

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA GERAL**

RAFAEL WAGNER ZANATTA

**ESTUDO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA NA CIDADE DE CRICIÚMA**

CRICIÚMA, OUTUBRO 2011

RAFAEL WAGNER ZANATTA

**ESTUDO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA NA CIDADE DE CRICIÚMA**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientadora: Prof^a. Izabel Regina de Souza

CRICIÚMA, OUTUBRO 2011

RAFAEL WAGNER ZANATTA

**ESTUDO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA NA CIDADE DE CRICIÚMA**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Criciúma, 30 de Novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Profª. Msc. Izabel Regina de Souza – Orientador (UNESC).

Prof. Maria Helena Souza - Especialista - (UNESC)

Prof. Dra. Rosemeri da Silva Duarte - Especialista - (UNESC)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, meus irmãos Sarah e Lucas e, especialmente, aos meus pais, Sr. Antonio e Sr.^a Jacira.

AGRADECIMENTOS

A Deus, figura abstrata, mas muito concreta em todos os momentos de minha vida.

A minha mãe, meu pai e meus irmãos, que me deram suporte e toda a ajuda que precisei. E todos meus amigos que souberam à hora de me acalmar e a hora de me animar para este estudo, principalmente minha grande amiga Monise.

A todos os funcionários da agência estudada por sua colaboração, mesmo quando mal tinham tempo para seus afazeres.

Enfim, a todos, amigos, professores, a orientadora do estágio professora Izabel Regina de Souza e ao coordenador do curso meu amigo e professor Jean Peterson Rezende, partilhando sempre alegrias e tristezas da vida acadêmica.

RESUMO

ZANATTA, Rafael Wagner. **Estudo quantitativo do sobre Clima Organizacional em uma agência Bancária na cidade de Criciúma/SC.** 2011. 73 p. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Para a elaboração deste trabalho o autor usou livros, artigos, dissertações, fontes eletrônicas e revistas científicas, onde através das leituras pode analisar pontos positivos e negativos no clima organizacional de uma agência bancária na região de Criciúma. Os resultados obtidos, foram analisados e descritos com objetivo de entender como o clima organizacional influencia no bom desenvolvimento e relacionamento das pessoas da agência bancária estudada. Os dados foram obtidos através de uma pesquisa de campo, com o uso de questionário estruturado, que posteriormente a coleta foram tabulados os dados e separados por dimensões sugeridas no modelo de Coda. Assim foi possível concluir uma pesquisa de clima organizacional com todos os funcionários da agência e avaliar o nível deste clima, propondo sugestões para melhoria do clima.

No presente estudo são abordados temas como motivação, liderança, comunicação, cultura e clima organizacional, para que se tenha base quanto a análise dos resultados de cada dimensão. Por fim o resultado da pesquisa mostrou um clima agradável na agência, pendendo mais para o satisfeito que para a insatisfação, salvo alguns atributos específicos, como número de funcionários, alguns privilégios, stress e os sistemas da empresa, que mediante as sugestões pelo pesquisador podem ser aliviadas ou até revertidas.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Motivação. Liderança.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo básico de necessidades.	17
Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow.	17
Figura 3 - Visão de Herzberg conforme sua teoria.	19
Figura 4 - Teoria situacional de Hersey e Blanchard.	24
Figura 5 - Gráfico do nível de variáveis com os atributos da categoria Liderança. ...	44
Figura 6 - Gráfico do nível de satisfação da categoria Compensação.	46
Figura 7 - Gráfico do nível de satisfação da categoria Maturidade empresarial.	48
Figura 8 - Gráfico do nível de satisfação da categoria colaboração entre áreas funcionais.	49
Figura 9 - Gráfico do nível de satisfação da categoria Valorização profissional.	51
Figura 10 - Gráfico do nível de satisfação da categoria Identificação com a empresa.	53
Figura 11 - Gráfico do nível de satisfação da categoria do Processo de comunicação.	54
Figura 12 - Gráfico do nível de satisfação da categoria Sentido do trabalho.	56
Figura 13 - Gráfico do nível de satisfação da categoria Política global de recursos humanos.	58
Figura 14 - Gráfico do nível de satisfação da categoria Acesso.	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixa Etária.....	41
Tabela 2 - Estado Civil.....	42
Tabela 3 - Grau de Escolaridade.....	42
Tabela 4 - Tempo de Empresa.....	42
Tabela 5 - Pensamento para dois anos.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação dos modelos estudados.	36
Quadro 2 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria Liderança.....	45
Quadro 3 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria Compensação.	47
Quadro 4 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria Maturidade empresarial.....	48
Quadro 5 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria colaboração entre áreas funcionais.	49
Quadro 6 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria Valorização profissional.	51
Quadro 7 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria Identificação com a empresa.	53
Quadro 8 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria do Processo de comunicação.	55
Quadro 9- Legenda dos atributos de satisfação da categoria Sentido do trabalho. ..	56
Quadro 10 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria Política global de recursos humanos.	58
Quadro 11 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria Acesso.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 MOTIVAÇÃO	15
2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades	17
2.1.2 Teoria dos dois fatores	18
2.2 LIDERANÇA	20
2.2.1 Teoria de traços de personalidade	21
2.2.2 Teorias comportamentais	22
2.2.3 Teorias situacionais	23
2.3 COMUNICAÇÃO	24
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	26
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL	28
2.5.1 Modelos de mensuração do clima organizacional	30
2.5.1.1 Modelo de Sbragia	31
2.5.1.2 Modelo de Great Place to Work Institute	33
2.5.1.3 Modelo de Litwin e Stringer	34
2.5.1.4 Modelo de Coda	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	38
3.2 DEFINIÇÕES DA ÁREA E POPULAÇÃO-ALVO	39
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	40
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	40
3.4.1 Sobre o perfil da agência analisada	41
3.4.2 Apresentação dos dados e análise dos resultados	44
3.4.3 Sugestões a empresa e agência	61
4 CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS	66

APÊNDICES	72
APÊNDICE 1 – Instrumento de Coleta de Dados - Primeiro Questionário	73
APÊNDICE 2 – Instrumento de Coleta de Dados - Segundo Questionário.....	74

1 INTRODUÇÃO

O setor bancário tem sofrido diversas mudanças de natureza tecnológica, social, cultural, política e econômica que de maneira rápida vêm alterando o ambiente das instituições. São transformações que têm levado a uma alteração do ambiente organizacional, com reestruturações, competição entre funcionários, sistemas de recompensas defasados e ausência de uma política empresarial transparente são aspectos que comprometem o rendimento funcional. (LOPES, 2007).

No período de oito anos (2000/2008), o número de contas correntes e de poupança dobrou, ou seja, registrou-se um crescimento médio de 9% ao ano enquanto, o número de agências bancárias instaladas no País cresce ao ritmo de 2% ao ano. (FEBRABAN, 2009).

Com isso o *stress* e a qualidade no ambiente de serviço vêm sendo muito debatidos, e com vários bancos oferecendo serviços e produtos iguais aos mesmos clientes, o colaborador se torna o diferencial de uma instituição. Portanto, se a empresa não souber lidar com seu ambiente de trabalho e tudo que interfira nele, está mais propícia a não alcançar seus resultados e metas. (FURTADO, 2009).

O clima organizacional é um estudo que contempla os diferentes variáveis em uma instituição, que aborda desde motivação, confiança, tanto em si como na chefia, relações internas e externas, qualidade do ambiente de trabalho, na segurança que os clientes possuem na instituição e em seus sistemas e equipamentos. (SANTOS, 2008).

A instituição em questão é cercada de muitas variáveis, uma vez que possui um vasto portfólio de serviços e produtos, englobando desde a área comercial – que é foco destas instituições, pois é deste setor que advém a maior parte dos lucros, até a parte de loterias, benefícios sociais – serviços mais voltados ao povo e as suas necessidades.

Por possuir serviços diferenciados, esta instituição é composta por funcionários com perfis e ambições diferentes, entretanto, todos com o mesmo intuito de melhorar o ambiente de serviço e prestar o melhor atendimento ao público. No intento de continuar proporcionando melhorias ao ambiente de trabalho, este estudo irá identificar tais desejos, que serão repassados aos gestores, para que estes possam entender e realizá-los da melhor forma possível, tanto para o

colaborador quanto para a instituição.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A agência bancária em estudo é dependente dos resultados de seus colaboradores, assim acaba focando muito em números e dados. Atualmente, os colaboradores estão sofrendo com excesso de trabalho, falta de funcionários, metas altíssimas e pressão para a obtenção de resultados melhores e maiores com menos colegas experientes e com a substituição destes por colegas sem conhecimento e muitas vezes sem nenhuma experiência em instituições financeiras.

Sendo assim os colaboradores ficam muitos sobrecarregados, os clientes impacientes com demoras e atendimentos ineficazes e os gestores imediatos passam a sofrer pressão, pois a agência acaba obtendo resultados pífios.

Os gestores esquecem que melhorando também a qualidade do ambiente de trabalho e motivando mais seus funcionários esses resultados passam a ser maiores e mais fáceis de alcançar.

Como a maioria das agências bancárias possui produtos e serviços muito parecidos, a satisfação dos colaboradores é cada vez mais o diferencial nos resultados da agência em questão, então, pergunta-se:

Quais os fatores que influenciam na qualidade do clima organizacional de uma agência bancária localizada no município de Criciúma, SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que influenciam na qualidade do clima organizacional de uma agência bancária localizada no município de Criciúma, SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil dos funcionários;

- b) Identificar os fatores que influenciam positivamente e negativamente na qualidade do clima organizacional;
- c) Avaliar o nível de satisfação dos colaboradores sobre os fatores identificados;
- d) Propor sugestões a empresa a partir dos resultados obtidos na pesquisa;

1.3 JUSTIFICATIVA

Como a motivação do colaborador vem se tornando o diferencial entre as instituições financeiras, este estudo torna-se importante para averiguar como a presente instituição está em relação às satisfações ou insatisfações dos colaboradores; ao passo que, ao analisar estes dados, poderá corrigir e contornar tais dificuldades, melhorando o seu ambiente corporativo. O que justifica essa importância são pesquisas indicando que quando os funcionários estão desmotivados eles rendem somente 8% do seu potencial ao par que os motivados tendem a render 60%. (DIAS, 2007). Então esta pesquisa também irá ajudar a melhorar os resultados e atendimentos da instituição, desde que as medidas corretivas e preventivas sejam aplicadas adequadamente.

A gestão do ambiente de trabalho é um importante elemento para o desenvolvimento organizacional, uma vez que oferece subsídios para aprimorar políticas e práticas que promovem a superação de desafios e a sustentabilidade dos negócios, uma das formas de gestão, é o clima diagnóstico, com bom grau de acerto. (SILVA, 2002).

O estudo se torna relevante para a instituição, para os colaboradores, para o pesquisador e para a universidade; Assim, o mesmo se torna um dos meios para gerenciar as possíveis tensões e diferenças que possam estar ocorrendo entre a instituição e seus colaboradores, pois ela (a instituição) e os colaboradores são dois dos principais interessados no estudo, tanto para análise como para aplicação de melhorias nos pontos relevantes que serão apontados. Outra interessada neste estudo é a universidade, pois o mesmo servirá de estudo para outros pesquisadores e acadêmicos. Além deles o pesquisador que vê este estudo como forma de aprimorar seus conhecimentos e crescer intelectualmente e profissionalmente, pois conhecendo os principais pontos de conflito e possuindo experiência nestas causas

também possuirá possíveis ideias para soluções de discussões e a empresa o utilizará em diversas oportunidades e chances de crescimento.

Como a empresa sofreu mudanças no plano de funções gratificadas durante o ano passado, e sendo que nunca foi realizada uma pesquisa de clima organizacional somente nesta agência, no sentido de aperfeiçoar e melhorar os resultados e atendimentos, a mesma se torna oportuna tanto para análise como para reflexão destas mudanças.

Por fim, como o estudo pode ser aplicado a todos os colaboradores da instituição sem maiores gastos e com a autorização da gerência para aplicação da pesquisa com os colaboradores, o estudo se torna viável e irá auxiliar a melhorar o ambiente e o clima da instituição fazendo com que seus colaboradores possam atender melhor e mais motivados os clientes e assim ajudar no crescimento e resultados da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para entender o que consiste o clima organizacional é necessário analisar alguns conceitos fundamentais sobre o tema. Este capítulo irá apresentar uma revisão da literatura existente sobre o assunto.

O primeiro tópico é sobre motivação, o segundo sobre liderança, o terceiro fala sobre comunicação, o quarto se referente à cultura organizacional seu conceito e papel nas organizações e o quinto é sobre o foco principal do estudo, clima organizacional e sobre os principais modelos de mensuração de clima organizacional.

2.1 MOTIVAÇÃO

Gil (2001, p. 202) afirma que “Motivação é a força que estimula as pessoas a agir.” ele também explica que motivação não é algo passado de pessoa para pessoa, ela é na realidade uma necessidade não satisfeita da mesma, necessidade esta que é interna, que cada um tem as suas, portanto não se consegue introduzir na pessoa uma necessidade, assim sendo, nenhuma pessoa é capaz de motivar outra e sim de despertar a necessidade dela para que ela se motive a realizar seu trabalho ou objetivo. Chiavenato (2002) acrescenta que o homem é um animal que nunca está satisfeito com suas necessidades, assim que uma necessidade é saciada, ele começa a busca por outra que se torna seu mais novo objetivo, assim constantemente e infinitamente, e é isso que lhe dá sentido e conteúdo. Ele também nos ensina que o homem passa por três tipos de etapas de motivação cada um com estágios e complexidades diferentes e que são superados ou alcançados após crescimento e amadurecimento do homem, são eles. (CHIAVENATO, 2002):

- a) Necessidades fisiológicas: são as necessidades primárias que vem do instinto de cada homem, comer, dormir, se exercitar, se proteger. Elas são a mais simples e que também são comuns nos animais, este tipo de necessidade é possível ser satisfeita totalmente, pois à medida que o homem as realiza regularmente elas deixam de ser objetivos importantes e abrem espaço para os outros estágios.

- b) Necessidades psicológicas: são necessidades complexas e quase nunca se consegue satisfazê-las por completo, pois ela é adquirida a cada dia e pode mudar e se tornar mais intensa no dia a dia da pessoa, como exemplos deste estágio podemos citar as necessidades de segurança íntima, de afeição, de autoconfiança e de participação.
- c) Necessidades de auto-realização: esta necessidade depende muito de cada pessoa, ela é adquirida com cultura e diversidade de conhecimentos, é a mais elevada e complexa, é uma necessidade dificilmente atingida por completo e a cada etapa que se completa a necessidade cresce e se torna mais difícil, pois é a necessidade de cada um de atingir seu potencial máximo e de se desenvolver cada dia mais.

Já Maximiano (2000, p. 299) informa que a “motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”.

Enquanto Chiavenato (2001) nos mostra que de forma mais ampla o motivo é algo que faz a pessoa agir ou ao menos que tenha influencia em pensamentos ou pretensões para se comportar diferentemente do normal, isto pode ser provocado por algo do exterior ou do interior, algo que alguém fez, que pensou ou descobriu, como o pensamento e a forma de recebê-los diverge de pessoa para pessoa não existem um padrão para as necessidades e comportamentos da motivação, portanto foi possível apenas verificar que o inicio desde processo é único e passa por três premissas. (CHIAVENATO, 2001):

- a) O comportamento é causado: algo influenciou este comportamento, alguma coisa externamente ou internamente.
- b) O comportamento é motivado: todo comportamento tem sua finalidade, não é algo corriqueiro e normal.
- c) O comportamento tem objetivo: sempre terá uma necessidade, um impulso, uma tendência que mostram quais as causas deste comportamento.

Para melhor exemplificar observe a figura abaixo:

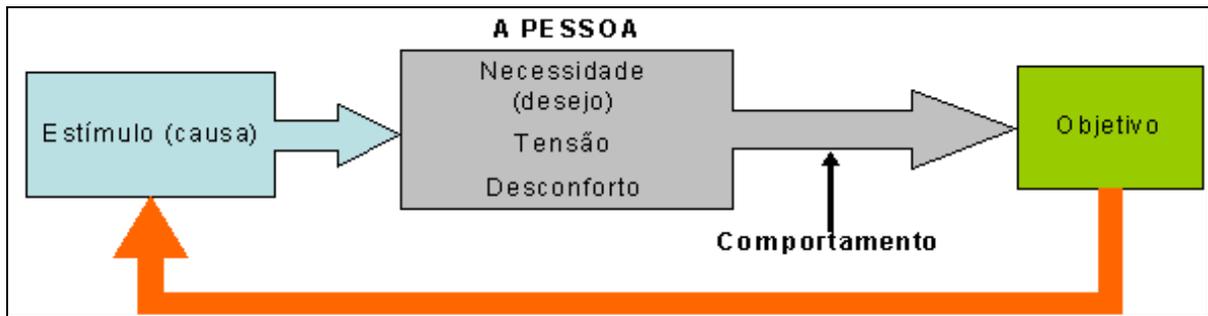


Figura 1 - Modelo básico de necessidades.

Fonte: CHIAVENATO, 2001.

Por fim, Hampton (1973) nos ensina que os novos conceitos de motivação pessoal, estão começando a diferenciar os fatores que apenas influenciam os funcionários nas necessidades primárias, aquelas que somente são atendidas para não deixá-los insatisfeito no trabalho, daqueles que elevam a moral e motivam a pessoa em todos os sentidos e implicando assim em sua produtividade.

2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades

Maslow (1970) originou a teoria da hierarquia das necessidades, ele cita que as necessidades humanas, são separadas por alguns níveis ou etapas, cinco mais precisamente, separadas em primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (as sociais, de estima e de auto-realização). (SANTOS, 2008).



Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow.

Fonte: MARCHIORI, 2006.

Segundo Sampaio (2009) e Santos (2008) as cinco etapas da necessidade humana que Maslow diferenciou são:

- a) Necessidades fisiológicas: São as mais básicas compreendem os impulsos, o equilíbrio, a fome, o sono, a sede.
- b) Necessidades de segurança: Aqui não é somente a segurança no lar, na vida financeira ou a segurança física da pessoa, compreende também a estabilidade no ambiente dela, se sentir segura em relação às possíveis mudanças, entender tudo ao seu redor. Estas necessidades só são ativadas após as fisiológicas serem atendidas e regularmente saciadas.
- c) Necessidades de amor (sociais): Quando as duas etapas abaixo da pirâmide são completadas o ser humano começa a pensar em como ele é no grupo de pessoas ao redor dele, é a necessidade de se sentir parte ou dentro do grupo, e amizade e intimidade.
- d) Necessidade de estima: É a necessidade de se sentir valorizado, ser alguém que é notado e até admirado pelo grupo e familiares, ser confiante, ter independência e status.
- e) Necessidades de auto-realização: A mais elevada na pirâmide é aquela em que o ser humano busca seu melhor, de sempre estar se desenvolvendo, de buscar toda sua potencialidade.

Contudo, constata-se que a empresa precisa manter seus funcionários com as necessidades básicas atendidas e sempre incitar e proporcionar novos desafios aos seus funcionários (PINTO, 2010) e também se nota que essa teoria explica que mesmo no ambiente corporativo é necessário reconhecimento e estima, pois os funcionários não querem somente dinheiro e gratificações extras. (MAGRO, 2005).

2.1.2 Teoria dos dois fatores

Assim como Maslow, Frederick Herzberg (1959) foi um dos pioneiros nas teorias de motivação, mas Herzberg (1959) se destinou a estudar mais especificamente a motivação nas empresas, em seu interior, em como os

funcionários se sentiam lá dentro. (SCHMIDT; STEFANO, 2008). Após a formulação e entrevista de centenas de funcionários das indústrias de Pittsburgh, Herzberg (1959) analisou e propôs uma hipótese em que o grau de satisfação não era necessariamente oposto ao grau de insatisfação. (SANTOS, 2008).

Segundo Gomes (2006), ele constatou que sempre que a pessoa demonstrava insatisfação ela se referia mais ao seu ambiente de trabalho (extrínseco ao indivíduo), e quando ela demonstrava satisfação ela citava seus afazeres e responsabilidades (intrínseco ao indivíduo). Por isso, ele chamou os fatores que explicavam a insatisfação de fatores higiênicos, que são os fatores fora do alcance do trabalhador, os melhores exemplos destes fatores são: salários, supervisão e políticas de administração, e os fatores que eram mais ligados a satisfação dos funcionários de fatores motivacionais, que são os fatores ligados diretamente ao trabalhador e sua função na empresa, como: desafios, responsabilidades e realizações. Herzberg (1959) também percebeu que estes dois fatores eram independentes e não opostos como se pensava, ou seja, um ambiente de trabalho pode ter quatro classificações: Com satisfação ou sem satisfação e com insatisfação e sem nenhuma insatisfação, conforme figura abaixo:

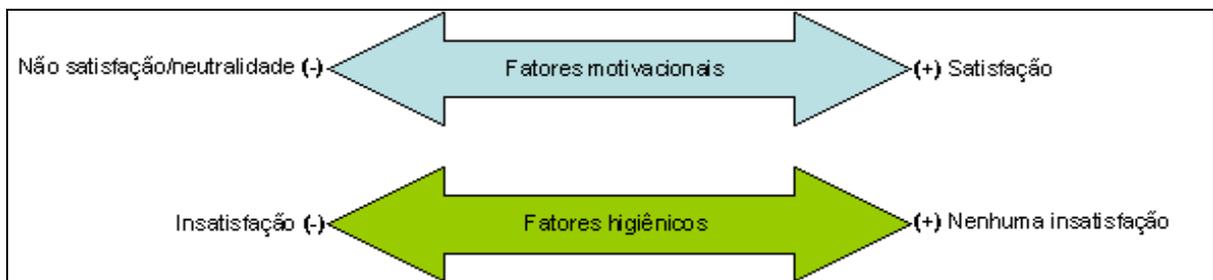


Figura 3 - Visão de Herzberg conforme sua teoria.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Concluindo, ele afirmou que os fatores higiênicos, são as exigências mínimas necessárias para que o trabalhador desempenhe seu serviço sem ficar insatisfeito, e que mesmo a empresa que atenda a todas essas exigências de maneira gloriosa, não terá ganho de produtividade ou de satisfação em seu pessoal, ela apenas não os tornará insatisfeitos. E os fatores motivacionais são todos os fatores que levam o funcionário a se esforçar mais e que se atendidos a empresa ganhará funcionários satisfeitos e com maior produtividade, mas se não forem atendidos causará apenas a falta de satisfação e não um ambiente insatisfeito. (CHIAVENATO, 2002).

2.2 LIDERANÇA

Com todas as mudanças do cenário nacional a partir da década de 90, início da globalização do Brasil através da abertura do mercado, o ambiente empresarial mostra que o líder se tornou uma forte figura da empresa, colocando a liderança como mais um fator de diferencial competitivo. (COIMBRA; CORRÊA, 2007). Com essas mudanças o chefe que somente manda esta saindo de cena para a entrada do líder, uma pessoa que ensina e mostra como e o que fazer, um verdadeiro mentor. (LEVEK; MALSCHITZKY, 2002). Mussak (2002) complementa que o líder “[...] tem a capacidade de influenciar comportamentos, e é isso que o diferencia do chefe. O chefe manda, o líder influencia [...]”.

Segundo Maximiliano (2006), ter liderança é saber direcionar seus colaboradores para a obtenção de metas, só merecendo ser chamado de grande líder quem conseguir sucesso nas mais variadas oportunidades, ao longo dos anos. Para Mussak (2009) os líderes devem ser confiáveis, nunca falar uma coisa pela frente dos colaboradores e depois fazer diferente, devem inspirar segurança e sempre falar com sinceridade.

Sabe-se que não existe só um conceito básico de liderança, e sim dois, um que “[...] oferece uma visão ampla, majestosa, que alcança o imenso problema de se definir, construir e manter o caráter e a cultura distintos de uma organização [...]”. (HAMPTON, 1990, p. 198). E outro que é um líder interpessoal que atinge seus colegas, ou subordinados, de maneira que eles realizem tarefas e objetivos para a empresa. (HAMPTON, 1990).

Para Montana e Charnov (1998) existe também a divisão entre líderes formais e informais, os líderes formais são aqueles que a empresa deu cargo e responsabilidades sobre outros colaboradores, ela pode ser legítima, quando seus subordinados aceitam e concordam com a indicação ou ilegítima, e a liderança informal que é a liderança exercida sobre outros sem um título na organização, este geralmente é o líder que consegue seus resultados sem precisar usar nenhuma ordem ou usufruir da autoridade.

Para Magro (2005) cada grupo, empresa ou setor precisa de líderes diferentes, e como liderança não é algo que se aprenda, é algo que nasce com a pessoa, não se consegue cobrar isso na hora da contratação, pois não é possível medir o quanto a pessoa é ou será líder na empresa.

Para Lopes (1980), Robbins (2005) e Kouzes (1997) o verdadeiro líder possui características próprias como: ser coerente, conhecer seu pessoal e sua maturidade profissional, tratar todos com respeito, ter visão e articulação, estar disposto a correr riscos pessoais, ter sensibilidade ao ambiente, ter sensibilidade para as necessidades dos liderados, ter comportamento não convencional, estar pronto para desafiar o estabelecimento, inspirar uma visão compartilhada, apontar o caminho e encorajar o coração de seus subordinados.

Concluindo, Hall (2004) nos diz que são muitas as variáveis que constituem a liderança, como as características do grupo, a relação entre chefes, líderes e subordinados, entre outras que modificam como a liderança age ou agirá. Pois sempre que se forma um grupo, um líder deve aparecer e guiar este grupo, levando ele sempre a atingir seus objetivos e metas. (WENDLING, 2007).

2.2.1 Teoria de traços de personalidade

Foram as primeiras teorias para se tentar entender de onde vêm o líder, elas explicavam que a pessoa líder já nascia assim, era algo genético, são elas as responsáveis por guiarem alguns autores a enumerar seis traços básicos de liderança, são eles: visão orientadora, paixão, integridade, confiança, curiosidade e ousadia. (GIL, 2007). Ela mostra que os líderes eram pessoas diferentes dos demais, que os traços em sua personalidade os ajudavam a liderar e a continuar liderando com o passar do tempo, concluindo que não existiria forma de criar-se um líder, pois ou ele nasceu assim ou não será líder nunca. (BERGAMINI, 1994).

Esta teoria possui críticos que afirmam que os traços (básicos ou não) não devem ser considerados de mesma relevância, alguns deles são mais importantes que outros, pois se um líder de produção for colocado no lugar de um líder de vendas, este deveria se sair exatamente bem como o anterior, e que se bastasse o traço de liderança, qualquer pessoa assim qualificada seria líder em qualquer grupo, também se critica que esta teoria ignora o fato que a pessoa se consolida líder em diversas situações, em emergências agindo de certa forma e em momentos calmos de outra. (CHIAVENATO, 2003).

Portanto, não se nega o fato que certas características são necessárias para se construir um líder, mas acrescenta-se que possuir tais características não fará que a pessoa se torne um líder. (NETO, 2002). Esta teoria perdeu forças

quando se concluiu que os traços não ajudam a localizar um líder com mais precisão, pois o ambiente e outros fatores demonstram influenciar na liderança de cada pessoa. (COIMBRA; CORRÊA, 2007).

2.2.2 Teorias comportamentais

Segundo Neto (2002) na década de 1950, mudou-se a perspectiva de estudo para se entender e reconhecer um líder, essa nova forma não está voltada para algo genético que nasce com a pessoa e sim com o seu comportamento, em como ela age e como faz para a obtenção de resultados na organização.

Com esse novo enfoque a grande mudança nas organizações foi que o treinamento passou a ser mais valorizado, pois se os comportamentos podem ser aprendidos, uma pessoa bem treinada e direcionada corretamente para ter comportamentos de líder, se tornaria um. (GIL, 2007).

Os principais estudos diferenciavam dois estilos de liderança o autocrático e o democrático. O estilo autocrático de liderança tem todas as suas energias voltadas ao líder, pois tudo passa por ele, ele tem características de ser dominador, ter controle sobre tudo e não espera outra coisa dos subordinados senão a obediência sem questionamentos, este estilo é mais voltado ao trabalho e acaba gerando insatisfações e frustrações e em alguns momentos agressividade entre colegas, mas é o estilo que por mais vezes demonstrou maior volume de produção, já o estilo democrático distribui o foco no líder e no grupo, este líder tem como pontos fortes a comunicação, o encorajamento e a ajuda nas atividades, ele privilegia a participação do grupo nas decisões e caminhos a serem tomados, ele é mais voltado às pessoas do grupo, e mesmo com resultados um pouco inferior ao autocrático, ele demonstra maior qualidade nos trabalhos. (LOPES et al, 2008).

Chiavenato (2003) ainda cita mais um estilo de liderança comportamental, é a liderança Laissez-Faire ou Liberal, este estilo como o nome já explica, é um estilo com mais liberdade de escolhas e de decisões, este líder tem por características ser mais ausente, decidir pouco e sem firmeza, e somente quando for consultado, este modelo de liderança apresentou pouco resultado e muitas vezes geraram discussões no grupo, a qualidade do trabalho também foi comprometida e também verificou-se muito individualismo e pouco coleguismo, além de

demonstrarem quase nenhum respeito ao líder, que ficou em segundo plano, pois o foco desta modalidade é totalmente no grupo.

Para Fachada (2000) o estilo de liderança que for mais similar com as necessidades do grupo, será o modelo de liderança mais eficaz.

Assim sendo, verifica-se que nas organizações é necessário utilizar-se os três tipos de liderança, pois em algumas situações um líder precisa ser autoritário ao máximo, em outras ele terá que pedir ajudar e consultar seus subordinados, de maneiras e jeitos diferentes dependendo de pessoa para pessoa e de situação para situação. (LOPES et al, 2008).

2.2.3 Teorias situacionais

Para Robbins (2005) se as teorias dos traços estivessem certas, todas as empresas já estariam contratando somente líderes para seus cargos de chefia, afinal bastava identificar os traços e pronto mais um líder contratado, e se as teorias comportamentais acertassem, poderíamos parar de nos preocupar em buscar líderes, pois bastaria colocar as pessoas que julgássemos que devem ser líderes para fazerem treinamentos específicos e assim começarem a ter comportamento de líderes, e então o mundo teria uma fonte inesgotável destes.

Por essas e outras críticas da época uma nova teoria começou a ganhar força, uma mais complexa que leva em conta os estilos, as habilidades e a situação no momento da organização, são as teorias situacionais ou contingenciais. Ela valoriza o líder que consegue se adaptar as diferentes situações que ocorrem na empresa e ainda assim continuar eficaz. (STEFANO; FILHO, 2004).

A mais famosa destas teorias foi construída por Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1986), ela explica que para cada subordinado e cada fase que este se encontra na empresa existe um estilo de liderança, no primeiro quadro, assim que o funcionário entra na empresa, ele esta ansioso pelo novo trabalho e as novas tarefas, então o chefe deve optar pela orientação voltada para o trabalho, e não para o relacionamento, pois o novo colaborador ainda não se sente parte da equipe, no segundo quadro o líder deve começar a mostrar um comportamento voltado para o relacionamento com o funcionário, mas ainda deixando ele com bastante foco no trabalho, o terceiro quadro o chefe começa a enfatizar mais o relacionamento, pois as ordens para o trabalho diminuíram visto que ele já tem certa experiência nos seus

afazeres, e assim ele começará a buscar novos desafios e novas responsabilidades, na quarta e ultima fase já se pode parar de enfatizar também o relacionamento, pois com experiência e responsabilidades assumidas o colaborador já esta trabalhando sem a necessidade de uma supervisão constante (GIL, 2007). Conforme figura abaixo:

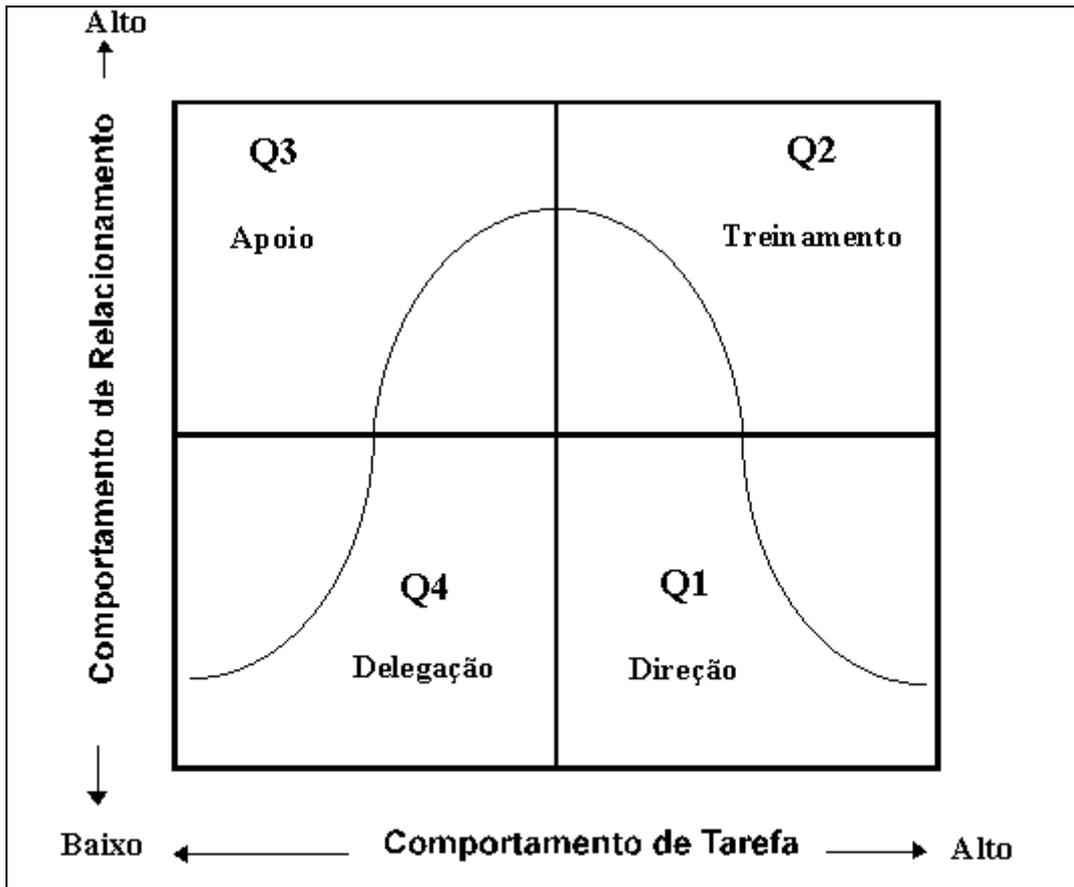


Figura 4 - Teoria situacional de Hersey e Blanchard.
Fonte: Adaptado de HERSEY, P; BLANCHARD, K.H. (1986).

Para finalizar Chiavenato (2003) diz que esta teoria é a melhor para administradores, pois é a única que prevê a mudança de comportamento e assim permite ao administrador escolher qual o melhor estilo de liderança para ser mais eficaz na organização e, portanto permite mais condições de interagir e liderar melhor seus subordinados.

2.3 COMUNICAÇÃO

Para Silva (2001, p. 33) “a comunicação é o processo de transmissão de informações e o respectivo entendimento do significado pelos envolvidos.” Pois para

existir uma comunicação não basta escrever ou falar algo, é necessário que se entenda o que está sendo comunicado, mesmo que seja uma comunicação silenciosa e sem intenção. (SILVA, 2001).

Ela possui sempre seis elementos, a mensagem, algo que se quer comunicar, o emissor, pessoa que quer se mandar a mensagem, o receptor, pessoa para qual se quer comunicar, o canal de comunicação, meio ou método que se vai realizar a comunicação, os ruídos, que são os problemas que se pode ter ao enviar uma mensagem e o *feedback* que é o retorno da mensagem, por ele se capta se a mensagem foi bem recebida ou não. (MAXIMIANO, 2008).

A comunicação é um dos mais importantes habilidades que o funcionário necessita, ela já está presente logo quando se quer entrar na empresa, pois uma boa entrevista é algo que só é possível através de uma boa comunicação. Mas infelizmente muitas pessoas não conseguem se comunicar corretamente, principalmente nas empresas. (GIL, 2007).

Para solucionar este problema de comunicação as pessoas devem se atentar a alguns fatores, como as diferenças de entendimento, pois pessoas com experiências, culturas e pontos de vista muito distantes podem interpretar de maneira diferente a mesma mensagem, por isso deve-se tentar, sempre que possível, mandar a mensagem sabendo das características do receptor, o humor ou o sentimento da pessoa no momento da comunicação também influencia seu entendimento da mensagem, para evitar confusões o gestor deve sempre tentar entender como seus subordinados ou colegas podem reagir as suas mensagens e assim saber como lidar com elas. (SILVA, 2004).

A comunicação pode ser dividida em verbal e não-verbal, a comunicação verbal é aquela em que o emissor se utiliza de palavras, oralmente ou escrevendo, oralmente é o meio mais rápido de comunicação, pode ser pessoalmente ou por algum equipamento, telefone, computador e a escrita é a comunicação que deixa vestígios, pois fica impresso em algum lugar, ela normalmente é utilizada em troca de e-mails, memorandos e comunicados e a não-verbal, que se refere a mensagem que a pessoa passa para outra ou outras, sem se utilizar da palavra escrita ou falada, são gestos, sinais e comportamentos. (SILVA, 2004).

Existem três sentidos de comunicação. (MAXIMIANO, 2008):

- a) Comunicação para baixo: é a comunicação feita dos gestores para os subordinados, ela geralmente é uma ordem ou solicitação para realizações ou modificações, ela também pode ser informativa, quando é enviado algum relatório ou gráfico explicando a situação da empresa em diversas áreas;
- b) Comunicação para cima: é a comunicação de níveis inferiores para os níveis superiores, normalmente são relatórios de desempenho ou fatos ocorridos no chão de fábrica, ou nos setores inferiores, algumas das informações para cima devem ser estimuladas como o envio de sugestões ou críticas dos funcionários;
- c) Comunicação lateral: é a comunicação feita entre pessoas do mesmo nível hierárquico, ou entre agências, nos processos mais burocráticos ela tende a ser triangular, o funcionário pede ao superior que se comunica com outro superior e depois responde ao funcionário.

Por fim, Chiavenato (2002) nos diz que funcionários e gestores precisam de certas quantidades de comunicação por dia, um para ter suas necessidades atendidas e outro para se conectar a tudo que ocorre na empresa. E que nas organizações de hoje a comunicação flui mais livremente e em todos os sentidos cada vez mais rapidamente, pois as tecnologias vêm aumentando essa velocidade a cada dia, entretanto mais importante que esta velocidade é a precisão das mensagens para que a comunicação seja bem entendida e assim mais eficaz. (SILVA, 2004).

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

O primeiro passo para se reconhecer uma empresa é descobrir sua cultura organizacional, pois todas as organizações possuem uma cultura diferente. (MAMEDE, 2004). Luz (2003, p. 16) cita “[...] cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização”. Para Silva (2005, p. 421) “a cultura organizacional é o sistema de valores, crenças, normas e hábitos compartilhados, que rege a interação dos elementos de uma organização.”. Também se destaca a contextualização de Nassar (2000, p. 46) afirma que “[...] a

cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantêm unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos [...]”.

A cultura organizacional nunca está terminada ou parada, pois ela depende de seus atores e seus atos, da história e do ambiente que cerca a empresa. (VERGASTA, 2001). A cultura começa com o líder, que é responsável pela implantação dos valores e ideias que vão fazer parte de toda a organização. (DAFT, 1999). Pode-se entender melhor a cultura de cada organização por meio dos seguintes itens. (SILVA, 2005):

- a) Símbolos: a identidade visual, características físicas usadas para identificar a imagem da organização;
- b) Rituais: atos rotineiros e repetitivos da organização.
- c) Ideologias: crenças, princípios morais e valores que são usados para se definir as estratégias e rumos da organização;

Estas variáveis podem aparecer de maneira diferente em cada uma das organizações, mas sempre estão presente, sendo elas essenciais nas culturas de todas as instituições. (DIAS, 2003).

Segundo Daft (1999) a empresa que possuir alto índice de semelhanças entre sua cultura, colaboradores e ambiente externo, conseguirá ter um comprometimento maior de seus funcionários e assim possuir um melhor desempenho. Aqueles funcionários que mais produzem pela empresa segundo Gil (2001, p. 44) “[...] são os que mais se identificam com a cultura da empresa e seus objetivos; são os que “vestem a camisa”: os verdadeiros parceiros da empresa [...]”.

Diante das várias definições e conceitos que se conhece sobre o assunto, não se pode medir, nem afirmar qual cultura está certa ou errada. Cada grupo possui suas próprias regras e crenças que os ajudam a aperfeiçoar e harmonizar o ambiente, sendo que os novos integrantes são submetidos a essas regras e crenças, sob pena de exclusão do tal grupo, se não se adaptarem. (LOPES, 2007).

A compreensão da cultura organizacional de uma empresa ajuda a seus dirigentes, a entender os pensamentos e atitudes de seus colaboradores, e também a traçar metas e alinhar estratégias que serão melhores recebidas e executadas na empresa. (GUERIN, 2010).

Concluindo, Albano e Lima (2002) comentam que não é possível estabelecer um modelo de gestão, adotar novas medidas na área de recursos humanos ou qualquer mudança organizacional se os responsáveis pela empresa não entenderem que todos os esforços e investimentos podem não adiantar, caso considerem não rever, modificar e nem alterar nenhuma das variáveis internas e externas da empresa.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Maximiano (2000), clima organizacional é o resultado dos sentimentos que os colaboradores dividem a respeito da organização e que afetam sua satisfação e motivação para o trabalho. Já para Souza (1978) o clima é o resultado da interação das variáveis culturais, é como se fosse um perfume onde se percebe facilmente o resultado sem identificar todos os ingredientes.

Segundo Chiavenatto (2002) o clima é a atmosfera psicológica da empresa, ligado diretamente ao moral e satisfação dos colaboradores, podendo ser negativo ou positivo. Essa satisfação não está ligada somente em uma ou outra variável, e sim a diversas delas. “A satisfação no emprego é uma reação afetiva ou emocional, relativa a várias facetas do trabalho de um indivíduo”, afirmam Kinicki e Kreitner (2006, p. 165). Dentre os fatores negativos do clima pode-se citar. (SCHMERHORN, 1999; KINICKI; KREITNER, 2006):

- a) Absenteísmo: funcionários satisfeitos tendem a faltar menos do que funcionários insatisfeitos;
- b) Rotatividade: colaboradores insatisfeitos têm maior probabilidade de solicitar a demissão;
- c) Estresse percebido: Pode afetar no comportamento organizacional e na saúde do colaborador. Está relacionado à doença cardíaca, depressão e outras doenças que podem ser desenvolvidas;

Esses fatores, entre outros significam grandes perdas para a organização, tanto em produtividade como em moral, visto que todos eles necessitam de pessoas novas para o trabalho, que requerem treinamento e mais tempo para adequação. (SCHMERHORN, 1999).

Alguns fatores que elevam a moral dos colaboradores são:

- a) Envolvimento no emprego: O envolvimento no trabalho segundo pesquisas está relacionado à satisfação. O que somente um local de trabalho agradável possibilita;
- b) Compromisso Organizacional: Demonstra o nível de comprometimento que o funcionários tem com sua empresa e com os objetivos e metas da mesma;
- c) Promover reuniões que busquem sugestões para melhoria entre os setores da organização, ouvindo os colaboradores de todos os níveis;
- d) Oportunizar aos colaboradores cursos e palestras, nas áreas de relacionamento interpessoal e ética. (GUERIN, 2010; KINICKI; KREITNER, 2006):

Assim, percebe-se que colaboradores bem tratados tendem a render mais, pois segundo Schmerhorn (1999, p. 95) “[...] para melhorar o desempenho das pessoas, torne-as felizes”.

Outro fator que se enquadra tanto em fatores positivos, como em fatores negativos é a motivação, pois segundo Maximiano (2000, p. 299) “Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”, já Castro (2002) diz que motivação é a ação de causar razões para a pessoa ser feliz e efetiva em suas relações, então pode-se presumir que esse fator deve ser muito bem cuidado e analisado nas instituições, Chiavenato (2002), menciona que as pessoas são diferente em relação a motivação, o que serve para algumas não serve para outras.

Chiavenato (1994, p. 167) afirma que: “A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano”. E cita três elementos básicos dela. (CHIAVENATO, 2005):

- a) Necessidades: É a falta de alguma coisa importante para o colaborador, exemplificadas quando o individuo é identificado com alguma deficiência ou falta de controle sobre suas ações e pensamentos;
- b) Impulsos: é o ato que a pessoa realiza para extravasar suas aflições e aliviar suas necessidades, normalmente é algo que o trabalhador

idealiza ter ou alcançar, algo como um incentivo no trabalho e que normalmente, quando realizado, ameniza a tensão;

- c) Incentivos: é algo que o trabalhador procura para sanar suas principais carências e o ajuda com os impulsos e conseqüentemente com suas necessidades.

Em síntese, o clima organizacional é uma mistura de sentimentos, culturas e satisfações ou insatisfações que os colaboradores percebem em sua organização, influenciando diretamente cada um. De maneira positiva se atende às necessidades dos colaboradores e os motiva ou de maneira negativa se proporciona frustrações em alguns aspectos. É algo que todos os colaboradores sabem que existe e que são influenciados, mas não conseguem entender de maneira clara quais os motivos e decisões que os levaram até este resultado. (GUERIN, 2010).

A partir destes conceitos se nota a importância do clima organizacional para as instituições, pois ele influencia notoriamente sua produtividade, e para se alcançar o mesmo, são necessários os estudos de clima organizacional. (MACHADO; SBORZ, 2009).

Portanto, conclui-se que estes estudos são uma excelente ferramenta de gestão, pois demonstram o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores, permitindo análises e ações para se obter o máximo de produtividade e crescimento dos mesmos. (GOMES, 2009).

2.5.1 Modelos de mensuração do clima organizacional

Luz (1995) destaca que a pesquisa do clima organizacional retrata a empresa de maneira geral, o entusiasmo de seus funcionários e na maioria das vezes aponta causas e efeitos do comportamento das pessoas na organização.

Para essa pesquisa será preciso muita seriedade, coerência e prudência, com uma metodologia adequada a cada realidade, para assim evitar os possíveis erros. (ALBANO; LIMA, 2002).

Para a escolha do modelo a ser seguido na pesquisa, alguns autores apresentaram modelos que foram estudados, servindo de referência para a elaboração dos questionamentos do clima organizacional.

2.5.1.1 Modelo de Sbragia

O modelo de Sbragia (1983) foi idealizado para as instituições governamentais, a escala de análise contém vinte fatores para avaliação do clima organizacional, que estão a seguir:

- a) Estado de tensão – revela o quanto às ações das pessoas são exercidas pela lógica, pela racionalidade ou pela emoção;
- b) Conformidade exigida – indica o grau de flexibilidade das pessoas na organização, o quanto os funcionários aceitam e acatam aos regulamentos e normas da organização;
- c) Ênfase na participação – demonstra o grau que as pessoas são ouvidas e consultadas para decisões e novos objetivos;
- d) Proximidade da supervisão – narra se os indivíduos da empresa possuem liberdade para trabalharem conforme seus métodos e práticas, sem marcação cerrada e com tendência a exercitar suas iniciativas;
- e) Consideração humana – aponta se as pessoas são tratadas como seres humanos com a devida atenção e ajuda;
- f) Adequação da estrutura – indica o quanto a organização está adaptada às práticas, normas, procedimentos e canais de comunicação necessários para as funções de cada colaborador;
- g) Autonomia presente – revela o quanto as decisões dos funcionários são aceitas, sem posterior verificação por parte dos superiores, o quanto eles tem de autonomia na empresa;
- h) Recompensas proporcionais – expõe se as políticas de remuneração e de promoções são justas, e como o trabalhador percebe as recompensas recebidas pelo trabalho bem executado;
- i) Prestígio obtido – aponta as percepções vindas do exterior da empresa por ele fazer parte desta instituição, e se a organização protege e ajuda seus membros;
- j) Cooperação existente – indica se existem relações positivas dentro do ambiente de trabalho e o quanto se ajudam sem pensar em benefício próprio;

- k) Padrões enfatizados – revela como é o nível de importância dada às metas e padrões de desempenho organizacionais, se os colaboradores se preocupam em realizar um bom serviço;
- l) Atitude frente a conflitos – aponta o como os subordinados, superiores e demais colegas estão abertos a opiniões divergentes e contrárias;
- m) Sentimento de identidade – demonstra se os colaboradores gostam e defendem a organização, demonstrando carinho e afeição pela mesma;
- n) Tolerância existente – expõe como os erros individuais são tratados, o quanto existe de compreensão e críticas construtivas dos mesmos, antes de ações punitivas;
- o) Clareza percebida – aponta se as pessoas envolvidas na organização têm ciência do que ocorre com a mesma e se elas são informadas de maneira fácil e rápida;
- p) Justiça predominante – revela se o conhecimento em relação às habilidades e desempenhos individuais prevalece em relação aos aspectos políticos, pessoais ou credenciais para eventuais promoções ou recompensas;
- q) Condições de progresso – indica a importância que é dada pela organização ao crescimento e progresso profissional de seus membros, se eles recebem as devidas oportunidades;
- r) Apoio logístico proporcionado – aponta o quanto a empresa equipa as pessoas de utensílios e condições básicas para o desempenho principal de seu trabalho;
- s) Reconhecimento proporcionado – relata se a organização valoriza o esforço e o desempenho individual acima da média;
- t) Forma de controle – explica se existe utilização de padrões de desempenhos organizacionais, para aconselhar e corrigir possíveis erros, antes de punições e castigos.

Portanto, conclui-se que este modelo consegue distinguir que pessoas em melhores cargos nas instituições tendem a favorecer mais o clima, que o tempo na empresa não é um fator que modifica seu discernimento do clima organizacional da empresa, que os vinte fatores apresentados podem ser englobados em sete básicos,

que representam mais de 87% das variações da pesquisa, e que sempre é necessário realizar-se pesquisas adicionais sobre os fatores para maior precisão de resultados. (SBRAGIA, 1983).

2.5.1.2 Modelo de Great Place to Work Institute

O modelo do Great Place to Work Institute – GPTW, consultoria americana que atua no Brasil há mais de dez anos, desenvolveu um modelo com fatores que comparam o grau de satisfação dos funcionários. Levering (1984) explica que sua ideia a princípio era verificar possibilidades de correlação entre satisfação dos funcionários e desempenho econômico/financeiro da organização. (LEMOS; MARTINS, 2007). Esse modelo vem sendo utilizado nas empresas que participam todos os anos, da pesquisa “Guia Exame – As 100 Melhores Empresas Para Você Trabalhar”, da Editora Abril com o Great Place to Work Institute. (MENEZES, 2008). E segundo Pereira (2003, p. 26) “[...] A participação das empresas, que vem aumentando a cada ano, tem como objetivo verificar o desempenho do seu sistema de gestão de pessoas e, também, obter visibilidade na mídia, através de uma imagem favorável para atrair e reter talentos”.

Ainda segundo Pereira (2003) o modelo de Levering possui cinco variáveis: Credibilidade, Respeito, Justiça, Orgulho e Camaradagem, especificados abaixo:

- a) Credibilidade – acessibilidade nas comunicações, sucesso em organizar e cuidar da área de recursos humanos e na gestão de materiais, clareza e transparência, além de honestidade para guiar a empresa;
- b) Respeito – ajudar e respeitar os subordinados e colegas, e atenção para aconselhar e ajudar em ascensões na carreira;
- c) Imparcialidade – tratamento justo e igual para todos, sem diferenciação em casos de recompensas e/ou promoções internas e sem discriminar ou preferir qualquer colega ou subordinado;
- d) Orgulho – nas funções exercidas, nos objetivos alcançados, na empresa por si e nos produtos ou serviços da mesma;

- e) Camaradagem – ajuda mútua, cooperação, coleguismos e relações de amizade dentro e fora do ambiente de serviço. .

Por fim, realizadas as entrevistas, destacou-se que os trabalhadores procuram uma empresa para trabalhar que os inspirem confiança, orgulho na sua função e que tenham uma boa relação com as pessoas com quem trabalham, e este modelo busca averiguar exatamente estas propostas. (PEREIRA, 2003).

2.5.1.3 Modelo de Litwin e Stringer

Rizzatti (2002) e Lopes (2007) comentam que um dos primeiros estudos para mensurar o clima organizacional foi o modelo proposto por Litwin e Stringer (1968) Para se obter esse diagnóstico, os autores propuseram um questionário para medir as dimensões de clima abaixo:

- a) Estrutura – sentimento sobre regras, regulamentos e demais limitações na empresa;
- b) Responsabilidade – sentimento de poder próprio de decisões na empresa, sem ser necessário aval dos superiores imediatos;
- c) Desafio – sentimento de arriscar na hora das decisões e no desempenhar de suas funções;
- d) Recompensa – sentimento de ser recompensado quando realizar um bom trabalho; destacando sempre com incentivos e não com punições; sentimento sobre as promoções e sobre a remuneração;
- e) Relacionamento – sentimento de companheirismo e de ajuda entre os colaboradores; sentimento sobre as relações interpessoais na organização.
- f) Cooperação – percepção de apoio mútuo e suporte vindo de gestores, subordinados e demais colegas;
- g) Conflito – sentimento sobre como recebem as opiniões divergentes dentro da empresa, tanto os gestores como os colegas e como se trabalha frente a um problema, qual forma é utilizada para solução dos problemas;

- h) Identidade – sentimento de pertencer à organização, de ser um componente importante da empresa, a sensação sobre seus objetivos e os objetivos da empresa estarem em harmonia;
- i) Padrões – é o grau de normas e processos na organização.

Concluindo, este estudo determina o clima organizacional através da medição do grau de motivação dos colaboradores da empresa, assim, analisa-se a organização com o diagnóstico fornecido pela pesquisa de clima e então se descobre onde é necessário intervir. (MAGRO, 2005).

2.5.1.4 Modelo de Coda

Coda (1997) aplicou um modelo em diversas empresas do Brasil. Ele se divide em dez variáveis, sendo elas:

- a) Liderança – descreve a existência ou não de *feedback* e aconselhamento ao subordinado sobre sua função na empresa;
- b) Compensação – relativo às compensações por bom desempenho, salários, promoções, participações em ações importantes da empresa, por exemplo;
- c) Maturidade empresarial – se os colaboradores sabem o que está acontecendo no mundo dos negócios que influencia na empresa;
- d) Colaboração entre áreas funcionais – demonstra o grau de conectividade da empresa, o quanto as mais diversas áreas se conhecem e se ajudam para obtenção de objetivos desafiadores;
- e) Valorização profissional – se existe um caminho planejado para se alcançar e progressivamente melhorar sua condição e status na empresa, um plano de carreira;
- f) Identificação com a empresa – descreve se os funcionários se sentem parte da empresa e lutam por ela;
- g) Processo de comunicação – indica se as mensagens e comunicados importantes são repassados aos interessados de maneira rápida e clara;

- h) Sentido do trabalho – mostra a importância do trabalho realizado, individual ou em grupo, para que os objetivos da organização sejam alcançados;
- i) Política global de recursos humanos - RH – se o apoio das políticas de RH da empresa é favorável ao colaborador;
- j) Acesso – grau de possibilidade de o colaborador mudar de função ou setor no decorrer da carreira.

Finalizando, Bispo (2006) relata que este modelo baseou-se em Litwin & Stringer (1968) e foi criado para análises de motivação e descobrimento de lideranças dentro de grandes empresas nacionais.

Comparando os modelos acima estudados, o pesquisador optou por usar o modelo de Coda (1997). Abaixo vemos o quadro 1 de comparação para melhor entendimento.

FATORES	LITWIN e STRINGER	SBRAGIA	GPTW	Coda
Estrutura / Regras	Sim	Sim	Não	Não
Desafio	Sim	Sim	Sim	Não
Recompensa	Sim	Sim	Sim	Sim
Relações Interpessoais	Sim	Sim	Sim	Não
Cooperação	Sim	Sim	Sim	Sim
Conflito / Mudanças	Sim	Sim	Não	Sim
Chefia /Suporte	Não	Sim	Sim	Sim
Clareza / Maturidade	Não	Sim	Sim	Sim
Participação	Não	Sim	Sim	Não
Reconhecimento	Não	Sim	Sim	Sim
Identidade / Orgulho	Não	Sim	Sim	Sim
Imparcialidade	Não	Sim	Sim	Não
Oportunidade de crescimento	Não	Sim	Sim	Não
Consideração Humana	Não	Sim	Não	Não
Comunicação	Não	Não	Sim	Sim
RH	Não	Não	Sim	Sim
Serviço / conhecimento	Não	Não	Não	Sim

Quadro 1 - Comparação dos modelos estudados.

Fonte: Adaptado de Lemos (2007).

Analisando o quadro 1 verifica-se que o modelo de Sbragia (1983) é o mais completo em termos gerais, mas que o modelo de Coda (1997) se adapta

melhor aos fatores encontrados na agência mediante respostas ao primeiro questionário (Apêndice I).

Assim, a pesquisa e as análises dos resultados serão baseados neste modelo, para melhor abrangência do clima da agência e por conseqüência melhor entendimento e proposição de melhorias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Andrade (2007), método é o caminho a ser trilhado, isto é, toda a etapa necessária para chegar aos objetivos propostos. Já Oliveira (2002), diz que método é um jeito de se conhecer e entender tudo sobre determinado assunto ou problema, para que se possa explicá-lo ou entendê-lo.

Para Moresi (2003, p. 13) “O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...]”

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2001) a definição de pesquisa é o ato natural de procurar respostas a seus problemas percebidos ou sentidos.

Já para Silva e Menezes (2001, p. 20) “a pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. [...]”.

Conforme Ruiz (1991) define pesquisa como uma realização pensada e arquitetada, que foi desenvolvida e executada seguindo as normas e regras mais importantes da metodologia.

Uma pesquisa não precisa ter apenas uma classificação, a mesma pode ser classificada em mais de um tipo, desde que ela compreenda todos os requisitos necessários de cada um. (SILVA; MENEZES, 2001).

Quanto aos fins de investigação este estudo utilizará a pesquisa descritiva. Segundo Santos (1999), a pesquisa descritiva é uma exposição dos componentes que se conhece sobre o fato ou problema em questão.

Bonat (2009) explica que este tipo de pesquisa tem a importante função de citar e fornecer um vasto diagnóstico da causa do problema ou fato do estudo.

Este estudo se classifica como pesquisa descritiva por buscar descrever um fato ou um problema, além de alcançar os objetivos específicos que são: identificar os fatores da qualidade do clima organizacional, avaliar o nível de satisfação dos colaboradores e propor sugestões a empresa a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

No que se refere aos meios de investigação, este estudo utilizará a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo ou de levantamento.

A pesquisa bibliográfica é o estudo elaborado a partir de leituras de publicações em livros, artigos e periódicos. (LUCIANO, 2001). Sua principal finalidade é estabelecer uma ligação entre todo o material já escrito, sobre o assunto desejado, e o pesquisador. (BONAT, 2009).

Assim sendo, o trabalho em foco, empregará a pesquisa bibliográfica, pois para a realização do mesmo, a principal fonte de recurso para conhecimento e execução vão ser livros e artigos científicos, que permitem diferentes visões e análises e um melhor resultado na procura de respostas para seus objetivos.

A pesquisa de campo ou de levantamento consiste no momento da pesquisa onde se faz o levantamento de dados sobre os indivíduos que se deseja estudar (LUCIANO, 2001), ou seja, é na pesquisa que se obtêm respostas diretamente das pessoas que se quer estudar o comportamento (GIL, 1991), mas não é uma simples coleta de dados, essa pesquisa necessita de um plano geral, que com uma pesquisa bibliográfica prévia, que se escolherá um modelo teórico e a partir deste se desenvolverá uma técnica para a coleta. (BONAT, 2009).

Portanto, este estudo se utilizará da pesquisa de campo ou levantamento, pois fará uso de um questionário para coletar dados diretamente com as pessoas para conhecer a percepção destas sobre a qualidade do clima organizacional da empresa em questão.

3.2 DEFINIÇÕES DA ÁREA E POPULAÇÃO-ALVO

A empresa em estudo foi fundada em 12 de janeiro de 1861 e atualmente ela é considerada a maior instituição pública da América latina, possui mais de oitenta mil funcionários, é uma instituição pública de direito privado, possui a sede em Brasília e tem atuação em todo território nacional. (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2011).

A agência em questão se localiza em Criciúma com sessenta e dois funcionários, número este considerado a população alvo desta pesquisa, isto é, a totalidade de pessoas que fazem parte do grupo determinado para o estudo. Por esse número de funcionários não ser considerado alto e todos estão disponíveis para a realização do levantamento de dados, então se propõe realizar um censo.

Que é a análise de dados de toda uma população que se pretende pesquisar. (GIL, 1991).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi primária, em que o pesquisador faz coleta diretamente com os indivíduos. (NETO, 2004).

A técnica de coleta dos dados que foi utilizada é o questionário, também chamado de *survey*. Esta técnica possui um custo razoável, garante igualdade nas questões e a mesma ordem de respostas, dá ao participante a segurança do anonimato e as questões formuladas atendem a todas as finalidades específicas da pesquisa. (BARBOSA, 1998).

O procedimento de coleta foi feito pessoalmente pelo pesquisador, pois o local da pesquisa é o mesmo de seu local de trabalho e assim tem o contato com todos os funcionários sem maiores problemas.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise dos dados que foi utilizado neste estudo será a abordagem qualitativa e quantitativa.

Para Luciano (2001) na abordagem quantitativa os dados são traduzidos em números, para que se possam ser quantificados e precisam de recursos estatísticos, como média, coeficiente de correlação e mediana, e a técnica qualitativa é aquela que considera um elo entre o ambiente e o indivíduo que por consequência não pode ser traduzido em números. Andrade (2007) exemplifica que essa técnica analisará idéias, conceitos e categorias e que precisam ser tratados de formas e métodos diferenciados.

Em termos práticos, esta pesquisa está subdividida em dois momentos:

- a) No primeiro momento da pesquisa, o pesquisador entregou aos colaboradores um instrumento com duas perguntas abertas, em que os colaboradores descreveram os fatores que influenciam positivamente e negativamente no clima organizacional da empresa. Neste caso, a

abordagem utilizada para a análise destes fatores foi a qualitativa para analisar os dados.

- b) No segundo momento da pesquisa, o pesquisador elaborou questões afirmativas – a partir dos fatores identificados no primeiro momento – e estruturou um instrumento de coleta com uma escala de Likert 5 (cinco) pontos, para que os colaboradores avaliassem cada questão a partir das alternativas de 5 (muito satisfeito) para 1 (muito insatisfeito). Neste caso, foi utilizada a abordagem quantitativa para analisar os dados.

Escala Likert é a escala mais usada. Faz uma pergunta ser respondida sempre pelo grau de concordância pessoal, não ficando restrita simplesmente em sim ou não. Terá opções como: 1- Concordo totalmente, 2- Concordo parcialmente, 3-Não concordo nem discordo, 4-Discordo parcialmente, 5-Discordo totalmente, esta seria uma escala Likert de cinco pontos. (MARTINS, 2009).

Os dados obtidos são demonstrados abaixo através das tabelas e dos gráficos apresentados e seguidos da análise de cada um.

3.4.1 Sobre o perfil da agência analisada

Abaixo mostraremos as tabelas com as resposta referentes ao perfil dos funcionários da agência em questão, recolhidos pelo entrevistador, com o segundo questionário aplicado. (Apêndice 2):

Itens	Frequência	%
De 18 a 29 anos	19	32%
De 30 a 39 anos	12	20%
De 40 a 49 anos	20	33%
De 50 a 59 anos	9	15%
Mais de 60 anos	0	0%
Total	60	100%

Tabela 1 - Faixa Etária.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Itens	Frequência	%
Solteiro	16	27%
Casado	40	67%
Viúvo	0	0%
Divorciado	4	7%
Total	60	100%

Tabela 2 - Estado Civil.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Itens	Frequência	%
Ensino Fundamental	1	2%
Ensino Médio	15	25%
Ensino Técnico	3	5%
Ensino Superior	41	68%
Total	60	100%

Tabela 3 - Grau de Escolaridade.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Itens	Frequência	%
Menos de 1 ano	5	8%
De 1 a 2 anos	6	10%
De 3 a 4 anos	11	18%
De 5 a 6 anos	5	8%
Mais de 6 anos	33	55%
Total	60	100%

Tabela 4 - Tempo de Empresa.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Itens	Frequência	%
Trabalhando na mesma agência no mesmo cargo.	22	37%
Trabalhando na mesma agência em um cargo melhor.	15	25%
Trabalhando em outra agência no mesmo cargo.	2	3%
Trabalhando em outra agência em um cargo melhor	16	27%
Trabalhando em outra empresa no mesmo cargo.		0%
Trabalhando em outra empresa em um cargo melhor.		0%
Trabalhando por conta própria.	5	8%
Total	60	100%

Tabela 5 - Pensamento para dois anos.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

De acordos com as tabelas acima, fica caracterizado que a agência possui o maior grupo de funcionários na faixa etária entre 40 até 49 anos, com 33%

dos funcionários. A segunda maior parcela é a da faixa etária entre 18 e 29 anos, com 32% do total, portanto concluí-se que a agência possui funcionários maduros e com tendência a acomodação. Verificou-se nas respostas da tabela 5, onde se constata que mesmo após dois anos na agência, 37% dos funcionários se vê na mesma agência e cargo. Também se percebe grande parte dos trabalhadores em início e em fase de crescimento na carreira, confirmado pelos 52% que responderam que se vêem em um cargo melhor depois de dois anos, na mesma ou em outra agência, proporcionando um equilíbrio na mesma.

Relativo ao quesito estado civil verificou-se também que a grande maioria do corpo trabalhador desta agência é composta por pessoas casadas representando 67% e apenas 16% são solteiras. Vê-se que a agência em termos de relacionamentos, já possui seu corpo funcional na grande maioria casada, com responsabilidades em casa. Pressupõem-se que as mesmas assumam o serviço sem medo. Este fato também leva a crer que teriam mais dificuldades em mudanças quanto ao local de trabalho e cidade, pois na maior parte das famílias brasileiras o cônjuge trabalha em outro local e também visa seu encareiramento em sua profissão.

Referente a escolaridade, percebeu-se que 68% dos funcionários possuem ensino superior, e 25% concluíram o ensino médio. Verificou-se que mesmo já tendo maioria dos funcionários com nível superior, esse número tende a aumentar, visto que 32% são jovens entre 18 e 29 e podem ainda estar cursando o ensino superior.

Verificou-se que o número de funcionários com mais de 6 anos de empresa desta agência é de mais de 50%, e que por isso conseguem responder as perguntas do apêndice 1 e apêndice 2, com maior clareza devido a sua experiência. Destaca-se também que somente 8% dos funcionários possuem menos de um ano de empresa, o que poderia causar mudanças de opiniões, com maior facilidade, no decorrer do tempo quanto á algumas respostas.

3.4.2 Apresentação dos dados e análise dos resultados

As respostas quanto à satisfação do clima da agência foram divididas em dez variáveis conforme o modelo de Coda (1997) e são apresentadas em forma de gráficos para melhor entendimento.

a) Liderança

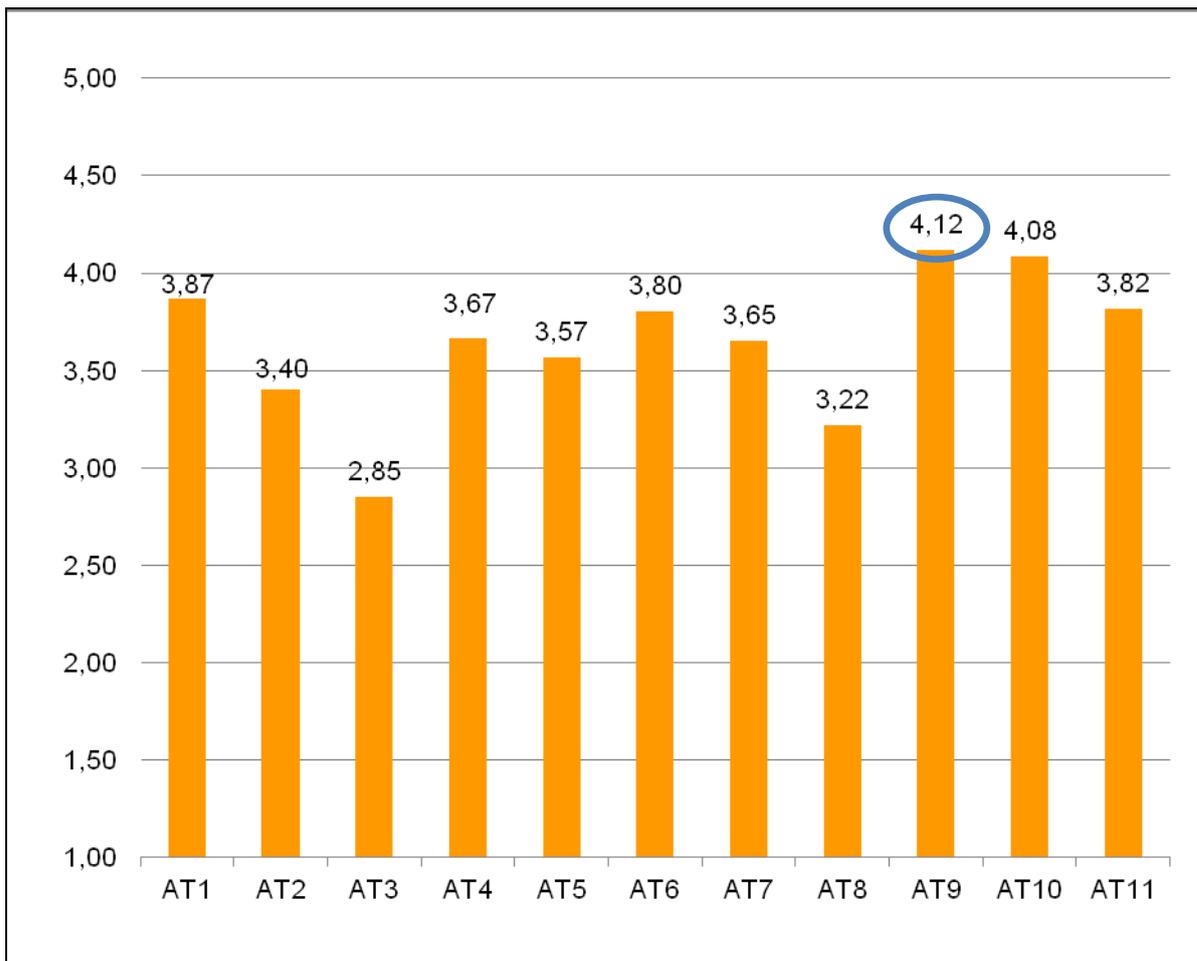


Figura 5 - Gráfico do nível de variáveis com os atributos da categoria Liderança.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Legenda		
Código	Atributos	Satisfação Média
AT1	Você nota que seus superiores são esforçados na resolução de problemas?	3,87
AT2	Você sente que seu trabalho é reconhecido pelos gestores da agência?	3,40
AT3	Não há privilégios na distribuição de tarefas que diminuam minha motivação.	2,85

AT4	Os superiores são exemplos de boa conduta para os funcionários?	3,67
		Continua...
Continuação...		
AT5	Os superiores são qualificados para a função que exercem?	3,57
AT6	O relacionamento entre os funcionários e superiores é considerado agradável?	3,80
AT7	Você sente que os superiores são cordiais e simpáticos com os funcionários?	3,65
AT8	Há um tratamento igualitário dos superiores para os funcionários?	3,22
AT9	Os funcionários são tratados com respeito e educação?	4,12
AT10	O relacionamento entre o gestor imediato e a equipe é bom?	4,08
AT11	Há coleguismo e amizade nas relações entre os funcionários e gerentes?	3,82

Quadro 2 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria Liderança.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Com essas respostas observa-se que das 11 variáveis apenas na pergunta sobre privilégios na hora da divisão do trabalho o índice foi abaixo do neutro, ou seja, somente neste quesito verificamos certa insatisfação por parte dos funcionários, ainda assim mais perto da neutralidade do que da insatisfação total.

A maior satisfação dos funcionários é relativo à pergunta sobre respeito e educação, atingindo o nível de satisfeito. Concluí-se que esta agência não possui problemas com a forma em que são tratados os funcionários.

O outro índice que atingiu a média de satisfeito é sobre o relacionamento entre equipe e superior imediato, demonstrando que as equipes confiam em seus superiores imediatos mais que nos outros, pois essa média não foi alcançada quando as perguntas atingiam outros superiores.

Os itens AT1, AT4, AT5, AT6, AT7 e AT11 foram diagnosticados como levemente satisfeitos. Encontram-se mais pertos da satisfação que da neutralidade, sendo que os mesmos versam sobre o esforço dos superiores para resolução de problemas, sobre a conduta e a qualificação dos superiores, sobre o relacionamento e a cordialidade deles com seus subordinados e sobre o coleguismo e ajuda entre os funcionários.

As respostas referentes ao reconhecimento e tratamento igualitário por parte dos gestores foram consideradas neutras, com a resposta sobre reconhecimento sendo mais positiva e a resposta sobre o tratamento igualitário chegando mais perto de levemente insatisfeito.

Concluí-se que a agência esta com o clima um pouco prejudicado pelo tratamento diferenciado com os funcionários. Alguns privilégios estão gerando insatisfação nos funcionários.

O quesito respeito, educação e o relacionamento entre funcionários e entre as equipes e superiores imediatos traz a agência pontos que elevam o clima, e estes devem ser mantidos e aperfeiçoados quando possível.

b) Compensação

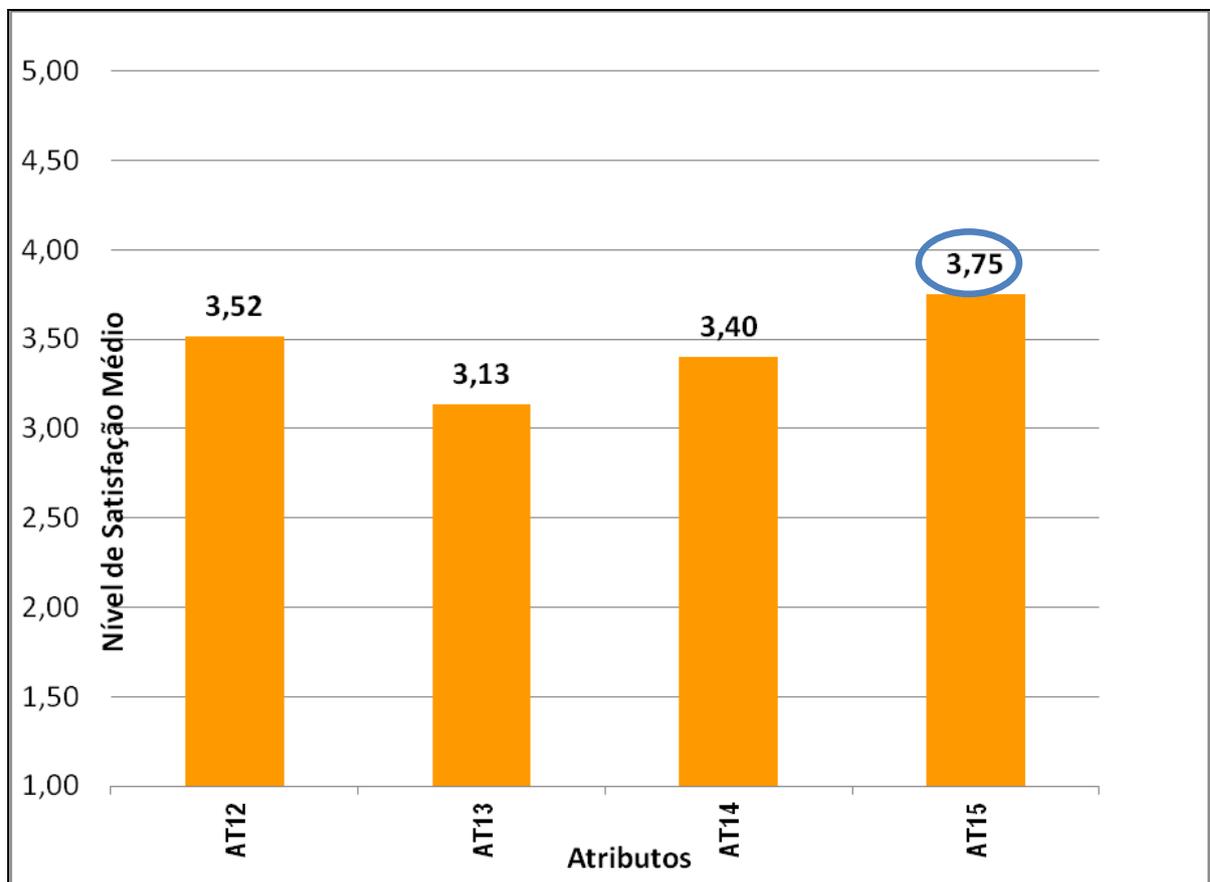


Figura 6 - Gráfico do nível de satisfação da categoria Compensação.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Legenda		
Código	Atributos	Satisfação Média
AT12	Existe motivação dos funcionários para executar suas atividades?	3,52
AT13	Sua remuneração é justa conforme o cargo e atividades que exerce?	3,13

Continua...

Continuação...

Legenda		
Código	Atributos	Satisfação Média
AT14	Os benefícios oferecidos pela empresa estão de acordo com suas necessidades?	3,40
AT15	É possível conciliar sua vida pessoal com a profissional nesta empresa?	3,75

Quadro 3 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria Compensação.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Todos os índices da variável compensação foram considerados neutros, o maior índice ficou por conta da conciliação de trabalho com vida pessoal, outro que ficou acima da média de levemente satisfeito foi referente à motivação dos funcionários para suas tarefas, enquanto remuneração e benefícios ficaram mais pertos da neutralidade.

Na média essa variável não leva os funcionários à insatisfação, mas também não gera satisfação, sendo que o que mais se aproximou de satisfação diz respeito à vida do trabalhador entre o emprego e o social, portanto esta é uma variável que requer cuidado e melhorias, pois mesmo não gerando insatisfação, já está próxima disto.

c) Maturidade empresarial

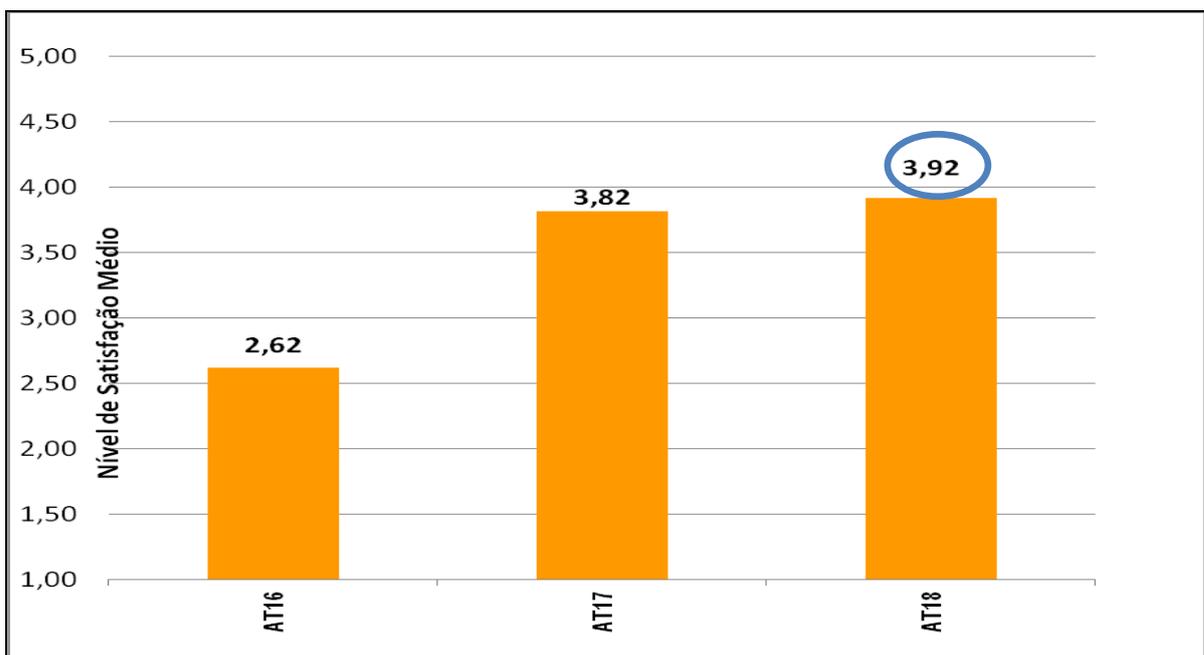


Figura 7 - Gráfico do nível de satisfação da categoria Maturidade empresarial.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Legenda		
Código	Atributos	Satisfação Média
AT16	Eu nunca me sinto pressionado para cumprir as metas?	2,62
AT17	A empresa sustenta valores éticos nas relações de trabalho?	3,82
AT18	Você considera que há um bom atendimento na sua agência com os clientes?	3,92

Quadro 4 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria Maturidade empresarial.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Nos atributos referentes à maturidade empresarial, o índice que obteve maior satisfação nas respostas foi o AT18, que são relativas à pergunta sobre atendimento na agência. Ele é considerado, neutro a levemente satisfatório, chegando bem próximo ao satisfeito. Outro item que fica nesta faixa de satisfação é o AT17, que versa sobre os valores éticos da empresa. Nestes dois atributos é constatado que os funcionários da agência não ficam insatisfeitos, mas esperam mais da empresa na questão de valores éticos. Em relação ao bom atendimento, ele ainda é levemente satisfatório, apesar da insatisfação com o número de funcionários da agência. (Figura 13, item AT47).

O item AT16 versando sobre a pressão pelo cumprimento de metas. Fica na faixa dos levemente insatisfeitos, mais perto de insatisfeito que de neutralidade. Este item deve ser mais bem analisado pelos gestores, gerando insatisfação, pois a pressão acaba não obtendo o resultado esperado, ou se obtendo em curto prazo e gerando problemas a longo prazo, pois funcionários insatisfeitos tendem a render menos e a ter mais problemas no emprego, como faltas, licenças de saúde, atrasos e pouco comprometimento.

Por isso, a empresa precisa rever esta variável e analisar se esta metodologia de trabalho é benéfica para ambos.

d) Colaboração entre áreas funcionais

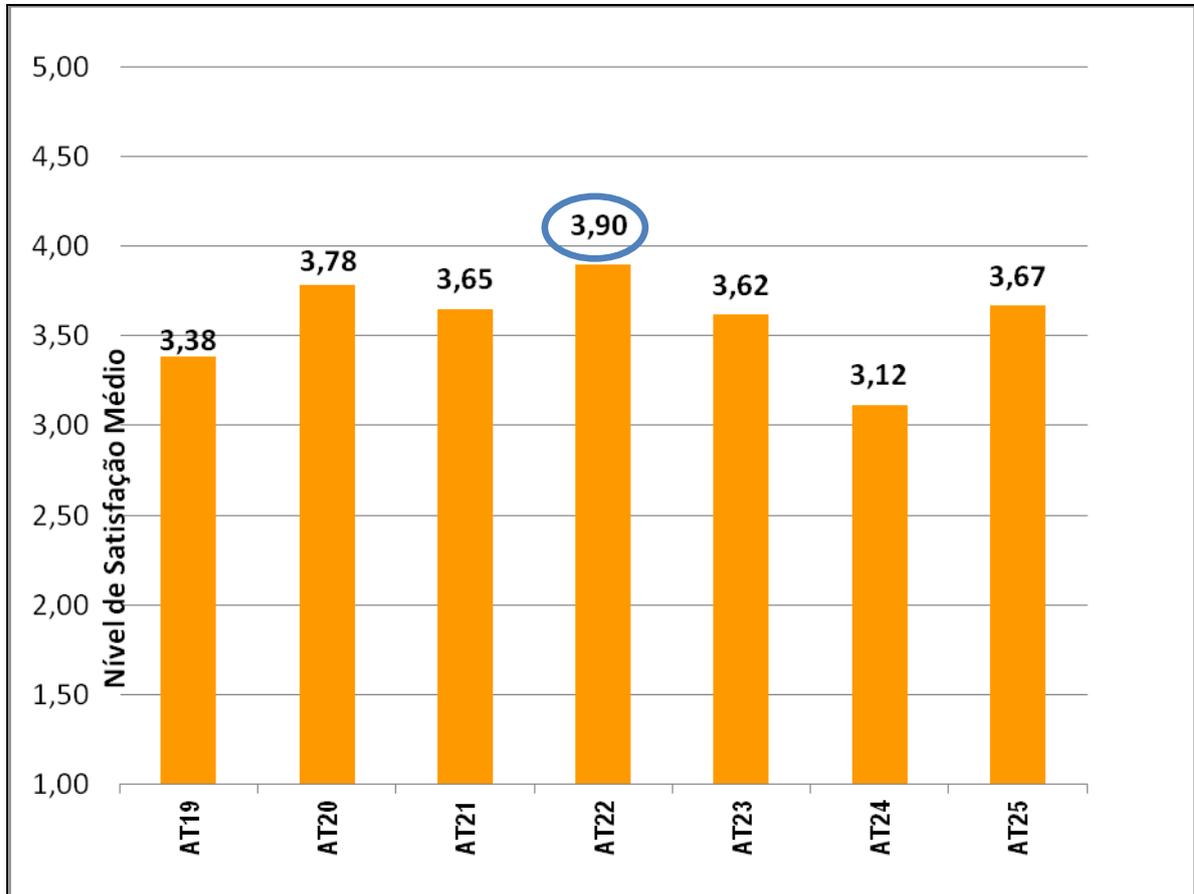


Figura 8 - Gráfico do nível de satisfação da categoria colaboração entre áreas funcionais.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Legenda		
Código	Atributos	Satisfação Média
AT26	Você se sente valorizado?	3,47
AT27	Minha unidade estimula ações de valorização dos seus empregados?	3,30
AT28	A empresa tem um plano de carreira claro para todos os empregados?	3,58
AT29	Na minha unidade, as oportunidades de ascensão profissional são atraentes	3,40
AT30	Na minha equipe, o desenvolvimento profissional é valorizado?	3,50
AT31	Você vê oportunidades de crescimento dentro da empresa?	3,88

Quadro 5 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria colaboração entre áreas funcionais.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Pelos dados informados na figura 8 verifica-se que dos sete atributos da variável colaboração entre áreas funcionais, cinco estão estabelecidos como levemente satisfatórios, são eles o AT20, o AT21, o AT22, o AT23 e o AT25, e dois como neutros, o AT19 e o AT24.

Entre os itens levemente satisfatórios, aquele que mais se aproximou do satisfeito foi o AT22, que fala sobre tolerância e compreensão entre colegas de trabalho. Os outros itens falam sobre o comprometimento dos funcionários (AT20), seu profissionalismo nas suas relações (AT21), se existe bom humor no local de serviço (AT23) e, por fim, se na agência a pessoa consegue ter e manter boas relações de amizade.

Os dois atributos que estão relacionados como neutros e mais perto da neutralidade total do que da satisfação, são as respostas sobre a organização na superintendência da agência (AT19) e sobre fofocas e mentiras atrapalhando a vida das pessoas envolvidas (AT24).

Considerado estes dados, concluí-se que esta variável requer mais um pouco de atenção dos superiores, relativo a verificação de conversas paralelas e a fofocas no intuito de diminuí-las. Este fato iria proporcionar um índice mais alto, pois as respostas relacionadas com as relações entre colegas, a agência esta mais para satisfeito que para neutra ou insatisfeita.

e) Valorização profissional

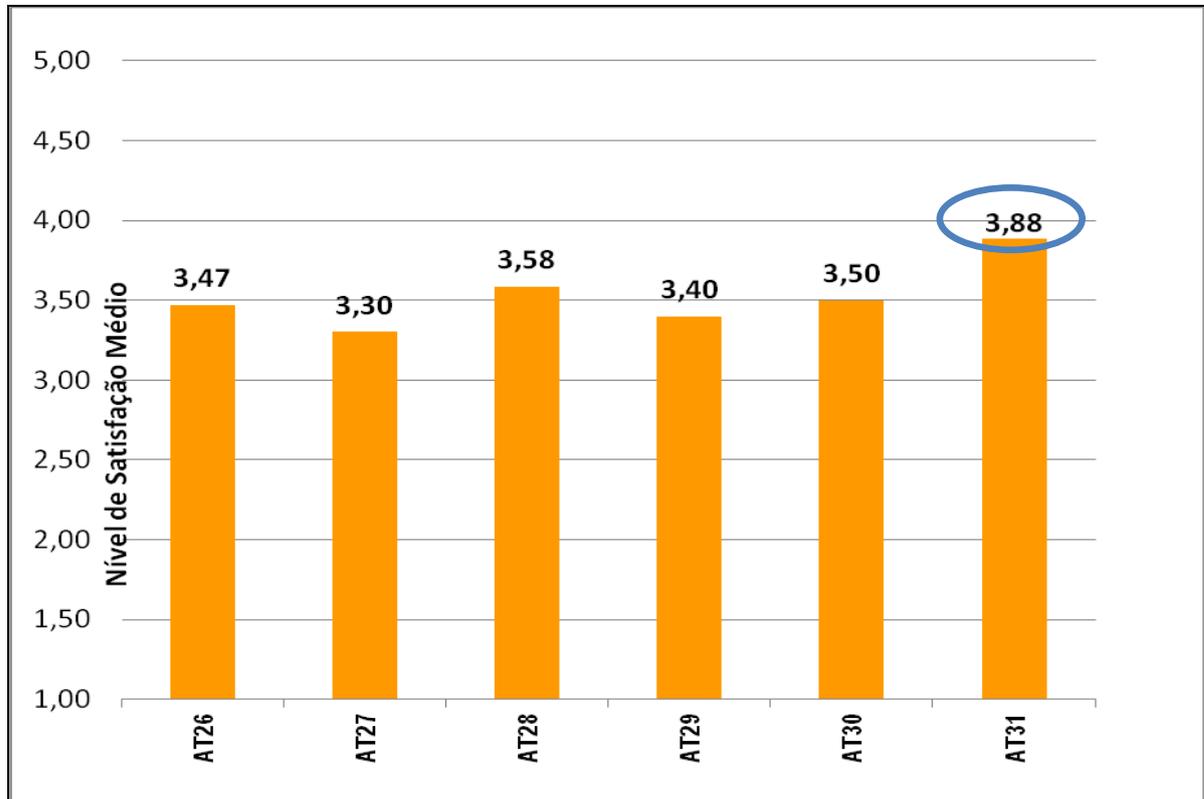


Figura 9 - Gráfico do nível de satisfação da categoria Valorização profissional.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Legenda		
Código	Atributos	Satisfação Média
AT26	Você se sente valorizado?	3,47
AT27	Minha unidade estimula ações de valorização dos seus empregados?	3,30
AT28	A empresa tem um plano de carreira claro para todos os empregados?	3,58
AT29	Na minha unidade, as oportunidades de ascensão profissional são atraentes.	3,40
AT30	Na minha equipe, o desenvolvimento profissional é valorizado?	3,50
AT31	Você vê oportunidades de crescimento dentro da empresa?	3,88

Quadro 6 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria Valorização profissional.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Pode-se verificar na figura 9, que a variável valorização profissional não conseguiu nenhum item acima do satisfeito e obteve apenas três dos seis atributos

selecionados como levemente satisfeito. Um deles está exatamente na média, os outros três foram considerados neutros, mais perto do levemente satisfeito que da marca de neutralidade.

O atributo AT31, que analisa respostas colhidas sobre as oportunidades de crescimento na empresa, é o item com melhor índice. Apresentou-se como levemente satisfeito, mostrando que mesmo sendo o melhor atributo da variável ele ainda precisa melhorar. Os outros atributos analisados como levemente satisfeitos são referente ao plano de carreira (AT28) e a valorização do desenvolvimento do profissional (AT30).

Os atributos selecionados como neutros são sobre a o sentimento do trabalhador em relação à valorização (AT26), se a unidade estimula ações de valorização do funcionário (AT27) e se existem oportunidades atraentes de ascensão na unidade (AT29), todos eles estão mais perto de levemente satisfeitos que da neutralidade total.

Dito isso, percebe-se que a unidade precisa melhorar nesta variável tão importante para a motivação profissional dos funcionários. Em nenhum dos atributos os funcionários se dizem satisfeitos, algo precisa mudar para aumentar a valorização de cada um deles. Cabe salientar que nenhum dos itens ficou perto da insatisfação, o que demonstra que este critério não pesa no clima da agência e não gera insatisfações dentro da unidade.

f) Identificação com a empresa

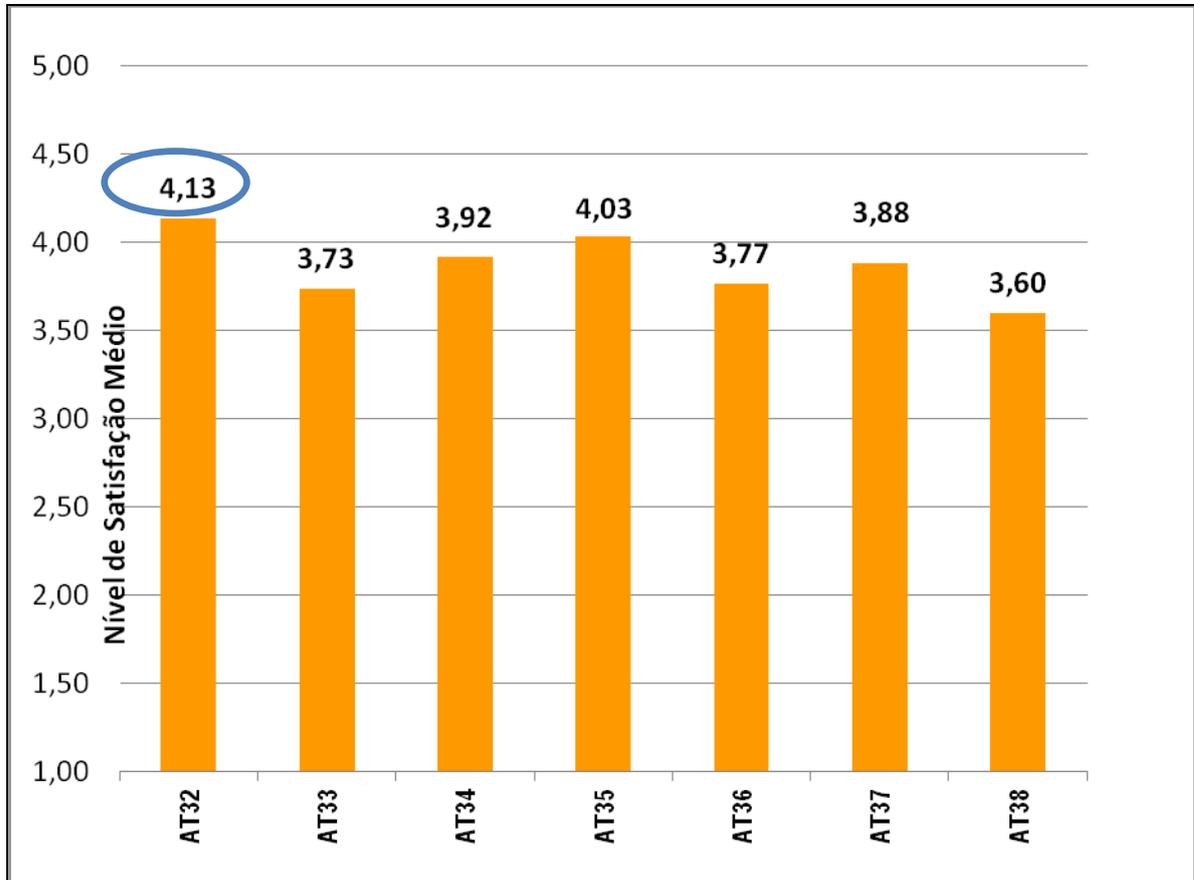


Figura 10 - Gráfico do nível de satisfação da categoria Identificação com a empresa.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Legenda		
Código	Atributos	Satisfação Média
AT32	A empresa é um lugar bom para se trabalhar?	4,13
AT33	Existe orgulho dos funcionários em trabalhar na empresa?	3,73
AT34	Você sente satisfação de trabalhar nesta agência?	3,92
AT35	Enfim, você se sente satisfeito em trabalhar na empresa atualmente?	4,03
AT36	Existe cuidado com os equipamentos de trabalho?	3,77
AT37	Há higiene e limpeza adequada em seu local de trabalho?	3,88
AT38	As condições físicas são agradáveis?	3,60

Quadro 7 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria Identificação com a empresa.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Esta variável foi a que conseguiu índices mais satisfatórios, ela possui dois dos sete atributos analisados como satisfeitos, e os outros cinco estão classificados como levemente satisfeitos.

Os atributos classificados como satisfeitos são AT32 e AT32, que versam sobre se o funcionário gosta de trabalhar na empresa e se está satisfeito em trabalhar na empresa, respectivamente. O AT32 foi o atributo que apresentou o índice mais alto da variável. Verificou-se este fato no perfil da empresa, na tabela 5, onde nenhum funcionário respondeu que se vê trocando de empresa nos próximos dois anos. Os funcionários mesmo tendo algumas restrições acham a empresa um bom lugar para se trabalhar e estão satisfeitos em trabalhar nela.

Os atributos AT33, AT34, AT36, AT37 e AT38 foram analisados como levemente satisfeitos. Os AT34, AT36 e AT37 estão mais pertos de satisfação que de neutralidade, eles dizem respeito a satisfação de trabalhar nesta agência, se há cuidados com equipamentos e se o ambiente é adequadamente limpo, respectivamente. Já os itens AT33 e AT38 estão mais pertos da média de neutralidade que de satisfação, eles demonstram as respostas sobre o orgulho de trabalhar na empresa e se as condições físicas são agradáveis.

g) Processo de comunicação

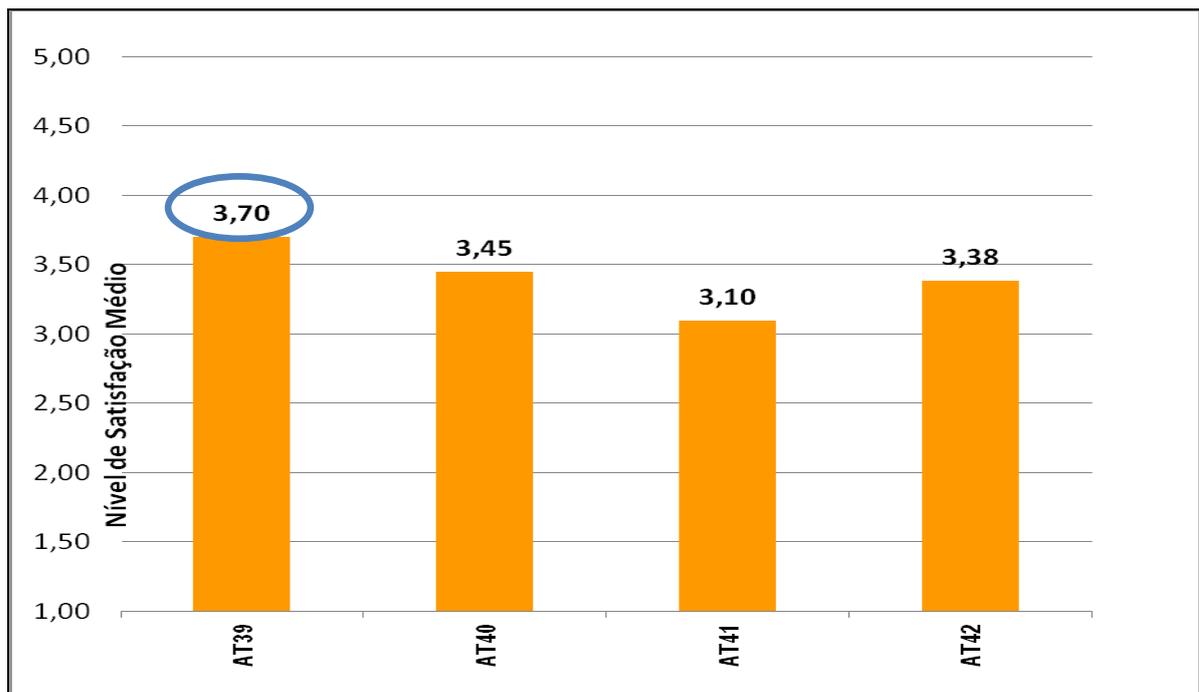


Figura 11 - Gráfico do nível de satisfação da categoria do Processo de comunicação.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Legenda

Código	Atributos	Satisfação Média
AT39	As orientações que você recebe dos superiores são claras e objetivas?	3,70
AT40	Existe boa comunicação nas relações entre funcionários e superiores na empresa?	3,45
AT41	Os canais de comunicação de sua empresa são utilizados de forma correta?	3,10
AT42	A empresa presta comunicação de ações e estratégias?	3,38

Quadro 8 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria do Processo de comunicação.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Conforme a figura 11 percebe-se que os atributos da variável do processo de comunicação foram classificados como neutros. O AT39 está selecionado com a média de levemente satisfeito, ele versa sobre as respostas obtidas com os funcionários sobre as orientações e ordens que seus superiores passam a eles.

Os atributos AT40 e AT42 estão classificados como neutros, mas estão mais perto de levemente satisfeitos que de neutralidade total. Eles explicam as opiniões dos funcionários sobre a comunicação entre superiores e subordinados e a comunicação da empresa para com todos os funcionários. O AT41 diz respeito à forma que os canais de comunicação da empresa são utilizados e foi considerado neutro, estando mais perto de neutralidade total que de levemente satisfeito.

Sendo assim se nota que é necessário melhorias neste fator. Percebe-se também que a comunicação dos superiores na agência esta um pouco melhor que a comunicação feita pela empresa para todos, constatando-se assim que a empresa também necessita melhorias neste canal.

h) Sentido do trabalho

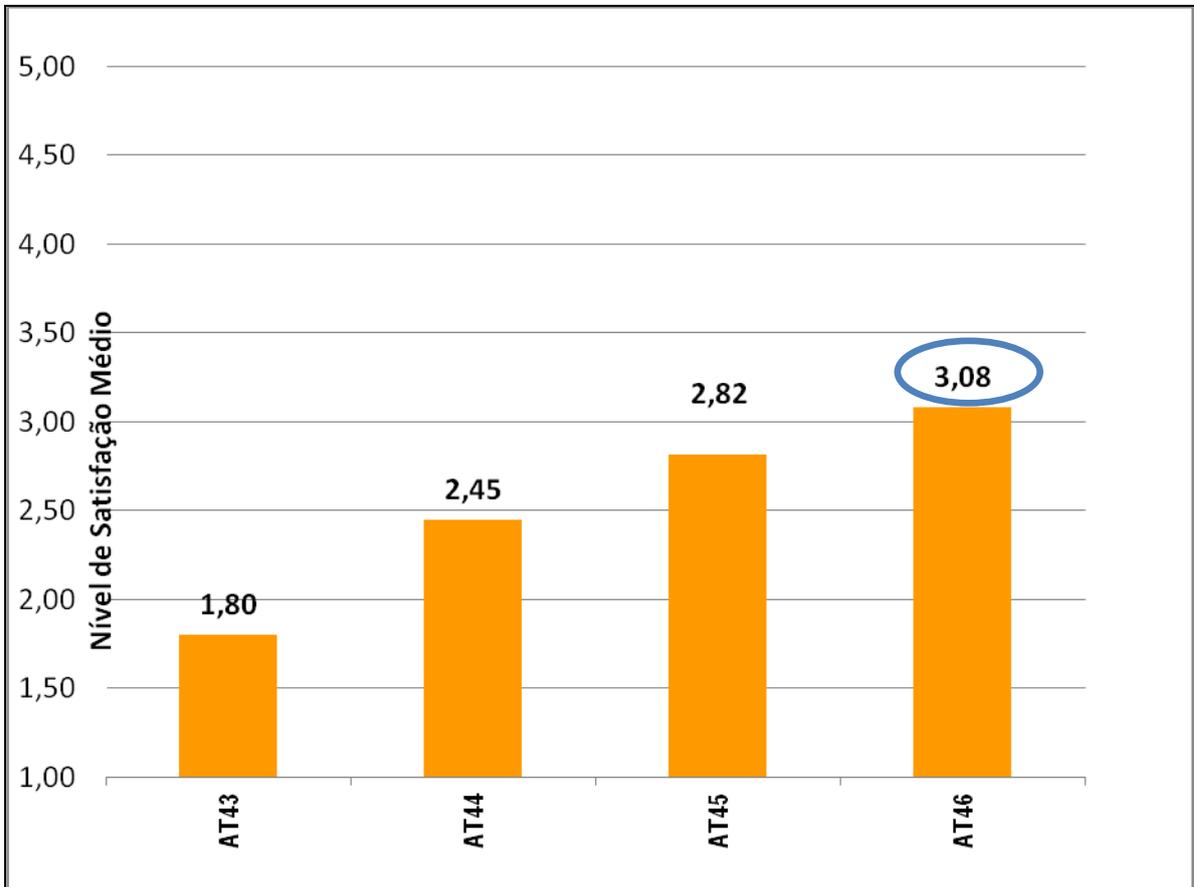


Figura 12 - Gráfico do nível de satisfação da categoria Sentido do trabalho.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Legenda		
Código	Atributos	Satisfação Média
AT43	Não existe quantidade de serviço que possa gerar estresse nas pessoas da minha unidade?	1,80
AT44	Os sistemas informatizados da empresa são adequados à realização das tarefas?	2,45
AT45	Você conhece todos os serviços disponibilizados na sua agência?	2,82
AT46	Você conhece os objetivos traçados pela agência neste ano?	3,08

Quadro 9- Legenda dos atributos de satisfação da categoria Sentido do trabalho.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Os atributos desta dimensão foram os que pior desempenho relativos a satisfação. Apenas um item ficou na média de neutralidade, bem próximo da neutralidade total ou da leve insatisfação. Os outros itens ficaram abaixo da média aceitável e um ainda foi considerado mais que insatisfeito.

O AT46 ficou na média de neutralidade, ele explica sobre o conhecimento dos funcionários quanto aos objetivos da agência. Percebe-se que boa parte dos funcionários não sabe qual objetivo da agência, fazendo com que trabalhe sem meta ou rumo na maioria das vezes.

Os itens AT44 e AT45 foram classificados como insatisfatórios. O índice do AT45, que fala sobre o conhecimento dos funcionários em relação a todos os serviços da agência foi classificado como levemente insatisfatório. Este item se explica pela quantidade de serviços e produtos que a empresa oferece em diversos setores. Alguns funcionários acabam ficando sem ter interação com setores mais distantes prejudicando seu conhecimento e sua formação.

O AT44 analisa sobre a forma que a empresa informatizou-se para a realização dos trabalhos ficando na média de insatisfeito. Apesar de estar perto da média de levemente insatisfeito, este atributo requer medidas emergenciais, pois está levando o clima da agência para baixo deixando alguns funcionários chateados e aborrecidos.

Mais o item que mais precisa ser revisto nesta dimensão é o AT43, que levanta dados sobre a quantidade de serviço na agência, questionando se não gerariam stress. Ele foi considerado na média de mais que levemente insatisfeito, prejudicando em muito o clima da agência. Gerando stress o trabalho fica pesado e cansativo, e quanto mais cansado o funcionário fica, menos produz. Este fato é como uma bola de neve, pois a pouca produção acarreta sobrecarga nos setores. Este índice em parte é gerado devido à localização da agência que é em um local central e de fácil acesso com grande fluxo de pessoas nos arredores.

i) Política global de recursos humanos

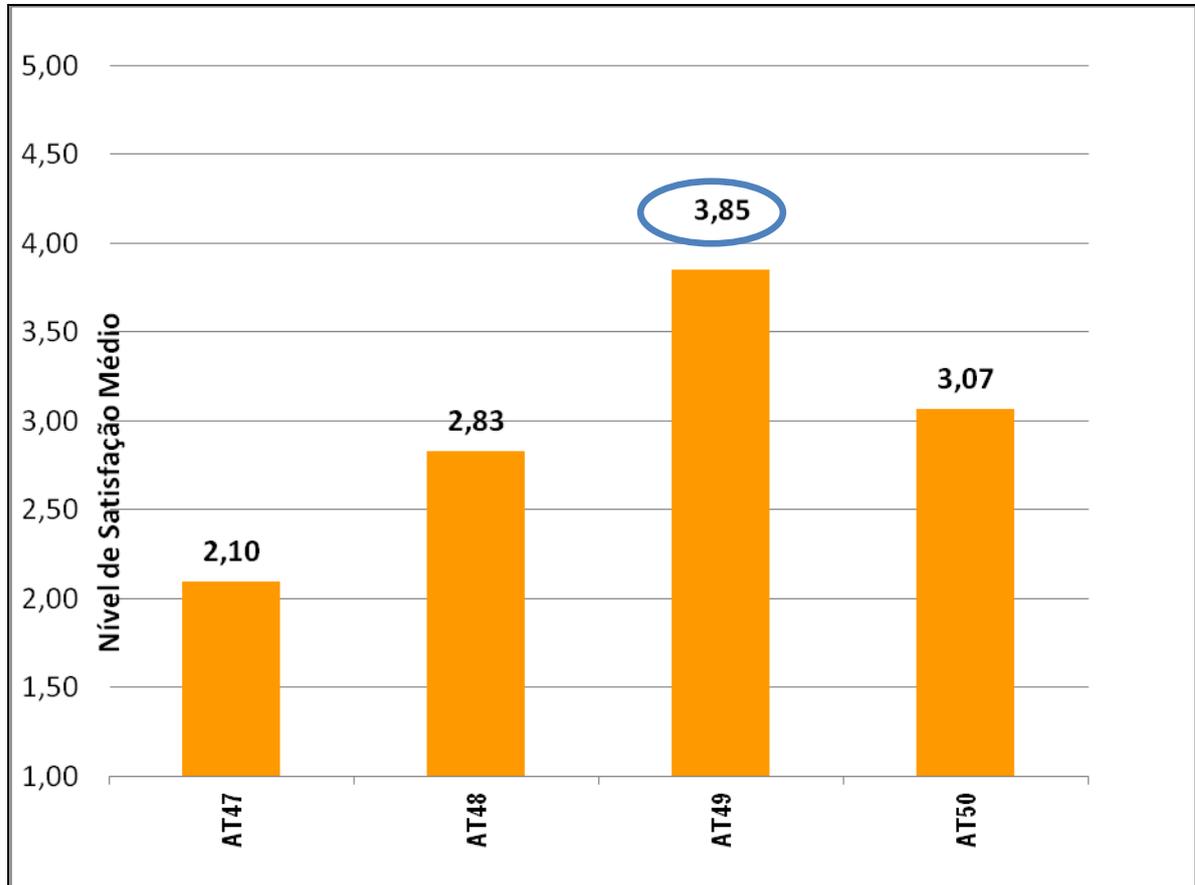


Figura 13 - Gráfico do nível de satisfação da categoria Política global de recursos humanos.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Legenda: RH		
Código	Atributos	Satisfação Média
AT47	Na minha unidade, existem colaboradores o suficiente para o trabalho exigido.	2,10
AT48	Existem treinamentos de capacitação adequados à realização de suas tarefas?	2,83
AT49	O RH de sua agência consegue lhe ajudar quando necessário?	3,85
AT50	Suas idéias para a melhoria da agência são ouvidas e discutidas pelo RH?	3,07

Quadro 10 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria Política global de recursos humanos.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Conforme a figura 13, o fator Política global de recursos humanos, possui dois itens considerados neutros, um com média de levemente satisfeito e outro

praticamente em neutralidade total, e outros dois itens considerados insatisfatórios, um próximo da neutralidade e outro próximo da média de insatisfação.

Sobre os itens neutros, o AT49 explica que o Rh da agência consegue ajudar de forma levemente satisfatória os funcionários que necessitem e o AT50 demonstra que idéias e sugestões são ouvidas e discutidas de forma pouco satisfatória, mas que não chega a gerar insatisfações ou confusões.

Agora referente aos itens considerados insatisfatórios, o AT48, que fala sobre os treinamentos de capacitação da empresa, demonstra que é necessário mais esforço e atenção neste quesito, pois trabalhadores mal treinados não desempenham bem sua função. A capacitação através de cursos e treinamentos é fundamental uma vez que a mediação do conhecimento por parte dos educadores proporciona uma apropriação do mesmo pelo educando, seja ele através da experiência de outros colegas ou teorias, de que já se debruçou sobre o tema em questão.

O AT47 fala sobre o número de funcionários da agência, ele é diagnosticado como o segundo pior atributo da pesquisa, ele somente perde para o AT43 (sobre stress gerado pela demanda de serviço), o que demonstra que é necessário mais investimento nesse quesito, no caso novas contratações, até por que assim ele melhoraria os dois piores índices da pesquisa, mais gente significa menos stress e menos sobrecarga nos setores da agência.

j) Acesso

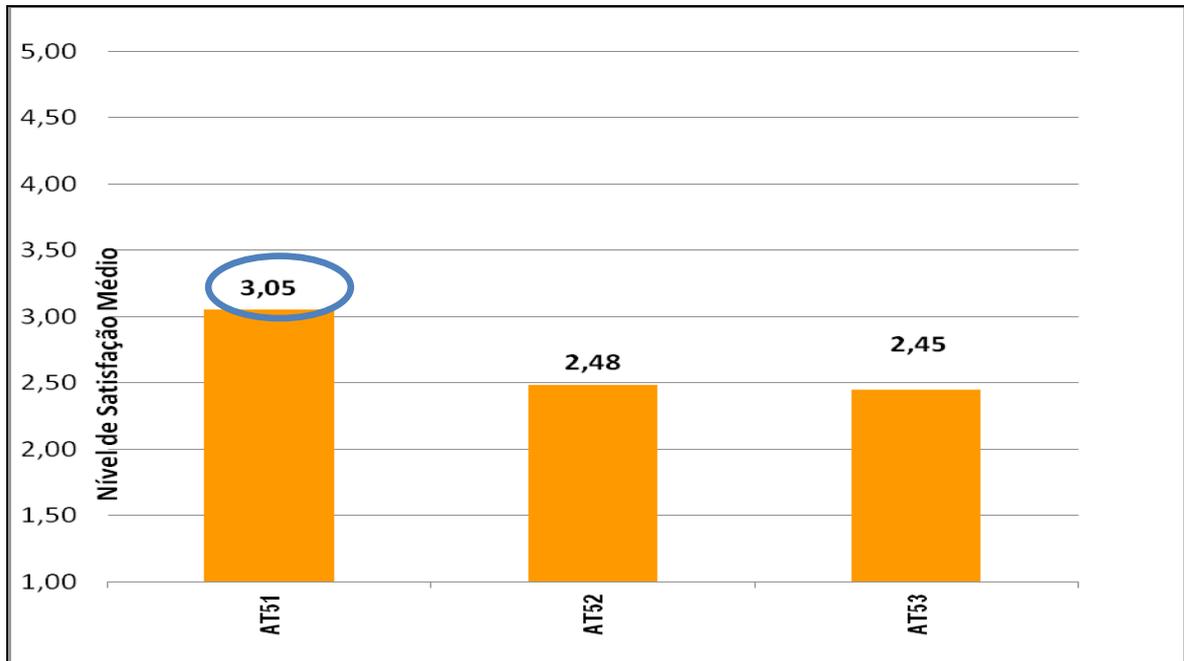


Figura 14 - Gráfico do nível de satisfação da categoria Acesso.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

Legenda		
Código	Atributos	Satisfação Média
AT51	Em minha unidade, há transparência nos processos seletivos?	3,05
AT52	Na sua agência o funcionário pode escolher o setor para trabalhar?	2,48
AT53	Nas transferências de setor ou função, a opinião do funcionário é respeitada?	2,45

Quadro 11 - Legenda dos atributos de satisfação da categoria Acesso.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2011).

A variável Acesso possui três atributos, um deles foi classificado neutro, e os outros dois obtiveram classificação de insatisfação. O AT51 que fala sobre a transparência nos processos seletivos obteve uma média neutra, quase neutralidade total. Os itens AT52 e AT53, que falam respectivamente de escolher seu setor em uma agência e de ter sua opinião levada em conta nas mudanças, foram classificados como insatisfeitos bem perto de levemente insatisfeitos, mas ainda sim com índices preocupantes. O item AT52 possui restrições como, falta de espaço físico ou número de pessoas no setor já estar no limite máximo. Mesmo diante dos fatos expostos anteriormente tem-se que ter presente que o funcionário insatisfeito

com seu local ou função tende a não produzir bem, ou pelo menos a produzir menos. Em relação ao AT53, a pouca ou nenhuma importância dada a fala do funcionário, com certeza gera insatisfação. Se transferidas para locais os quais não possuem afinidade, sem ouvir sua opinião relativo ao fato, as mesmas podem apresentar um rendimento aquém ao esperado juntamente com a geração de focos e reclamações, originando um clima na agência mais pesado e tenso.

3.4.3 Sugestões a empresa e agência

Conforme o resultado da pesquisa conseguiu-se classificar os itens de insatisfeitos até satisfeitos. Visando melhorar o nível do clima organizacional da agência em questão, serão propostas ações de melhoria para os itens que apresentaram índices de insatisfação e ações de fortalecimento aos itens que podem ser considerados pontos fortes devido às respostas apresentarem índices de satisfação bastante sugestivos.

a) Contratação de mais funcionários urgentemente, esta questão influenciou os dois piores índices da pesquisa, poucos colaboradores e stress, por isso é a principal sugestão feita à empresa.

b) Realizar pesquisas nas agências junto aos funcionários que trabalham todos os dias com determinados sistemas, para obter informações referentes aos problemas que os mesmos apresentam. Enviar ao setor responsável pela tecnologia da Informação (TI) e assim adaptá-los da melhor forma possível. Essa pesquisa irá abastecer com informações relevantes sobre os aplicativos e os analistas da TI poderão melhorar os mesmos, tornando os mais interativos e com menos travessias, pois ficaram de posse dos gargalos existentes.

c) Conversar com os funcionários sobre mudanças necessárias de setor ou função. Deixá-lo expor suas idéias e pensamentos relativos aonde gostaria ou poderia ajudar a empresa. Deve-se ter presente que a exposição do motivo que gerou a transferência ou o realocamento do funcionário é fundamental para obter o comprometimento do funcionário em sua nova função. O conhecimento da história de vida do corpo funcional, de seus anseios e perspectivas de vida, com sua visão de mundo é importante em qualquer local, seja de trabalho ou social.

Sempre que possível transferir ou realocar os funcionários em seus setores prediletos, pois como citado na justificativa deste trabalho e abordado no capítulo dois no subtópico Motivação, funcionários motivados rendem em até 60% mais.

d) Ter uma política clara de cobrança e reconhecimento. Não deixar ninguém de fora nem da cobrança nem do reconhecimento, estabelecendo assim uma relação de transparência na relação com os funcionários não gerando insatisfações quanto a privilégios sem explicação aparente, para alguns.

e) Realizar reuniões mensais, sempre no começo do mês para a divulgação e apresentação dos números da agencia. Apresentar as metas do mês, as metas já alcançadas, reconhecer o trabalho já realizado, valorizar funcionários que contribuíram nas metas e desafios, deixando claro que não existe pressão para o cumprimento das metas com castigos ou retaliações para quem não conseguir e sim promoção e valorizações para quem conseguir.

f) Em cada uma das reuniões selecionar um setor/equipe para apresentar dados e comentar sobre o serviço de outro setor/equipe que ele não esteja habituado, visando divulgar todos os tipos de serviços e produtos trabalhados pela agência.

g) Promover treinamentos específicos para cada tipo de função, com profissionais qualificados e exigentes.

h) Encomendar todos os anos pesquisa de clima para avaliar medida e sugestões adotadas.

i) Realizar festas ou eventos pelo menos uma vez ao mês para reforçar e aumentar as relações dos colaboradores, além de ajudar a aliviar o stress de cada dia.

Por fim, concluiu-se, que algumas das sugestões podem ser implantadas na agência de imediato, haja vista que a mesmas são de alçada da agencia podendo ser mantida sem maiores problemas, entretanto outras sugestões levam algum tempo para surtirem efeitos e não dependem somente da agência e destes gestores, pois sua abrangência é de uma abrangência mais macro, necessitando da interveniência de outros órgãos e gestores.

As sugestões apresentadas têm como principal objetivo melhorar o clima e assim ajudar a agência e a empresa a melhorar seus resultados contribuindo também com a melhoria da qualidade de vida de todos os colaboradores.

4 CONCLUSÃO

Ao iniciar este trabalho o pesquisador não tinha idéia de como um clima organizacional era importante para uma empresa, e como ele influenciava a vida de todos os funcionários. Foi necessário muitas buscas em livros técnicos e artigos sobre o tema também a pesquisa em diversas dissertações que tratam sobre o tema, para que se conseguisse um bom fundamento e razoável conhecimento de certas variáveis como liderança, motivação e principalmente sobre o clima organizacional e tudo que ele representa.

Elaborando este presente estudo o pesquisador pode aprender bastante com os livros e artigos e melhorar seu relacionamento com colegas, de trabalho e de faculdade, pois foi necessário conversas, quase que diárias sobre o assunto, com muitas pessoas durante todo o ano que se passou, desde o projeto até a conclusão.

Este estudo buscou elencar os principais pontos negativos e positivos que influenciam o clima organizacional da agência bancária em questão, também foram verificados os níveis de satisfação da agência, e por fim foram sugeridas algumas mudanças para que a agência possa elevar seu clima.

Com o resultado da pesquisa foi possível ver que a agência não possui um clima de insatisfação, mas que também foram poucos os itens de satisfação, ou seja, mesmo não gerando insatisfação ela não está gerando satisfação, conforme o capítulo dois deste estudo, no tópico Motivação, no subtópico Teoria dos dois fatores de Maslow (1959).

Verificou-se também que os índices que precisam ser, com mais urgência, revistos pela empresa, são referente ao número de funcionários, aos sistemas informatizados dela, a melhoria dos treinamentos, a divulgação de todos os serviços prestados. Também foi percebido, através da pesquisa, que existem certos tipos de privilégios que são proporcionados para alguns funcionários e que há algumas pessoas insatisfeitas com seu setor de trabalho. Essas insatisfações podem ser sanadas mediante a realização de algumas das sugestões propostas no capítulo três desta dissertação, no tópico Plano de análise dos dados, no subtópico Sugestões a empresa e agência.

Precisamos destacar também que as dimensões Liderança e Identificação com a empresa, foram as que melhores índices obtiveram, deixando claro que os funcionários têm uma boa identificação com a empresa que trabalham. Que também

confiam em seus gestores, e isso é um ponto muito positivo, vide subtópico 2.2 Liderança, pois o líder é aquele que influencia e ensina, e conforme a pesquisa, a agência possui tais líderes de forma geral.

Para finalizar, constatamos que nas respostas sobre o perfil dos funcionários, subtópico 3.4.1 nenhum funcionário respondeu que em dois anos se via em outra empresa, e que as perguntas com maiores índices de satisfação são referente ao respeito, ao bom relacionamento com seu chefe, a satisfação dos funcionários e sobre gostarem de trabalhar na empresa. Portanto conclui-se que mesmo com alguns pontos de insatisfação a empresa não chega a gerar repulsa ou algum índice de reprovação pelos colaboradores que nela trabalham. Bastam, então, algumas mudanças de postura de todos os envolvidos no processo, para que haja mais qualidade de vida para todos.

REFERÊNCIAS

ALBANO, Adriana Gaffrée Burns; LIMA Súsi M. Barcelos e. **Revista CCEI - URCAMP**, v. 6, n. 10, p. 33-40 - ago., 2002.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Elaboração do TCC passo a passo**. 2 ed. São Paulo: Factash Editora, 2007.

BARBOSA, Eduardo F. **Instrumentos de coleta de dados em projetos educacionais**. Belo Horizonte: Educativa, 1998.

BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273. mai./ago. 2006.

BLENKE, Alan Marcos; LIMA, Júlio Sérgio de. **Estudo dos modelos alternativos utilizados para avaliação**. 2007. Disponível em: <http://www.d-lm.com/site/artigos_noticias/visualizar.php?cod=19>. Acesso em: 15 mai. 2011

BONAT, Debora. **Metodologia da Pesquisa**. 3. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **A empresa, a missão, os valores a história e os desafios estratégicos 2005-2015**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br>>. Acesso em 12 mai. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administracion de recursos humanos**. Bogota: McGraw-Hill Inc, 2001.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C.W.; CODA, R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.94-107.

COIMBRA, Cleuma; CORRÊA, Maria L., **Competências em liderança: um estudo com gestores do setor bancário**. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/sala_conhecimento>. Acesso em 25 ago. 2011.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

FACHADA, Odete. **Psicologia das relações interpessoais**. Lisboa: Edições Rumo, Ida, 1998.

FEBRABAN - **Federação Brasileira de Bancos**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Febraban.asp>>. Acesso em 15 mai. 2011.

FURTADO, Laureano. **Estudo do clima organizacional em uma instituição financeira da cidade de Criciúma-SC**. UNESC, Criciúma. 2009.

GIL, Antonio C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Roberto Kern. **Motivação e satisfação no trabalho em uma empresa de alta tecnologia**: estudo de caso. 2006. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville, 2006. Disponível em: <http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=914>. Acesso em: 30 ago. 2009.

GUERIN, Andre Pizarro. **Clima organizacional e satisfação do colaborador no ambiente de trabalho**: o caso da empresa Guia Cidade. 2010.

HAMPTON, David. R. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973.

_____. **Administração Contemporânea: teoria, prática, e casos**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1990.

HERSEY, P; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

KINICKI, Ângelo I.; KREITNER, Robert. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEMOS, Denise Maria Rocha; MARTINS, Priscilla de Oliveira. Avaliação de clima organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento da chefia nas demais variáveis de clima: um estudo de caso em uma instituição financeira Capixaba. *In: Encontro da ANPAD*, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

LEVEK, Andrea Regina H. Cunha; MALSCHITZKY, Nancy. **Capital humano**. Fae Business School. / Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.

LOPES, Adilson de Oliveira; DOURADO, Ana Paula; MOURA, Elizângela Vitorino de; BALDAVIA, Fabiane. O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso. **REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO**. Garça, jun. 2008. Seção Artigos. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/adm14/pages/revista.htm>>. Acesso em: 07 out. 2011.

LOPES, Celsita Baeta. **Clima e desempenho organizacional**: um estudo nas agências da caixa econômica federal da região metropolitana de B.H. Belo Horizonte, 2007.

LOPES, Tomás de V. Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUCIANO, Fábila Liliã. **Metodologia científica e da pesquisa**. Criciúma: Líder, 2001.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. Blumenau, v. 3, n. 4, p. 205-229. Sem II 2009. Temática TCC.

MAGRO, Dalva. **Um estudo sobre o clima organizacional da UDESC**. 2005

MAMEDE, Antonio A. de Canto. **A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança**. Disponível em: <[MARTINS, G. de Andrade. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF60>.0506F48/$File/NT00090F7A.pdf>. Acesso em 10 jun. 2011.</p>
</div>
<div data-bbox=)

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Introdução à administração.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1998.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa.** Dissertação (Pós-Graduação) – Gestão do conhecimento e tecnologia da informação, Universidade católica de Brasília. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/>>. Acesso em: 17 jun. 2011.

MUSSAK, Eugenio. Como ser um líder inspirador: Líderes sabem que a inspiração é essencial à alma. Ed. 129. mar. 2009. **Revista Você S/A.** Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/developa-sua-carreira/materia/como-ser-lider-inspirador-483874.shtml>>. Acesso em: 08 set. 2011.

_____. Falando em liderança. **Revista Vencer.** jun. 2002. Disponível em: <<http://www.sapiensapiens.com.br/falando-em-lideranca/>>. Acesso em: 08 set. 2011.

NASSAR, Paulo. História e cultura organizacional. In: **Revista Comunicação Empresarial** – nº. 36, 2000.

NETO, Paulo V. **Estatística descritiva:** Conceitos básicos. São Paulo. 2004. Disponível em <<http://uni.educacional.com.br/up/59960001/3103751/t191.asp>>. Acesso em 12 jun. 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PEREIRA, Luiz Alberto. **Poder e clima organizacional:** um estudo de caso em uma empresa petroquímica. 2003.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** 2002

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica:** guia para eficiência de estudos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SAMPAIO, Jader dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista Administração**. São Paulo, v. 44, n.1, p. 5-16, jan./fev./mar. 2009.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

SANTOS, Eronildes M. Dos. **Motivação**: por que estímulos semelhantes causam efeitos diferentes? 2008. 15 fhs. Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, União Educacional de Minas Gerais – Uniminas, Uberlândia.

SANTOS, Neusa M. Bastos F. **Clima organizacional**: um estudo em instituições de pesquisa. São Paulo: USP, 1983.

SANTOS, George dos. **Clima organizacional**: um estudo de caso na Caixa Econômica Federal - Ag. Ilheus/BA. 2008

SCHERMERHORN, Jr; John R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHMIDT Juliana Campolin; STEFANO Silvio Roberto. Estudo de Clima Organizacional em uma Rede de Lojas de Varejo: Uma Análise Comparativa. **Revista Eletrônica Lato Sensu**. Guarapuava – PR, mar. 2008. Especialização/Revista Pós. Disponível em: <
http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/15-Ed3_CS-EstudoClima.pdf>. Acesso em: 02 set. 2011.

SCHNEIDER, Benjamin; BARTLETT, C. J. Individual differences and organizational climate I: the research plan and questionnaire development. **PERSONNEL PSYCHOLOGY** V. 21, p. 323-333, 1968.

_____. Individual differences and organizational climate II: Measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. **PERSONNEL PSYCHOLOGY**. V. 23, p. 493-512, 1970.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, EsteraMuszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. Atual: Florianópolis, 2001.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

_____. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2005

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

STEFANO, Silvio Roberto; FILHO, Antonio C. Gomes. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transporte. **Revista Capital Científico**. Guarapuava – PR. v. 2 n. 1 p. 127-145. jan/dez. 2004.

VERGASTA, Patrícia Dantas. **Cultura e aprendizagem organizacional**. 2001. Disponível em: <<http://revistaacademica.net/trabalho/t20001310.html>>. Acesso em: 18 mai. 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Instrumento de Coleta de Dados - Primeiro Questionário

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE-UNESC
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA A MONOGRAFIA
RAFAEL WAGNER ZANATTA

Prezado colaborador (a), esta pesquisa valoriza o anonimato, seu nome não será identificado na pesquisa. Sendo assim, responda com sinceridade, já que sua colaboração será fundamental para os resultados desta pesquisa.

a) Cite três fatores que influenciam positivamente no seu ambiente de trabalho:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

b) Cite três fatores que influenciam negativamente no seu ambiente de trabalho:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Obrigado pela colaboração!

APÊNDICE 2 – Instrumento de Coleta de Dados - Segundo Questionário

  ASSINALE COM UM <u>X</u> O CAMPO QUE MELHOR CORRESPONDE AO SEU ENTIMENTO COMO VOCÊ SE SENTE COM RELAÇÃO AOS FATORES ABAIXO:		DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO DISCORDO OU CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
1	Os funcionários são tratados com respeito e educação?					
2	Existem tolerância e compreensão nas relações entre os colegas de trabalho?					
3	O relacionamento entre os funcionários e superiores é considerado agradável?					
4	Há coleguismo e amizade nas relações entre os funcionários e gerentes?					
5	Seus superiores e colegas são bem humorados no ambiente de trabalho?					
6	As fofocas, intrigas e mentiras não fazem parte da sua agência?					
7	Em minha unidade, há transparência nos processos seletivos?					
8	Existe motivação dos funcionários para executar suas atividades?					
9	A empresa é um lugar bom para se trabalhar?					
10	Existe comprometimento dos funcionários para executar suas atividades?					
11	Você vê oportunidades de crescimento dentro da empresa?					
12	Você se sente valorizado?					
13	Você nota que seus superiores são esforçados na resolução de problemas?					
14	Você sente que seu trabalho é reconhecido pelos gestores da agência?					
15	Na minha unidade, existem colaboradores o suficiente para o trabalho exigido.					
16	Minha unidade estimula ações de valorização dos seus empregados?					
17	Existe orgulho dos funcionários em trabalhar na empresa?					
18	A empresa tem um plano de carreira claro para todos os empregados?					
19	Sua remuneração é justa conforme o cargo e atividades que exerce?					
20	Não existe quantidade de serviço que possa gerar estresse nas pessoas da minha unidade?					

21	Os benefícios oferecidos pela empresa estão de acordo com suas necessidades?					
22	Entre os colegas da minha unidade eu tenho verdadeiros amigos					
23	Existem treinamentos de capacitação adequados à realização de suas tarefas?					
24	Há profissionalismo nas relações entre os funcionários da agência?					
25	Há organização do trabalho na SR de sua agência?					
26	Eu nunca me sinto pressionado para cumprir as metas?					
27	Não há privilégios na distribuição de tarefas que diminuam minha motivação.					
28	As orientações que você recebe dos superiores são claras e objetivas?					
29	Os sistemas informatizados da empresa são adequados à realização das tarefas?					
30	Na minha unidade, as oportunidades de ascensão profissional são atraentes					
31	Existe cuidado com os equipamentos de trabalho?					
32	É possível conciliar sua vida pessoal com a profissional nesta empresa?					
33	Há higiene e limpeza adequada em seu local de trabalho?					
34	As condições físicas são agradáveis?					
35	Você sente satisfação de trabalhar nesta agência?					
36	Na minha equipe, o desenvolvimento profissional é valorizado?					
37	Existe boa comunicação nas relações entre funcionários e superiores na empresa?					
38	A empresa sustenta valores éticos nas relações de trabalho?					
39	Os superiores são exemplos de boa conduta para os funcionários?					
40	Os superiores são qualificados para a função que exercem?					
41	O relacionamento entre o gestor imediato e a equipe é bom?					
42	Você sente que os superiores são cordiais e simpáticos com os funcionários?					
43	Você considera que há um bom atendimento na sua agência com os clientes?					
44	Há um tratamento igualitário dos superiores para os funcionários?					
45	Enfim, você se sente satisfeito em trabalhar na empresa atualmente?					
46	Os canais de comunicação de sua empresa são utilizados de forma correta?					
47	A empresa presta comunicação de ações e estratégias?					
48	Você conhece todos os serviços disponibilizados na sua agência?					
49	Você conhece os objetivos traçados pela agência neste ano?					
50	O RH de sua agência consegue lhe ajudar quando necessário?					
51	Suas idéias para a melhoria da agência são ouvidas e discutidas pelo RH?					
52	Na sua agência o funcionário pode escolher o setor para trabalhar?					
53	Nas transferências de setor ou função, a opinião do funcionário é respeitada?					