

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE GRADUAÇÃO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANAQUEL TOPANOTTI**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS DEMANDAS  
TRABALHISTAS DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA UNIDADE DE  
GERÊNCIA BANCÁRIA DA REGIÃO DE CRICIÚMA:  
UMA ABORDAGEM GERAL**

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011.**

**ANAQUEL TOPANOTTI**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS DEMANDAS  
TRABALHISTAS DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA UNIDADE DE  
GERÊNCIA BANCÁRIA DA REGIÃO DE CRICIÚMA:  
UMA ABORDAGEM GERAL**

Trabalho de Fim e de Conclusão de Curso  
apresentado para obtenção do grau de  
Bacharel no curso de Ciências Contábeis da  
Universidade do Extremo Sul Catarinense,  
UNESC.

Orientador. Prof. Esp. Adilson Pagani Ramos

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011.**

**ANAQUEL TOPANOTTI**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS DEMANDAS  
TRABALHISTAS DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA UNIDADE DE  
GERÊNCIA BANCÁRIA DA REGIÃO DE CRICIÚMA:  
UMA ABORDAGEM GERAL**

Trabalho de Fim e de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel, no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de pesquisa em Auditoria, Perícia e Investigação Contábil.

Criciúma, 05 de dezembro de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Adilson Pagani Ramos, Esp. Contador, Orientador.

Prof. Moisés Cardoso, Advogado, Examinador 1

Prof. Andreza Patrício, Advogada, Examinador 2

**Dedico este trabalho especialmente a Deus, a  
minha família, aos, meus amigos, todos os  
professores que me deram sabedoria,  
especialmente, ao meu orientador, Profº.  
Adilson Pagani Ramos**

## **AGRADECIMENTOS**

Pela valiosa colaboração na realização deste trabalho manifesto meus sinceros agradecimentos:

Primeiramente, a Deus, que me deu o dom da vida, saúde, inteligência e alegria de viver. Agradeço pelo dom da fé, que me fez acreditar Nele, em mim mesma e nas pessoas. Enfim, por tudo o que sou e tenho. Por mais esta etapa vencida, Obrigada Senhor!

A leda, minha mãe, por todo o apoio, incentivo, palavras de ânimo nos momentos difíceis.

Ao meu esposo, por todos os momentos felizes e difíceis que juntos enfrentamos durante essa caminhada na vida acadêmica.

A Maria Luiza, minha filha, pela compreensão e demonstrações de apoio e muito carinho.

Aos demais familiares pela compreensão e apoio.

Aos colegas de curso, pela amizade e convivência neste período marcante em minha vida, de crescimento e amadurecimento.

Ao professor Adilson Pagani Ramos, meu orientador, a quem admiro muito, agradeço por toda paciência, dedicação, ensinamentos, respeito e amizade.

Aos professores do curso de Ciências Contábeis, que dedicaram seu tempo e sua experiência para que minha formação acadêmica também fosse um aprendizado de vida, de crescimento e amadurecimento.

Aos amigos e colegas, pelo companheirismo e apoio constante.

A todas as demais pessoas, que de alguma maneira auxiliaram na concretização deste trabalho, muito obrigada!

**“Comece fazendo o que é necessário,  
depois o que é possível. De repente  
estarás fazendo o impossível.”**

**São Francisco de Assis**

## RESUMO

TOPANOTTI, Anaquel. **A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS DEMANDAS TRABALHISTAS DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA UNIDADE DE GERÊNCIA BANCÁRIA DA REGIÃO DE CRICIÚMA: UMA ABORDAGEM GERAL.** 2011,73 p. Monografia do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC, Criciúma.

O trabalho visa verificar se o clima organizacional na instituição bancária interferiu de alguma forma para que seus colaboradores ingressassem na justiça trabalhista. Trata-se de um estudo descritivo do tipo *survey*, cuja população compreende os colaboradores da unidade GIDUR-CR, Caixa Econômica Federal, localizada em Criciúma/SC. A amostra constitui-se de 32 colaboradores, sendo um censo. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário. A abordagem metodológica usada para análise e interpretação dos dados foi quantitativa. O resultado da pesquisa demonstrou que o clima na unidade não teve nenhuma relação com o fator preponderante, que levaram os funcionários a entrar com ação trabalhista na justiça contra a instituição, sendo então a falta de pagamento de horas extras. Desta forma, observa-se ser necessária a participação de Recursos Humanos para resolução de eventuais pendências desta ordem.

Palavras-chave: clima organizacional, relações de trabalho e demanda judicial.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Roteiro da Metodologia Utilizada .....	17
Quadro 2: Definição dos Papéis do RH .....	19
Figura 1: Seis Processos de Gestão de Pessoas.....	21
Figura 2: Fluxo de Aumento do Quadro de Funcionário .....	23
Figura 3: Interação do Plano de Treinamento com as Áreas de RH .....	25
Figura 4: Organograma do Setor de Remuneração .....	28
Quadro 3: Dados Usados para Avaliar o Desempenho .....	27
Quadro 4: Tipos de Remunerações.....	29
Quadro 5: Opções de Horários de Trabalho.....	30
Quadro 6: Principais Dimensões da Cultura Organizacional .....	34
Quadro 7: Componentes da Cultura Organizacional .....	35
Figura 5: Elementos da Comunicação.....	42
Figura 6: As Relações Trabalhistas No Organograma Empresarial .....	44
Quadro 8: Momentos que a Empresa Deve Dar Suporte ao Empregado.....	45
Quadro 9: Órgãos de Administração da CEF .....	50
Gráfico 1: Cargo Ocupado.....	51
Gráfico 2: Nível de Escolaridade dos Respondentes .....	52
Gráfico 3: Tempo de Serviço na Instituição Financeira .....	53
Gráfico 4: Faixa Salarial dos Pesquisados .....	54
Gráfico 5: Atividade Profissional Extra.....	54
Gráfico 6: Divisão do Período de Férias .....	55
Gráfico 7: Ocorrência de Internação Hospitalar por Doença Grave .....	56
Gráfico 8: Incentivo Financeiro para Cursos Externos .....	57
Gráfico 9: Nível de Qualidade do Convênio Médico .....	58
Gráfico 10: Há Estímulo no Exercício das Atividades Profissionais .....	59
Gráfico 11: Motivação na Busca por Novos Desafios.....	59
Gráfico 12: Satisfação com os Planos de Carreira .....	60
Gráfico 13: Existe Oportunidades de Integração entre os Colaboradores.....	61
Gráfico 14: Clima Participativo nas Reuniões.....	62



Gráfico 15: Motivo da Demanda Judicial Trabalhista .....	63
Gráfico 16: Tempo Decorrido para Dar Início ao Processo .....	63
Gráfico 17: Medidas Anteriores ao Processo Judicial .....	64
Gráfico 18: Medida Tomada Antes do Processo Judicial .....	65
Gráfico 19: Meio Utilizado para Ocorrência do Processo Trabalhista .....	65
Gráfico 20: Algum Prejuízo Percebido com a Iniciativa de Entrar na Justiça Trabalhista .....	66
Gráfico 21: Resultado Obtido foi Dentro do Esperado.....	67
Gráfico 22: Tempo Decorrido até a Deliberação .....	67
Gráfico 23: Custo com o Processo Judicial .....	68

## **LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS**

ARH = Administração de Recursos Humanos

CEF= Caixa Econômica Federal

DIEESE = Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

DOU = Diário Oficial da União

FGTS = Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

GIDUR= Gerência de Apoio ao Desenvolvimento Urbano

OGU = Orçamento Geral da União

PAC =Programa de Aceleração do Crescimento

PASEP = Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

PIS = Programa de Integração Social

PSI = Processo Seletivo Interno

RH = Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Tema e Problema .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivos da Pesquisa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Metodologia .....</b>	<b>16</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Administração de Recursos Humanos - ARH .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Políticas e Práticas para Administração dos Recursos Humanos.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.1 Recrutamento e Seleção .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2 Treinamento .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.3 Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.4 Remuneração.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.5 Jornada de Trabalho .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.6 Desligamento .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4 As Pessoas e As Organizações.....</b>	<b>32</b>
<b>2.5 Cultura Organizacional .....</b>	<b>33</b>
<b>2.6 Clima Organizacional .....</b>	<b>36</b>
<b>2.6.1 Trabalho em Equipe .....</b>	<b>36</b>
<b>2.6.1.1 Motivação .....</b>	<b>37</b>
<b>2.6.1.2 Satisfação no Trabalho .....</b>	<b>38</b>
<b>2.6.1.3 Liderança.....</b>	<b>39</b>
<b>2.6.1.4 Qualidade de Vida no Trabalho .....</b>	<b>40</b>
<b>2.7 Elementos Envolvidos na Relação de Trabalho .....</b>	<b>41</b>
<b>2.8 Relações Trabalhistas.....</b>	<b>43</b>
<b>3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS NA .....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Instituições Financeiras.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Caixa Econômica Federal .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.1 Missão da Caixa Econômica Federal .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.2 Estrutura Organizacional .....</b>	<b>49</b>

<b>3.3 Pesquisa de Campo.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3.1 Caracterização dos Respondentes .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3.2 Benefícios Concedidos pela Organização aos Pesquisados .....</b>	<b>56</b>
<b>3.3.3 Percepção Quanto ao Clima Organizacional na Instituição Financeira.....</b>	<b>58</b>
<b>3.3.4 Demanda Judicial dos Funcionários da CEF .....</b>	<b>62</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para se conseguir sucesso na administração de qualquer empreendimento, os gestores devem garantir condições de trabalho favoráveis aos seus colaboradores. Tal fato ocorre quando há remuneração e benefícios justos, tarefas desafiadoras, participação no desenvolvimento e comprometimento com as metas.

Um aspecto essencial envolvido na gestão nos negócios diz respeito ao clima organizacional. Tendo em vista que se desenvolvido de forma a contemplar os anseios, pessoais e financeiros, dos colaboradores tem a capacidade de influenciá-los positivamente e motivá-los a desenvolverem suas atividades de maneira eficaz.

Na era do conhecimento, é importante fazer com que haja união de forças entre a organização e os indivíduos que dela fazem parte, para que todos estejam usando a mesma linguagem e canalizando esforços para cumprir a missão da organização.

Neste sentido, faz-se necessário atentar para a qualidade nas relações internas da organização. Assim, a administração que se preocupa com a busca por um clima organizacional adequado, essa deve cuidar dos aspectos relacionados a motivação, satisfação e a confiança que seus colaboradores possuem em relação a entidade.

A falta de sinergia entre a administração e seus empregados, chegam até mesmo em demandas judiciais. Uma vez que pode provocar descontentamento aos funcionários, ocorrendo mudanças em atitudes e comportamentos dos indivíduos. Assim, na tentativa por sanar suas inquietações procuram subsídios na justiça trabalhista.

O campo das demandas trabalhistas pode ser compreendido como aquele cujo objeto de estudo são as relações existentes entre administração e colaboradores, o clima organizacional delineado, bem como examinando as atividades exercidas pelos funcionários, a satisfação ou não com seu trabalho e suas pretensões.

Assim, estudar alguns fatores que geraram demandas judiciais em uma instituição financeira é o foco central desta pesquisa. Esse estudo aborda, também, o

significativo papel do clima organizacional na existência de uma relação trabalhista adequada.

## 1.1 Tema e Problema

O ambiente empresarial passou a ser instável, nas últimas décadas, a economia cada vez mais globalizada, as relações de negócios determinadas pela flexibilidade, o ritmo das inovações desafiando as estratégias e o conhecimento - recursos intangíveis - o qual passou a figurar como a riqueza das empresas. Em meio a tantas transformações ocorridas no mundo dos negócios, a preocupação com a diversificação de bens e/ou serviços firmou-se como um fato necessário àqueles que buscam a obtenção do sucesso no gerenciamento empresarial.

No mercado financeiro não é diferente, o portfólio de produtos é vasto. Esta diversidade exige de seus colaboradores competências as mais variadas possíveis, num propósito de manter a atual carteira de clientes e/ou conquistar uma nova clientela ou um novo nicho de mercado. Além disso, são imprescindíveis conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para conseguir enfrentar as dificuldades encontradas nas rotinas das instituições bancárias.

Tantas exigências demandam constante aperfeiçoamento. Uma vez que no setor bancário a cobrança para o atingimento das metas e resultados faz parte do cotidiano dos seus colaboradores.

Todavia, esse ambiente frenético pode causar frustrações, influenciando na saúde física e mental e nos desempenhos do funcionário em relação ao seu trabalho. A falta de motivação provoca a desvalorização do funcionário, proporcionando o desgaste e acarretando o não cumprimento das metas almejadas pelos líderes.

Dentre as alternativas utilizadas pelos colaboradores das instituições bancárias para defender um clima organizacional propício para o desenvolvimento dos serviços e proteger seus direitos se dá por meio da justiça do trabalho.

A fim de buscar respostas no que diz respeito à compreensão do clima organizacional desse tipo de empresa e das demandas judiciais emanadas dos seus colaboradores, a preocupação desta pesquisa traduz-se nos seguintes termos: O clima organizacional da Caixa Econômica Federal, região de Criciúma, foi determinante nas demandas judiciais trabalhistas procedidas por seus colaboradores?

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

Com base no problema proposto, o objetivo geral desta pesquisa consiste em verificar se o clima organizacional na instituição bancária interferiu de alguma forma para que seus colaboradores ingressassem na justiça trabalhista.

A partir do objetivo geral, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- \* investigar os elementos determinantes no clima organizacional;
- \* identificar qual a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional da Caixa Econômica Federal, da região de Criciúma; e
- \* averiguar, por meio do estudo na Gerência de Apoio ao Desenvolvimento Urbano da Caixa Econômica Federal, da região de Criciúma, os fatores que motivaram os funcionários a entrarem em processos judiciais.

## **1.3 Justificativa**

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE (2011), ao pesquisar sobre emprego bancário no Brasil, registrou, no ano de 2011, a ocorrência de alterações nos percentuais das formas de desligamento ocorrido nos bancos, principalmente, a saída do emprego a pedido, ou seja, por

iniciativa do próprio bancário, o qual em 2009 correspondia a 35,65% indo para 50,96% neste ano.

O dado apresentado trata-se de um aumento considerável neste tipo de ruptura do vínculo empregatício, o que faz refletir sobre o panorama dos empregos em instituições bancárias no País. Conhecer os porquês deste acontecimento pode auxiliar na inter-relação existente entre gestores, colaboradores e ambiente de trabalho.

Fez-se referência, no tema deste trabalho de conclusão de curso, que o ambiente competitivo das instituições bancárias, se comporta de maneira acirrada. Neste contexto, a busca por produtividade e lucratividade é constante nos bancos, tal fato provoca uma cobrança dos gestores para que seus colaboradores atinjam as metas estipuladas. Alguns destes, por sua vez, sentem-se pressionados, frustrados e até mesmo chegando a um nível de *stress*, e assim transformando o ambiente em um clima organizacional não prazeroso. Estas condições são suficientes para justificar o nível de importância do estudo projetado.

Deve-se destacar, também, que funcionário quando não satisfeito com as condições de trabalho vê o ingresso judicial como uma possibilidade de modificar a situação apresentada. Assim, quando procedida uma ação trabalhista supõe-se que o colaborador está em desacordo com as relações de emprego delineadas, portanto, o clima organizacional não estava proporcionando um ambiente favorável para o desempenho das suas atividades.

Por tudo isso, este estudo pretende dar respostas descobrindo se o clima organizacional das instituições bancárias impulsiona de alguma forma as demandas judiciais trabalhistas, somando, ainda, como contribuição para o aprimoramento da literatura sobre a temática em questão.

Sintetizando, pode-se afirmar que este trabalho de conclusão de curso objetiva, sobretudo, visa estudar o clima organizacional e as demandas trabalhistas ocorridas na instituição bancária da Caixa Econômica Federal, localizada em Criciúma, no estado de Santa Catarina.



## 1.4 Metodologia

Nesta seção, demonstra-se o escopo metodológico utilizado para a consecução dos objetivos definidos, bem como, os procedimentos adotados para o levantamento e análise dos dados.

Assim, o planejamento de pesquisa necessita de um método de investigação para a descrição e explicação de fenômenos. De acordo com Richardson (1999, p. 29), “esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las a partir das relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes.”

Portanto, para o enunciado do problema de pesquisa, bem como dos objetivos que se buscou alcançar, partiu-se do desenvolvimento de uma pesquisa descrita. Esta, conforme Andrade (2002) tem em seu cerne a preocupação em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles.

A pesquisa em fontes secundárias ocorre por meio de uma revisão de literatura sobre o tema de estudo, consultando-se, principalmente, publicações e editorações de materiais bibliográficos dos assuntos pertinentes a este trabalho de conclusão de curso.

Outra tipologia da pesquisa utilizada neste estudo foi quanto aos procedimentos, onde se fez uso do tipo *survey*. A pesquisa *survey*, conforme Pinsonneault e Kramer (apud FREITAS et al., 2000, p. 105), pode ser descrita “como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo.”

No que diz respeito à população, Andrade (1999) relata que corresponde à quantidade total dos elementos componentes do fenômeno. A população deste estudo compreende 32 (trinta e dois) colaboradores da unidade de Gerência de Apoio ao Desenvolvimento Urbano da Caixa Econômica Federal, da região de Criciúma.

Para a operacionalização do processo de coleta de dados utilizou-se como instrumento, o questionário (Apêndice A). Esse, conforme Richardson (1999) é uma

técnica de investigação que se utiliza de um número de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por intuito a descrição das características, bem como a medição de determinadas variáveis de um grupo social.

O questionário aplicado é formado por 23 perguntas de múltipla escolha, entretanto, com uma única resposta. Esta estratégia de estabelecer as indagações de pesquisa é para Gil (1996, p 129) como “um conjunto de alternativas de respostas para que seja escolhida a que melhor representar a situação ou ponto de vista.” A formulação dos questionamentos tinha o propósito de diagnosticar se os fatores do clima organizacional contribuíram para que os funcionários da GIDUR, Caixa Econômica Federal de criciúma entrassem com ações judiciais.

Nesta pesquisa ocorreu como um censo, ou seja, todos os indivíduos que receberam o questionário, responderam-no. Todavia, cabe elucidar que dos entrevistados, somente, 7 (sete) pessoas entraram com algum processo trabalhista contra a instituição bancária. Portanto, nas questões pertinentes as demandas judiciais são consideradas esse número.

O processo de análise dos dados coletados ocorreu, predominantemente, de maneira quantitativa. A qual, segundo Richardson (1999), é caracterizada pelo uso da quantificação nas modalidades de coleta de informações e no tratamento, por meio de técnicas estatísticas.

De maneira resumida, segue, no Quadro 8, o roteiro da metodologia utilizada nesta pesquisa.

<b>Roteiro da metodologia</b>	
Tipologia quanto aos objetivos	Descritiva
Tipologia quanto aos procedimentos	Bibliográfica e <i>Survey</i>
Instrumento de coleta de dados da pesquisa	Questionário
Tipologia quanto à abordagem do problema	Quantitativa

**Quadro 1: Roteiro da Metodologia Utilizada**

Fonte: Elaborado pela Autora.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo tem por finalidade realizar a revisão teórica do tema investigado, de modo a servir de base para o entendimento dos fatores relacionados ao clima organizacional que podem interferir para um processo de demanda judicial trabalhista.

### **2.1 Administração de Recursos Humanos - ARH**

Inicialmente, vale elucidar que o sucesso de uma organização depende do conhecimento, habilidades, capacidade criadora e motivação de trabalho. Os funcionários são recursos que devem ser conduzidos de maneira a sentirem-se como parceiros do negócio e não apenas como simples empregados contratados.

O setor de Recursos Humanos cumpre o papel administrativo direcionado para a aquisição, treinamento, avaliação e remuneração do funcionário. No que tange a sua administração, Chiavenato (1999, p. 8) relata que “é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.”

Todavia, destaca-se que tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamentos ou de descontos. Tal qual se faz hoje, mas agora com responsabilidades ampliadas. (MARRAS, 2005). Tendo em vista que o setor de recursos humanos em uma organização tem o papel de interpretar os objetivos da empresa, por meio de planejamentos e contribuir na qualidade do funcionário.

Esta área, de acordo com Gil (1994, p. 13), “trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoas.” De maneira a buscar melhor entendimento sobre a extensão do seu papel como parceiro

estratégico na gestão dos negócios, tem-se o Quadro 2

<b>Administração de Estratégias de RH</b>	<b>Execução da Estratégia</b>	<b>Parceiro Estratégico</b>	<b>Ajuste das Estratégias de RH à estratégia empresarial: 'Diagnóstico Organizacional'</b>
Administração da Infraestrutura da Empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: 'Serviços em Comum'
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: 'Prover recursos aos funcionários'
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade de mudança'

**Quadro 2: Definição dos Papéis do RH**

Fonte: Ulrich (1998, p. 41).

Percebe-se ao conhecer esses principais aspectos que este parceiro empresarial é essencial numa gestão que prima por diferenças perante seus concorrentes, dada tal importância, no próximo tópico, aprofunda-se o conhecimento referente a gestão de pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo

## **2.2 Gestão de Pessoas em Ambiente Dinâmico e Competitivo**

A gestão de pessoas é constituída inúmeras atividades relevantes tanto de cunho legal, como social ou humana. Entre elas destacam-se a seleção e a contratação de mão-de-obra ou orientações aos diversos departamentos de uma empresa. O estudo do comportamento humano nas organizações tem como finalidade de tornar as pessoas mais produtivas e, particularmente, satisfeitas.

As pessoas procuram no trabalho a possibilidade de satisfazer seus anseios. Sobretudo, quando trabalham em grupo em prol dos objetivos da organização e também nas relações estabelecidas neste ambiente. No entanto, cabe aos gestores promover a integração entre todos, o que pode ser facilitado quando ocorre uma gestão eficiente de pessoas. (OLIVEIRA, 2002).

Gestão de pessoas é, de acordo com Gil (2001, p. 17)

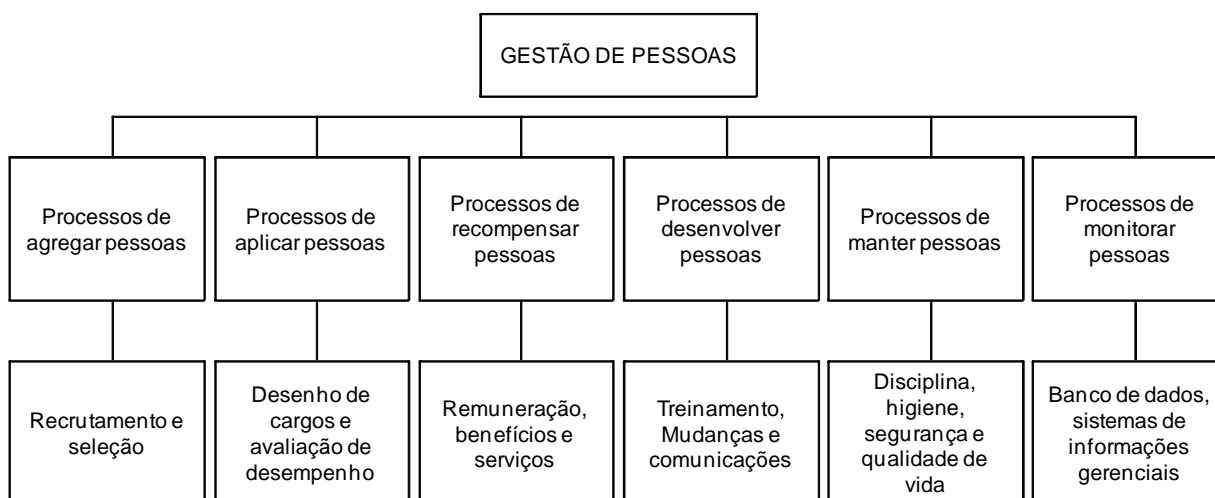
a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Ao imaginar um cenário futuro, Tachizawa e Takeshy (2001) entendem que na gestão de pessoas, os administradores possam ser mais responsáveis com a organização e com os indivíduos. Desta forma, quando perceberem da necessidade de ajustes na gestão, os promovam por meio de novas formas de conduzir os interesses dos envolvidos.

Na percepção de Chiavenato (1999, p. 9), a gestão de pessoas "é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, empregados, recursos humanos ou qualquer outra denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais."

A tão desejada competitividade é produzida quando os empregados estão habilitados, motivados e satisfeitos com o trabalho. Para isso, os gestores devem desenvolver e manter a qualidade de vida neste ambiente, sendo possível quando as mudanças são administradas de maneira adequada, e sempre quando os mesmos possuem um posicionamento ético e socialmente responsável.

A eficácia organizacional é alcançada quando os objetivos são atingidos e a missão concretizada e, para tal feito à correta administração dos processos na gestão de pessoas pode ser considerado com um fator primordial. Na Figura 1, será exposto seis processos de lidar com as pessoas dentro da empresa.



**Figura 1: Seis Processos de Gestão de Pessoas**

Fonte: Chiavenato (1999, p. 41).

Além das atividades triviais envolvidos, como contratação e remuneração. Os recursos humanos tem o papel de buscar resultados que agreguem valor à empresa, sendo eles clientes, investidores e funcionários. Para tanto se faz necessário que seu gestor promova o desenvolvimento da organização, principalmente, contribuindo com a evolução das pessoas, de maneira a tornar um ambiente de aprendizagem organizacional permanente. (GIL, 2001).

Vale ressaltar que ao falar de questões estratégicas de forma nenhum pode-se limitar à equipe de gestão de pessoas, mesmo sendo esta essencial em qualquer empresa. Isso faz refletir que gerir pessoas é vista como uma responsabilidade de linha, isto é, cabe a todos os gerentes e supervisores, os quais recebem apoio da equipe de gestão de pessoas. Portanto, ela não é centralizada, e sim inserida no contexto da organização por meio dos gestores de todas as áreas, cada qual aplicando-a em seu grupo de trabalho. (CHIAVENATO, 1999).

Num propósito de alcançar os objetivos organizacionais, o planejamento serve como um instrumento de auxílio para trabalhar com pessoas ou no meio delas. Segundo Oliveira (1993, p. 24), "planejar significa estabelecer metas e objetivos para o alcance de uma situação desejada, de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração dos esforços e recursos da empresa".

De forma específica o planejamento e desenvolvimento de carreira, de acordo com Tachizawa e Takeshy (2001, p. 197),

são conceitos que atualmente estão tendo seus métodos modificados tanto pelos especialistas em gestão de pessoas quanto pelos executivos das organizações. Uma carreira bem sucedida para a força de trabalho que integra o quadro de pessoal de uma organização pode ser obtida através de um cuidadoso planejamento cujo resultado final é o plano de carreira.

A operacionalização do plano de carreira depende das normas e diretrizes elaboradas pela instituição. Sendo assim, ao se candidatar para um cargo o indivíduo deve conhecer todos os aspectos envolvidos na escalada dos níveis hierárquicos, numa visão de crescimento individual contínuo. Tendo em vista que ao ocupar uma vaga em determinada carreira a pessoa precisa sentir orgulho e realização pessoal com o trabalho, e perceber essa como uma forma de alcance dos seus objetivos de vida, felicidade familiar, dentre outros.

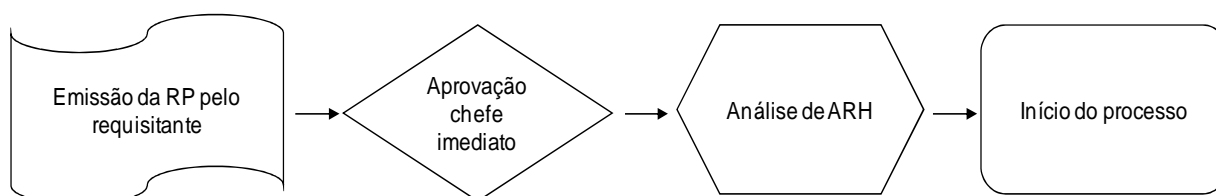
## **2.3 Políticas e Práticas para Administração dos Recursos Humanos**

Nesta seção serão abordadas as políticas e práticas utilizadas na gestão de pessoas, a saber: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração, jornada de trabalho e desligamento.

### **2.3.1 Recrutamento e Seleção**

No que tange ao recrutamento, Marras (2005, p. 69), elucida que "é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente a organização." Para dar início no processo é necessário primeiramente surgir a necessidade da empresa contratar novos profissionais.

Para tornar visualmente compreensível do fluxo que acontece no recrutamento, vê-se na sequência a Figura 2.



**Figura 2: Fluxo de Aumento do Quadro de Funcionário**

Fonte: Marras (2005, p. 69).

A necessidade de contratação origina de diversos fatores, que é expressa formalmente pelo requisitante da área, por meio de documento denominado requisição pessoal (RP), que segue um fluxo determinado pela empresa. (MARRAS, 2005).

Cada empresa tem um procedimento, no entanto, os primeiros passos para um recrutamento será o agendamento de entrevista. A opção é feita por meio da escolha do perfil correspondente às necessidades da organização juntamente com o que o candidato oferece. Portanto, Oliveira (2002, p. 11) descreve que “a análise de um cargo e sua descrição são formas de ajudar na contratação de empregado dentro do perfil desejado, atendendo as necessidades das atividades que o empregador deseja.”

Ao encontrar o perfil profissional adequado a determinada função, parte-se para formação das metas para escolha dos candidatos, sendo função específica do selecionador. É importante destacar que se devem aplicar técnicas compatíveis com o tipo de mão-de-obra que se quer recrutar.

De acordo com Tachizawa e Takeshy (2001, p. 168) "o recrutamento de pessoal constitui numa sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, seja elas internas ou externas. As características da mão-de-obra determinarão a escolha das fontes de recrutamento.”

Corroborando Chiavenato (1995, p. 193) expõe que “a tarefa do recrutamento é atrair com seletividade, mediante varias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido.” Esse é



momento o entrevistador tem que procurar coletar o máximo de dados possíveis de seu candidato; informações pessoais, profissionais, educacionais e sociais.

Desta forma, França (2007 p. 30-31) enfatiza que

recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto [...] os empregados competem em termos salariais, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Os candidatos competem em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidade, conhecimento, experiência e personalidade. O recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho.

O recrutamento é um subsídio para o processo de seleção, se não houver candidato com característica para aquela vaga, não haverá seleção. O recrutamento pode ser feito de duas maneiras: Recrutamento interno: atraindo o pessoal interno para outras vagas e recrutamento externo; busca de candidatos que não tem vínculos diretos com a empresa. (FRANÇA, 2007).

Depois do recrutamento, inicia-se a seleção, no qual são escolhidos os candidatos que foram bem sucedidos. Nesta fase, o entrevistador prepara o candidato, exercitando o lado emocional da pessoa. É uma etapa trabalhosa pelo fato de que o entrevistador tem que empenhar-se para tornar um lugar descontraído e assim deixar o candidato à vontade.

Cabe um adendo, que na percepção de Tachizawa e Takeshy (2001) para diminuir o índice de flutuação e insatisfação dos empregados, as empresas devem preparar e investir na formação de pessoal do quadro existente e não buscar profissional pronto no mercado de trabalho.

Dando prosseguimento ao assunto, de acordo com Tachizawa, Takeshy (2001), os processos de recrutamento e seleção deverão fornecer, ainda, subsídios ao desenvolvimento e treinamento de recursos humanos, na medida em que evidencie eventuais deficiências da mão-de-obra encontrada no mercado de trabalho.

Após determinada a fase de seleção, na qual as pessoas ingressam na empresa contratante, passa-se para etapa do treinamento.

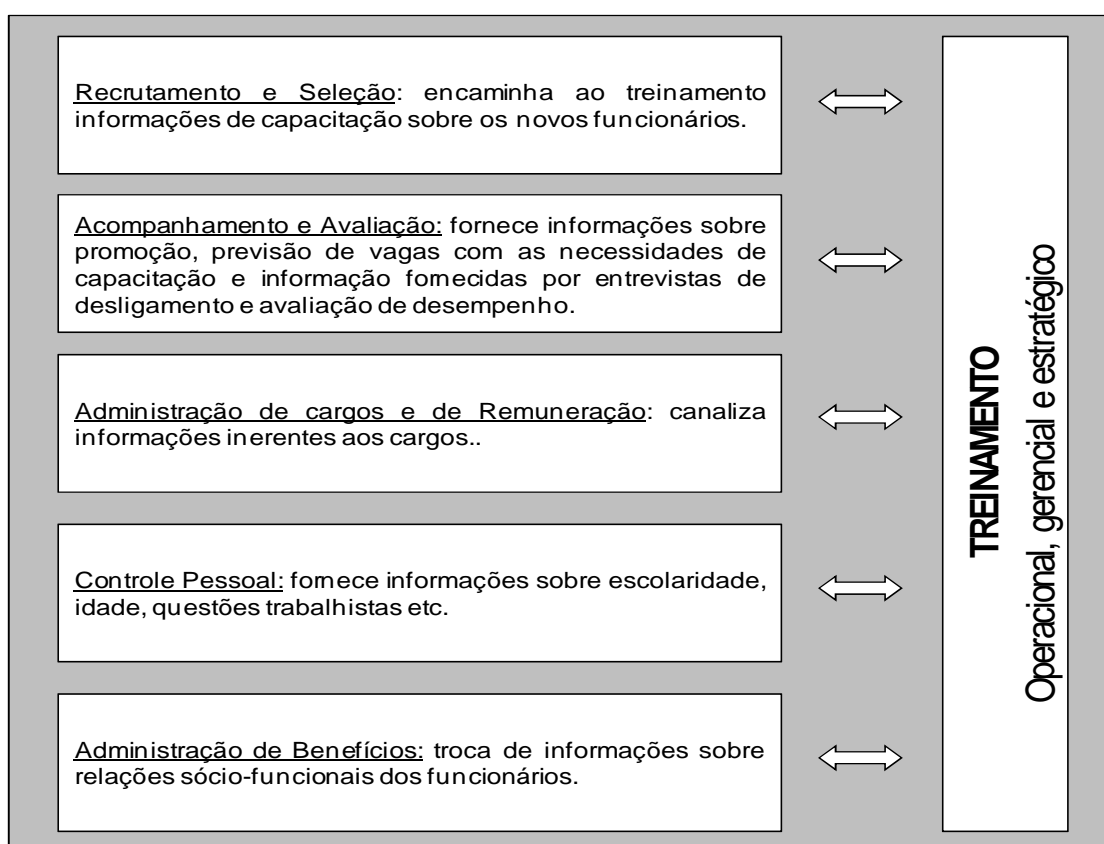
### 2.3.2 Treinamento

O treinamento serve para aperfeiçoar o funcionário, capacitando-o para o cargo que foi selecionado. As empresas precisam de pessoas com habilidades e atitudes dispostas a cumprir os afazeres correspondentes a sua atividade empresarial.

Segundo Chiavenato (1999, p. 295),

treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seu comportamento.

Sendo assim, o treinamento faz parte do processo de administração de pessoas, uma vez que fornece possibilidades para a capacitação da mão-de-obra ao respectivo cargo. Na Figura 3 observa-se a integração das áreas de RH deve ter na fase do treinamento.



**Figura 3: Interação do Plano de Treinamento com as Áreas de RH**

Fonte: Limongi e França (2007, p. 89).

Para França (2007), os primeiros procedimentos de um treinamento é identificação das necessidades que há em cada cargo. Este procedimento permite averiguar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento das atividades pertencentes aquela função.

Quando uma necessidade de treinamento é observada ocorre o fato de que "normalmente ela vem seguida de uma "enxurrada" de formulários em que se pede aos gerentes e supervisores que análise e identifiquem as necessidades de treinamento de seu quadro de pessoas". (FRANÇA, 2007, p. 87).

No que diz respeito ao processo de avaliação do treinamento, França (2007, p. 95) deve "sempre começar com a identificação e o diagnóstico das necessidades de aprimoramento de desempenho organizacional e escolha dos métodos de levantamento de dados que serão aplicados antes, durante e depois do programa." O que possibilita o acompanhamento do desenvolvimento de todo processo de treinamento, permitindo a validação e avaliação desta atividade.

### **2.3.3 Avaliação de Desempenho**

Inicialmente, destaca-se que a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar resultados obtidos pelo empregado ou por um grupo em períodos e áreas específicas. Os critérios avaliativos devem estar conectados a produtividade das atividades exercidas, num propósito de atingir os melhores resultados possíveis. Ressalta-se que para que isso aconteça de forma plena devem-se produzir condições básicas de segurança e fornecer os conhecimentos necessários para tal. (MARRAS, 2005).

Para Franca (2007, p. 116),

a avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhorar o desempenho, a avaliação quando feita positivamente, tem muitos benefícios e muitos beneficiários.

Os subsídios informacionais produzidos pela avaliação de desempenho fornece a Administração de Recursos Humanos permitem decisões, como: nível de salário e bonificações, promoções e demissões.

O desempenho pode ser medido basicamente por meio de quatro tipos de dados:

<b>Dados</b>	<b>Descrição</b>
Produção	Informações objetivas como volume de vendas, unidades produzidas, lucros.
Pessoais	Informações sobre o próprio funcionário, como: taxas de rotatividade e números de queixas registradas.
Administração por objetivos	Medem se o funcionário atingiu ou não as metas traçadas pelo supervisor.
Medições subjetivas	Perguntas referentes ao comportamento do funcionário.

### **Quadro 3: Dados Usados para Avaliar o Desempenho**

Fonte: Franca (2007).

De maneira a conceituar o que realmente consiste avaliação desempenho faz-se uso das palavras de Marras (2005, p. 173), ao elucidar que é

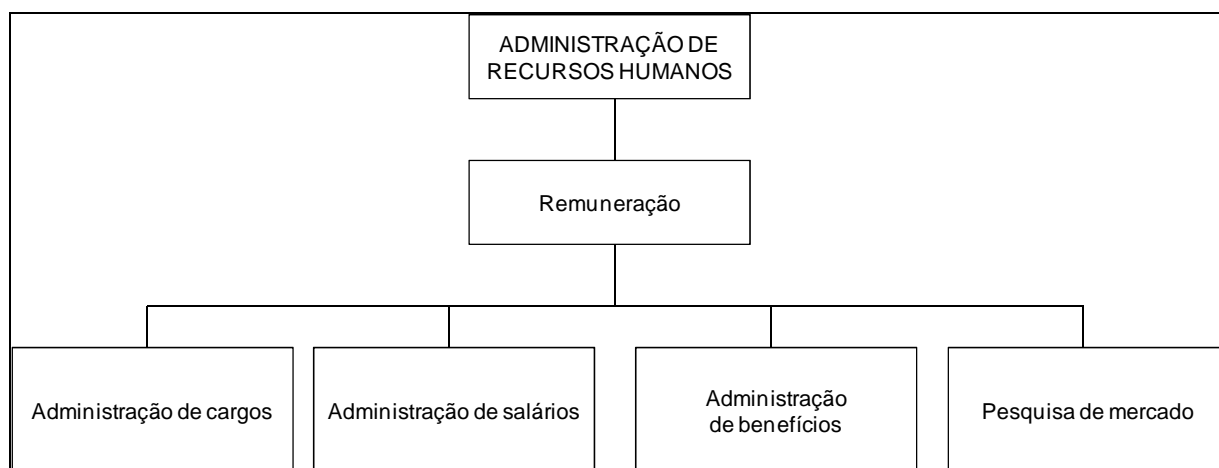
ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o querer fazer, que explica o desejo de realizar (a motivação), e o saber fazer, a condição experiencial que possibilita o indivíduo a realizar com eficiência alguma coisa.

Avaliação por desempenho ocorre por meio de comparações periódicas, do resultado almejado com o alcançado. Esse estudo mostra-se relevante, pois ao saber quais são seus pontos fortes e fracos, o colaborador pode trabalhar as competências ausentes e aperfeiçoar as que ele possui.

### 2.3.4 Remuneração

Remuneração é a contribuição em dinheiro, paga pelo empregador a seu empregado, em função do cargo que este exerce e tem como base a relação do tempo trabalhado. A função de remunerar é responsabilidade de um dos subsistemas mais importantes do ARH, o setor de cargos e salários. (MARRAS, 2005).

Para tornar compreensível o que compete ao setor de remuneração apresenta-se a representação gráfica no transcorrer deste texto, conforme observa-se a seguir na Figura 4.



**Figura 4: Organograma do Setor de Remuneração**

Fonte: Marras (2005, p. 91).

Pelo organograma, pode-se observar que o salário não é o único componente remuneratório do trabalho, sendo que há os benefícios, bem como outras verbas de créditos variáveis, como: horas-extras, bônus, comissões, gratificações, adicionais entre outros. (MARRAS, 2005).

Neste momento, torna-se imprescindível diferenciar os termos que são muitas vezes tratados como se fosse a mesma coisa, a saber: recompensa, remuneração e salário. Para Franca (2007, p. 65),

o salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular (geralmente mensal). A remuneração envolve, além do salário, a remuneração variável (participação dos lucros e resultados, participações acionárias) e os benefícios (assistência médica vale transporte, seguro de vida em grupo etc.).

Percebe-se que a remuneração pode ser dividida em fixa ou variável. No Quadro 2 podem ser visualizadas explicações o que cabe a cada uma dessas.

<b>Remuneração fixa</b>
é o salário pago regularmente todo mês e devido ao cargo ocupado pelo empregado, os benefícios foram criados para dar suporte às necessidades básicas dos funcionários; e
<b>Remuneração variável</b>
é o salário definido conforme o desempenho do funcionário, e pode existir ou não, e tem por objetivo incentivar o profissional explorar seus desempenhos.

#### **Quadro 4: Tipos de Remunerações**

Fonte: Franca (2007).

De acordo com os preceitos de Tachizawa e Takeshy (2001, p. 50), a remuneração é

feita com base nas habilidades certificadas e exercidas. Assim, a cada habilidade corresponde uma quantidade de pontos estabelecida quando de sua criação. A quantidade de pontos acumuladas por um colaborador é convertida em salário fixo ao ser multiplicada por um valor padrão atribuído ao ponto.

Do exposto, infere-se que a remuneração é um conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação dos serviços em sua jornada de trabalho. Item que será aprofundado na seção subsequente.

### **2.3.5 Jornada de Trabalho**

Primeiramente, vale elucidar que grande número de pessoas trabalham oito horas por dia, cinco dias por semana. Sendo que iniciam suas atividades em um horário

determinado e finalizam também na hora estipulada. Mas, muitas organizações vêm introduzindo opções de horários alternativos. (ROOBINS, 2002). Isso pode ser percebido no Quadro 5, que segue.

<b>Opções</b>	<b>Descrição</b>
Semana Compacta	Onde os trabalhadores trabalham dez horas dias e folgam na sexta feira, tendo tempo para o lazer e compras
Horário Flexível	Dentro de certos parâmetros permite que o funcionário decida quando for ao trabalho, tendo que complementar seu trabalho fora da organização.
Compartilhamento de Tarefas	Onde dois funcionários dividam entre si um emprego, onde uma pessoa trabalha pela manhã e o outro à tarde, ou ambas trabalhem o dia todo em dias alternados.
Tele comutação	Horário totalmente flexível, os funcionários trabalham em suas casas pelo menos dois dias por semana em seus computadores ligados ao sistema da empresa.

**Quadro 5: Opções de Horários de Trabalho**

Fonte: Roobins (2002).

Em época não distante, o funcionário tinha estabilidade, remuneração satisfatória, futuro profissional pré-delineado e ético no ambiente de trabalho. Hoje, por sua vez, os elementos citados são difíceis de serem percebidos. Assim, ao pensar em carreira é visto um mercado de trabalho mais restrito e salários cada vez mais desatualizados.

Desta forma, o assunto desligamento do trabalho é imperativo para este trabalho de conclusão de curso, assim sendo, o próximo tópico será abordado tal tema.

### 2.3.6 Desligamento

Toda organização tem desligamento de funcionários, um processo que ocorre por vários motivos, seja pelo fato de aposentarem-se, outros por optarem sair voluntariamente e, ainda, demissões por cortes de gastos. Independente da razão de saída da organização, se demissionário ou demitido, o empregado será encaminhado ao departamento pessoal para legalizar a mudança da situação de empregado ativo para inativo. Nesse momento, verificam-se eventuais irregularidades ou pendências, com o objetivo de registrar os descontos. (MARRAS, 2005).

Portanto, há vários motivos que levam ao rompimento do vínculo empregatício, tanto de maneira voluntária, como também por iniciativa da empresa. Segundo Chiavenato (2004), os desligamentos de pessoas por iniciativa da organização precisam ser implementados com cuidado e carinho, principalmente, quando envolvem um volume maior de pessoas, como nos casos de redução de pessoal decorrentes de várias causas.

Corroborando com o assunto, Marras (2005, p. 190-191) esclarece que:

a grande maioria das organizações pratica, no ato do desligamento do empregado, a chamada entrevista de saída, que consiste em pesquisar junto aquele que deixa a organização o seu nível de satisfação com relação às políticas e práticas da empresa, ambiente de trabalho, relacionamento com os colegas e com os supervisores etc. O resultado da pesquisa, realizado por intermédio de um questionário...] constatada a veracidade de alguma difusão no depoimento do empregado. O RH tomara as providências cabíveis.

Neste instante faz-se o adendo de que, conforme Davis e Newstrom (2002, p. 47), “o comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível. Isso ocorre porque ela nasce de necessidades humanas e dos sistemas de valores.” Com base nestes dizeres, passa-se agora para a seção que trata da inter-relação das pessoas com as organizações.



## 2.4 As Pessoas e As Organizações

No ambiente empresarial, as pessoas segundo os preceitos de Chiavenato (1999, p. 342), "podem ser definidas como parceiros da organização, por fornecerem parte de seus conhecimentos, habilidades, capacidades e sua inteligência, proporcionando decisões racionais que dão significado e rumo aos objetivos globais."

Já, as organizações, de acordo com Etzioni (1989) são "unidades ou entidades sociais, intencionalmente constituídas e reconstruídas, nas quais as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos".

Como forma de confirmar o que foi exposto, faz-se uso dos seguintes dizeres de Chiavenato (1998), organização são duas ou mais pessoas que trabalham de modo estruturado na ordenação de diferentes atividades, com finalidade de alcançar um conjunto de objetivos planejados. Toda organização opera com características do meio em que esta inserida, proporcionando condições para sua existência e sobrevivência.

Bergamini (1997, p. 54), com base nessa realidade declarou que

fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições de ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é a sua presença que, motiva. Deixando claro os efeitos do condicionamento, as organizações devem ter em mente que, quando utilizados, poderão ter resultados.

Organização, no conceito apontado por Darft (2008) são entidades sociais, orientadas por metas com atividades deliberadamente estipulados e ligadas ao ambiente externo, uma organização existe quando as pessoas interagem entre si para desempenhar funções para alcançar metas. Uma organização não pode existir sem interagir com os clientes, fornecedores, concorrentes e outros elementos do ambiente externo, algumas empresas estão cooperando com seus concorrentes, compartilhando informações em prol de benefício mútuo.

Portanto, a organização é compreendida como uma instituição formada por seres humanos, e que entre esses deve haver uma interação. Na visão de Chiavenato (2004, p. 25),

as organizações estão dispostas a oferecer incentivo e aliciantes aos seus participantes desde que estes lhe dêem um retorno satisfatório quanto às contribuições [...]. Por outro lado, as pessoas estão dispostas a fazer contribuições desde que estas produzam um retorno satisfatório quanto aos aliciantes.

Ao tratar do ambiente empresarial, Darft (2008, p. 14) declara que este é formado por "um conjunto de elementos interativos que recebe entradas do ambiente, transformando-as e devolve as saídas para o ambiente externo." Isso torna evidente que o trabalho em conjunto, pessoas e departamentos é imprescindível para o desenvolvimento pleno das atividades.

## **2.5 Cultura Organizacional**

Toda organização possui cultura, costumes, crenças e valores próprios, os quais as tornam diferentes umas das outras. (MARRAS, 2005).

A cultura é, para Daft (2008, p. 351),

o conjunto de valores, normas, crenças e conhecimentos que são compartilhados pelos membros de uma organização e transmitidos para seus novos membros. Representa a parte não escrita, de sentimentos, da organização. Todos participam da cultura, mas em geral ela passa despercebida. É somente quando a organização tenta implantar novas estratégias ou programas que vão contra as normas e valores culturais básicos que ela se defronta com o poder da cultura.

Ao conceituar cultura organizacional, Dubrin (2006, p. 352) expõe que "é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador." Portanto, dentre esse emaranhado de elementos pertencentes a empresa, as principais dimensões são: valores, histórias organizacionais, mitos, recompensas, rituais, senso de propriedade e espiritualidade organizacional. Os itens elencados são abordados no Quadro 6, a seguir.

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Valores	Base de qualquer cultura, a empresa é expressa em valores.
Histórias Organizacionais	Reforça os princípios que a gerencia considera importante.
Mitos	Eventos imaginados cobrem a historia da empresa.
Recompensas	O investimento dos recursos demonstra o valor da empresa.
Rituais	Tradição da empresa, como exemplo as reuniões regulares.
Senso de Propriedade	Esforço do trabalho dos funcionários para com a empresa.
Espiritualidade Organizacional	É quando a gerencia se preocupa com o bem estar dos funcionários e com o lucro.

**Quadro 6: Principais Dimensões da Cultura Organizacional**

Fonte: Dubrin (2006).

Seja qual for o segmento da organização e independentemente do porte, todas, segundo Gil (2001, p. 42), “apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas, pelo clima expresso.”

Segundo Robbins (2002, p. 1), "o reconhecimento da importância do desenvolvimento das habilidades interpessoais dos executivos este intimamente relacionado com a necessidade das organizações em conseguirem funcionários com alto desempenho."

Assim, o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das instituições, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. (ROBBINS, 2002).

Outro ponto importante que merece destaque são os componentes que implícitos na cultura organizacional, desta forma, a seguir tem-se o Quadro 7.

Componente	Descrição
Valores	Crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem.
Ritos	Praticados com a finalidade de perpetuar ,no dia a dia ,os valores organizacionais e tornar a cultura mais coesa. Exemplo tomar café da manha com o presidente, trote na universidade e outros.
Mitos	Figuras imaginárias, geralmente oriundas da interpretação de fatos não concretos e que são utilizadas para reforçar crenças organizacionais com intuito de manter certos valores históricos.
Tabus	No processo cultural os tabus tem a função de orientar comportamentos e atitudes, principalmente enfocando questões de proibição ou de coisas não bem vistas ou não permitidas.

#### **Quadro 7: Componentes da Cultura Organizacional**

Fonte: Adaptado de Marras (2005, p. 291).

Sobre cultura organizacional, Marras (2005) descreve que é “uma política empresarial que adota uma postura proveniente de um *mix* que mantém os seus valores e crenças básicas originais, procura adaptar-se as diferenças regionais do local onde esta inserida”.

Sobre o alinhamento da postura do colaborar em relação aos preceitos estabelecidos pela empresa, Daft (2008 p. 349) relata que

toda organização possui um conjunto de valores que caracteriza a maneira como as pessoas se comportam e como a organização conduz seus negócios diariamente. Algumas vezes esses valores deixam de estar alinhados com o ambiente e causam problemas para a organização. Um dos mais importantes trabalhos que os líderes organizacionais realizam é instalar e apoiar os tipos de valores para a companhia prospere.

Do exposto, percebe-se a importância da forma de agir do líder em relação a traduzir a cultura organizacional por meio de normas, hábitos e doutrinas para seus liderados. O propósito parece ser ínfimo, mas não verdade é essencial para se ter um clima organizacional favorável, assunto será abordado na seção seguinte.

## 2.6 Clima Organizacional

É imprescindível para qualquer organização que seus funcionários encontrem-se motivados e se sintam apoiadas com relação à sua atividade profissional, proporcionando assim, condições ideais para que ele possa cumprir inteiramente suas atribuições. Isso se deve ao simples fato de que são os funcionários que fazem a ligação cliente - empresa. Destaca-se assim, o fator essencial que é cultivar a motivação e a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Ao buscar esclarecimentos sobre clima organizacional, encontra-se amparo nos ensinamentos de Sampaio (2002, p. 293), ao elucidar que consiste no

tempo para definir o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, geralmente identificado através de pesquisas calçadas em percepção e opinião. É mais volátil e menos estrutural que a cultura organizacional.

Especificamente, sobre o comportamento das pessoas, é interessante relatar que ele é influenciado por fatores internos e externos. O primeiro tem relação com as características pessoais. Por sua vez, no que diz respeito ao segundo, busca-se com exemplos sua compreensão, a saber: pressão do chefe, influências dos colegas, do ambiente de trabalho ou até mesmo mudanças.

### 2.6.1 Trabalho em Equipe

O trabalho em equipe consiste em um grupo, com dois ou mais indivíduos, que se juntam visando à obtenção de um determinado objetivo. Esses devem seguir regras, procedimentos, políticas, bem como as descrições das suas tarefas.

As equipes eficazes precisam trabalhar em conjunto e assumir responsabilidade coletiva pela realização de tarefas. Mas para que isso ocorra faz-se necessário a existência das variáveis liberdade e autonomia, oportunidade de utilização

de diferentes habilidades e talentos, capacidade de realização. Tais características são motivadoras porque há o aumento do senso de responsabilidade, tornando mais interessante de ser realizado. (ROBBINS, 2002).

### **2.6.1.1 Motivação**

Motivação é essencial numa organização, de forma geral é um conjunto de emoções que faz a pessoas agirem por objetivos. A motivação começa por meio dos gestores integrando e incentivando sua equipe para melhores desempenhos e resultados. Para Gil (2001, p. 201) “o mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas”.

De acordo com Robbins (2002), motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Um funcionário que é reconhecido pelo seu trabalho tem mais chances de solucionar problemas e assim mais oportunidades de aprendizagem.

Para Chiavenato (2004, p. 230),

motivação é um processo psicológico básico. Juntamente com percepção, atitude, personalidade e aprendizagem, a motivação sobressai com um importante processo na compreensão do comportamento humano. Ela integra e atua em conjunto com os outros processos mediadores e o ambiente.

Sobre motivação, Vergara (2005, p. 42) descreve que “[...] motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa. [...] é, absolutamente, intrínseca, Isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores, sua formulação foi mais completa”.

Cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais, não parece fácil a ela compreender o outro, valorizando de forma justa as suas intenções ou motivos. (BERGAMINI, 1997).

O envolvimento e o estímulo são a chave para a implementação da mudança e para o aumento do sentido de compromisso das pessoas em busca de melhores resultados para a organização.

Gil (2001, p. 202) acredita que:

[...] os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. Em suma: os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou, manter sua motivação no trabalho.

Do exposto, percebe-se que as realizações dos objetivos de funcionários refletem diretamente no seu desempenho dentro da organização e na concretização dos objetivos da empresa.

### **2.6.1.2 Satisfação no Trabalho**

Satisfação é um conjunto de sentimentos quando os colaboradores notam que seu trabalho é reconhecido. Isso promove raciocínios e intenções comportamentais movidos pelo desejo de contribuir em tudo que for possível, para a realização pessoal dos demais. Por sua vez, deve-se procurar identificar se há problemas particulares e ajudá-los naquilo que for possível buscando melhoria do trabalho, com satisfação e prazer para obtenção da saúde. (BERGAMINI, 1997).

A qualidade de vida proporciona satisfação em todos os aspectos, principalmente, psicológico e social. O trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias, como organizar papéis, atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer convivência com colegas e superiores, a obediência a regras e políticas organizacionais. (ROBBINS, 2002).

Bergamini (1997) procurou explicar a intensidade de certas necessidades e situações que trazem grande satisfação motivacional, a saber: poder conseguir orientação grupal; consultar pessoas e ser consultadas por elas; usar os seus talentos

peçoais para o desenvolvimento da organização; promover o desenvolvimento dos talentos daqueles com os quais trabalha; e ser tratada de igual para igual, sem medo.

Bergamini (1997, p. 142) relata que a

a verdadeira satisfação representa, portanto, um desejo natural das pessoas que se engajam nas atividades desse trabalho por amor a ele mesmo, tendo em vista a satisfação que ele pode oferecer. Um ajustamento precário ou inadequado ao trabalho pode ter como resultado final estados interiores que vão desde leves desapontamentos até frustrações mais graves.

Portanto, com relação aos fatores ligados ao ambiente, aqueles que lhe causam maior insatisfação, estão relacionados com políticas administrativas injustas, citam-se: falta de competência da supervisão e relacionamento interpessoal precário; tratamento impessoal; ser forçada a desenvolver atividades rotineiras e desinteressantes; sentir que as suas intenções não reconhecidas; ter que conviver em meio a um clima de falsidade em que as pessoas não são levadas a sério. (BERGAMINI, 1997).

### **2.6.1.3 Liderança**

Neste instante, vale ressaltar que conforme Chiavenato (2004, p. 332). "a liderança é um tema que vem encantando o mundo há muito tempo. E esta se tornando cada vez mais importante na vida das organizações."

Mas, o que é liderança? A indagação é respondida, ao dizer que está relacionada em ter o conhecimento de saber trabalhar em equipe para que possam atingir metas. Liderança inspira a confiança entre as pessoas, e estabelece direção, motivação e inspiram para as mudanças úteis. (DUBRIN, 2006).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 348),

um líder focado nas pessoas é sensível aos sentimentos das pessoas e tal como o líder centrado no empregado, tenta fazer as coisas mais agradáveis como seus seguidores. Em contraste, um líder focado na estrutura do trabalho este mais preocupado como o alcance dos requisitos da tarefa e com a agenda de trabalho, no que é similar ao supervisor centrado na produção.



Dubrin (2006, p. 265) “o gerenciamento e a liderança eficazes são igualmente exigidos no moderno ambiente de trabalho. Os gerentes devem ser líderes, mas os líderes devem ser bons gerentes.”

Segundo Goleman (2002, p. 5), o segredo de uma liderança “[...] proveitosa reside nas competências da liderança relativas à inteligência emocional: como os líderes lidam consigo próprios e com seus relacionamentos.”

A liderança, portanto, pode ser considerado um complexo de desafios. Para Bergamini (1997 p. 35),

os estudos a respeito de liderança apontam que a grande maioria dos chefes conhecidamente autoritários são tipicamente incapazes de conseguir uma ambiente de trabalho em que aqueles que trabalham se sintam normalmente propensos a criar, impedindo, assim melhores maneiras de realizar o trabalho, bem como de resolver os variados tipos de problemas. Esse tipo de chefia gera grande insatisfação nos seguidores. O que irá fatalmente comprometer o desempenho organizacional a médio e longo prazo.

Neste sentido, Marras (2005, p.38) expõe que “depois que a organização traça suas linhas básicas do contorno ideal, deve implementar programas de desenvolvimento gerencial que permitam alcançar os objetivos proposto e ate complementa-las através de características individuais de cada líder.”

Toda liderança impõe respeito e confiança, mas para isso não trazer traumas para com os colaboradores o líder deve saber lidar com as emoções de cada um. Sendo assim, qualquer organização precisa de líderes que saibam lidar de forma harmônica com seus colaboradores. Isto provoca a dizer que são as pessoas que mais influenciam nos resultados da empresa.

#### **2.6.1.4 Qualidade de Vida no Trabalho**

Na percepção das pessoas qualidade de vida se se agrega a o bem estar, expectativa de vida, tanto individuais como coletivas.

Para França (2007), no ambiente de trabalho a qualidade de vida está associada a saúde, ergonomia, ética da condição humana. Além disso, na possibilidade de diagnosticar e implantar melhorias e na busca pela inovação no ambiente de trabalho, priorizando o bem estar das pessoas na organização.

No ambiente competitivo em que as empresas vivem, França (2007, p. 170) esclarece há.

constantes esforços de mudanças que mobilizam as pessoas, com todo potencial biopsicossocial. Esse fato exige novas performances e um contínuo processo de aprendizagem e readaptação nos procedimentos e processos decisórios. Nesse cenário, composto por clientes, eles para responderem ao mercado, devem apresentar atitudes, conhecimentos e operações desenvolvidos até mesmo modelados por situações formais e informações de treinamento e desenvolvimento.

Conforme Marras (2005, p. 31), “enquanto as organizações preocupam-se em serem mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos mais baixos, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compreensão do stress causado pela busca de resultados.”

## **2.7 Elementos Envolvidos na Relação de Trabalho**

Empregado é toda pessoa física que presta serviço a um empregador, sob dependência deste e mediante salário com carga horária determinada. BERGAMINI (1997).

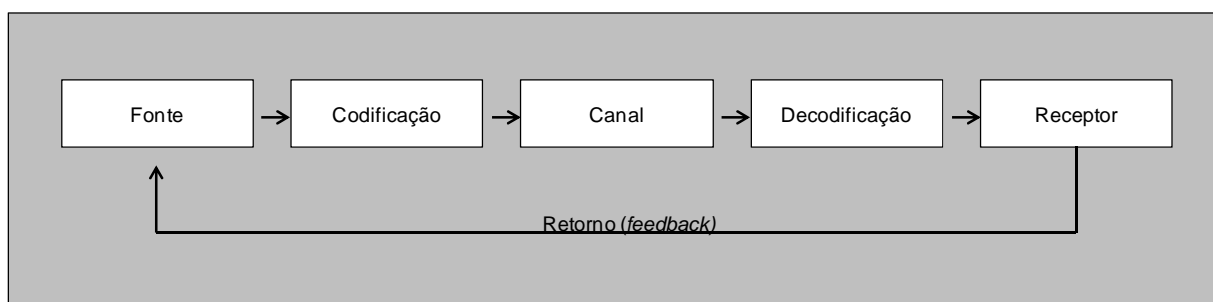
A partir de certa idade, o trabalho passa a fazer parte integrante da vida das pessoas. As atividades de trabalho representam então fonte de oportunidade quase exclusiva com as quais cada um conta para atender não somente as expectativas mais concretas, como também aqueles menos palpáveis que são as necessidades psicológicas. O trabalho para cada uma das pessoas reveste da importância de ser fonte de equilíbrio individual. (BERGAMINI1997, p.141).

A relação entre a empresa e o funcionário deve ser de troca. A corporação precisa corresponder às expectativas de seu colaborador para que esse corresponda

às expectativas da mesma. É uma espécie de mercado interno, no qual o funcionário assume o papel de cliente. Portanto, é fundamental conhecer seus desejos de dar-lhe condições de satisfazê-los. (TACHIZAWA; TAKESHY, 2001).

Para que as relações de trabalho consigam serem desenvolvidas de maneira propícia ao andamento normal das funções e atividades é imperativo que o processo de comunicação dentre as pessoas aconteçam de maneira eficaz. As funções de comunicação dentro de um grupo de organização referem ao controle, à motivação e as informações, nenhum, grupo existe sem comunicação, na qual a transferência de dados entre os membros. É pela comunicação que as informações e idéias podem ser trocadas e compreendidas. (TACHIZAWA; TAKESHY, 2001).

Para compreender o fluxo das informações em um processo comunicativo, segue a Figura 5.



**Figura 5: Elementos da Comunicação**

Fonte: Tachizawa e Takeshy, (2001, p.142).

Outro ponto que merece destaque nas relações de trabalho é o fato de decidir sobre a contratação ou a demissão de um funcionário. Os dois momentos são distintos, porém ambos envolvem o destino das pessoas que fazem parte do quadro de funcionário. As decisões tomadas a este respeito devem ser orientadas com base em princípios de responsabilidade entre empregado e empregador. (LIMONGI, 2007).

Mas, claro que um gerente deve ter em mente e de forma muito clara que empregados e empresas tem interesses desiguais. Enquanto o interesse do empregado é receber da empresa o máximo possível de contrapartida pelo seu trabalho, em termos de remuneração, segurança e estabilidade. A empresa procura em fazer cumprir os

seus objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade. São interesses de mão dupla e que necessita do estabelecimento de limites entre o dar e receber. (MARRAS, 2005).

## 2.8 Relações Trabalhistas

Neste tópico serão expostos detalhes sobre relações trabalhistas. Esta área, segundo Marras (2005, p. 235),

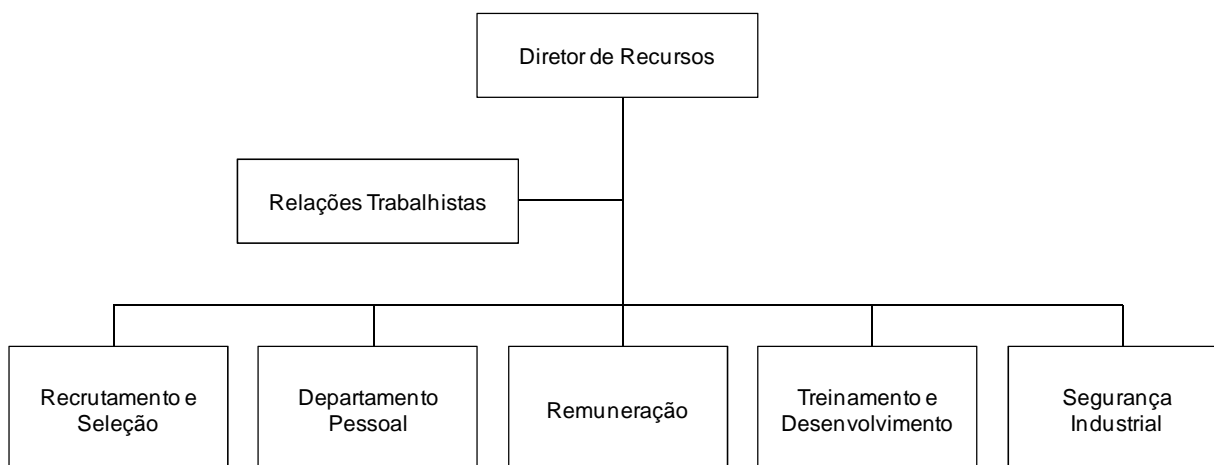
trata dos processos trabalhistas movidos pelos empregados contra a empresa. Os processos são acompanhados, montados e defendidos por advogados, efetivos da empresa ou não (no caso de ser um serviço terceirizado), e acompanhados pela administração de RH.

Zainaghi (2009, p. 48) "no processo do trabalho, as partes denominam-se reclamante (autor) e reclamado (réu), uma vez que o dissídio individual recebe a denominação de reclamação trabalhista".

Marras (2005, p. 242) acrescenta que:

objetivando a manutenção de ambientes favoráveis a qualidade e a produtividade, cabe ao profissional responsável pelas relações trabalhistas [...] elaborar um planejamento curto, médio e longo prazos, baseados na análise de cenário internos e externos a organização [...], com intuito de evitar desgastes da imagem da empresa e, principalmente, de manter o ambiente produtivo em níveis adequados.

Neste instante é interessante elucidar, por meio de representação gráfica, o posicionamento das relações trabalhistas no organograma das empresas. Desta maneira, na sequência expõe-se a Figura 6 evidenciando este detalhe.



**Figura 6: As Relações Trabalhistas No Organograma Empresarial**

Fonte: Marras (2005, p. 240).

Dentro dessa percepção, os subsistemas de relações trabalhistas correspondem a um planejamento e execução de programa que presta acessória a todas as áreas da empresa. O RT serve como linha de frente em assuntos ligados a sindicatos em alterações e necessidades das categorias, acompanhando todos os processos trabalhistas movidos pelo empregado, auxiliando o órgão responsável pela defesa. (MARRAS, 2005).

Todo processo trabalhista tem início a partir de uma insatisfação do empregado. Como bem coloca Marras (2005), o empregado ou ex -empregado contrata um advogado para representá-lo numa reclamatória, equipado de documentos que apontem as razões dos direitos feridos pela empresa, que é levado a Vara do Trabalho, dando entrada no processo. É encaminhada para a empresa cópia da reclamatória com data e hora marcada para a audiência, assim o gestor de RH monta um dossiê de defesa, juntamente com testemunhas, e toda tática de defesa é debatida antecipadamente com o advogado.

Sobre essa denominação e a importância de se ter uma área social especializada, para dar suporte de atendimento aos empregados da empresa em momentos de dificuldade são feitas algumas recomendações, como segue no Quadro 8.

Acompanhamento em internações hospitalares e auxílio família, durante o período de afastamento do empregado.
Visitas à residência do funcionário em caso de afastamentos por doenças ou acidente de trabalho, fornecendo apoio psicossocial e material a o empregado e sua família.
Apoio e mediação em conflitos familiares como separação, brigas, desavenças etc.
Suporte aos empregados em momentos de desajustes social dentro da empresa (com grupos, com pares ou com superiores).
Suporte total aos empregados e suas famílias em momentos de gravidade, como desabamentos, alagamentos, calamidade pública etc.

**Quadro 8: Momentos que a Empresa Deve Dar Suporte ao Empregado**

Fonte: Marras (2005).

Já, na audiência inaugural, Marras (2005 p. 236) indica acordo entre as partes, como pode ser entendido nos seguintes dizeres:

a primeira audiência entre reclamante (empregado) e reclamada (empresa) na qual, na presença do juiz do trabalho, irão expor suas razões e serão induzidas a compor uma conciliação. Em caso de acordo entre as partes, imediatamente é lavrado um termo de conciliação, dando-se por encerrado o litígio. Caso não seja cumprido o acordo, será necessário uma 'execução' para dar fim a pendência.

Na concepção de Zainaghi (2009) é nessa fase que a reclamada tem a oportunidade de fazer a defesa com provas e testemunhas, a CLT divide a audiência em três seções: a primeira como sendo a de conciliação entre as partes; na segunda, as partes serão ouvidas, juntamente com testemunhas e outros; e na terceira será a audiência de julgamento da sentença.

Para Marras (2005) o fato de levar muito tempo os julgamentos, pelo acúmulo de processo a serem julgadas, as partes buscam o acordo, não havendo inicia-se o processo judicial.

Dando prosseguimento ao assunto, passa-se a falar de negociação trabalhista, que para Marras (2005, p. 244) consiste em um "instrumento chave do RT [...], que está basicamente desenhado a partir de quatro momentos que são: planejamento; reconhecimento; negociação; e formalização."

Zainaghi(2009) afirma que são duas as formas de solução de conflitos trabalhistas: o dissídio coletivo e individual. No primeiro são discutidos os interesses das partes. No segundo, incorporam aos contratos individuais, como o pagamento das horas extras.

Um adendo que se deve fazer diz respeito ao fato de que em momentos de negociações trabalhistas, fazem-se necessários treinamentos com líderes, supervisores, gerentes e diretores da empresa com propósito de manter atualizado o nível de conhecimento desses profissionais num propósito de planejar em momentos de ações sindicais e acordos. (MARRAS, 2005).

### **3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, fazem-se a descrição e análise dos dados coletados junto aos 32 (trinta e dois) colaboradores da unidade GIDUR – Gerência De Filial Desenvolvimento Urbano e Rural da Caixa Econômica Federal, da região de Criciúma. E apresenta em suas Macroatividades o modelo organizacional:

- administrar Banco de Referencias Técnicas Nacionais;
- prestar serviços técnicos especializados de engenharia na produção e concessão de crédito imobiliário;
- prestar serviços técnicos especializados de engenharia e trabalho social em desenvolvimento urbano e saneamento ambiental;
- realizar serviços de avaliação de bens imóveis;
- prestar serviços de assistência técnica;
- realizar a gestão das empresas credenciadas de engenharia e de trabalho técnico social. (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2011).

Assim, primeiramente apresenta--se esclarecimento sobre instituições financeiras. Em seguida, evidenciam-se detalhes sobre a Caixa Econômica Federal. Logo após, é exposto as resultantes dos dados coletados junto aos entrevistados.

#### **3.1 Instituições Financeiras**

A conceituação de instituição financeira como pessoas jurídicas públicas ou privadas que tem como atividade a intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros. A lei nº 4.595/64 considera que são instituições financeiras os bancos, sociedades de créditos, financiamento e investimento, as caixas econômicas e as cooperativas de créditos.

No que se refere às instituições financeiras públicas, Andrezo (2007, p. 49) esclarece que são “auxiliares da execução da política de crédito do Governo Federal,



cuja ação deve ser no sentido complementar as atividades bancárias privadas visando ao pleno atendimento das necessidades da economia”.

### **3.2 Caixa Econômica Federal**

A instituição financeira, Caixa Econômica Federal, foi fundada em 1981 pelo Imperador Dom Pedro II, com a missão de conceder empréstimos e incentivar a poupança popular. (ANDREZO, 2007).

Esta entidade, de acordo com Assaf (2001) atua de forma autônoma com objetivo social. Classificada como órgão auxiliar do Governo Federal, atua, também, como banco comercial recebendo depósitos à vista, a prazo, concessões de empréstimos e financiamentos com consignação em folha de pagamento, financiamento de casas próprias para baixas rendas por meio do Sistema Financeiro de Habitação. A possibilidade de aquisição de moradia ocorre por meio dos recursos providos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS. Os procedimentos envolvidos neste processo são fiscalizados pelo sistema o Banco Nacional de Habitação.

De acordo com Mellagi e Ishikawa (2000, p. 125),

assemelham-se a bancos comerciais, visto que pode captar depósitos a vista, realizar operações ativas e efetuar prestações de serviços [...] são instituições cujo objetivo não é o lucro por si mesmo, mas o bem estar social. Prioriza, portanto, a concessão de empréstimos e financiamentos a programa e projetos nas áreas de assistência social saúde, educação, trabalho, transportes urbanos e esportes.

Além disso, conforme Mellagi e Ishikawa (2000) existem a possibilidade de operar com crédito direto ao consumidor, financiando bens de consumos duráveis, podem vender bilhetes de loteria. Também possui a função de arrecadação do FGTS, seguro desemprego, PIS e PASEP.

### 3.2.1 Missão da Caixa Econômica Federal

Como qualquer outro empreendimento, a CEF também possui sua missão, a qual consiste em:

- atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de política pública e parceira estratégica do estado brasileiro;
- sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental;
- valorização do ser humano;
- respeito à diversidade;
- transparência e ética com o cliente;
- reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a Caixa;
- eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos; e
- a caixa será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente. Ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira. (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2011).

### 3.2.2 Estrutura Organizacional

A Caixa Econômica Federal é uma Instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos do decreto-lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, vinculada ao ministério da fazenda, com sede e foro na capital da República. Entidade integrante do sistema financeiro nacional e auxiliar da execução da política de crédito do governo federal.

Os órgãos de administração da instituição pesquisada podem ser visualizados no Quadro 7, a seguir.

Órgão	Descrição
Conselho de Administração	Orienta os negócios da Caixa, responsável pelas diretrizes, desafios e objetivos corporativos e pelo monitoramento dos resultados da Caixa, composto por sete conselheiros, sendo cinco indicado pelo Ministro de estado da Fazenda, o presidente da Caixa que exerce a

	vice-presidência do conselho, um conselheiro indicado pelo Ministro de Estado do planejamento, orçamento e gestão.
Diretoria	Constituída pela previdência, conselho diretor, vice-presidência responsável pela administração das loterias federais e dos fundos instituídos pelo governo federal. É o órgão responsável pela representação da CAIXA, além de supervisionar os trabalhos das vices previdências.

**Quadro 9: Órgãos de Administração da CEF**

Fonte: Caixa Econômica Federal (2011).

Em sua estrutura organizacional a entidade também possui oito órgãos colegiados estatutários, como seguem:

- Conselho de gestão de ativos de terceiros.
- Conselho de fundos governamentais e loterias.
- Comitê de auditoria.
- Comitê de risco.
- Comitê de prevenção contra os crimes de lavagem de dinheiro.
- Comitê de compras e contratações.
- Comitê de avaliações de negócios e renegociação.
- Comissão de ética. (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2011).

### 3.3 Pesquisa de Campo

Neste tópico, serão descritas, inicialmente, as características dos respondentes. Além disso, vale destacar que o ingresso na Caixa Econômica Federal se dá através de concurso público, processo seletivo este que procura garantir a acessibilidade aos serviços públicos ao cidadão. (Dallari, 1992).

E no decorrer do texto serão expostas as respostas dos pesquisados em relação dos benefícios concedidos pela organização. Na seqüência, observam-se as resultantes em relação à percepção dos entrevistados quanto ao clima organizacional.

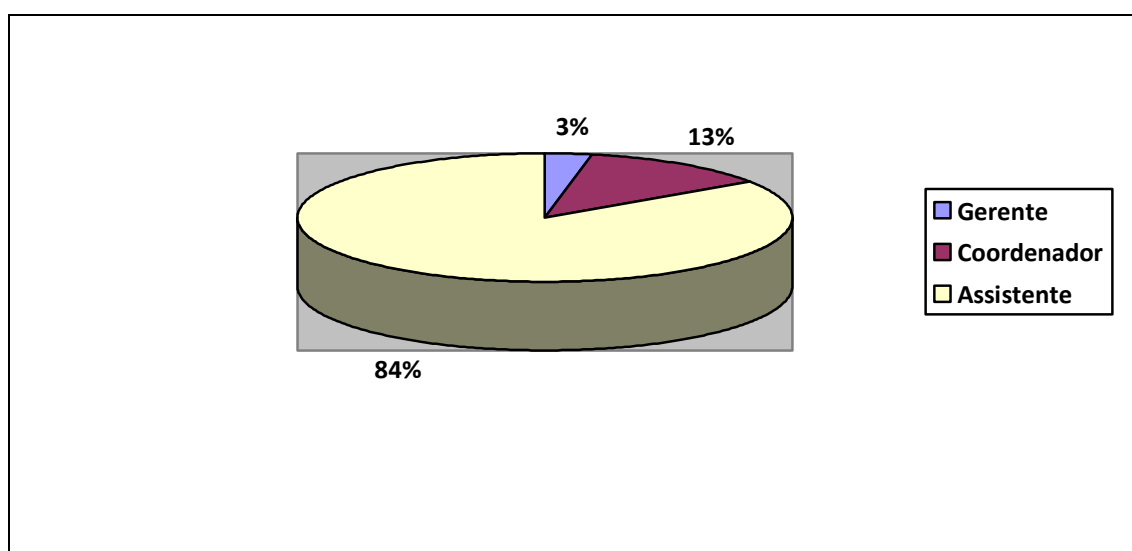
Por último, a pesquisa buscou conhecer se houve já alguma reclamação trabalhista por meio de demandas judiciais.

### 3.3.1 Caracterização dos Respondentes

Nesta seção, de acordo com os dados coletados na pesquisa de campo pode-se descobrir as características gerais dos pesquisados em relação ao cargo ocupado, nível de escolaridade, tempo de atuação na instituição financeira, faixa salarial, como se dá sua férias e da ocorrência ou não de problemas de saúde que levassem a internação em uma entidade hospitalar.

#### a) Cargo Ocupado

Inicialmente, a investigação permitiu reconhecer na amostra o cargo ocupado na atualidade pelos respondentes. No Gráfico 7, apresenta-se o resultado desta variável.



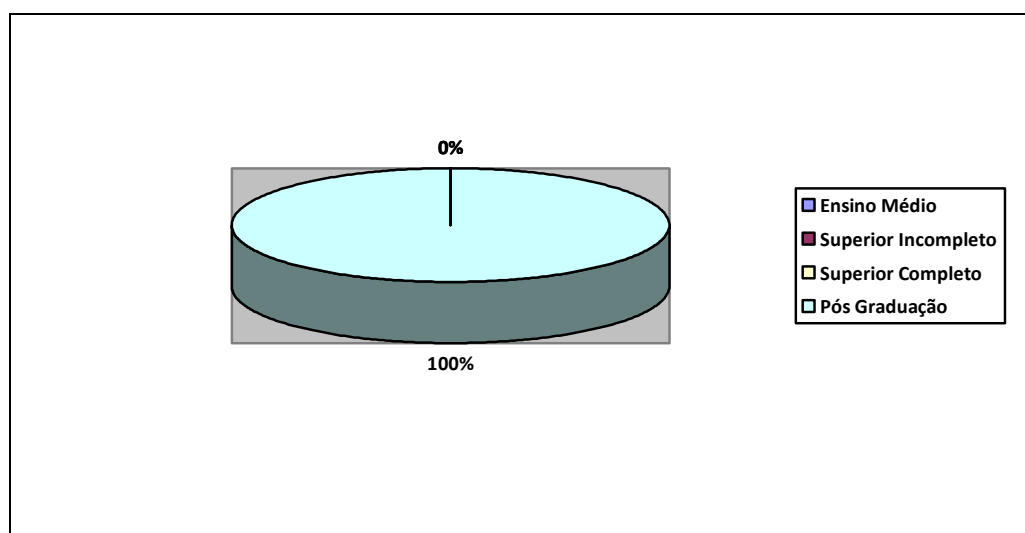
**Gráfico 1: Cargo Ocupado**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em relação ao quadro de funcionários da CEF predominam uma equipe composta de um gerente (3%), quatro coordenadores (13%), sendo que cada um coordena uma equipe sendo elas: Administrativa, Engenharia, Crédito Imobiliário, Repasse (OGU e PAC). Os 84% representam os assistentes de cada departamento.

#### b) Nível de Escolaridade

Outro aspecto relacionado com as qualificações pessoais dos respondentes é o nível de escolaridade. A resultante deste questionamento foi a totalidade de pós-graduados. Como pode ser visto no Gráfico 2, a seguir.



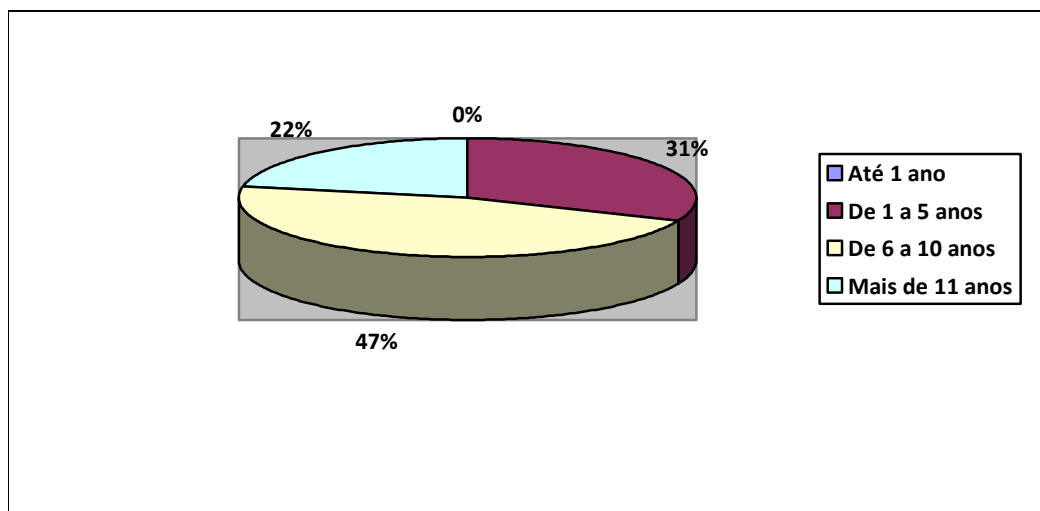
**Gráfico 2: Nível de Escolaridade dos Respondentes**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando os resultados, pode-se observar que 100% dos funcionários apresentam ter Pós Graduação. Tal fato é explicado ao elucidar que a CEF disponibiliza de um programa de incentivo aos funcionários, juntamente com os cursos Caixa, vão acumulando pontos que contam na hora do processo seletivo interno para determinados cargos.

### c) Tempo de Atuação na Instituição Financeira

Sobre o tempo de atuação na instituição financeira, as respostas obtidas podem ser notadas na distribuição feita no Gráfico 3.



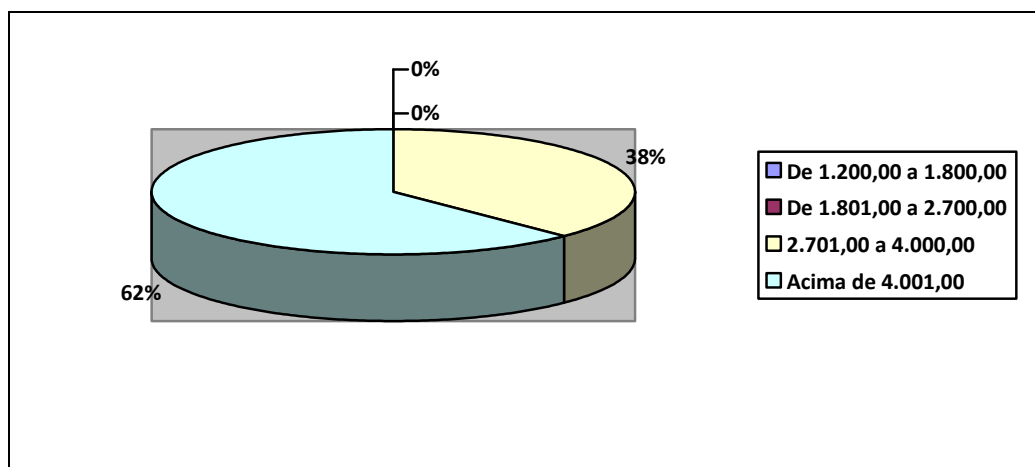
**Gráfico 3: Tempo de Serviço na Instituição Financeira**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme o Gráfico 3, os colaboradores possuem um vínculo empregatício bastante considerado, pois 69% dos funcionários pesquisados trabalham nesta unidade há mais de 6 anos. Cabe elucidar que esses já exerciam suas atividades em alguma agência da Caixa, agregando ao tempo na GIDUR. Porém para fazer parte do quadro de funcionário é necessário se inscrever no PSI e estar dentro dos quesitos exigidos para o cargo.

### d) Faixa Salarial

A faixa salarial dos colaboradores da CEF foi outro levantamento feito nesta pesquisa. A análise desses dados é visualizada por meio da representação do Gráfico 4..

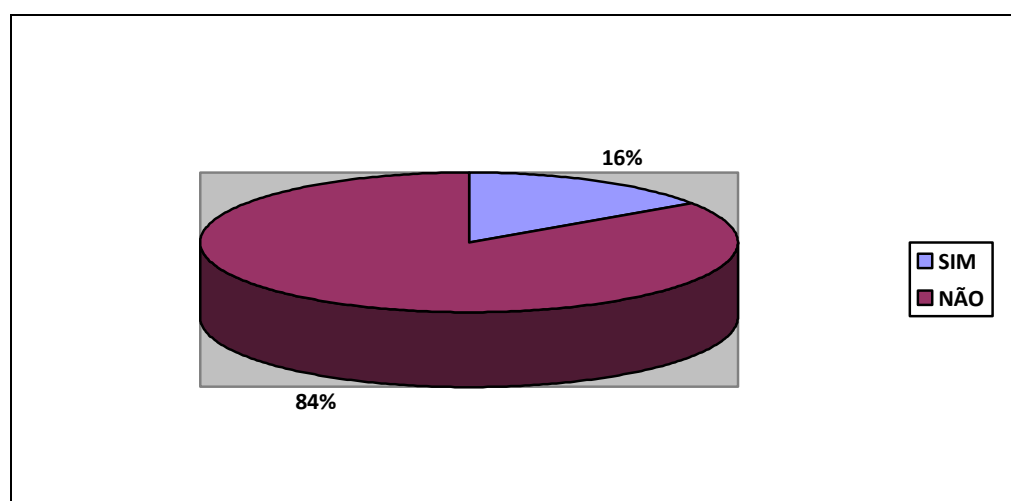


**Gráfico 4: Faixa Salarial dos Pesquisados**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Como pode ser observado no Gráfico 4 a remuneração é satisfatória, segundo alguns relatos referentes às condições de salário da GIDUR são superiores a as oferecidas no mercado para a categoria e consideram compatível com a função.

#### e) Outra Atividade Profissional



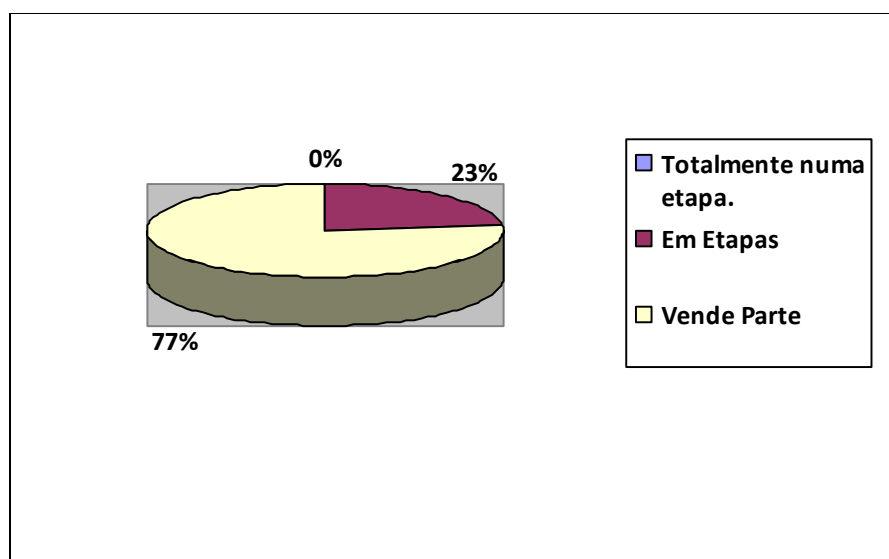
**Gráfico 5: Atividade Profissional Extra**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os dados do Gráfico 5 confirmam que a grande maioria dos colaboradores, ou seja, 84% não executam atividades extras fora do ambiente de trabalho. Já, 16% que responderam ter outras atividades.

#### f) Período de Férias

Detalhes do período de férias dos pesquisados foi outra variável pesquisada neste estudo, como se mostra no Gráfico 6.



**Gráfico 6: Divisão do Período de Férias**

Fonte: Dados da Pesquisa.

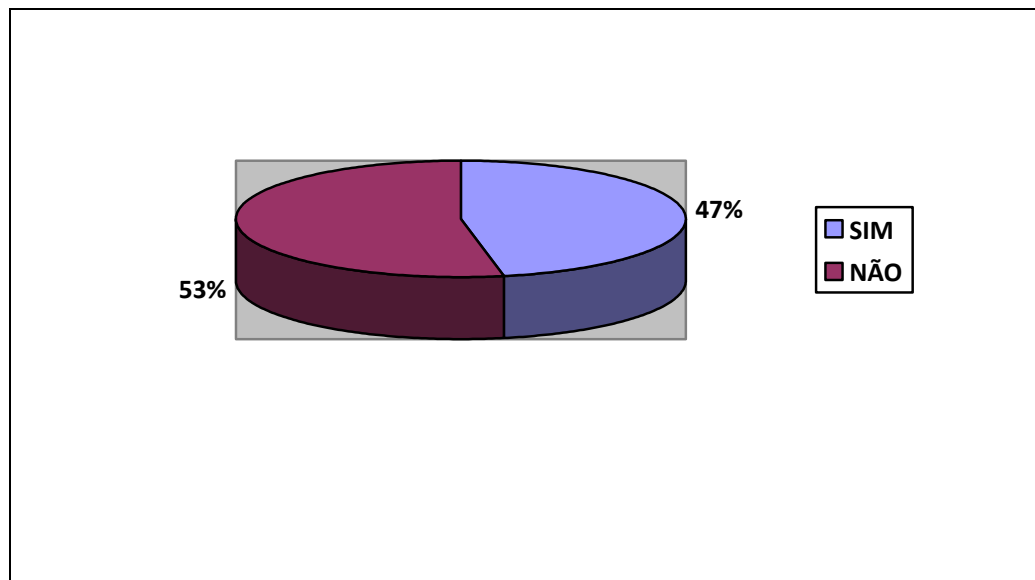
Conforme resultado apresentado 77% vende dez dias. Por sua vez, para os outros 23% há o abatimento em folgas e em períodos alternados de férias.

#### g) Ocorrência de Internação Hospitalar

Buscou-se conhecer também nesta investigação se os pesquisados já haviam tido sofrido com algum mal grave, de forma, que precisaram ser internados



em alguma entidade hospitalar. A resultante deste questionamento encontra-se no Gráfico 7.



**Gráfico 7: Ocorrência de Internação Hospitalar por Doença Grave**

Fonte: Dados da Pesquisa.

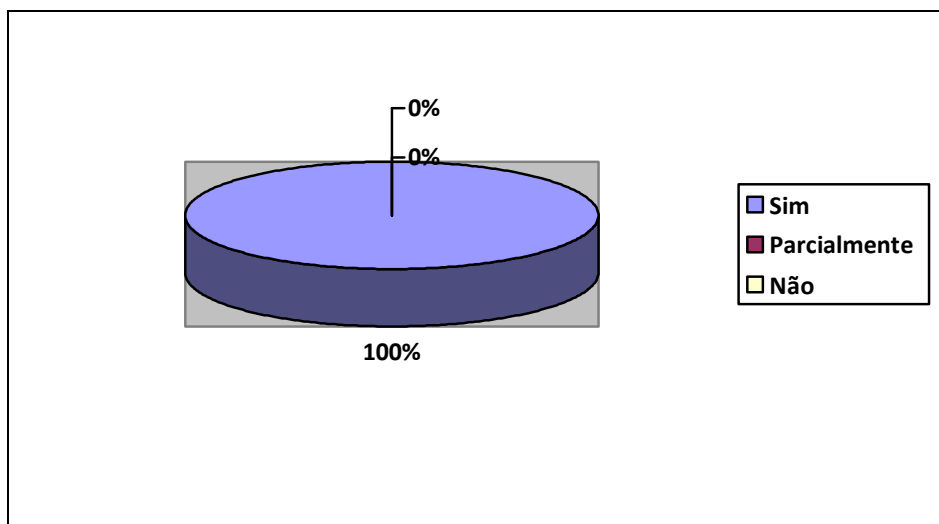
Os 47% dos colaboradores afirmam que a rotina diária de trabalho provoca problemas de saúde por meio de *stress* decorrente das atividades e desmotivação para com o ambiente em relação as pessoas, juntamente com problemas familiares acarretando o enfraquecimento físico e mental. Mais da metade dos entrevistados relatam ter acompanhamentos médicos regulares como método preventivo.

### 3.3.2 Benefícios Concedidos pela Organização aos Pesquisados

A pesquisa também procurou conhecer os benefícios concedidos pela Caixa Econômica Federal, com educação e saúde.

#### a) Educação

Assim, inicialmente, perguntou-se para os entrevistados se existia incentivo financeiro para frequentar cursos externos, como por exemplo, uma pós-graduação. Aas respostas obtidas estão dispostas no Gráfico 8, que segue.



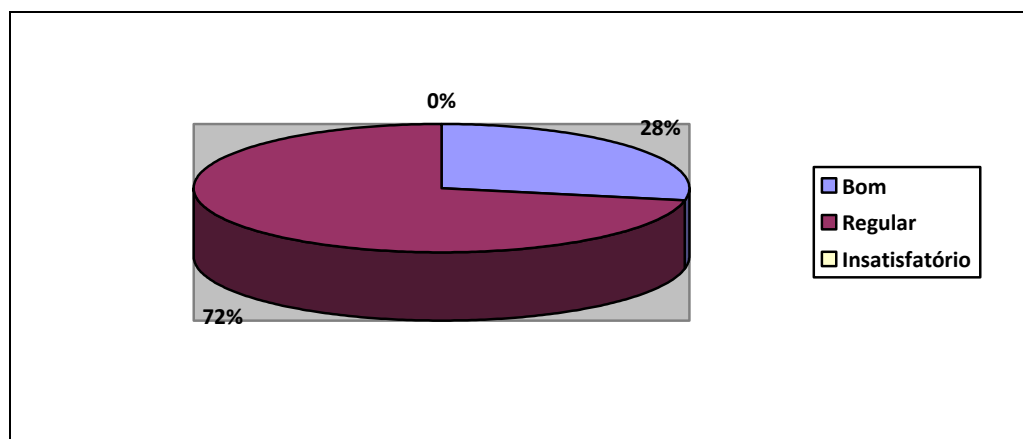
**Gráfico 8: Incentivo Financeiro para Cursos Externos**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dos entrevistados a totalidade dos funcionários responderem ter incentivo financeiro com a educação. Portanto, percebe-se que a instituição preocupa-se com a formação continuada dos seus colaboradores.

#### b) Saúde

Ao pesquisar sobre o convênio médico disponibilizado aos funcionários, buscou-se averiguar como os mesmos percebiam a qualidade deste benefício. Os dados obtidos estão dispostos no Gráfico 9.



**Gráfico 9: Nível de Qualidade do Convênio Médico**

Fonte: Dados da Pesquisa.

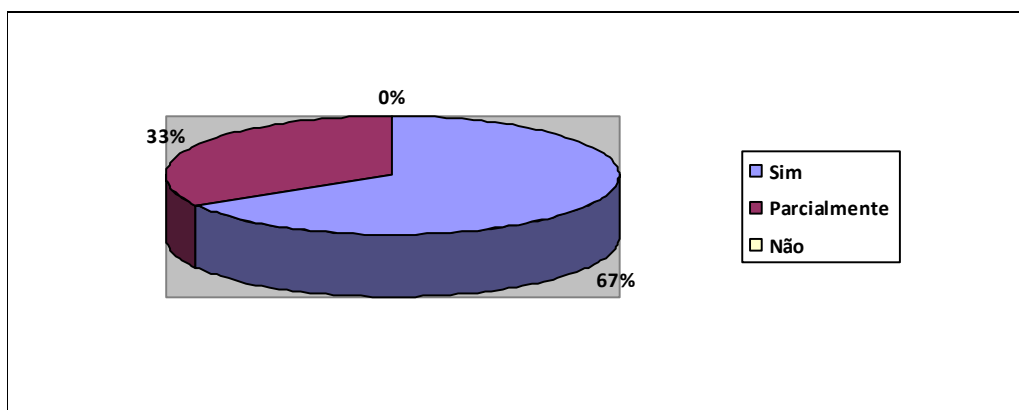
A Caixa conta com auxílio saúde, mas em relação à qualidade a maioria responde ter dificuldade de agendamento de horários com o convênio ou ressarcimento de valor referentes a consultas e exames particulares.

### 3.3.3 Percepção Quanto ao Clima Organizacional na Instituição Financeira

Os dados coletados sobre as variáveis relativas ao clima organizacional da unidade pesquisada são apresentados nesta seção. Foram consideradas, para composição deste atributo, as seguintes variáveis: estímulo com o desenvolvimento das atividades profissionais; motivação com a carreira profissional; satisfação; oportunidades de integração entre os colaboradores; e participação das reuniões.

#### a) Estímulo com o Desenvolvimento das Atividades Profissionais

Neste tópico serão evidenciadas as resultantes da questão elaborada sobre o estímulo recebidos para exercer as atividades da função exercida. Na sequência, tem-se os detalhes desta investigação.



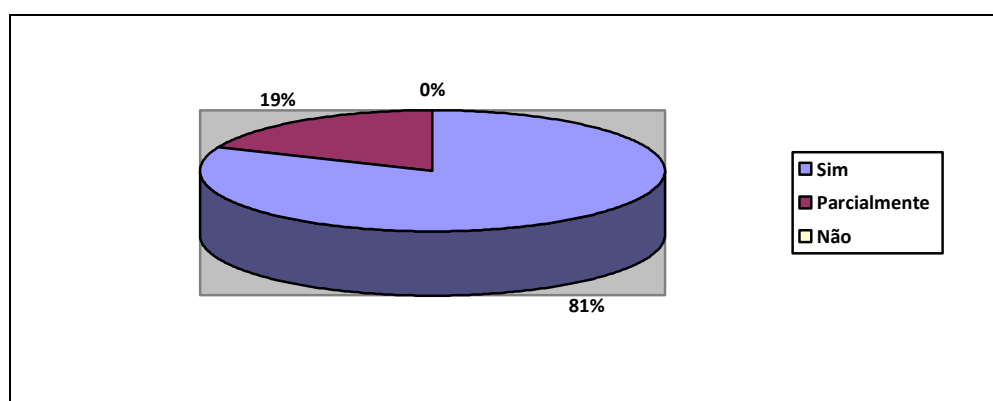
**Gráfico 10: Há Estímulo no Exercício das Atividades Profissionais**

Fonte: Dados da Pesquisa.

A maioria dos entrevistados respondeu que executam suas tarefas com entusiasmo e prazer, já entre os 33%, afirmam que é uma obrigação a ser cumprida. Bergamini (1997) explica que em muitas organizações é comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem.

#### b) Motivação com a Carreira Profissional

Para aprofundar sobre a motivação dos respondentes em relação a sua carreira profissional, foi elaborado um questionamento. No Gráfico 11, vêem-se as respostas obtidas a respeito deste assunto.



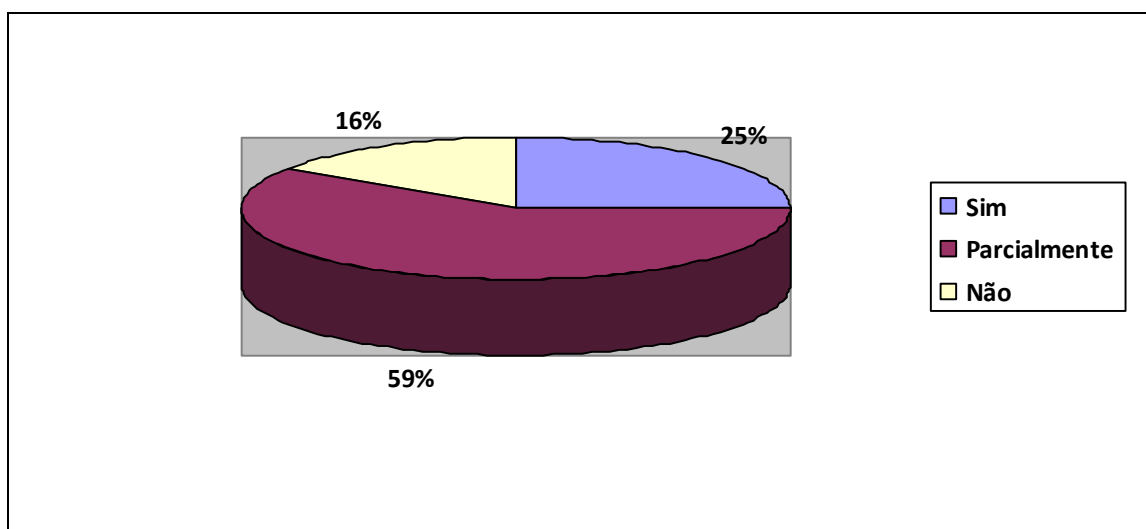
**Gráfico 11: Motivação na Busca por Novos Desafios**

Fonte: Dados da Pesquisa.

A pesquisa relata que a grande maioria sente-se motivados e preparados para assumirem outras funções dentro da organização, o restante não verifica essa possibilidade, pois afirmam que nem, sempre as promoções são designadas de forma justa.

### c) Satisfação com Plano de Carreira

Buscou-se investigar se os funcionários da Caixa Econômica Federal da unidade de Gerência de Apoio ao Desenvolvimento Urbano da Caixa Econômica Federal, da região de Criciúma sentem-se satisfeitos com os planos de carreira. Os dados obtidos podem ser observados no Gráfico 12, a seguir.

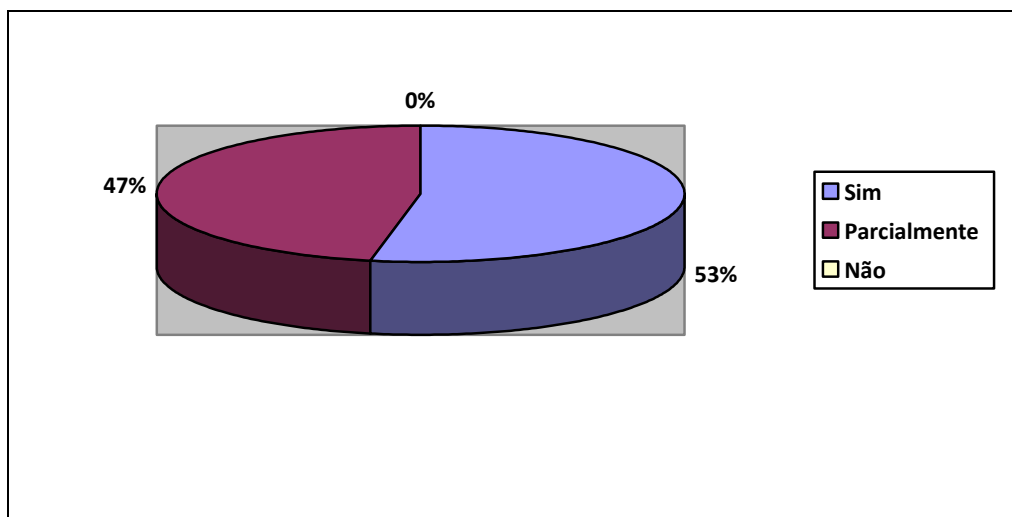


**Gráfico 12: Satisfação com os Planos de Carreira**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dos respondentes, 59% afirmam estar parcialmente satisfeitos com os planos de carreira, por considerar-se preparados para assumir outras funções e acharem que a rotina de trabalho não seja ideal. Os 25% sentes-se satisfeitos com a função e os outros 16% asseguram que os planos de carreira não são direcionados a quem realmente merece.

#### d) Oportunidades de Integração entre os Colaboradores



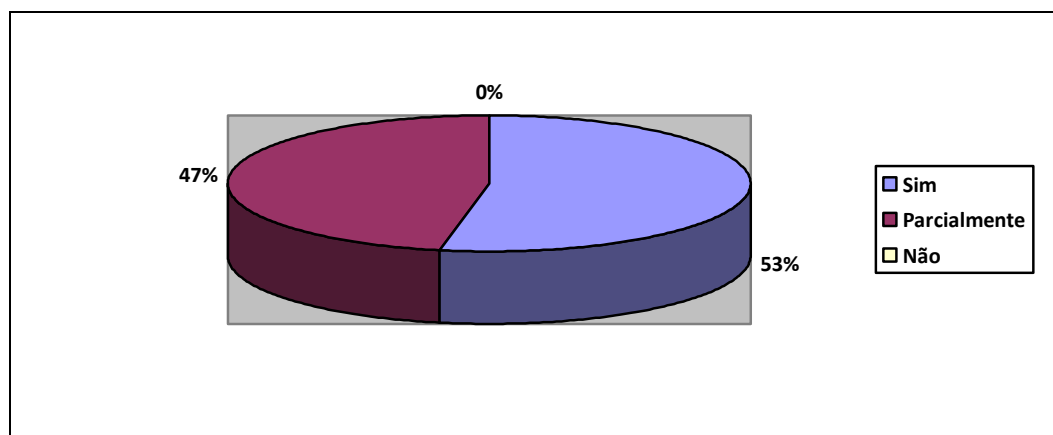
**Gráfico 13: Existe Oportunidades de Integração entre os Colaboradores**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Das resultantes obtidas, observa-se que 47% dos respondentes dizem que a empresa oportuniza de forma parcial, o clima de integração, distração e entretenimento, como: futebol, excursões e reuniões informais. A parcialidade das respostas retrata que algum tipo de conflito entre os funcionários bloqueia as iniciativas de entretenimento fora da organização. Sendo então realizadas algumas comemorações dentro da unidade.

#### e) Participação das Reuniões

Ao perguntar se existia clima participativo das reuniões, obtiveram-se os resultados contidos no Gráfico 14.



**Gráfico 14: Clima Participativo nas Reuniões**

Fonte: Dados da Pesquisa.

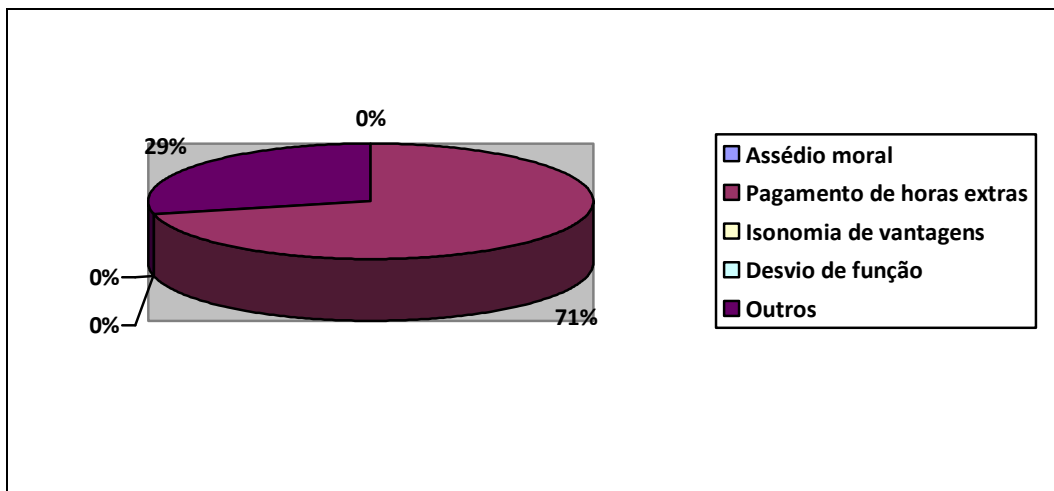
Neste gráfico a pesquisa relata que nas reuniões realizadas é feita uma mesa redonda, e dos 53% entrevistados afirmam que há integração e liberdade de expressão nas idéias a serem ditas. O restante ressalta que existe uma necessidade de melhorar o sistema de informação entre os funcionários da instituição.

### 3.3.4 Demanda Judicial dos Funcionários da CEF

Dos 32 colaboradores que haviam respondido as questões anteriores, somente 7 haviam procurado a justiça trabalhista com alguma reclamatória. Desta forma, os percentuais a partir deste item são obtidos considerando este total de pesquisados.

#### a) Motivo da Demanda Judicial

O levantamento realizado procurou conhecer os motivos que levaram os 7 respondentes a buscarem apoio na justiça trabalhista. No Gráfico 15 podem ser visualizadas as respostas obtidas.



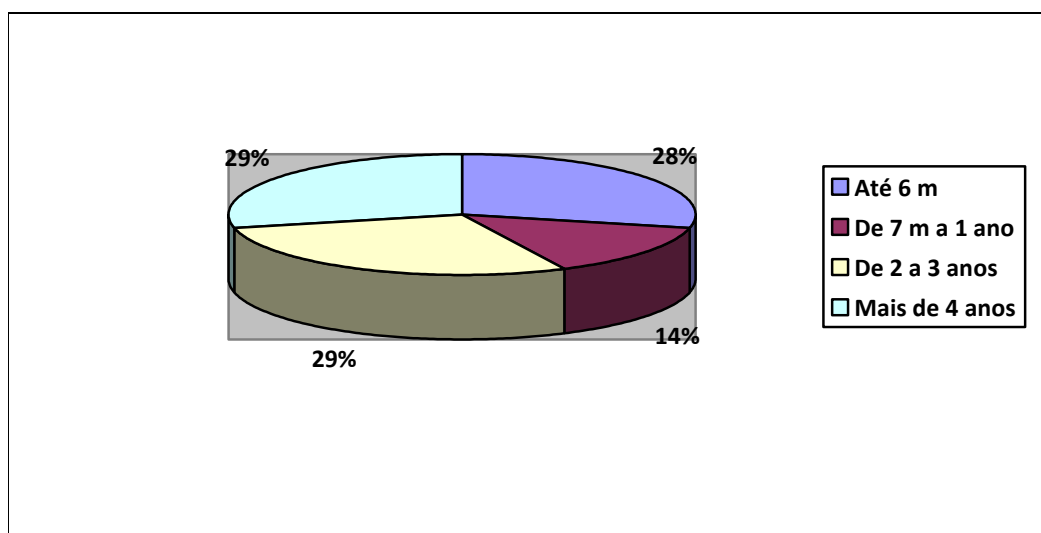
**Gráfico 15: Motivo da Demanda Judicial Trabalhista**

Fonte: Dados da Pesquisa.

A carga horária de 8 horas diárias foi mudada para 6 horas diárias, então os funcionários entraram em questão exigindo o pagamento das 2 horas relacionadas.

#### b) Tempo Decorrido para dar Início ao Processo

Uma indagação feita aos pesquisados foi: Quanto tempo até entrar com o processo?



**Gráfico 16: Tempo Decorrido para Dar Início ao Processo**

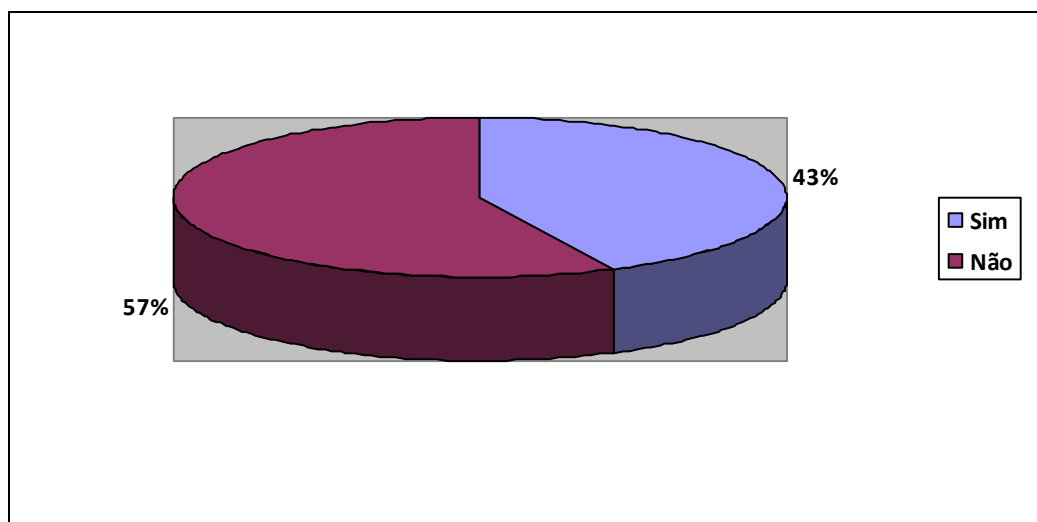
Fonte: Dados da Pesquisa.



Dos entrevistados que tem ação na justiça, é possível observar que entraram em tempos distintos, conforme a necessidade de cada um.

### c) Medidas Anteriores ao Processo

A investigação também permitiu descobrir se houve alguma medida anterior adotada pelos pesquisados, com o propósito de atender a insatisfação que estava sentindo. Os dados estão dispostos no Gráfico 17, que segue.



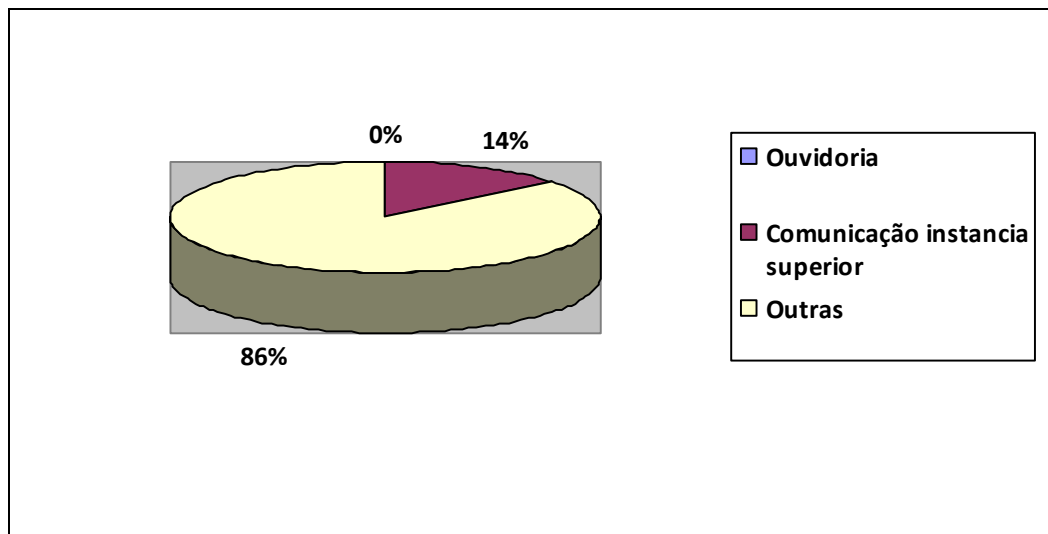
**Gráfico 17: Medidas Anteriores ao Processo Judicial**

Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico demonstra que 57% dos respondentes, se sentiam prejudicados de alguma forma, mas que não tentaram outras medidas antes de ingressar na justiça trabalhista.

### d) Medidas Tomadas

Para aqueles que na questão anteriores responderam que antes de ingressar na justiça do trabalho havia tomado alguma medida, perguntou-se qual foi à alternativa utilizada. A seguir veem-se as resultantes desta indagação.



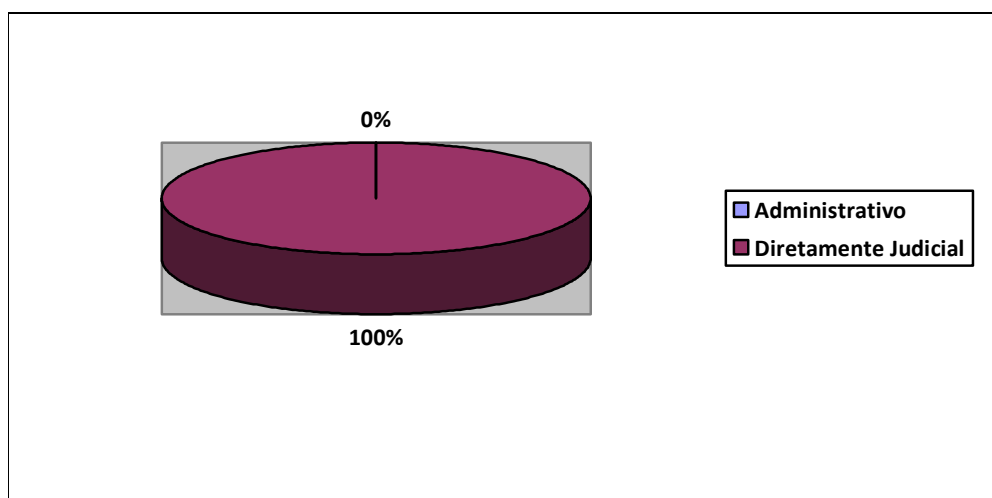
**Gráfico 18: Medida Tomada Antes do Processo Judicial**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Do total de colaboradores que respondeu a questão, 86% tiveram como auxílio sindicato dos bancários na tomada de decisão.

#### e) Meio Utilizado para Ocorrência do Processo Judicial

Houve uma pergunta no instrumento de pesquisa que tinha como intuito o de conhecer o meio utilizado para dar início ao processo judicial trabalhista. A seguir, tem-se os dados obtidos.



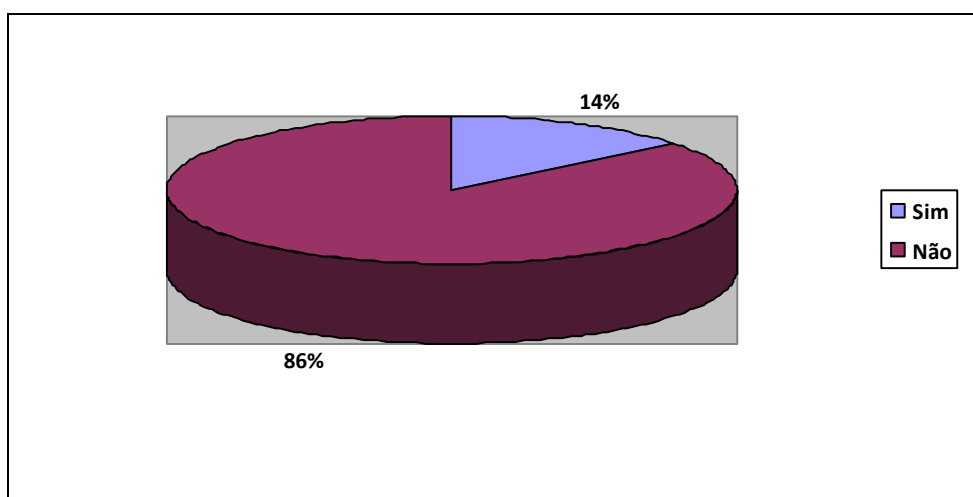
**Gráfico 19: Meio Utilizado para Ocorrência do Processo Trabalhista**

Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico19 pode ser visto que totalidade dos que entraram na justiça foi diretamente de forma judicial.

#### f) Algum Prejuízo Percebido com a Iniciativa de Entrar na Justiça Trabalhista

Reportando-se a iniciativa de entrar na justiça trabalhista, buscou-se conhecer se isso trouxe algum prejuízo na carreira, saúde ou em relação aos companheiros de trabalho. A resultante pode ser observada no Gráfico 20.



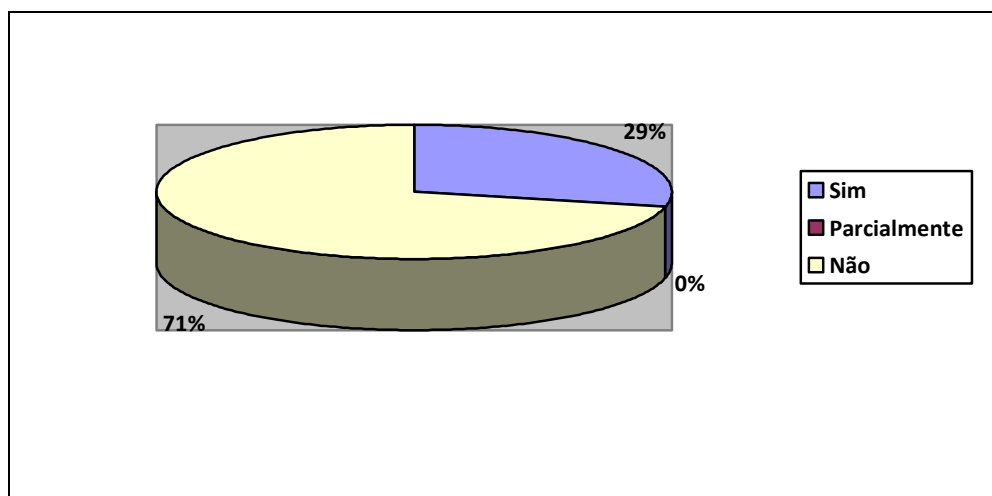
**Gráfico 20: Algum Prejuízo Percebido com a Iniciativa de Entrar na Justiça Trabalhista**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Somente um dos entrevistados sente-se prejudicado de alguma forma perante os companheiros, conforme relato quando tem alguma chance de crescimento profissional, dificilmente tem a chance de ser escolhido. Os outros 86% não tiveram algum problema em terem entrado na justiça contra a instituição.

#### g) Resultado Obtido com a Ação Trabalhista

O questionamento sobre o resultado obtido com a ação trabalhista é percebido por meio do Gráfico 21, a seguir.



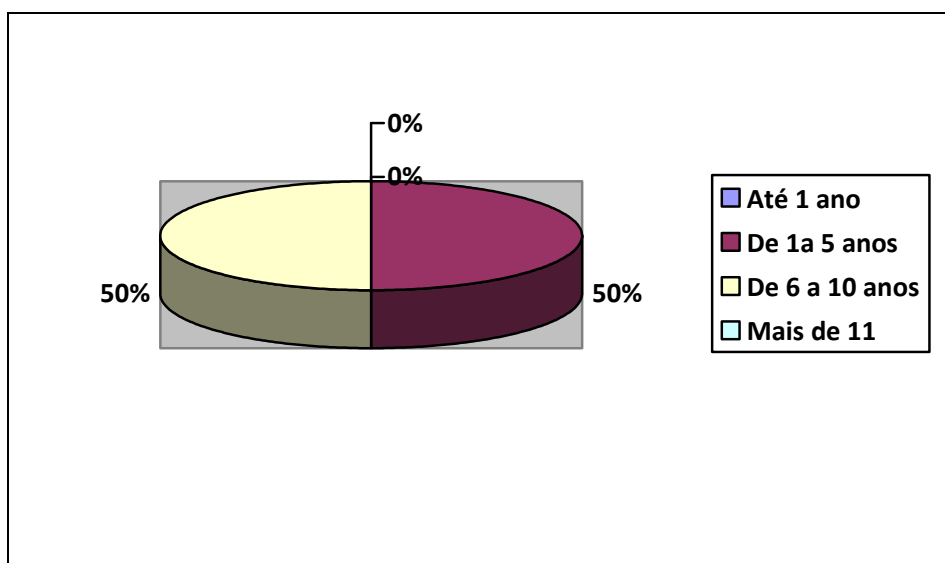
**Gráfico 21: Resultado Obtido foi Dentro do Esperado**

Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico evidencia que quase totalidade dos colaboradores, declara que ainda não foi nada definido, o processo ainda continua em julgamento. Os outros 29% Obtiveram êxito com a questão.

#### h) Tempo Decorrido até a Deliberação

A questão tempo decorrido até a deliberação da ação trabalhista foi elaborada e sua resultante pode ser vista no Gráfico 22, que segue.



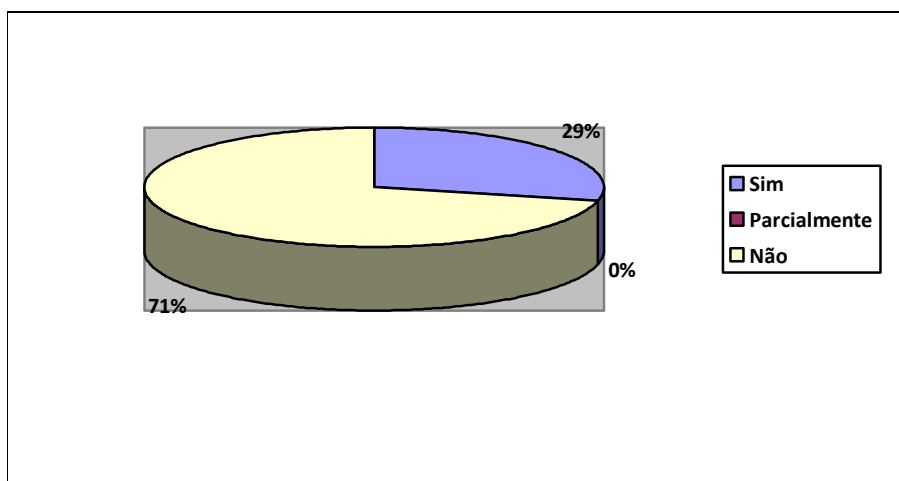
**Gráfico 22: Tempo Decorrido até a Deliberação**

Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 22 demonstra que dois dos entrevistados que tem ação na justiça, tiveram certo tempo de espera, os outros cinco como ainda está em andamento não opinaram.

#### i) Custo do Processo Judicial

Num propósito de averiguar se houve custos no processo judicial trabalhista ocorreu tal questionamento, os resultados obtidos estão no Gráfico 23.



**Gráfico 23: Custo com o Processo Judicial**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em relação aos gastos, verificou-se que dentro dos setes que entraram na justiça 29% deles obtiveram gastos com o processo até a decisão, os outros 71% como ainda esta em andamento, afirmaram que não houve nenhum custo até então.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho possibilitou a percepção que o clima organizacional pode ser considerado como um fator diferencial, quando favorável. Por sua vez, quando este produz alguma insatisfação aos seus colaboradores, esse se vê a procura de alternativas para sanar suas inquietações.

Obteve-se de forma simplificada a informação de que as pessoas diferem uma das outras nos aspectos motivacionais, pois nas organizações, existe uma competitividade natural, gerando necessidade de visão mais clara dos líderes em perceber e criar ambiente integrado entre os colaboradores. Com isso é imperativo a disponibilização de treinamento para motivar os colaboradores a primar por um ambiente favorável para o trabalho com seu grupo, com clientes, fornecedores entre outros envolvidos aconteça da melhor maneira possível.

A pesquisa mostrou que o clima organizacional na unidade em tema, está satisfatório e os colaboradores se sentem motivados com seu trabalho e se sentem orgulhosos em fazer parte do quadro de funcionário da Caixa Econômica Federal. Este ambiente é adequado e em relação aos gestores e gerente. De tal forma onde demonstra que o clima da organização não teve influências nas demandas judiciais, sendo então demandas coletivas orientadas pelos sindicatos dos bancários.

Destaca-se que o empregador deve diagnosticar a existência da insatisfação do ambiente de trabalho, estabelecendo estratégias fáceis de correção quanto a questões trabalhistas. Pois, somente desta forma, será possível evitar futuros aborrecimentos com passivos ocultos, débitos judiciais que pesam às organizações. Tal fato faz elaborar o adendo de que a contabilidade deverá sempre estar em dia para atender questões como as delineadas.

Na pesquisa de campo o que se pode perceber que o fator preponderante que levou os funcionários a entrar com ação trabalhista na justiça contra a instituição foi à falta de pagamento de horas extras. Desta forma, observa-se ser necessária a participação do RH para resolução de eventuais pendências desta ordem.

Como sugestão para futuros trabalhos, sugere-se aplicar a mesma pesquisa nas unidades da CEF de Criciúma/SC, por se tratar de uma instituição financeira pública, e ter agências por todo o Brasil.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDREZO, Andrea F.e Lima, Iran Siqueira. **Mercado financeiro: aspectos conceituais e históricos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997

BRITO, Osias Santana de. **mercado financeiro**. São Paulo: Saraiva, 2005

**CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/missão>. Acesso em: 7 set. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo. Pioneira, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo. Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DAFT, Richard I. **Organizações: teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.



DELLARI, Adilson Abreu. **Princípio da Isonomia e Concurso Públicos**: Revista Eletrônica de Direito do Estado. Julho, 2011. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2011.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Pesquisa de Emprego Bancário**. Julho, 2011. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/esp/empregoBancario072011.pdf>. Acesso em: 12 out. 2011.

ETZIONI, A. **Organização moderna**. 8. ed. São Paulo : Makron Books, 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. as pessoas na organização. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**: PRH; conceito, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set., 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**: São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLDEMAN, Daniel. **O poder da inteligência emocional**: a experiência de lidar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo :Fortuna, 2000.

MELLAGI, Armando Filho; ISHIKAWA, Sergio. **Mercado financeiro e de capitais**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e pratica. São Paulo: Atlas 1993.

OLIVEIRA, Gilson Alves de; PACHECO, Marcelo Marques. **Mercado financeiro**. São Paulo: Gente, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia Científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertação e teses. São Paulo: Pioneira, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Clóvis Roberto dos; NORONHA, Rogéria Toler da Silva de. **Monografias científicas**. São Paulo: AVERCAMP, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; MELLO, Antonio Alfredo. **Gestão com pessoas** :uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. 2. ed. Rio de janeiro: FGV, 2001.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZAINAGHI, Domingos Sávio. **Processo do Trabalho**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

## **APÊNDICE**

## Apêndice A - Questionário Aplicado aos Pesquisados

Prezado Colega,

Meu nome Anaquel Topanotti Mazzorana

Solicito sua colaboração, numa pesquisa que será utilizada como base para a elaboração do trabalho monográfico do curso de Ciências Contábeis da UNESC. A pesquisa é sigilosa. Não é necessário identificar-se. O objetivo será conhecer o Clima Organizacional e os motivos que levam o funcionário a demandar judicialmente contra Caixa Econômica.

1. Cargo que Ocupa:

2. Tempo de serviço na instituição financeira:

- |                    |     |
|--------------------|-----|
| Até um ano         | 1   |
| De um a cinco anos | 2   |
| De seis a dez anos | 3   |
| Mais de onze anos  | 4   |
| Resposta           | ( ) |

3. Como você divide seu período de férias:

- |                            |     |
|----------------------------|-----|
| Tira totalmente numa etapa | 1   |
| Tira em etapas             | 2   |
| Vende parte                | 3   |
| Resposta                   | ( ) |

4. Possui outras atividades profissionais além da prestada no Banco. Quais? Sim ( ) Não( )

5. Qual a sua escolaridade:

Ensino Médio	1
Superior Incompleto	2
Superior Completo	3
Pós Graduação	4
Resposta	( )

6. Qual a faixa Salarial de sua remuneração:

De 1.200,00 a 1.800,00	1
De 1.801,00 a 2.700,00	2
De 2.701,00 a 4.000,00	3
Acima de 4.001,00	4
Resposta	( )

7. Os planos de carreira do Banco lhe proporcionam satisfação?

Sim	1
Parcialmente	2
Não	3
Resposta	( )

8. As atividades da sua função desenvolvidas no Banco são estimulantes?

Sim	1
Parcialmente	2
Não	3
Resposta	( )

9. Sente-se motivado e encorajado a buscar novos desafios apresentados dentro da carreira profissional?

Sim	1
Parcialmente	2
Não	3
Resposta	( )

10. A sua empresa oportuniza clima de integração, distração e entretenimento, como futebol, excursões e reuniões informais?

Sim	1
Parcialmente	2
Não	3
Resposta	( )

11. Você tem incentivo financeiro para cursos externos, como graduação e Pós-Graduação?

Sim	1
Parcialmente	2
Não	3
Resposta	( )

12. Qual a qualidade dos convênios?

Bom	1
Regular	2
Insatisfatório	3
Resposta	( )

13. Sofreu internação por doença nos últimos anos?

Sim	1
Parcialmente	2
Não	3
Resposta	( )

14. Existe um clima participativo nas reuniões?

Sim	1
Parcialmente	2
Não	3
Resposta	( )

O estudo baseou-se em conceitos e o objetivo será os conhecimentos sobre o que leva o funcionário a demandar judicialmente a Instituição. Considerando as variáveis responda as questões que seguem.

15. O que o motivou a ingressar na justiça?

Assédio moral	1
Pagamento de horas extras	2
Isonomia de vantagens	3
Desvio de função	4
Outros	5
Resposta	( )

Qual?

16. Quanto tempo até entrar com o processo?

Até 6 meses	1
De 7 meses a 1 ano	2
De 2 a 3 anos	3
Mais de 4 anos	4
Resposta	( )

17. Tentou algumas medidas anteriores, para tentar atender a insatisfação?

Sim	1
Não	2
Resposta	( )

18. Qual medida?

Ouvidoria	1
Comunicação e instância superior	2
Outras	3
Resposta	( )

19. O processo se deu por:

Administrativo	1
Diretamente judicial	2
Resposta	( )

20. Sua iniciativa trouxe algum prejuízo a carreira, saúde ou em relação aos companheiros de trabalho?

Sim	1
Não	2
Resposta	( )

21. Alcançou resultado foi o esperado?

Sim	1
Parcialmente	2
Não	3
Resposta	( )

Quanto tempo levou a ação para se deliberar?

Até um ano	1
De um a cinco anos	2
De cinco a dez anos	3
Mais de dez anos	4
Resposta	( )

22. Você teve algum custo com o processo?

Sim	1
Parcialmente	2
Não	3
Resposta	( )

Agradeço sua colaboração, e o tempo prestado para essa pesquisa.