo de gerenciamento, o conhecimento do clima organizacional. Ressaltam que os administradores podem influenciar os pensamentos, sentimentos e desejos dos trabalhadores, os quais levam à motivação e conseqüente comportamento. Em sua opinião, os administradores precisam entender e controlar os fatores

críticos no ambiente do trabalho. Enfatizam, também, que os estudos de clima são particularmente úteis porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, além de fornecer indicações de áreas carentes de uma atenção especial.

Além de efetuar a verificação do clima, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo. Então, a pesquisa de clima é proposta para compreender a visão subjetiva dos indivíduos na organização, disponibilizando, assim, aos consultores, elementos para que estes efetuem um diagnóstico consistente, bem como propostas de mudanças organizacionais na instituição (OLIVEIRA e MORAES, 1999).

Puente-Palacios (2002) concluiu que da análise dos instrumentos de levantamento e dos fatores que compõem o clima organizacional proveem dados fundamentais que permitem compreender melhor a extensão do conceito de clima organizacional. Considerando que o objetivo perseguido com a realização dos trabalhos sobre este tema é ter uma melhor compreensão desse construto, assim como dos seus limites teóricos, algumas conclusões são abordadas pelos autores, como:

a) Existência de divergências na estrutura atribuída ao conceito do clima organizacional que podem ser evidenciadas a partir da estrutura dos instrumentos de levantamento de informação utilizados. Essa diferença constitui um indicador da existência de correntes teóricas diversas, cujas concepções sobre o construto aqui estudado podem ser consideradas até opostas.

b) Embora os fatores encontrados nos instrumentos analisados sejam diversos, cabe destacar que em todos eles aparece como característica fundamental, a importância outorgada ao papel do líder e dos pares na atribuição de significado aos eventos organizacionais. Esse dado leva a indagar sobre a possibilidade de abordar o fenômeno sob a denominação de clima social da organização.

c) O clima organizacional pode ser considerado um fenômeno complexo, pois é composto por variáveis que interagem entre si. Somente a partir dessa interação é que o clima organizacional se constrói.

d) Urge a melhor delimitação do campo, pois os elementos apontados como partes do construto são extremamente diversificados, sendo possível encontrar casos de superposição de conceitos, como no fator estresse do papel de líder e falta de harmonia em que são avaliadas questões relativas à identificação com a organização. A delimitação sugerida, embora não procure o rígido estabelecimento de fatores estruturantes dos instrumentos de avaliação, deve sinalizar claramente a extensão do conceito, pois, do contrário, esse campo de estudo pode perder a sua identidade pela simples razão de que tudo que diz respeito a comportamento nas

organizações cabe nele. Se um conceito é incapaz de discriminar seus componentes dos que fazem parte de outro fenômeno, pode-se dizer que se trata de um conceito inútil, pois não consegue diferenciar os eventos aos quais se refere daqueles que pertencem a outras áreas.

Na pesquisa de Oliveira e Moraes (1999) é salientada, ainda, a importância de despertar a atenção de administradores para o estudo do ser humano no ambiente de trabalho, pois ele é o principal fator de produção. Apoiado nas teorias motivacionais dos humanistas e dentro da visão sistêmica das organizações é que surgiram técnicas, como: desenvolvimento organizacional, pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida no trabalho e outras, que se preocupam com a satisfação no trabalho. Na busca por aumento da produtividade ou por um melhor desempenho no trabalho surgiu à figura da administração. Esta vem dar grande ênfase à preocupação com a satisfação no trabalho, apoiada pela suposição de que essa satisfação levaria a um melhor desempenho no trabalho, ou seja, uma relação positiva entre satisfação funcional e desempenho. Conforme foi salientado, esta ligação nunca foi constatada em pesquisas com alto grau de correlação, mas a suposição se apóia, principalmente, em dois pontos.

O primeiro, porque existe forte relação positiva entre satisfação e *turnover* e entre satisfação e absenteísmo - ambas constatadas em pesquisas. Em segundo, porque se pode provar, também, relação positiva entre desempenho e satisfação (e não satisfação influenciando o desempenho) por meio das recompensas intrínsecas e extrínsecas percebidas pelos trabalhadores, ou seja, a partir da percepção de que o bom desempenho leva às recompensas e que estas levam à satisfação. Estes dois pontos justificam a preocupação de conhecer a satisfação e melhorá-la dentro da empresa. Dentro destes princípios é que nasceu a preocupação com o clima organizacional (OLIVEIRA e MORAES, 1999).

Para Oliveira e Moraes (1999), o termo clima organizacional faz referência a um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebido diretamente ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e que os assumem para influenciar suas motivações e comportamentos. Desta forma, entende-se que quando se procuram aspectos como satisfação e motivação, é necessário trabalhar com o clima, pois ele se refere aos aspectos percebidos pelos indivíduos e que gerarão suas ações e comportamentos.

### **2.2.3 Tipos de clima organizacional**

Segundo Lima e Albano (2002), existem inúmeros tipos e subtipos de clima organizacional; a classificação se deve a um fator meramente didático e sistemático. Assim, os

autores classificaram como clima desumano, aquele onde é dada excessiva importância à tecnologia; clima tenso, onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas, em que os resultados podem levar à punições e/ou demissões e, por último, o clima de tranquilidade e confiança, onde existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho.

Para Luz (1995), várias expressões são utilizadas para denominar os tipos de clima, tais como: clima apoiador, clima realizador, clima de harmonia, clima construtivo, clima sadio. Entretanto, salienta que o mais importante não é a denominação, mas a idéia que se tem a respeito do clima das empresas. Assim, um clima é bom, prejudicado ou ruim. Um clima bom é estabelecido quando predominam atitudes positivas (alegria, confiança, dedicação, satisfação e motivação) no ambiente de trabalho, o que lhe confere uma tônica saudável. Um clima prejudicado ou ruim se dá quando variáveis organizacionais ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, o que gera tensões, discórdias, desunião, rivalidades, animosidades, desinteresse, resistência às ordens, ruído nas comunicações, sendo que a intensidade destes sinais determinará o clima como prejudicado ou ruim.

O estudo de Campello (2004) realizado com 1.518 bancários de quatro instituições financeiras na base do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região, que demonstrou índices altíssimos de estresse entre os bancários:

Os percentuais de bancários estressados (...) apresentam-se da seguinte forma: 68% no banco público A, 60% no banco privado C, 50% no banco público B e mais 40% no banco privado D (média de 53,2%). Salienta-se que há um número bastante elevado de bancários em fase de exaustão: 36% no banco privado C, 30% no banco público A, 17% no banco privado D e 14,5% no banco público B. Estes dados demonstram que um grande número de bancários (em média 12,2%) vem sendo submetido a condições geradoras de estresse, de forma intensa e prolongada – o que significa maior vulnerabilidade para adoecimento físico e mental (JACQUES, 2006, p. 100).

Diante desses dados, Jacques (2006, p.103) entende que as últimas transformações introduzidas nos contextos laborais oportunizaram melhor organização do trabalho, com ambientes limpos e com menos riscos de acidentes; por outro lado, tais mudanças nos processos de trabalho, suscitaram novas formas de sofrimento e/ou doença vinculadas com o funcionamento psíquico dos trabalhadores. A autora afirma que as estatísticas de auxílio-doença e aposentadoria por invalidez refletem este novo perfil.

No Quadro 1 são apresentadas as principais características dos tipos de climas organizacionais propostos por Bispo (2006, p.259).

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável	mais ou menos	favorável
➤ Frustração	➤ Indiferença	➤ Satisfação
➤ Desmotivação	➤ Epatia	➤ Motivação
➤ Falta de integração empresa/ funcionários	➤ Baixa integração empresa/ funcionários	➤ Alta integração empresa/ funcionários
➤ Falta de credibilidade mutua empresa/funcionários	➤ Baixa credibilidade mutua empresa/funcionários	➤ Alta credibilidade mutua empresa/funcionários
➤ Falta de retenção de talentos	➤ Baixa retenção de talentos	➤ Alta retenção de talentos
➤ Improdutividade	➤ Baixa produtividade	➤ Alta produtividade
➤ Pouca adaptação a mudanças	➤ Média adaptação as mudanças	➤ Maior adaptação a mudanças
➤ Alta rotatividade	➤ Média rotatividade	➤ Baixa rotatividade
➤ Alta abstenção	➤ Média abstenção	➤ Baixa abstenção
➤ Pouca dedicação	➤ Média dedicação	➤ Alta dedicação
➤ Baixo comprometimento com a qualidade	➤ Médio comprometimento com a qualidade	➤ Alto comprometimento com a qualidade
➤ Clientes insatisfeitos	➤ Clientes indiferentes	➤ Clientes satisfeitos
➤ Pouco aproveitamento nos treinamentos	➤ Médio aproveitamento nos treinamentos	➤ Maior aproveitamento nos treinamentos
➤ Falta de envolvimento nos negócios	➤ Baixo envolvimento com os negócios	➤ Alto envolvimento com os negócios
➤ Crescimento das doenças psicossômáticas	➤ Algumas doenças psicossômáticas	➤ Raras doenças psicossômáticas
➤ Insucesso nos negócios	➤ Estagnação nos negócios	➤ Sucesso nos negócios

### Quadro 1 – Clima Organizacional

FONTE - BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa organizacional. **Revista Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

Observa-se que quando uma organização possui um clima insatisfatório, esta apresenta alta rotatividade de colaboradores, baixo desempenho, pouca dedicação, crescimento de doenças laborais e os trabalhadores não costumam indicar a empresa para amigos ou familiares, pelo contrário, costumam fazer má propaganda da empresa, descredenciá-la perante seus conhecidos.

A organização que tem um clima satisfatório oferece um ambiente de serviço cômodo, é dotado de valores sólidos, há colaboradores que se dedicam ao trabalho e costumam indicar a empresa ou organização aos amigos e familiares. Essa organização possui o tipo de colaborador que qualifica a empresa onde trabalha e costuma superar as expectativas de seus clientes.

Quando a organização possui um clima médio de satisfação apresenta índices médios de rotatividade, abstenção e dedicação, não há fatores de motivação nem de desmotivação e essa estagnação pode desencadear, no colaborador, a vontade de deixar o trabalho ou procurar outro lugar que reconheça suas potencialidades. Além disso, esse tipo de colaborador suscita a indiferença dos clientes e oscilação na qualidade da organização.

Por outro lado, Edela (2008) classificou os climas organizacionais da seguinte forma: (i) *clima desumano*: onde é dada excessiva importância à tecnologia; (ii) *clima tenso*: onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas; (iii) *clima burocrático*: onde os resultados podem levar as punições e/ou demissões; (iv) *clima de tranquilidade e confiança*: onde existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar do trabalho.

Para Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, que busca, através da imparcialidade, o diagnóstico de problemas na gestão de pessoas e suas possíveis correções, de modo a proporcionar o aumento da produtividade, melhoria da qualidade nos serviços e o aperfeiçoamento na adoção de políticas de gestão interna.

O autor também propôs um modelo de pesquisa de clima que se adapta a qualquer organização - pública ou privada - e se baseia na avaliação dos seguintes fatores (BISPO, p.263):

**a) Fatores Internos de influência:**

- **Ambiente de trabalho** - avalia o grau de relacionamento entre os colaboradores no desenvolvimento de suas tarefas em nível individual e coletivo.
- **Assistência aos funcionários** - avalia o nível de assistência à saúde da organização para com os seus empregados.
- **Burocracia** - avalia o nível de compatibilidade das atividades propostas aos funcionários, de acordo com suas limitações no nível hierárquico.
- **Cultura organizacional** - analisa o grau de interferência que os costumes e hábitos praticados informalmente na empresa exercem sobre os funcionários e no desenvolvimento de suas tarefas.
- **Estrutura organizacional** - mede o nível de relacionamento e capacitação dos elementos que compõem esta estrutura, bem como sua interferência sobre os colaboradores.
- **Nível sociocultural** - visa analisar o grau de conhecimento, intelectual, cultural e social dos funcionários para o desempenho de suas atividades na empresa.
- **Incentivos profissionais** - analisa o nível de reconhecimento profissional dos empregados.
- **Remuneração** - avalia o nível de suficiência da remuneração para os colaboradores em relação às suas atividades prestadas à organização.
- **Segurança profissional** - analisa até que ponto o colaborador se sente estável no cargo que ocupa na organização.

- **Transporte casa ao trabalho e vice-versa** - verifica a dificuldade encontrada pelo colaborador para o seu deslocamento até a organização e seu retorno para casa.
- **Vida profissional** - avalia o grau de identidade profissional dos funcionários com a organização, seu orgulho por atuar na empresa.

**b) Fatores Externos de influência:**

- **Convivência familiar** - visa analisar como está o relacionamento do funcionário com sua família, o seu bem-estar na família, que é muito importante para uma boa produtividade na empresa.
- **Férias e lazer** - avalia o nível de satisfação dos colaboradores com estes itens.
- **Investimentos e despesas familiares** - procura verificar o nível de qualidade de vida proporcionado às famílias dos funcionários.
- **Política e Economia** - busca verificar o grau de interferência dessas questões na motivação dos empregados dentro da empresa.
- **Saúde** - visa avaliar a opinião dos colaboradores a respeito de suas condições de saúde física e mental para o desempenho das atividades.
- **Segurança pública** - analisa como se dá a interferência desse item na vida dos funcionários.
- **Situação financeira** - analisa como está a situação financeira dos funcionários e como se dá os gastos nas famílias.
- **Time de futebol** - já foi comprovada cientificamente a influência deste item na motivação dos funcionários; por isso é importante verificar até que ponto os times de futebol agem sobre a produtividade das pessoas na organização.
- **Vida social** - mede o grau de satisfação dos colaboradores com a sua cultura e rede social.

Assim, observa-se que um clima organizacional harmônico resulta em mais produtividade, qualidade e bem-estar para todos que trabalham na instituição. Buscar os fatores que influenciam positiva ou negativamente na satisfação dos colaboradores tornou-se importante para este estudo visto que as relações interpessoais são basilares para a sustentação das empresas neste mercado fortemente competitivo.

#### 2.2.4 Fatores que impactam o clima organizacional

O clima organizacional pode ser afetado por inúmeros fatores negativos; esses fatores podem inviabilizar o crescimento da organização, visto que refletem o bem-estar do colaborador em seu ambiente de trabalho.

Segundo Luz (2003, p. 32), vários indicadores podem revelar quando o clima vai bem ou mal na organização:

a) *Turnover* ou Rotatividade: alta rotatividade representa que algo vai mal na organização; quando elevada, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa e que falta algo para satisfazê-las. Baixa rotatividade revela que os trabalhadores estão satisfeitos com o labor que estão exercendo.

b) Absenteísmo: o excessivo número de faltas e atrasos que pode ter o mesmo significado do *turnover*. Por outro lado, a frequência ao trabalho, avisar com antecedência em caso de atraso ou falta, simboliza comprometimento com a empresa e profissionalismo.

c) Pichações nos banheiros: as críticas, as agressões direcionadas aos líderes da empresa, indicam o estado de satisfação dos funcionários. Banheiros limpos e bem cuidados pelos funcionários revelam prazer em frequentar o lugar onde trabalham, além de indicar boa educação.

d) Programas de sugestões: quando mal sucedidos podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava. Porém, quando bem sucedidos, revelam a vontade de melhorar, a seriedade e a confiança do funcionário na empresa, de que esta vai valorizar sua manifestação e sugestões.

e) Avaliação de desempenho: quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, de sua apatia em relação à empresa ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho.

f) Greves: embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, ou a omissão dos gestores em tomar determinadas providências que atendam as reivindicações, muitas vezes, revelam uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa. Os motivos para a greve devem ser avaliados a fim de detectar

se a greve é realizada por motivos legítimos ou é apenas uma forma de revelar a insatisfação do trabalhador para com a empresa.

g) Conflitos interpessoais e interdepartamentais: essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos é que vai muitas das vezes determinar o clima tenso ou agradável.

h) Desperdício de material: uma das formas do trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que o necessário, danificando os equipamentos de trabalho. Por outro lado, o trabalhador que economiza material, ou utiliza o estritamente necessário para realizar seu labor reage favoravelmente aos estímulos da empresa.

i) Queixas no serviço médico: nos consultórios os empregados descarregam suas angústias sobre os mais diferentes tipos de reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos, discriminação. A saúde do colaborador também pode revelar quando algo vai bem ou mal: o trabalhador insatisfeito com seu trabalho geralmente apresenta imunidade baixa, mau humor, descontrole, baixa auto-estima baixa, e pode desenvolver depressão e outros problemas emocionais. Já o trabalhador satisfeito com seu trabalho exibe auto-estima elevada, boa saúde, controle perante situações estressantes, além de demonstrar confiança em seu trabalho e vontade de crescer na empresa.

Muitos desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças, influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados. Segundo o Ministério da Saúde (2008) o próprio contexto de declínio da situação financeira, ameaça de desemprego e insegurança social e econômica contribuem para o aumento do risco de esgotamento profissional.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo estão expostos os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo. Apresenta-se a seguir o tipo de estudo realizado, a forma de coleta e análise de dados e o universo de pesquisa.

Antes de iniciar um trabalho é importante saber o que é uma pesquisa. Minayo (1993, p.23) considera a pesquisa como:

Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Para SILVA e MENEZES (2001, p.20):

Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo.

#### 3.1 MÉTODO

A estratégia de pesquisa caracteriza-se por ser de abordagem quantitativa. Foi utilizado o método de levantamento de campo *survey*, pois as pesquisas nestes moldes se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujas opiniões se deseja conhecer. Basicamente, procede-se uma solicitação de preenchimento do questionário a um grupo significativo de colaboradores acerca do problema estudado, para, em seguida, realizar as conclusões mediante a análise quantitativa (BERTO e NAKANO, 1999).

Sendo assim, segundo Berto e Nakano (1999), este modelo é o que mais favorece o tipo de pesquisa que foi realizada, pois fornece as informações de conhecimento direto da realidade: à medida que as próprias pessoas informam acerca de sua opinião também propiciam economia e rapidez, tendo em vista que os dados foram obtidos por questionário elaborado, e respondido utilizando-se da escala de Likert com numeração de um a cinco; este modelo é considerado de baixo custo e propicia uma análise de quantificação, onde os dados obtidos mediante levantamento podem ser agrupados em tabelas, o que possibilita a análise estatística da coleta realizada.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Silva e Menezes (2001, p.32) ensinam que “a definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado”. Conforme já abordado, o objetivo do trabalho é perceber o nível de satisfação dos colaboradores do Banco Beta em relação ao clima organizacional; entende-se que o questionário é o instrumento ideal para que as pessoas respondam de forma prática e objetiva

Questionário é definido como:

É uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. As instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento (SILVA e MENEZES, 2001, p.33)

O questionário abordou aspectos como: idade, tempo de serviço, função exercida, tempo de trabalho na empresa, etc., que foram respondidas através de questões de múltipla escolha. Também foram abordados os dados sobre a satisfação com os diversos elementos pertencentes ao clima organizacional; utilizou-se a escala Likert, onde 1(um) significa Discordo Totalmente, 2(dois) Discordo, 3(três) nem Discordo nem Concordo, 4(quatro) Concordo e 5(cinco) Concordo Totalmente. Por fim, foi solicitada a descrição de pareceres e sugestões de melhoria através de uma pergunta aberta.

Segundo Young e Lundberg (*apud* Pessoa, 1998) fizeram uma série de recomendações úteis à construção de um questionário. Entre elas destacam-se: o questionário deverá ser construído em blocos temáticos obedecendo a uma ordem lógica na elaboração das perguntas; a redação das perguntas deverá ser feita em linguagem compreensível ao informante. A linguagem deverá ser acessível ao entendimento da média da população estudada. A formulação das perguntas deverá evitar a possibilidade de interpretação dúbia, sugerir ou induzir a resposta; cada pergunta deverá focar apenas uma questão para ser analisada pelo informante; o questionário deverá conter apenas as perguntas relacionadas aos objetivos da pesquisa. Devem ser evitadas perguntas que, de antemão, já se sabe que não serão respondidas com honestidade.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O instrumento de pesquisa foi um questionário impresso levado a 89 (oitenta e nove) funcionários no âmbito de 5 (cinco) agências da cidade de Pelotas, de um total de 6 (seis) agências e 116 (cento e dezesseis) funcionários do Banco Beta, da cidade. As mesmas foram escolhidas tendo como requisito a proximidade e o conhecimento do pesquisador juntos a estes funcionários. O questionário foi distribuído entre colaboradores definidos como amostragem; as perguntas do questionário foram fechadas. Na análise dos dados obtidos foram empregados os métodos de tabulação e gráficos, e também foram analisados e descritos os resultados conforme referencial teórico. A pesquisa de campo foi realizada no período compreendido entre 2 a 16 de maio de 2011.

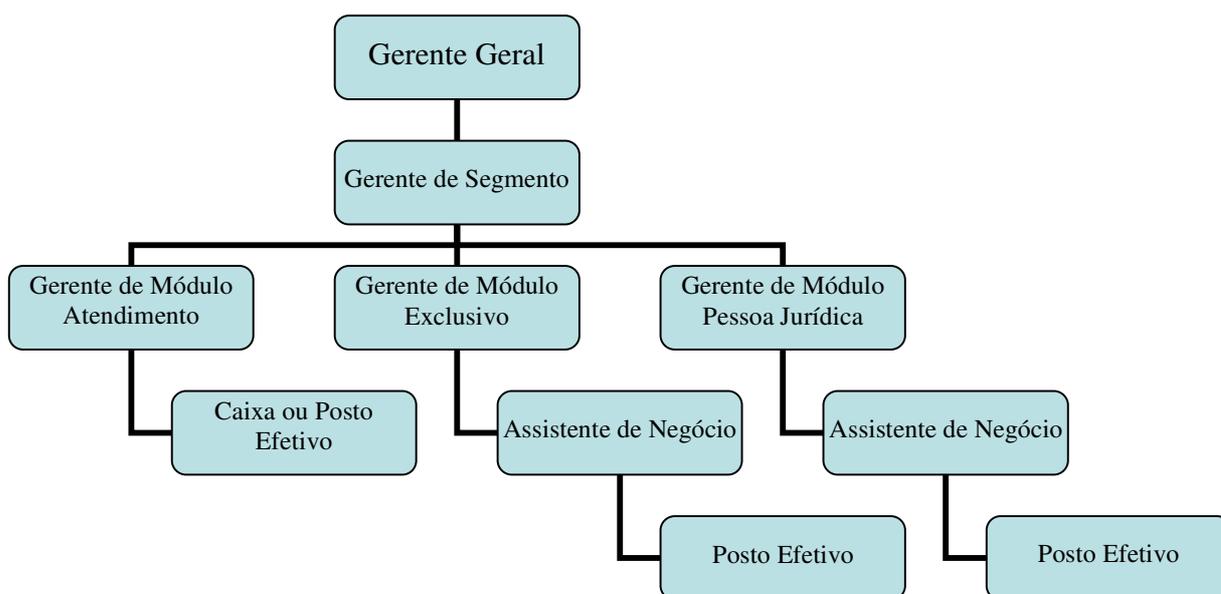
Importa ressaltar que dos 89 questionários enviados, retornaram 52 questionários, ou seja, 59% dos questionários aplicados foram respondidos, sendo que este total de questionários respondidos corresponde a 44,8% do público total da amostra.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo está exposto o organograma de uma agência bancária bem como os dados levantados e a interpretação da pesquisa realizada.

### 4.1 ORGANOGRAMA DE UMA AGÊNCIA

O público alvo do presente trabalho é o conjunto de colaboradores (posto efetivo/caixa, assistente de negócios, gerencia média e gerente de agência) e gestores de agências do pilar varejo de uma região pré-determinada, conforme explicado no capítulo anterior. A estrutura padrão de uma agência de varejo é a que segue. Há que se considerar, todavia, que a configuração de cada agência está vinculada à composição de suas carteiras de clientes e ao número de funcionários.



**Figura 1 – Organograma de uma agência**

Fonte: Banco Beta.

### 4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Através do trabalho realizado foi possível perceber o clima organizacional da empresa pesquisada.

### 4.3 PERFIL DOS RESPONDENTES

A elaboração do questionário foi realizada através da bibliografia estudada e de conversas com o orientador deste trabalho. Depois dos questionários concluídos, os mesmos foram distribuídos aos colaboradores definidos anteriormente pela amostragem, os quais foram selecionados nas agências pesquisadas e nos setores da empresa para não haver tendências maniqueístas. A empresa estudada do ramo financeiro com agências na cidade de Pelotas, conta atualmente com 116 (cento e dezesseis) colaboradores divididos nas 6 (seis) unidades estudadas.

Na pesquisa foram distribuídos questionários a todos os funcionários que trabalham em 5 (cinco) agências na qual correspondeu a 89 (oitenta e nove) respondentes. No entanto, obteve-se retorno de 52 (cinquenta e dois) funcionários ou 59 % dos questionários entregues. Sendo assim, possível avaliar a satisfação dos colaboradores em seus níveis hierárquicos.

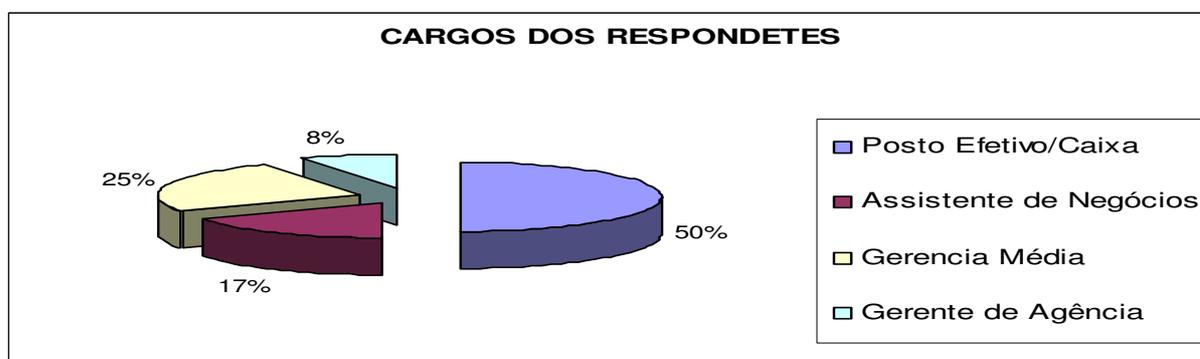
#### 4.3.1 Cargo exercido atualmente pelo respondente

A relevância de saber qual o cargo que cada colaborador que respondeu à pesquisa ocupa, é para eventual cruzamento de dados, identificando assim qual setor está com mais dificuldade, satisfação, ou insatisfação em determinado ponto.

Com esta pergunta obtiveram-se os resultados que constam na tabela 1 e no gráfico 1:

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Posto Efetivo/Caixa	26	50%
Assistente de Negócios	9	17%
Gerencia Média	13	25%
Gerente de Agência	4	8%

**Tabela 1 – Cargo dos colaboradores**



**Gráfico 1 – Percentual de cargos dos colaboradores**

Conforme resultado do gráfico acima, cinquenta e oito por cento dos colaboradores são do nível de apoio nos cargos de posto efetivo, caixa e assistente de negócios; nos cargos de gerência são quarenta e dois por cento, o que significa um grande percentual de colaboradores. Com relação ao citado por Merlo (2002) e Laranjeira (1997) vem a se confirmar o aumento de cargos de gerência nos últimos anos.

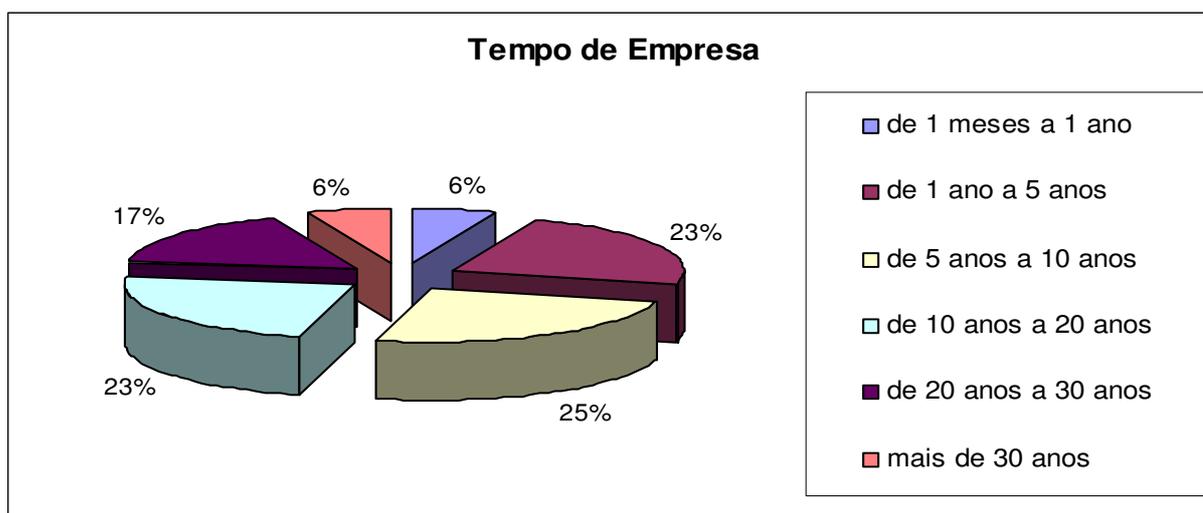
#### 4.3.2 Tempo de trabalho na empresa

O resultado desta questão é importante para demonstrar o tempo que cada colaborador trabalha na organização.

Seguem os resultados da tabela 2 e no gráfico 2:

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
de 1 meses a 1 ano	3	6%
de 1 ano a 5 anos	12	23%
de 5 anos a 10 anos	13	25%
de 10 anos a 20 anos	12	23%
de 20 anos a 30 anos	9	17%
mais de 30 anos	3	6%

**Tabela 2 – Resultado do tempo de serviço**



**Gráfico 2 – Percentual de tempo na empresa**

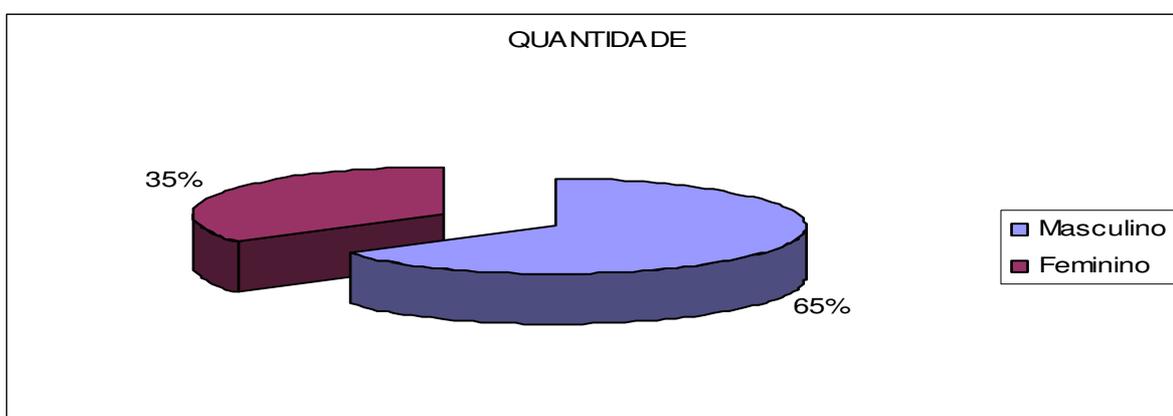
Estes dados demonstram que a empresa oferece condições para que os colaboradores permaneçam por mais tempo na empresa, gerando estabilidade e possibilidades de crescimento.

### 4.3.3 Sexo dos respondentes

Conhecer o número de empregados proporcionalmente separados por sexo é importante para oferecer maior subsídio na tomada de decisões. Os resultados formam a tabela 3 e o gráfico 3:

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Masculino	34	65%
Feminino	18	35%

**Tabela 3 – Resultado do sexo dos respondentes**



**Gráfico 3 – Percentual de trabalhadores do sexo masculino e feminino**

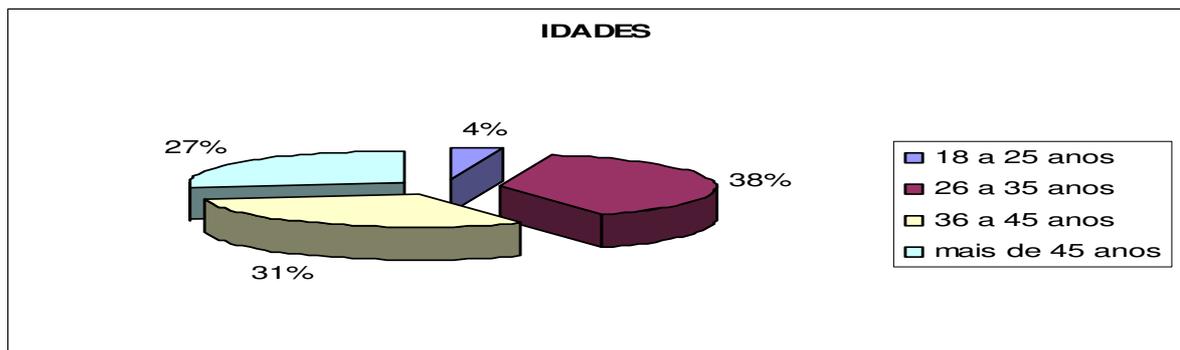
O resultado do quadro de colaboradores da empresa é composto por trinta e cinco por cento para o sexo feminino e sessenta e cinco por cento para o sexo masculino; constatou-se que predomina a presença masculina nos cargos de gerência da empresa, como, por exemplo, dos seis gerentes de agência que responderam ao questionário todos são do sexo masculino, e no cargo de gerência média são quinze do sexo masculino e dez do sexo feminino.

### 4.3.4 Idade dos respondentes

A intenção desta questão foi de verificar a faixa etária em que se enquadram os colaboradores. É importante saber a idade dos colaboradores, pois os valores pessoais podem mudar conforme a idade.

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
18 a 25 anos	2	4%
26 a 35 anos	20	38%
36 a 45 anos	16	31%
mais de 45 anos	14	27%

**Tabela 4** – Resultado da idade dos respondentes



**Gráfico 4** – Percentual médio de idades

Conforme a representação gráfica, a faixa etária entre 26 e 35 anos de idade apresenta índice significativo, com trinta e oito por cento, e são compostos em sua maioria por escriturários e caixas. Em seguida, encontram-se as pessoas com idade de trinta e seis a quarenta e cinco anos, com trinta e um por cento, compostos em sua maioria por colaboradores do nível de apoio.

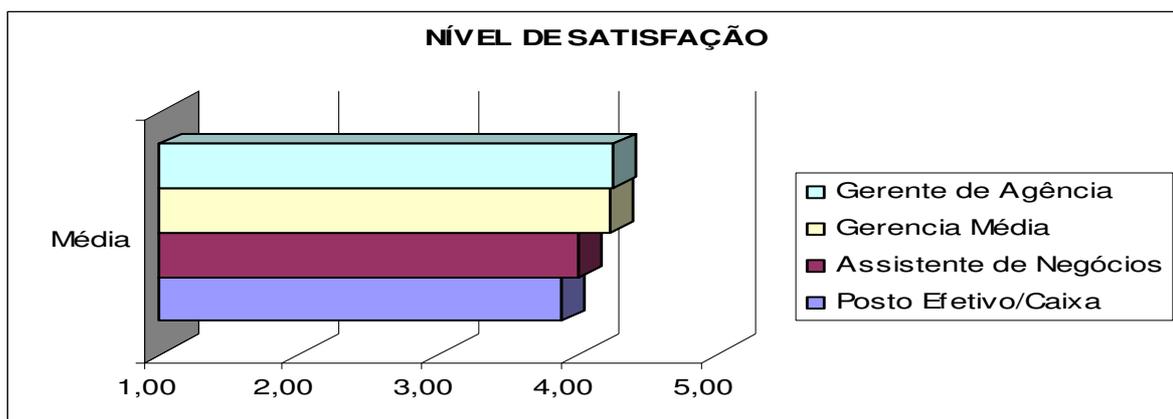
#### 4.4 PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

##### 4.4.1 Em relação à empresa

Na questão: [Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa?](#) Pretendeu-se verificar se o trabalho na empresa traz um retorno emocional para o trabalhador.

Respondentes	Média
Posto Efetivo/Caixa	3,88
Assistente de Negócios	4,00
Gerencia Média	4,23
Gerente de Agência	4,25
<b>Média Geral</b>	<b>4,09</b>

**Tabela 5** – Sentimento de orgulho de trabalhar na empresa.



**Gráfico 5 – Nível de satisfação**

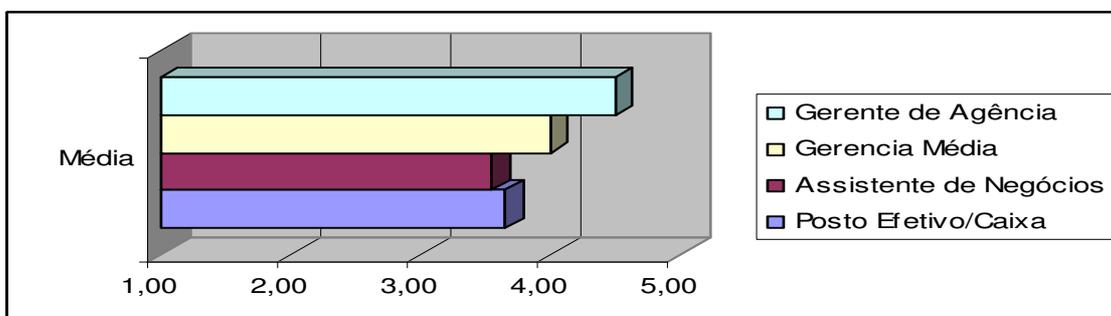
Observa-se que os colaboradores mais satisfeitos estão nos cargos de gerência e gerência média; porém, os demais trabalhadores apresentam um nível alto de satisfação, próximo dos primeiros, o que revela um nível de satisfação alta.

#### 4.4.2 Em relação às atividades

Na pergunta: [Gosto das atividades que realizo costumeiramente no meu dia a dia?](#) Visou-se estabelecer a satisfação do trabalhador quanto às atividades cotidianas que fazem parte do seu trabalho.

Respondentes		Média		
Posto Efetivo/Caixa		3,65		
Assistente de Negócios		3,56		
Gerencia Média		4,00		
Gerente de Agência		4,50		
<b>Média Geral</b>		<b>3,93</b>		
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo	4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente

**Tabela 6 – Satisfação quanto às atividades cotidianas.**



**Gráfico 6 – Satisfação quanto às atividades cotidianas.**

Observa-se que os cargos de gerente e de gerência média mantêm o nível alto de satisfação se relacionado à questão anterior; o cargo de posto efetivo/caixa também mantém a linha ascendente de satisfação; e o cargo de assistentes de negócios revela certa insatisfação quanto às atividades, porém, apesar do nível de satisfação ser maior do que 50%, é necessário atentar para esse dado.

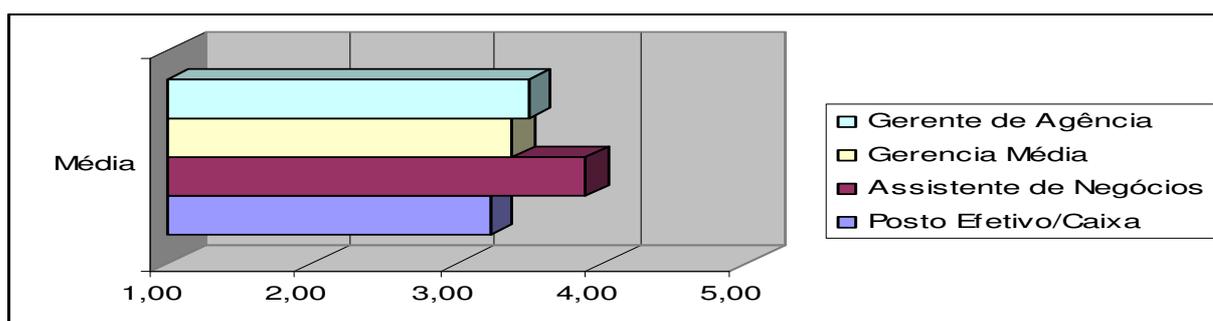
#### 4.5 PERCEPÇÕES A RESPEITO DA EMPRESA

##### 4.5.1 Reconhecimento pela empresa

A pergunta: [Há reconhecimento da empresa em relação ao serviço que venho executando?](#) Pretendeu mostrar o reconhecimento da empresa em relação ao trabalho executado pelos funcionários.

Respondentes		Média		
Posto Efetivo/Caixa		3,23		
Assistente de Negócios		3,89		
Gerencia Média		3,38		
Gerente de Agência		3,50		
<b>Média Geral</b>		<b>3,50</b>		
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo	4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente

**Tabela 7 – Reconhecimento da empresa em relação ao serviço executado.**



**Gráfico 7 – Reconhecimento da empresa em relação ao serviço executado.**

Neste ponto da pesquisa, observou-se que os colaboradores que ocupam o cargo de assistente de negócios são os que mais percebem o reconhecimento da empresa em relação ao seu trabalho; comparando com a questão anterior, estes colaboradores possuem o nível de satisfação mais baixo em relação às tarefas executadas, porém, são os que melhor percebem o

reconhecimento da empresa. Em relação ao cargo de gerente e de gerência média observou-se um nível médio de percepção do reconhecimento da empresa. O colaborador que ocupa o posto efetivo/caixa é o que apresenta a percepção mais baixa quanto ao reconhecimento do serviço executado.

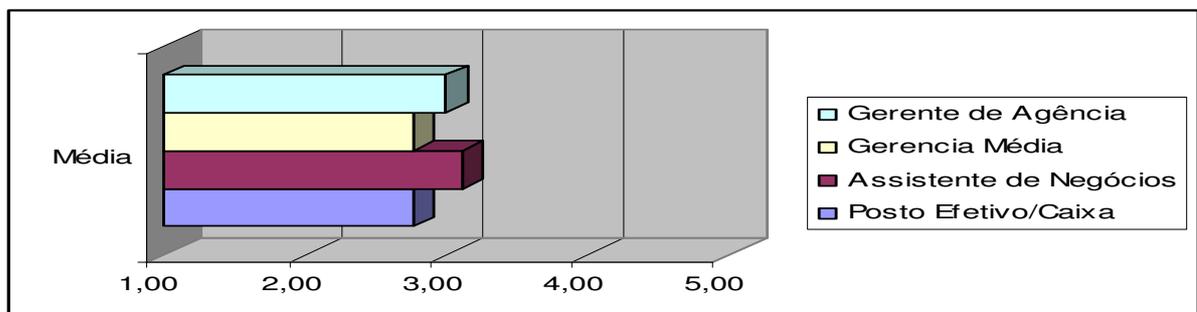
#### 4.5.2 Percepções a respeito das atividades

A pergunta: *Para o trabalho que realizo no momento, minha remuneração é adequada?*

Visou observar a satisfação do trabalhador quanto à relação trabalho efetivado versus remuneração.

Respondentes					Média
Posto Efetivo/Caixa					2,77
Assistente de Negócios					3,11
Gerencia Média					2,77
Gerente de Agência					3,00
<b>Média Geral</b>					<b>2,91</b>
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo	4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente	

**Tabela 8 – Satisfação em relação ao trabalho executado versus remuneração.**



**Gráfico 8 – Reconhecimento da empresa em relação ao serviço executado versus remuneração.**

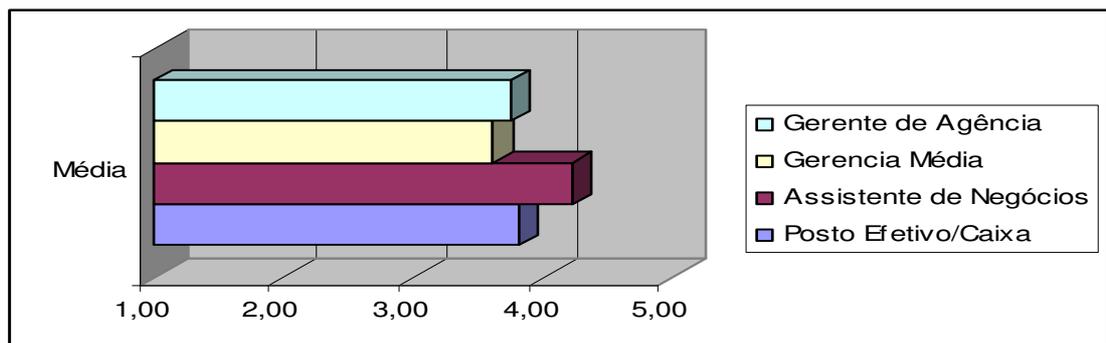
Esta questão apresenta o pior nível de satisfação dos respondentes. Observa-se que o serviço prestado não é reconhecido ou o reconhecimento é escasso por parte da empresa, além disso, a remuneração, se comparada às atividades laborais deixa a desejar. O gráfico mostra que o colaborador mais insatisfeito é o assistente de negócios, seguido do gerente da agência; em igual descontentamento encontram-se os trabalhadores da gerência média e os de posto efetivo/caixa.

### 4.5.3 Benefícios disponibilizados pela empresa

Na pergunta: *Os benefícios que são disponibilizados pela empresa são adequados (ex: plano de saúde, plano de carreira, plano de previdência, etc.)?* Visou-se averiguar quais, dentre os benefícios disponibilizados pela empresa, geram mais satisfação ao trabalhador quanto à adequação.

Respondentes		Média		
Posto Efetivo/Caixa		3,81		
Assistente de Negócios		4,22		
Gerencia Média		3,62		
Gerente de Agência		3,75		
<b>Média Geral</b>		<b>3,85</b>		
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo	4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente

**Tabela 9 – Adequação dos benefícios disponibilizados pela empresa.**



**Gráfico 9 – Adequação dos benefícios disponibilizados pela empresa.**

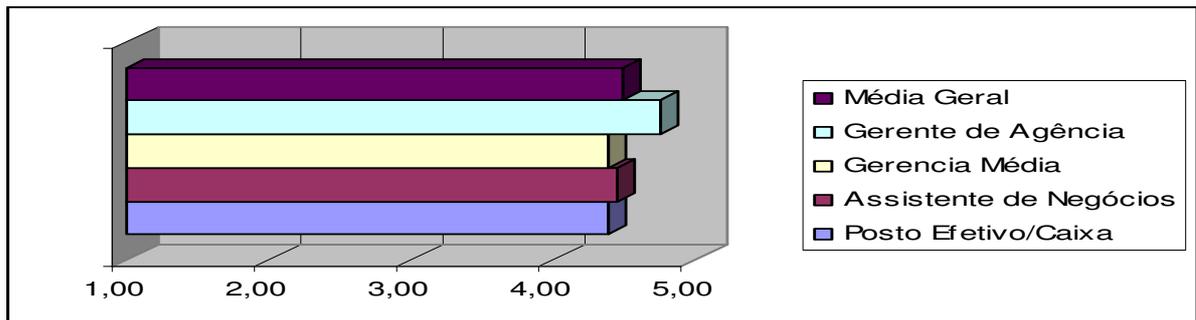
Nesta questão observa-se que os trabalhadores mais satisfeitos com os benefícios disponibilizados pela empresa estão no cargo de assistentes de negócios, seguidos dos de posto efetivo/caixa, com uma média superior a 50%. O gerente de agência e gerência média apresentam uma satisfação regular quanto aos benefícios ofertados pela empresa.

## 4.6 PERCEPÇÕES SOBRE A VIDA PROFISSIONAL

A pergunta: *Você considera bom o relacionamento entre os superiores imediato e os subordinados dentro da sua equipe?* Investigou a percepção do trabalhador quanto ao relacionamento entre superiores imediatos e subordinados dentro da equipe em que trabalha.

Respondentes		Média		
Posto Efetivo/Caixa		4,38		
Assistente de Negócios		4,44		
Gerencia Média		4,38		
Gerente de Agência		4,75		
<b>Média Geral</b>		<b>4,49</b>		
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo	4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente

**Tabela 10 – Relacionamento entre os superiores imediatos e subordinados dentro da equipe em que o colaborador realiza seu trabalho.**



**Gráfico 10 – Relacionamento entre os superiores imediatos e subordinados dentro da equipe em que o colaborador realiza seu trabalho.**

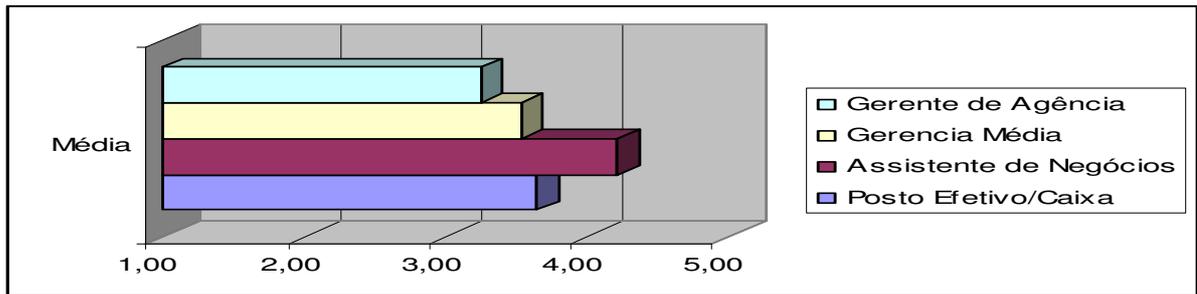
Esta questão apresenta um alto nível de satisfação dos respondentes. O nível de satisfação de todos os trabalhadores é alto, o que mostra uma excelente relação entre os colegas de agência, sendo que os trabalhadores da gerência média são os mais satisfeitos.

#### 4.6.1 Cooperação entre os funcionários

A pergunta: **Em geral, os funcionários da empresa cooperam uns com os outros quando estão sobrecarregados:** pretendeu averiguar se os funcionários da empresa cooperam uns com os outros mesmo quando estão sobrecarregados.

Respondentes		Média		
Posto Efetivo/Caixa		3,65		
Assistente de Negócios		4,22		
Gerencia Média		3,54		
Gerente de Agência		3,25		
<b>Média Geral</b>		<b>3,67</b>		
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo	4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente

**Tabela 11 – Colaboração entre os funcionários mesmo quando sobrecarregados.**



**Gráfico 11 – Colaboração entre os funcionários mesmo quando sobrecarregados.**

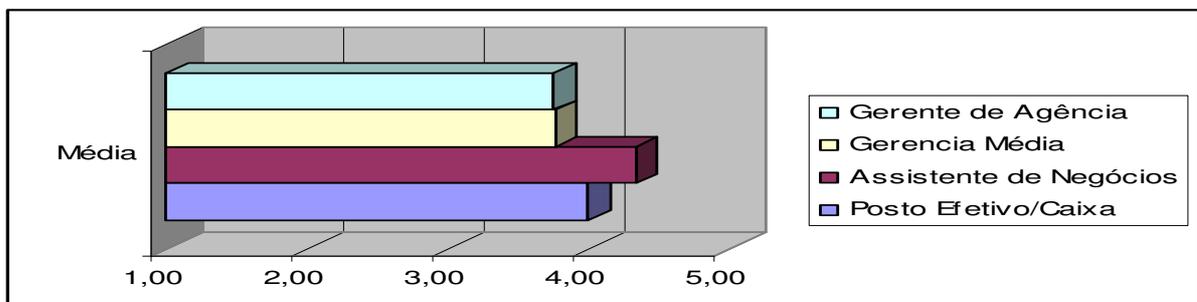
Esta questão apresenta o maior desvio padrão dos respondentes; os assistentes de negócios apresentam um nível de colaboração alto perante os colegas mesmo quando estão sobrecarregados; o trabalhador de posto efetivo/caixa é o segundo em satisfação. Os gerentes médios colaboram pouco. A surpresa do resultado ficou a cargo do gerente de agência; mesmo ocupando um cargo alto e de amplas responsabilidades, este é o profissional que menos colabora com os colegas quando sobrecarregado.

#### 4.6.2 Confiança e ambiente de trabalho

Na pergunta: [Há confiança no ambiente de trabalho?](#) Avaliou-se a confiança no ambiente de trabalho. Diante do mundo globalizado é importante que o trabalhador se sinta confiante, pelo menos num nível regular, no lugar em que desenvolve suas atividades laborais.

Respondentes					Média
Posto Efetivo/Caixa					4,00
Assistente de Negócios					4,33
Gerencia Média					3,77
Gerente de Agência					3,75
<b>Média Geral</b>					<b>3,96</b>
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo	4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente	

**Tabela 12 – Confiança no ambiente de trabalho.**



**Gráfico 12 – Confiança no ambiente de trabalho.**

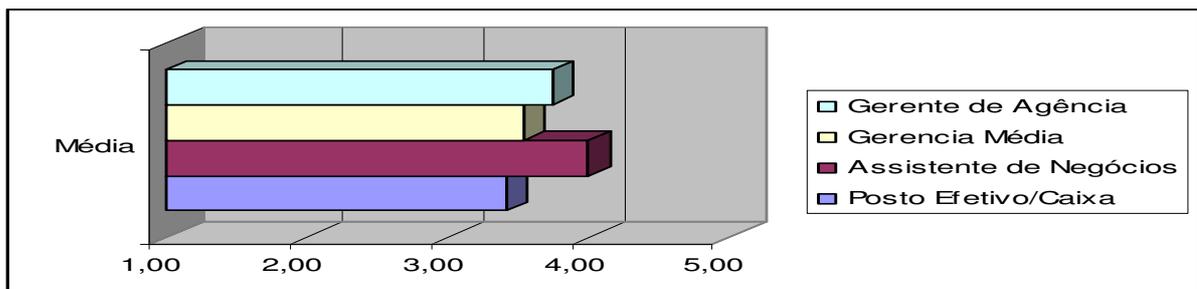
Os assistentes de negócios são os trabalhadores que apresentam um nível de satisfação alto quanto à confiança no ambiente de trabalho. Os trabalhadores de posto efetivo/caixa também apresentam um nível alto de satisfação. No entanto, os gerentes de agência e os de gerência média apresentam um nível semelhante de satisfação, inferior aos demais.

#### 4.6.3 Estímulo e melhorias no dia a dia

A pergunta: **Os funcionários da empresa são estimulados a buscar melhorias no seu dia a dia de trabalho?** Pretendeu averiguar se os funcionários da empresa são estimulados a buscar melhorias no seu dia-a-dia de trabalho. Diz respeito à preocupação da organização com a qualidade do trabalho e o bem estar de seu funcionário.

Respondentes				Média	
Posto Efetivo/Caixa				3,42	
Assistente de Negócios				4,00	
Gerencia Média				3,54	
Gerente de Agência				3,75	
<b>Média Geral</b>				<b>3,68</b>	
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo	4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente	

**Tabela 13 – Estímulo da empresa ao funcionário no seu dia-a-dia.**



**Gráfico 13 – Estímulo da empresa ao funcionário no seu dia-a-dia.**

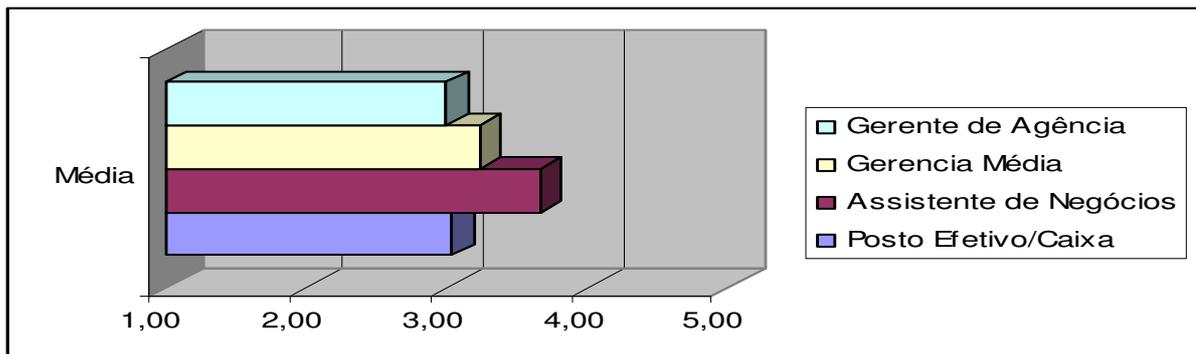
Observa-se que os funcionários que recebem mais estímulos são os assistentes de negócios; talvez isso se explique pelo fato de que estes negociam diretamente com os clientes e a cobrança para o cumprimento de metas é uma das diretrizes do mundo atual. Os gerentes de agência também se mostram satisfeitos com os estímulos recebidos. Já os trabalhadores de gerência média e os de posto efetivo/caixa são os menos estimulados pela organização, o que representa uma perda de qualidade, pois estes também lidam diretamente com o público.

#### 4.6.4 Motivação para execução das atividades

A pergunta: *De forma geral, os funcionários da empresa sentem-se motivados para desempenhar suas atividades?* Mostrou se os funcionários da empresa sentem-se motivados para desempenhar suas atividades.

Respondentes		Média
Posto Efetivo/Caixa		3,04
Assistente de Negócios		3,67
Gerencia Média		3,23
Gerente de Agência		3,00
<b>Média Geral</b>		<b>3,23</b>
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo
		4 = Concordo
		5 = Concordo Totalmente

**Tabela 14 – Motivação dos funcionários para desempenhar as atividades laborais.**



**Gráfico 14 – Motivação dos funcionários para desempenhar as atividades laborais.**

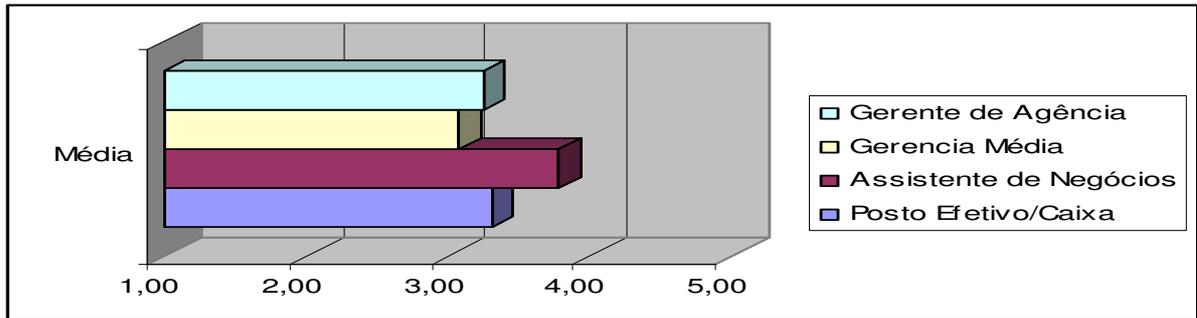
O resultado à pergunta demonstra que os trabalhadores sentem-se regular ou pouco motivados para desempenhar suas atividades laborais na empresa. O funcionário mais motivado é o assistente de negócios, seguido do de gerência média. Os menos motivados são os gerentes de agência e o de posto efetivo/caixa. Esse resultado mostra que os funcionários, em sua maioria, trabalham desmotivados e a organização precisa aprimorar-se quanto a essa questão.

#### 4.6.5 Oportunidades de aprendizagem e formação

A pergunta: *São satisfatórias as oportunidades de aprendizagem e formação?* Pretendeu mostrar as oportunidades de aprendizagem e formação.

Respondentes		Média		
Posto Efetivo/Caixa		3,31		
Assistente de Negócios		3,78		
Gerencia Média		3,08		
Gerente de Agência		3,25		
<b>Média Geral</b>		<b>3,35</b>		
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo	4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente

**Tabela 15 – Satisfação quanto às oportunidades de aprendizagem e formação.**



**Gráfico 15 – Satisfação quanto às oportunidades de aprendizagem e formação.**

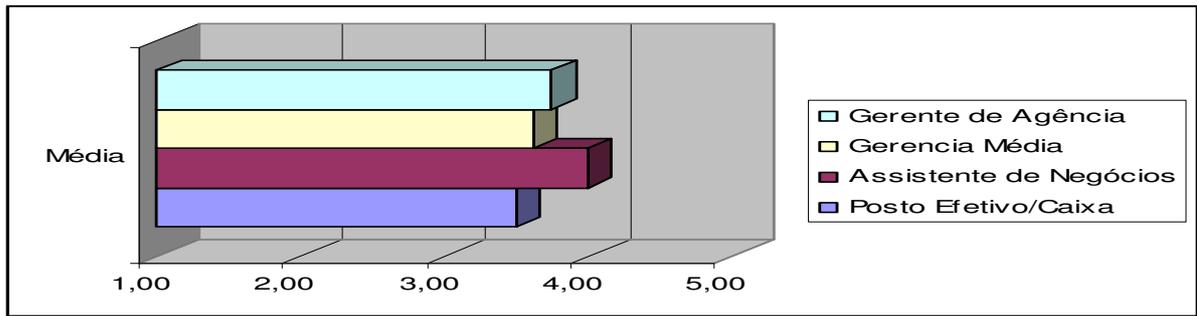
O resultado foi semelhante ao da questão anterior; a maior parte dos funcionários revela-se pouco satisfeito com as oportunidades de aprendizagem e formação ofertadas pela empresa. Novamente os assistentes de negócios são os trabalhadores mais satisfeitos com essa questão. Os gerentes de agência e os funcionários de posto efetivo/caixa assemelham-se quanto ao nível de satisfação e os trabalhadores de gerência média apresentam o pior nível de satisfação da amostra.

#### 4.6.6 Oportunidades de crescimento na carreira

A pergunta: [Existem oportunidades de crescimento na carreira?](#) Pretendeu revelar se existem oportunidades de crescimento na carreira.

Respondentes		Média		
Posto Efetivo/Caixa		3,50		
Assistente de Negócios		4,00		
Gerencia Média		3,62		
Gerente de Agência		3,75		
<b>Média Geral</b>		<b>3,72</b>		
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo	4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente

**Tabela 16 – Oportunidades de emprego na carreira.**



**Gráfico 16 – Oportunidades de promoção na carreira.**

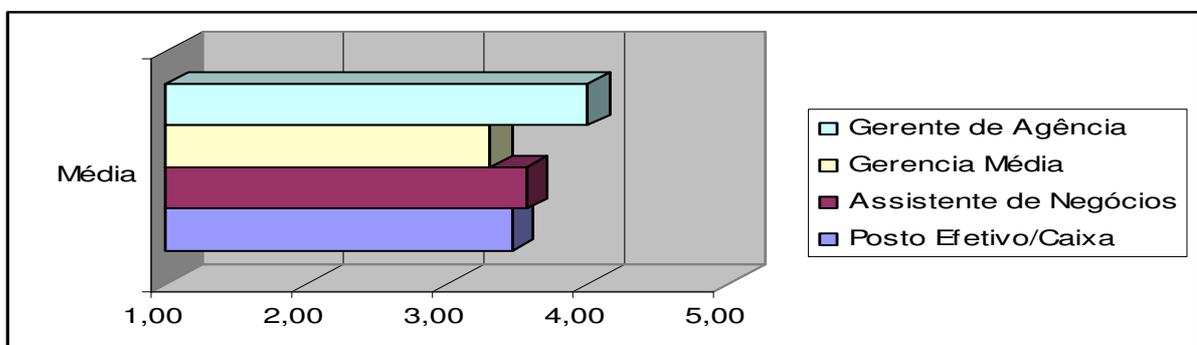
Novamente, os assistentes de negócios revelam o nível de satisfação mais alto da amostra. Os gerentes de agência apresentam um bom nível de satisfação, seguidos dos gerentes médios, que apresentam um nível de satisfação um pouco menor. O cargo que apresenta o pior nível de satisfação é o de posto efetivo/caixa.

#### 4.6.7 Espaço físico para as atividades laborais

A pergunta: *A empresa oferece um espaço físico adequado para executar as atividades realizadas?* Mostrou se o espaço físico da organização é adequado para o trabalhador executar suas atividades.

Respondentes		Média		
Posto Efetivo/Caixa		3,46		
Assistente de Negócios		3,56		
Gerencia Média		3,31		
Gerente de Agência		4,00		
<b>Média Geral</b>		<b>3,58</b>		
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo	4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente

**Tabela 17 – Espaço físico adequado para as atividades laborais.**



**Gráfico 17 – Espaço físico adequado para as atividades laborais.**

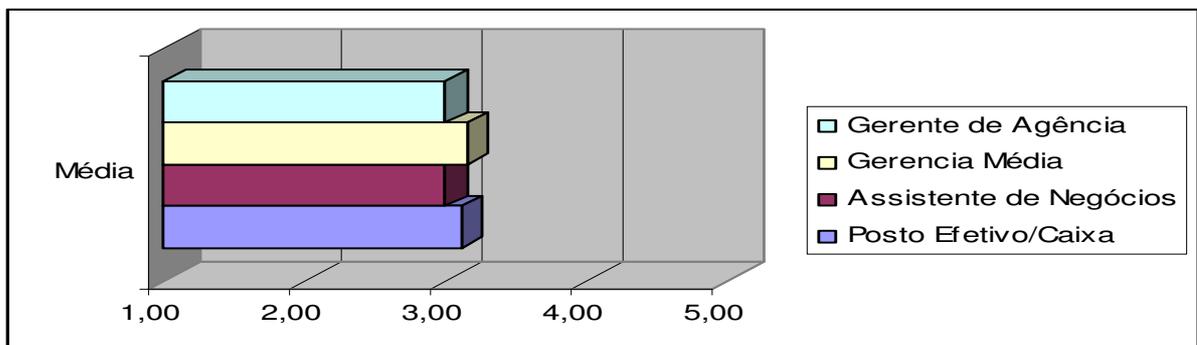
Questão importante, pois se refere aos bem estar básico de qualquer trabalhador. Os gerentes de agência revelam um nível de satisfação alto e, se comparado aos demais, díspare. Os assistentes de negócios não se mostram tão satisfeitos como nas questões anteriores; são seguidos pelos trabalhadores de posto efetivo/caixa e pelos trabalhadores de gerência média, que são os mais insatisfeitos quanto a esse quesito.

#### 4.6.8 Número de funcionários por setores

A pergunta: **O número de funcionários está bem distribuído entre os setores?** Mostrou a distribuição dos funcionários entre os setores. É importante averiguar se há uma distribuição adequada em prol do desenvolvimento das atividades e da saúde e bem estar dos trabalhadores.

Respondentes					Média
Posto Efetivo/Caixa					3,12
Assistente de Negócios					3,00
Gerencia Média					3,15
Gerente de Agência					3,00
<b>Média Geral</b>					<b>3,07</b>
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo	4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente	

**Tabela 18 – Números de funcionários distribuídos em cada setor.**



**Gráfico 18 – Números de funcionários distribuídos em cada setor.**

Este resultado revela o nível mais baixo de satisfação dos funcionários e mostra que os trabalhadores estão sobrecarregados. Isso interfere na saúde e bem-estar do trabalhador, o que pode resultar em afastamentos para tratamento de saúde. Os funcionários mais satisfeitos são os de gerência média, seguidos de perto pelos de posto efetivo/caixa. Os gerentes de agência e os

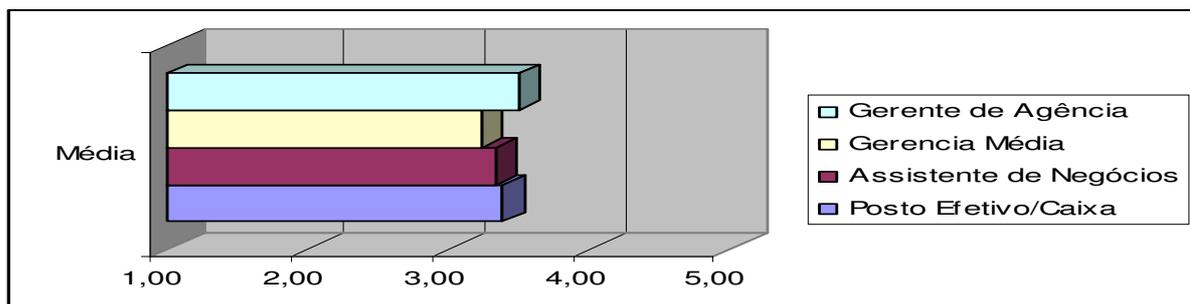
assistentes de negócios apresentam o pior nível de satisfação quanto à distribuição de funcionários em cada setor.

#### 4.6.9 Adequação na distribuição de tarefas

A pergunta: **A distribuição de tarefas em seu setor de trabalho e considerada por você a adequada?** Visou mostrar a percepção do trabalhador quanto à distribuição de tarefas no setor onde trabalha.

Respondentes		Média		
Posto Efetivo/Caixa		3,38		
Assistente de Negócios		3,33		
Gerencia Média		3,23		
Gerente de Agência		3,50		
<b>Média Geral</b>		<b>3,36</b>		
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo	4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente

**Tabela 19 – Adequação na distribuição de tarefas.**



**Gráfico 19 – Adequação na distribuição de tarefas.**

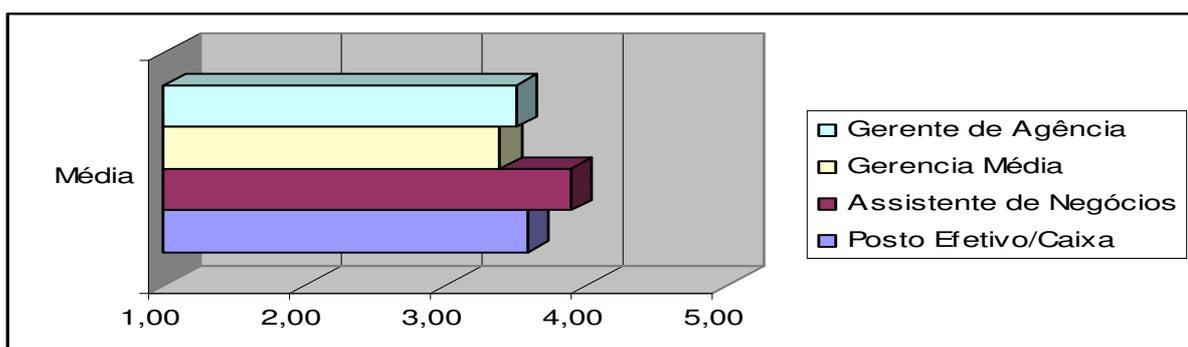
Essa questão mostra que os gerentes de agência têm um bom nível de satisfação quanto à adequação na distribuição de tarefas. Os assistentes de posto efetivo/caixa e os assistentes de negócios apresentam satisfação semelhante quanto a essa questão; e os gerentes médios revelam o pior nível de satisfação quanto à distribuição de tarefas.

#### 4.6.10 Informações recebidas da rede de comunicação interna

A pergunta: **São satisfatórias as informações que recebo da rede de comunicação interna da empresa?** Visou mostrar a satisfação do trabalhador quanto às informações que recebe da rede de comunicação interna da empresa.

Respondentes		Média
Posto Efetivo/Caixa		3,58
Assistente de Negócios		3,89
Gerencia Média		3,38
Gerente de Agência		3,50
<b>Média Geral</b>		<b>3,59</b>
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo
4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente	

**Tabela 20 – Informações recebidas da rede de comunicação interna da empresa.**



**Gráfico 20 – Informações recebidas da rede de comunicação interna da empresa.**

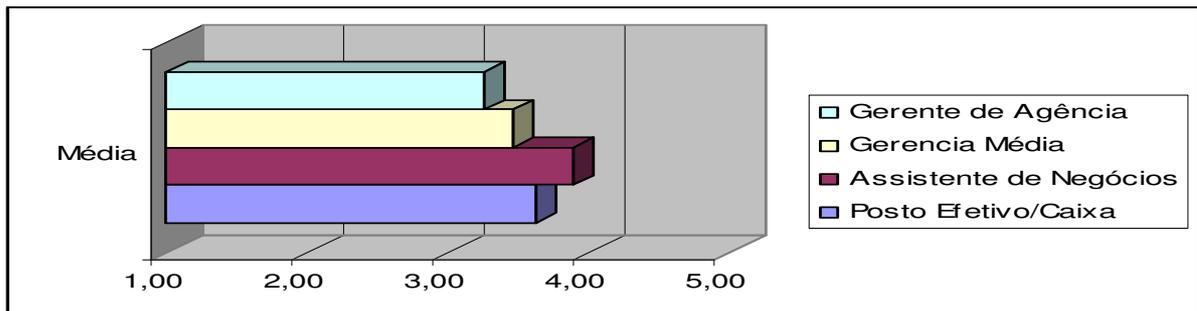
Mais uma vez os assistentes de negócios são os funcionários que apresentam o nível mais alto de satisfação quanto ao retorno das comunicações internas da empresa. Em segundo lugar, aparecem os funcionários de posto efetivo/caixa. Os menos satisfeitos nesse aspecto do campo laboral são os gerentes de agência, seguidos dos mais insatisfeitos, os trabalhadores de gerência média.

#### 4.6.11 Eficiência dos processos decisórios

Na pergunta: **A eficiência nos processos decisórios?** Tem a intenção de revelar a eficiência nos processos decisórios da agência.

Respondentes		Média		
Posto Efetivo/Caixa		3,62		
Assistente de Negócios		3,89		
Gerencia Média		3,46		
Gerente de Agência		3,25		
<b>Média Geral</b>		<b>3,55</b>		
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo	4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente

**Tabela 21 – A eficiência nos processos decisórios da agência.**



**Gráfico 21 – A eficiência nos processos decisórios da agência.**

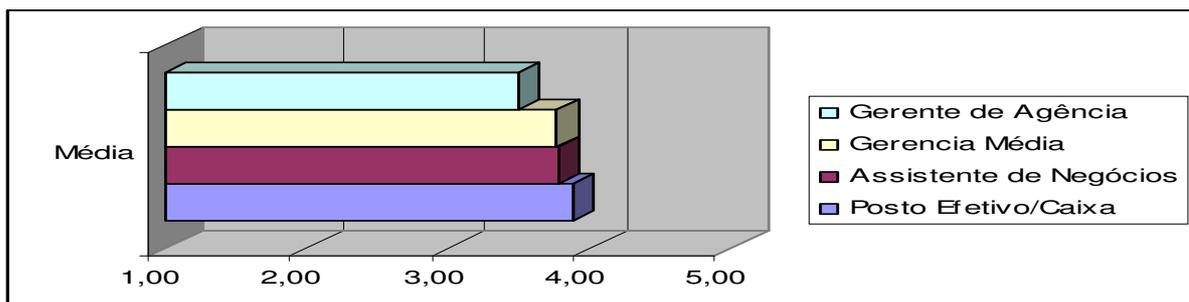
Quanto a este aspecto, é relevante ressaltar que não havendo uma boa comunicação entre os setores do banco haverá prejuízos para os procedimentos bancários e a forma correta da tratativa de operações diversas, levando a insatisfação a superiores e subordinados.

#### 4.6.12 Esforço para colocar em prática as decisões do banco

A pergunta: [Quando a empresa toma uma decisão, há um esforço de todos em colocá-la em prática?](#) Se refere às tomadas de decisão da empresa, se todos se esforçam em colocá-la em prática.

Respondentes		Média		
Posto Efetivo/Caixa		3,88		
Assistente de Negócios		3,78		
Gerencia Média		3,77		
Gerente de Agência		3,50		
<b>Média Geral</b>		<b>3,73</b>		
1 = Discordo Totalmente	2 = Discordo	3 = Nem Discordo nem Concordo	4 = Concordo	5 = Concordo Totalmente

**Tabela 22 – Esforço para colocar em prática as decisões do banco**

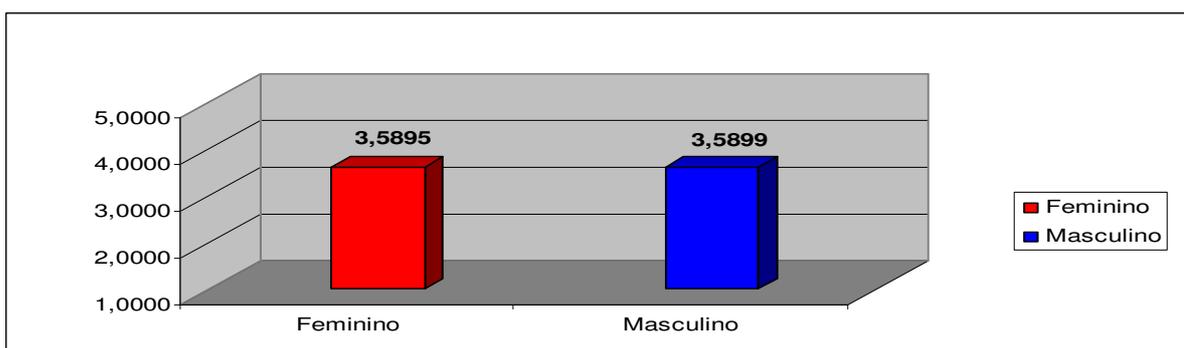


**Gráfico 22– Esforço para colocar em prática das decisões do banco**

Esta questão apresenta o menor desvio padrão dos respondentes, visto que a maioria concorda que quando o banco traça um objetivo todos ficam imbuídos de alcançar o objetivo.

#### 4.6.13 Comparação dos respondentes do sexo masculino e sexo feminino

Levando-se em conta os respondentes do sexo masculino e do sexo feminino a média geral, de todas as perguntas respondidas (da questão 5 a questão 22), é possível observar que não há diferenças significativas dos respondentes.



**Gráfico 23 – Média dos respondentes do sexo masculino e feminino.**

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Pesquisa de Clima é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas, melhorando o ambiente de trabalho, bem como, procurando manter o que está bom.

Nos ambientes tão cheios de transformações, em meio a fusões e aquisições, a empresa deve, cada vez mais, melhorar seus índices de competitividade e para isso ela depende quase que única e exclusivamente de pessoas motivadas, felizes e orgulhosas dos valores compartilhados com a organização.

O presente trabalho foi orientado no sentido de desenvolver levantamento de satisfação de colaboradores em uma empresa do ramo bancário na regional da cidade de Pelotas, abrangendo os colaboradores de todos os níveis das agências. O objetivo desta pesquisa foi o de levantar o grau de satisfação ou de insatisfação dos colaboradores daquela empresa com relação ao seu atual trabalho.

A pesquisa foi recebida de forma positiva por parte dos gestores e seus colaboradores; neste estudo, além de efetuar a verificação do clima, se buscou identificar onde estavam os problemas, e como agir para minimizá-lo; aos consultores, foram deixados elementos para que efetuem um diagnóstico consistente, bem como propostas de mudanças organizacionais na instituição.

Através da pesquisa pode-se observar que os colaboradores sentem-se satisfeitos em trabalhar na empresa, se consideram parte integrante da equipe, tem um bom relacionamento com seus coordenadores, os quais lhes transmitem confiança.

Os pontos positivos resultantes da pesquisa são vários: em primeiro lugar é imprescindível destacar que a maior parte dos colaboradores da amostra sentem-se orgulhosos de trabalhar na empresa, isso beneficia o progresso da mesma e confere satisfação pessoal a cada funcionário e ao grupo como um todo. Além disso, os funcionários sentem satisfação quanto às atividades laborais, porém, há certo nível de estresse quando sobrecarregados, o que acarreta individualismo e pouco coleguismo por parte dos entrevistados. Quanto aos benefícios disponibilizados pela empresa, os funcionários também se revelam satisfeitos; a relação entre superiores e subordinados também apresentou um nível alto de contentamento, ou seja, existe cordialidade e profissionalismo entre os colegas.

Ainda quanto aos pontos positivos assinalados na pesquisa, os funcionários apresentam grande confiança na empresa e sentem-se satisfeitos com as promoções ofertadas por aquela; os colaboradores do Banco Beta esforçam-se para colocar as decisões do banco em prática - se percebe que há um *querer-fazer* considerável em todos os setores que foram objetos da pesquisa.

No entanto, há considerações a serem feitas, quanto ao que se refere a estímulo para manter os funcionários motivados para a execução de suas tarefas, a falta de investimentos na qualificação profissional, uma melhor distribuição de tarefas entre os setores, ao número de funcionários distribuídos em cada setor, bem como a necessidade de regularizar as disparidades salariais, pois, na visão dos respondentes é o item que mais causa insatisfação.

Há, ainda, certa discrepância em relação às informações recebidas da rede de comunicação interna da empresa; os trabalhadores também se mostram pouco satisfeitos em relação às oportunidades de aprendizagem e formação oferecidas pela organização e há considerável insatisfação quanto ao número de funcionários que trabalham na empresa, fato que pode desencadear estresse e sobrecarregar a saúde e o bem estar do trabalhador.

Tem significância ressaltar que este trabalho ficou um tanto que limitado ao total de respondentes, pois, pouco mais de 50% (cinquenta por cento) dos questionários foram respondidos e chegaram ao pesquisador.

Conclui-se que os objetivos a que este trabalho se propôs foram atingidos. Enviada a pesquisa, mais de 50% dos respondentes preocuparam-se em respondê-la; a partir dos resultados avaliou-se a percepção dos funcionários em relação à empresa e à própria atividade laboral. Os dados coletados demonstraram as questões (benefícios, promoções, orgulho de trabalhar na empresa, cordialidade entre os colegas, entre outros) que satisfazem os trabalhadores, bem como os pontos que carecem de aprimoramento.

Como sugestão para a empresa, que esta estructure e sistematize uma aplicação periódica de pesquisa similar a esta, pois, é possível entender que se trata de uma ferramenta valiosa para o gestor, tanto na avaliação da satisfação de sua equipe, como na verificação de eventuais procedimentos ou posicionamentos incorretos, com relação aos seus colaboradores.

Para futuras pesquisas fica a sugestão da aplicação de um maior número de questionários e para um maior número de agências, bem como entrevistas com os assistentes de negócios para verificação do grau elevado de satisfação, a fim de adquirir uma sustentação maior nos resultados obtidos, se tornando uma ferramenta confiável e fiel da amostra de uma população de colaboradores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTO, Rosa M. V. S. e NAKANO, Davi Noboru. **Um levantamento de métodos e tipos de pesquisa:** Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP1999\\_A0943.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP1999_A0943.PDF)>. Acessado em 17 Jan. 2010.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa organizacional. **Revista Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

CAMPELLO, J. C. **Cargas de trabalho e evidências de seu impacto sobre a saúde de trabalhadores em bancos:** estudo de caso em quatro instituições financeiras em Porto Alegre, 2004. Dissertação (mestrado em engenharia – ênfase em Ergonomia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

JACQUES, Maria da Graça Corrêa; AMAZARRAY, Mayte Raya. Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. *Boletim da Saúde*, volume 20, número I, Porto Alegre: Jan/Junh.2006.

LARANJEIRA, Sônia M. Guimarães. **Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90\***. *Educação & Sociedade*, ano XVIII, nº 61, dezembro/97. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4701.pdf>>. Acesso em 15 Jul. 2010.

LIMA, Súi M. Barcelos & ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional**, *Rev. CCEI BAGÉ - RS V.6 N.10* Ago. 2002.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1995.

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

MENEGASSO, Maria Ester. **O Declínio do Emprego e a Ascensão da Empregabilidade:** Um protótipo para promover a Empregabilidade na empresa pública do setor bancário; dez.1998. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/teses98/ester/>. Acessado em: 15 Jul. 2010.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo & BARBARINI, Neuzi. **Reestruturação Produtiva no Setor Bancário Brasileiro e Sofrimento dos Caixas Executivos**, *Psicologia & Sociedade*; 14 (1): 103-122; jan./jun.2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v14n1/v14n1a07.pdf>>. Acessado em: 15 Jul. 2010.

OLIVEIRA, Nelio e MORAIS, Lúcio Flávio Renault de. **Clima Organizacional**. *Anais do enanpad 1999*. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-org-41.pdf>>. Acesso em 19 Jun 2010.

PESSOA, Walter. **A coleta de dados na pesquisa empírica, 1998**. Disponível em: <<http://www.cgnet.com.br/~walter/artigo.html>>. Acesso: 20 de março de 2011.

PUNTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. **Abordagens Teóricas e Dimensões Empíricas do Conceito de Clima Organizacional**. *RAUSP*, São Paulo v.37, n. 3, p. 96-104, julho/setembro

2002. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V370396-104.pdf>>. Acesso em 29 Jul. 2010.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TANAJURA, Ana Luiza Gonzaga & JESUS, Lucimar Lina de. **Clima Organizacional na Ecman Engenharia**, Universidade Federal da Bahia, Jul. 2003. Disponível em: <[http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/6/CPA/2003/106/clima\\_organizacional.pdf](http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/6/CPA/2003/106/clima_organizacional.pdf)>. Acessado em 17 Jun. 2010.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – Questionário utilizado para levantamento do clima organizacional

Colega!

Este questionário faz parte do meu trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas da UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Nesta pesquisa busco a coleta de dados que serão utilizados no trabalho acadêmico com esta única e exclusiva finalidade, não é necessário se identificar, e o êxito do trabalho dependerá de sua sinceridade. Nas questões de assinalar coloque um “X” na resposta escolhida, e responda por escrito nas perguntas descritivas:

Desde já, muito obrigado.

*Gilmar Islabão dos Santos*  
F3787211-7

1 - Cargo exercido atualmente pelo respondente?

Posto Efetivo/Caixa  Assistente de Negócios  Gerencia Média  Gerente de Agência

2- Tempo de trabalho na empresa?

de 1 meses a 1 ano  de 1 ano a 5 anos  de 5 anos a 10 anos

de 10 anos a 20 anos  de 20 anos a 30 anos  mais de 30 anos

3- Sexo do respondente?

Masculino  Feminino

4- Idade do respondente?

18 a 25 anos  26 a 35 anos  36 a 45 anos  mais de 45 anos

5- Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

6- Gosto das atividades que realizo costumeiramente no meu dia a dia?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

7- Há reconhecimento da empresa em relação ao serviço que venho executando?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

8- Para o trabalho que realizo no momento, minha remuneração é adequada?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

9- Os benefícios que são disponibilizados pela empresa são adequados (ex:plano de saúde, plano de carreira, plano de previdência, etc)?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

10- Você considera bom o relacionamento entre os superiores imediato e os subordinados dentro da sua equipe?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

11- Em geral, os funcionários da empresa cooperam uns com os outros quando estão sobrecarregados:

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

12- Há confiança no ambiente de trabalho?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

Pág. 1/2

13- Os funcionários da empresa são estimulados a buscar melhorias no seu dia a dia de trabalho?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

14- De forma geral, os funcionários da empresa sentem-se motivados para desempenhar suas atividades?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

15- São satisfatórias as oportunidades de aprendizagem e formação?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

16- Existem oportunidades de crescimento na carreira?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

17- A empresa oferece um espaço físico adequado para executar as atividades realizadas?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

18- O numero de funcionários esta bem distribuído entre os setores?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

19- A distribuição de tarefas em seu setor de trabalho e considerada por você a adequada?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

20- São satisfatórias as informações que recebo, da rede de comunicação interna da empresa?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

21 - A eficiência nos processos decisórios?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

22- Quando a empresa toma uma decisão, há um esforço de todos em colocá-la em pratica?

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
Totalmente						Totalmente

Pág. 2/2