

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU***

AMILTON ZELING PAHOHECK

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DO CLIMA
ORGANIZACIONAL NA CAIXA ECONOMICA FEDERAL –
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL SUL DE SANTA CATARINA/SC**

CRICIÚMA, SETEMBRO DE 2011

AMILTON ZELING PAHOHECK

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DO CLIMA
ORGANIZACIONAL NA CAIXA ECONOMICA FEDERAL –
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL SUL DE SANTA CATARINA/SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Especialista em Gestão Empresarial, do curso de Pós-Graduação, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof. Msc. Tamara Cecília Karawejczy

CRICIÚMA, SETEMBRO DE 2011

Dedico este trabalho a minha querida esposa Luciana, de quem foram sacrificados muitos dias de lazer e de uma maneira paciente soube compreender e apoiar nos momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida e por ter me abençoado nos momentos mais difíceis desta caminhada.

A minha esposa, Luciana, por ter estado ao meu lado e por ter me dado apoio nos momentos de estresse e pressão durante a execução deste trabalho.

Com muita satisfação agradeço à minha orientadora que me guiou na construção deste projeto, contribuindo sempre com seu conhecimento, disponibilidade e confiança. Tomo como exemplo seu profissionalismo, sua ética e dedicação em tudo o que faz. Além disso, agradeço muito pelo suporte que recebi sempre que precisei.

A todos aqueles que contribuíram de alguma forma para a concretização deste trabalho.

“As organizações representam um dos cenários em que as relações interpessoais acontecem. Estas relações, sejam no nível pessoal ou profissional, constituem mecanismos de construção e sustentação do clima da organização que, por sua vez, orienta tanto o comportamento como o desempenho dos atores que nela participam. Assim, pode se afirmar que o clima é um elemento de fundamental importância na compreensão do comportamento e efetividade da organização”

(Puente-Palacios² e Freitas, 2006).

RESUMO

ZELING PAHOHECK, Amilton. **Clima Organizacional: Estudo do clima organizacional na Caixa Econômica Federal – Superintendência Regional Sul de Santa Catarina/SC.** 2011. 90p. Monografia do Curso MBA em Gestão Empresarial, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O presente estudo teve como objetivo geral a realização de uma Pesquisa de Clima Organizacional na Caixa Econômica Federal, mais especificamente na Superintendência Regional do Sul de Santa Catarina. Foi aplicado um questionário com perguntas fechadas aos 14 colaboradores onde foram investigados os aspectos relacionados ao Clima Organizacional da Organização, investigando aspectos tais como satisfação, motivação e bem estar dos colaboradores em relação ao trabalho executado. As respostas foram analisadas e os dados resultantes apresentados em gráficos, onde foi possível visualizar a percepção dos colaboradores sobre diversos aspectos da organização. A análise dos resultados indica que os principais Pontos Fortes da Organização são a responsabilidade pelo desempenho da organização, o relacionamento com a Liderança, o orgulho em trabalhar na Organização e a Lideranças dos Superiores. Os Pontos Fracos identificados foram o relacionamento entre os setores da Organização, conflitos e sobrecarga no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Colaboradores.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Divisão por Funções.....	49
Gráfico 2 - Sexo.....	50
Gráfico 3 - Idade.....	50
Gráfico 4 - Escolaridade.....	51
Gráfico 5 - Tempo de Emprego na organização.....	51
Gráfico 6 - Orgulho em trabalhar na organização.....	52
Gráfico 7 - Reconhecimento da sociedade.....	53
Gráfico 8 - Indicação da organização para algum amigo trabalhar.....	53
Gráfico 9 - Responsabilidade pelo Desempenho da Organização.....	54
Gráfico 10 - Aprimoramento do modo de trabalhar.....	54
Gráfico 11 - Opiniões e contribuições dos colaboradores.....	55
Gráfico 12 - Relacionamento com a Liderança.....	55
Gráfico 13 - Reconhecimento pelo desempenho.....	56
Gráfico 14 - Valorização das pessoas competentes.....	56
Gráfico 15 - Justiça e clareza nos processos de provimento.....	57
Gráfico 16 - Processos de promoção dos colaboradores.....	57
Gráfico 17 - Relacionamento entre os departamentos da organização.....	58
Gráfico 18 - Conflitos no seu ambiente de trabalho.....	58
Gráfico 19 - Prioridades e objetivos da organização.....	59
Gráfico 20 - Participação na definição de metas e objetivos.....	59
Gráfico 21 - Disponibilidade do Superior.....	60
Gráfico 22 - Sugestão de mudanças no trabalho.....	60
Gráfico 23 - Avaliação do trabalho de forma justa pelos superiores.....	61
Gráfico 24 - Liderança do Superior hierárquico.....	61
Gráfico 25 - O superior imediato e a motivação das equipes.....	62
Gráfico 26 - Nível de motivação da equipe.....	62
Gráfico 27 - Intenção de trabalhar em outro departamento da organização.....	63
Gráfico 28 - Treinamentos e informações disponibilizadas pela organização.....	63
Gráfico 29 - Pressão sobre o ritmo de trabalho.....	64
Gráfico 30 - Volume de tarefa em relação à capacidade de executá-las.....	64
Gráfico 31 - Urgência na realização de tarefas.....	65
Gráfico 32 - Satisfação em relação ao volume de trabalho realizado.....	65
Gráfico 33 - Distribuição de tarefas igualmente entre todos.....	66
Gráfico 34 - Comunicação entre gerência e os colaboradores.....	66
Gráfico 35 - Comunicação entre os colegas de trabalho.....	67
Gráfico 36 - Relacionamento entre colegas de trabalho.....	67
Gráfico 37 - Informação sobre o que acontece na organização.....	68
Gráfico 38 - Satisfação com o salário.....	68
Gráfico 39 - Possibilidade de crescimento profissional.....	69
Gráfico 40 - Como você se imagina daqui a dois anos.....	69
Gráfico 41 - A organização seria melhor se.....	70
Gráfico 42 - Fatores que geram mais insatisfação.....	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA	13
1.2 PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivo Específico	14
1.4 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL E SUAS TRANSFORMAÇÕES.....	16
2.2 CONCEITUANDO E COMPREENDENDO A GESTÃO DE PESSOAS	17
2.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.	18
2.4 PROCESSO HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	19
2.4.1 Visão Tradicional: O Princípio da Administração de Recursos Humanos	20
2.4.2 Visão Contemporânea, o Surgimento da Gestão de Pessoas.....	21
2.5 OS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS	22
2.5.1 Processo de Agregar Pessoas.....	23
2.5.2 Processo de Aplicar Pessoas	24
2.5.3 Processo de Recompensar Pessoas.....	24
2.5.4 Processos de Desenvolver Pessoas	25
2.5.5 Processos de Manter Pessoas.....	25
2.5.6 Processos de Monitorar Pessoas	26
2.6 O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E A PESQUISA DE CLIMA.....	27
2.6.1 Importância da Gestão do Clima Organizacional	29
2.6.2 Benefícios da Pesquisa e Gestão do Clima Organizacional.....	30
2.7 Fechamento	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 TIPOS DE PESQUISA	33
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica.....	33
3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo.....	34
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	34
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	35
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	36

3.5 ANÁLISE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	37
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	37
4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	38
4.1 IDENTIFICAÇÃO	38
4.1.1 Razão Social	38
4.1.2 Nome Fantasia.....	38
4.1.3 Localização	38
4.2 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	38
4.2.1 Identificação	38
4.2.2 Organograma	39
4.2.3 Fluxograma.....	39
4.2.4 Descrição das áreas, funções e níveis hierárquicos	39
4.2.5 Número de Colaboradores	40
4.2.6 Clima Organizacional.....	40
4.3 HISTÓRICO E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	41
4.3.1 Histórico.....	41
4.3.2 Objetivos	42
4.4 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO	43
4.4.1 Caracterização dos dirigentes	43
4.4.2 Estrutura da Área de Gestão de Pessoas	44
4.4.2.1 Estrutura Física da Gestão de Pessoas	44
4.4.2.2 Profissionais da área de Gestão de Pessoas	44
4.4.2.3 Processos da Gestão de Pessoas	45
4.4.2.3.1 Processo de Agregar Pessoas.....	45
4.4.2.3.2 Processo de Aplicar Pessoas	46
4.4.2.3.3 Processo de Recompensar Pessoas.....	46
4.4.2.3.4 Processo de Desenvolver Pessoas	46
4.4.2.3.5 Processo de Manter Pessoas.....	47
4.4.2.3.6 Processo de Monitorar Pessoas	47
5 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA.....	49
5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ORGANIZAÇÃO	49
5.1.1 Divisão por funções	49
5.1.2 Sexo.....	50
5.1.3 Idade	50

5.1.4 Escolaridade	51
5.1.5 Tempo de emprego na organização	51
5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	52
5.2.1 Orgulho em trabalhar na organização	52
5.2.2 Reconhecimento da sociedade.....	53
5.2.3 Indicação da Organização para algum amigo trabalhar	53
5.2.4 Responsabilidade pelo Desempenho da Organização	54
5.2.5 Aprimoramento do modo de trabalhar	54
5.2.6 Opiniões e contribuições dos colaboradores.....	55
5.2.7 Relacionamento com a Liderança	55
5.2.8 Reconhecimento pelo desempenho	56
5.2.9 Valorização das pessoas competentes	56
5.2.10 Justiça e clareza nos processos de provimento	57
5.2.11 Processos de promoção dos colaboradores.....	57
5.2.12 Relacionamento entre os departamentos da organização	58
5.2.13 Conflitos no ambiente de trabalho.....	58
5.2.14 Prioridades e objetivos da organização.....	59
5.2.15 Participação na definição de metas e objetivos	59
5.2.16 Disponibilidade do superior	60
5.2.17 Sugestão de mudanças no trabalho	60
5.2.18 Avaliação do trabalho de forma justa pelos superiores	61
5.2.19 Liderança do superior hierárquico	61
5.2.20 O superior imediato e a motivação das equipes	62
5.2.21 Nível de motivação da equipe	62
5.2.22 Intenção de trabalhar em outro departamento da organização	63
5.2.23 Treinamentos e informações disponibilizadas pela organização.....	63
5.2.24 Pressão sobre o ritmo de trabalho	64
5.2.25 Volume de tarefa em relação à capacidade de executá-las.....	64
5.2.26 Urgência na realização das tarefas.....	65
5.2.27 Satisfação em relação ao volume de trabalho	65
5.2.28 Distribuição de tarefas igualmente entre todos	66
5.2.29 Comunicação entre gerência e colaboradores.....	66
5.2.30 Comunicação entre os colegas de trabalho	67
5.2.31 Relacionamento entre colegas de trabalho	67

5.2.32	Informação sobre o que acontece na organização	68
5.2.33	Satisfação com o salário	68
5.2.34	Possibilidade de crescimento profissional.....	69
5.2.35	Como você se imagina daqui a dois anos	69
5.2.36	A organização seria melhor se.....	70
5.2.37	Fatores que geram mais insatisfação.....	70
5.3	ANÁLISE E PROGNÓSTICO	71
5.3.1	PONTOS FORTES.....	71
5.3.1.1	Orgulho de Trabalhar na Organização	71
5.3.1.1.1	Análise.....	71
5.3.1.1.2	Justificativa e importância	72
5.3.1.1.3	Ações Estratégicas de Melhoria.....	72
5.3.1.2	Responsabilidade pelo Desempenho da Organização	72
5.3.1.2.1	Análise.....	72
5.3.1.2.2	Justificativa e importância	73
5.3.1.2.3	Ações Estratégicas de Melhoria.....	73
5.3.1.3	Relacionamento com a Liderança.....	73
5.3.1.3.1	Análise.....	74
5.3.1.3.2	Justificativa e importância	74
5.3.1.3.3	Ações Estratégicas de Melhoria.....	74
5.3.1.4	Liderança do Superior Hierárquico.....	75
5.3.1.4.1	Análise.....	75
5.3.1.4.2	Justificativa e importância	75
5.3.1.4.3	Ações Estratégicas de Melhoria.....	75
5.3.2	PONTOS FRACOS	76
5.3.2.1	Relacionamento entre os Setores da Organização	76
5.3.2.1.1	Análise.....	76
5.3.2.1.2	Justificativa e importância	76
5.3.2.1.3	Ações Estratégicas de Melhoria.....	77
5.3.2.2	Conflitos no Ambiente de Trabalho	77
5.3.2.2.1	Análise.....	77
5.3.2.2.2	Justificativa e importância	77
5.3.2.2.3	Ações Estratégicas de Melhoria.....	78
5.3.2.3	Sobrecarga no Ambiente de Trabalho.....	78

5.3.2.3.1 Análise.....	78
5.3.2.3.2 Justificativa e importância	79
5.3.2.3.3 Ações Estratégicas de Melhoria.....	80
6 CONCLUSÃO	81
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICE.....	85
APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	86

1 INTRODUÇÃO

A mudança é uma das características mais marcantes do ambiente organizacional. As transformações nas organizações e na sociedade são profundas e ocorrem em ritmo cada vez mais dinâmico, a rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre as empresas exigem uma melhora constante nos índices de produtividade e competitividade para que uma organização possa permanecer no mercado.

Para adequar-se a esta nova realidade, as organizações vem passando por grandes modificações de valores e conceitos, entre estas, à valorização do seu capital humano. No momento, o maior desafio das organizações diz respeito à melhoria dos processos de Gestão de Pessoas, afinal no ambiente organizacional nada acontece sem pessoas, isto é, não existe organização sem seus colaboradores. Deste modo, é fundamental instituir políticas de gestão capazes de lidar com a complexidade do ser humano, que valorizem o profissional, incentive seu aperfeiçoamento e proporcionem o seu bem estar, possibilitando o desempenho de suas atribuições com o máximo de excelência, gerando assim maior produtividade e qualidade.

No entanto, antes de adequar as Políticas e Processos de Gestão de Pessoas, a organização deve conhecer o seu Clima Organizacional, identificando seus Pontos Fortes e Pontos Fracos, Ameaças e Oportunidades. Neste contexto, a pesquisa de Clima Organizacional é apontada como uma das mais eficientes ferramentas de diagnóstico na área de Gestão de Pessoas, os resultados proporcionados pela pesquisa contribuem para o conhecimento da organização e do Clima Organizacional existente, possibilitando assim a criação de políticas de Gestão de Pessoas adequadas. Considerando que o sucesso de uma organização depende das pessoas que a formam, a pesquisa de Clima Organizacional é fundamental na medida em que pode fornecer resultados para o aperfeiçoamento das práticas organizacionais que busquem a satisfação, o desenvolvimento de competências, habilidades, atitudes e um clima favorável ao bem estar dos colaboradores com a organização.

1.1 TEMA

Clima Organizacional: Estudo do clima organizacional na Caixa Econômica Federal – Superintendência Regional Sul de Santa Catarina/SC

1.2 PROBLEMA

O principal objetivo de se investigar o clima organizacional é obter respostas para questões até então indefinidas. Acredita-se que essa pesquisa resulte em tomadas de decisões que dissipem os aspectos desfavoráveis, fortaleçam os favoráveis, e focalize na otimização das variáveis identificadas.

Esta análise busca orientar administradores e gestores, incluindo Gestão de Pessoas, para que focalizem as deficiências encontradas em seu elenco de funcionários. No entanto, o fato da pesquisa ter como ponto principal os funcionários, não significa que as responsabilidades são exclusivas da administração, todos que formam o ambiente organizacional possuem deveres e objetivos.

Parte-se do pressuposto de que um clima organizacional harmonioso pode melhorar a capacidade produtiva, acarretar benefícios a saúde dos funcionários e maior bem estar a todos os interessados. É fato que aspectos psicológicos influenciam no desempenho humano, então, uma equipe de trabalho satisfeita com o ambiente tende a produzir e gerar resultados com maior eficiência, fator este, determinante para que uma organização torne-se competitiva.

Neste contexto, o objeto deste trabalho é obter informações que possam responder a questão: Qual o clima organizacional na Caixa Econômica Federal – Superintendência Regional Sul de Santa Catarina/SC e qual o efeito deste no desempenho dos seus colaboradores?

A Caixa Econômica Federal – Superintendência Regional Sul de Santa Catarina, foi escolhida em primeiro lugar por ser ambiente de trabalho do colaborador, por outro lado, por ser uma instituição financeira e trabalhar fortemente com metas, fator que é tradicionalmente conhecido como gerador de estresse do corpo funcional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o Clima Organizacional junto aos colaboradores da Caixa Econômica Federal – Superintendência Regional Sul de Santa Catarina/SC, objetivando propor ações de melhorias nessa área.

1.3.2 Objetivo Específico

- a) Verificar a percepção dos colaboradores em relação aos aspectos ligados ao ambiente de trabalho;
- b) Analisar a realidade situacional da Instituição pesquisada, em termos de Clima Organizacional;
- c) Identificar pontos fortes e pontos fracos no ambiente de trabalho da organização;
- d) Expor pontos fortes para que a organização conheça o que precisa manter para continuar promovendo um Clima Organizacional adequado;
- e) Sugerir, com base nos resultados obtidos na pesquisa, ações para sanar ou diminuir os Pontos Fracos detectados.

1.4 JUSTIFICATIVA

Considerando que o sucesso ou o fracasso de uma organização depende das pessoas que fazem essa organização, a pesquisa de Clima Organizacional é relevante, na medida em que pode fornecer dados para o aperfeiçoamento das práticas organizacionais que incentivem o aprendizado contínuo, proporcionando o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, contribuindo para a melhoria dos resultados da organização, a fim de fomentar o crescimento e fortalecimento da empresa. Toda empresa busca lucro e crescimento no mercado, principalmente por questão de sobrevivência; e se esses objetivos forem alcançados com a satisfação do corpo funcional, os resultados serão tanto financeiros como social.

Os dados demonstrados pela pesquisa de Clima Organizacional

contribuem para o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes dos colaboradores da organização, incentivando o aprendizado contínuo. Isso favorecerá o desenvolvimento pessoal, o resgate do prazer em realizar um trabalho que represente algo, tanto para a organização como para o colaborador, a melhoria da qualidade de vida, a valorização e o reconhecimento.

Assim, a Pesquisa de Clima Organizacional, que trata este trabalho, foi elaborada e aplicada com o intuito de conhecer como a Caixa Econômica Federal – Superintendência Regional Sul de Santa Catarina, é vista sob a ótica de seu mais precioso patrimônio: as pessoas. Com o diagnóstico efetuado, a organização possuirá uma análise de seu Clima Organizacional e, conseqüentemente, uma valiosa ferramenta para auxiliar nas suas políticas e processos de Gestão de Pessoas, considerando as necessidades, percepções e anseios dos seus colaboradores.

Corroborando com essa importância, criou-se uma extraordinária oportunidade, pois a empresa tem em seu histórico recente diversas mudanças, ocasionadas principalmente pela implantação de seu novo plano de cargos e salários, ainda sem a elaboração de uma nova pesquisa para que pudesse ser analisado o reflexo deste no clima organizacional. Aliado a isso, o pesquisador vê este trabalho como uma realização pessoal e possibilitando agregar conhecimento para a sua formação acadêmica e profissional, pois, vê a área humana como ponto precário nas competências dos atuais administradores, considerando fator decisivo para o sucesso ou fracasso de qualquer organização.

Quanto à viabilidade, como a análise da pesquisa não envolvem custos financeiros para a organização, além do tempo despendido pelo pesquisador na elaboração e aplicação da pesquisa, e demais colaboradores no momento de resposta do questionário, será possível aplicar a mesma a todos os colaboradores da Superintendência Regional. Dada a importância e oportunidade acima descrita, a pesquisa se torna viável e necessária, sendo que sua execução foi prontamente aceita e autorizada pela empresa, respeitando-se a não divulgação de dados confidenciais da organização, a mesma colocou seus colaboradores à disposição do pesquisador para a realização do projeto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica é de suma importância para aprofundar o estudo dos aspectos mais relevantes abordados na pesquisa. Antes de serem abordados os temas-chaves deste trabalho, serão apresentados temas como: O conceito organizacional e as suas transformações; o conceito de Gestão de Pessoas; o Processo Histórico da Gestão de Pessoas; a importância da Gestão de Pessoas; os Processos de Gestão de Pessoas e finalmente o processo de diagnóstico, enfocando na temática de Clima Organizacional, objetivo principal deste projeto.

2.1 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL E SUAS TRANSFORMAÇÕES

Cury (1999), afirma que se vive numa sociedade eminentemente organizacional. O ser humano em todas as etapas de sua vida, desde o nascimento até a morte, depende e é controlado por organizações e nelas passa a maior parte do seu tempo.

Segundo Cury, organização pode ser definida como a coordenação de diferentes atividades de indivíduos com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Toda organização atua em determinado ambiente e a sua existência e sobrevivência depende da maneira como ela se relaciona com este ambiente, assim, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela está inserida.

Para Chiavenato (1994), com a chegada do século XXI trazendo inovações sociais, culturais, econômicas e principalmente tecnológicas, as organizações estão passando por rápidas e intensas transformações. Com estas transformações, cai por terra o autoritarismo e o modelo de gestão mecanicista, abolindo-se a centralização decisória, os sistemas rígidos de controles e a falta de flexibilidade para mudanças e inovações tecnológicas e de gestão.

O estilo de gestão das organizações-negócio teve de ser totalmente diferente do praticado nas instituições. O gerente controlador, treinado para gerir a mão-de-obra, tinha agora de trabalhar com uma mão-de-obra à qual se pediu para trazer de casa o cérebro. Uma mão-de-obra pensante com opiniões e expectativas claras. (BOOG, 2002, p. 51).

Boog (2002), descreve que os novos gestores devem estar realmente preparados, possuindo as competências necessárias para liderar os colaboradores,

que deixaram de ser apenas indivíduos encaminhados para o setor onde seriam mais apropriados, passando a serem indivíduos pensantes, com opiniões e expectativas claras, participando do processo decisório da organização e se comprometendo com o futuro desta. Esta mudança no perfil do colaborador exigiu alterações no modelo da gestão de pessoas, dando muito mais ênfase nas pessoas dentro do contexto organizacional buscando um grau mais elevado de valorização e desenvolvimento do colaborador dentro da organização.

Chiavenato (1994) corrobora com Boog, afirmando que as mudanças estão acontecendo, principalmente, para as pessoas que trabalham e se sentem cerceadas pelo ambiente de trabalho e esta mudança está chegando aos setores de produção das organizações, porém, afirma que as transformações afetam também a estrutura organizacional.

Para Chiavenato (1994), as mudanças vão além do modelo de gestão de pessoas, mas também na estrutura organizacional deixando de lado a estrutura burocrática, com vários níveis hierárquicos sendo adotado o sistema orgânico, com a simplificação da estrutura organizacional, valorizando a simplificação do processo administrativo e a descentralização do processo decisório. A informação que antes era somente dos níveis hierárquicos mais altos, passa a ser acessível a todos os níveis da empresa, obviamente dentro de cada limitação funcional, permitindo ao colaborador ter papel de gestor do seu trabalho, com atitudes, decisões, e sugestões, passou a ser uma mão de obra pensante, qualificada com a compreensão da importância de suas atividades dentro da organização.

2.2 CONCEITUANDO E COMPREENDENDO A GESTÃO DE PESSOAS

Gil (2001) definiu gestão de pessoas como sendo uma área que busca a cooperação dos colaboradores de uma organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais bem como os individuais.

De acordo com Fisher e Fleury (1998), gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Chiavenato (1999) explica que a gestão de pessoas evoluiu dos setores designados no passado como Recursos Humanos ou Administração de Pessoal, que mantinham um enfoque restritivo, tratando as pessoas apenas como recursos, ao

lado dos materiais, equipamentos e capital. Com a Gestão de Pessoas passa-se a ter um contexto mais extenso dentro da organização de trabalho, abrangendo um amplo leque de atividades dentro das organizações como, por exemplo, recrutamento e seleção de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição Gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. (CHIAVENATO, 2002, p. 08).

Para Chiavenato (1999), o surgimento da Gestão de Pessoas mudou completamente a filosofia de trabalho, onde colaboradores passaram a ser tratados como pessoas, baseando-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.

As organizações, a partir da década de 80, passaram a sofrer imensos desafios de natureza ambiental quanto organizacional: Globalização da economia, evolução das comunicações, desempenho tecnológico e competitividade. Estes desafios transformaram a estrutura e o modelo de gestão organizacional, a valorização das pessoas deixou de ser um desafio, passando a ser uma questão estratégica para o sucesso. Para Chiavenato (1994, p. 34), “lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Mais do que isso, deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”.

Chiavenato (1994), descreve que a Gestão de Pessoas passou a ser um diferencial competitivo das empresas bem sucedidas, transformando às pessoas de agentes passivos que eram administrados, a agentes ativos e inteligentes que auxiliam na administração dos demais recursos, tornando-se parceiros da organização, tendo papel de destaque no cumprimento de metas, alcançando resultados, tomando decisões sobre suas atividades e servindo os clientes para realização e superação das suas necessidades e expectativas, sendo o diferencial competitivo da organização frente aos seus concorrentes.

Propõem, então, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimento, habilidades, capacidade e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. Entendidas desse modo, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização [...] (GIL, 2001, P.23).

Percebe-se a concordância de Gil (2001), sobre a importância da valorização das pessoas, que se tornaram parceiros no contexto da organização. Esta valorização ocorre quando a organização promove habilidades, competências, talentos e sinergia, com a participação nos resultados e uma gestão participativa, dinâmica e motivadora.

Frente a esta valorização das pessoas dentro da organização, encontra-se a necessidade da gestão de pessoas, mas não apenas um departamento de gestão de pessoas e sim uma gestão de pessoas feita por todos os setores da organização, com terceirização de atividades burocráticas.

“[...] surgem às equipes de gestão com pessoas. Estas equipes substituem os departamentos de Recursos Humanos e de gestão de pessoas. As tarefas organizacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através da terceirização, enquanto as atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser os gestores de pessoas”. (CHIAVENATO, 1999, p.34).

2.4 PROCESSO HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS

As organizações sofreram durante as últimas décadas imensas transformações, seja em tecnologia, produtos ou serviços, comportamento de pessoas apresentando diferentes características em estruturas e processos. Estas transformações continuam afetando as estruturas organizacionais nos dias atuais, impulsionada pela globalização da economia, evolução crescente da tecnologia e transformações sociais que criam novas necessidades de produtos e serviços aos clientes.

As mudanças nas organizações, no ambiente empresarial e na sociedade são profundas e ocorrem em ritmo cada vez mais acelerados. A rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e países geram impactos significativos sobre a gestão das organizações, levando a necessidade de repensar seus pressupostos e modelos. (França, 2002, p. 35).

Para França (2002), a Gestão de Pessoas é a área mais afetada por estas transformações, as organizações estão compreendendo que as pessoas formam o elemento principal do seu sistema.

Gil (2001) corrobora e complementa que tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos, portanto, hoje debate-se a Gestão de Pessoas e não mais Recursos Humanos, tratando os empregados como parceiros e colaboradores do negócio, sendo utilizados novos termos como, Gestão de Pessoas, capital humano, ativo humano e capital intelectual.

2.4.1 Visão Tradicional: O Princípio da Administração de Recursos Humanos

Conforme Gil (2001), as pessoas eram consideradas como recursos de produção, no final da revolução industrial, onde em muitas organizações, por conta do fortalecimento dos movimentos sindicais, falava-se em relações industriais. Esta situação determinou mudanças significativas na administração de pessoal, cujas atividades eram restritas às rotinas de pessoal e orientadas pelo enfoque legal e disciplinar. As empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios de seus Funcionários.

Segundo Gil (2001 p.20), “o movimento das relações industriais expandiu-se a partir da década de 50 cabe considerar, entretanto, que essas mudanças na administração de pessoas ocorreram em virtude do fortalecimento das organizações sindicais”. Com o fortalecimento sindical, estes pressionaram as empresas em busca da valorização das pessoas, melhores condições de trabalho e direitos para os funcionários.

A partir da década de 60 em decorrência do crescimento das organizações e do aumento na complexidade das tarefas de gestão de pessoal, surge, com a ideologia de substituir os setores de administração de pessoal e relações industriais, o departamento de recursos humanos com perfil, mais democrático, menos autoritário e menos centralizado. Neste período começaram a surgir às avaliações de desempenho e avaliações de potenciais, que implicavam em números e gráficos todo o trabalho dos empregados, surgiram novas filosofias, novos modos de pensar, novos modelos, novas visões para com os seres humanos que não eram simples recursos.

“[...] surgem os departamentos de recursos humanos, que substituem os antigos departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e táticas como órgãos prestadores de serviços especializados. Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais, com

variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades”. (CHIAVENATO, 1999, p.34).

De acordo com Chiavenato (1999), os departamentos de recursos humanos possuíam como principais características: A centralização total das operações de recursos humanos; Nível de atuação burocratizado e operacional, com rotinas e departamentalização; Decisões vindas da cúpula da empresa e execução de serviços especializados. A principal missão do departamento de recursos humanos consistia no papel de vigilância, coerção, coação, punição e confinamento social dos colaboradores dentro da organização.

2.4.2 Visão Contemporânea, o Surgimento da Gestão de Pessoas

Para Gil (2001), a partir das últimas décadas, as organizações passaram a sofrer desafios, para a sua sobrevivência e adaptação ao mercado. Estes desafios foram impulsionados em grande parte, pela inquietação acerca do futuro das organizações, fatores como as novas exigências do consumidor em relação a produtos e serviços, a demanda crescente do consumidor por produtos e serviços de qualidade, alteração de poder de compra da população, alterações tecnológicas crescentes, escassez de determinadas habilidades e alterações no ritmo e na natureza das mudanças sociais, exigiam grandes transformações nas estruturas organizacionais e no modelo de gestão.

As empresas, desde os meados da década de 80, vem sofrendo sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade, etc... (GIL, 2001, p.23).

Estes desafios por consequência exigiram das organizações, várias transformações em seus conceitos, processos de gestão e principalmente de visão organizacional.

Gil (2001, P.23) descreve que, “nem todas conseguiram ajustar-se a esses desafios, e muitas das que sobreviveram passaram por experiências, como a reengenharia, a terceirização e o downsizing, que produziram consequências de certa forma dramática para seu pessoal”.

Gil (2001) complementa ainda que em meio a estas transformações, as organizações perceberam a importância e a necessidade de valorização das pessoas dentro dos processos organizacionais. As pessoas deixaram de ser simples

recursos para serem abordados como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações e percepções.

Segundo Gil (2001), esta nova consciência adquirida pelas organizações desencadeou mudanças na área de administração de pessoas. A Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a Gestão de Pessoas, que agora passa a agregar valor dentro das organizações, com enfoque no crescimento e desenvolvimento das pessoas no sentido de atingir níveis mais altos de competência, criatividade e realização.

Para Chiavenato (1999), uma vez que as pessoas agora são vistas como Capital central em qualquer organização, a função de Gestão de Pessoas tem como objetivos atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a mesma se desliga.

A moderna gestão de pessoas consiste em varias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar etc. (CHIAVENATO, 1999, p.11).

Portanto, é possível afirmar que o processo de gestão de pessoas passou a ser fundamental para a sobrevivência e sucesso da organização. Gerir pessoas e competências humanas representa hoje uma questão estratégica para as organizações, uma atividade importante demais para ser realizada por um único departamento, sua realização tornou-se responsabilidade não apenas do setor de Gestão de Pessoas, mas sim de todos os gestores da organização que se tornaram responsáveis por administrar o talento e competências de seus subordinados, buscando a motivação, desenvolvimento e envolvimento do colaborador com a organização.

2.5 OS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

A moderna Gestão de Pessoas passou a agregar uma ampla área de atuação dentro das organizações com políticas e práticas, agindo como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Todos estes processos estão profundamente ligados entre si, de tal modo que se interpenetram e se influenciam reciprocamente, cada qual favorecendo ou prejudicando os demais quando bem ou mal administrados.

Na organização atual, as funções estreitamente definidas, devem ceder lugar a uma série contínua de processos que aborde como as pessoas ingressam na organização, como evoluem dentro dela, como seu desempenho pode ser maximizado e, por fim, como deixam a organização. (GIL, 2001, p.27).

Para Chiavenato (1999, p.9), “[...] a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos.”

Dentro da Gestão de Pessoas, Chiavenato (1999) cita seis processos básicos de Gestão de Pessoas, conforme descritos: **Processo de agregar pessoas:** é o processo de inserir novos funcionários na organização; **Processo de aplicar pessoas:** são os processos de descrição das atividades que os funcionários realizarão, orientar e acompanhar seu desempenho; **Processo de recompensar pessoas:** que busca recompensar os funcionários, através de salários, incentivos financeiros e benefícios, pelos trabalhos prestados; **Processo de desenvolver pessoas:** são processos que buscam o desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário; **Processo de manter pessoas:** criam condições favoráveis para que sejam retidos os funcionários na organização; **Processo de monitorar pessoas:** São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas verificando seus resultados.

2.5.1 Processo de Agregar Pessoas

Para obter o suprimento de trabalhadores necessários à organização, a Gestão de pessoas executa o processo de agregar pessoas. Este processo possui duas funções tradicionalmente concebidas: recrutamento e seleção.

Para CHIAVENATO (1999, p12), “os Processos de Agregar Pessoas são utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.”

O recrutamento e a seleção de pessoal são dois processos utilizados para suprimento de duas demandas, uma proveniente da empresa e outra do trabalhador, para contratação de profissionais para cargos numa organização. Esses processos são geralmente realizados por pessoas qualificadas, e envolvidas na área de Gestão de Pessoas.

2.5.2 Processo de Aplicar Pessoas

O processo de aplicar pessoas deve responder a questão: O que as pessoas deverão fazer na organização? Envolve processo de alocar e posicionar as pessoas em suas atividades na organização. O objetivo principal do processo de aplicar é mostrar como as pessoas são recepcionadas e iniciadas dentro da organização. O processo de aplicação de pessoas envolve os primeiros passos na integração dos novos membros na organização, a posição nos seus respectivos cargos e tarefas e como serão avaliadas quanto ao seu desempenho

Processos de Aplicar Pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 1999, p12).

Assim após o processo de agregar pessoas vêm os processos de aplicação de pessoas. Isso significa que, uma vez recrutados e selecionados, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliados quanto a seu desempenho.

2.5.3 Processo de Recompensar Pessoas

As pessoas propõem-se a trabalhar nas organizações em função de certas expectativas e resultados, elas estão dispostas a se dedicarem as suas atribuições, as metas e objetivos da organização desde que isso lhe traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação, ou seja, o esforço, dedicação, engajamento e motivação do colaborador dentro da organização para com as suas atribuições estão diretamente ligados ao grau de reciprocidade entre as partes.

Ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada. As empresas estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que elas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. (CHIAVENATO, 1999, p. 221).

Os processos de recompensar pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por esta razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de

gerir as pessoas dentro das organizações.

Existem várias formas de recompensar pessoas, entre as mais comuns estão; incentivos, comissões, participação nos lucros, premiações e benefícios sociais como vale alimentação, vale transporte e plano de saúde.

2.5.4 Processos de Desenvolver Pessoas

O grande objetivo das organizações está na busca constante pela produtividade, lucratividade e desenvolvimento. E, para atender estas necessidades começam uma busca desenfreada por novas tecnologias, equipamentos e tudo o mais que julgue que vá ajudá-lo a atingir o seu objetivo. Para desenvolver uma organização é necessário, antes de tudo, desenvolver as pessoas da qual elas fazem parte e, para desenvolvê-las é necessário ter clareza de seu papel de cada qual dentro da organização, dos resultados que se espera e das competências que devem ser desenvolvidas.

Processos de Desenvolver Pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas. Programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância. (CHIAVENATO, 1999, p12).

Desenvolver pessoas e suas competências, também é um grande desafio para as organizações e seus gestores. Algumas competências são desenvolvidas lentamente, porque demandam alterar comportamentos e ao gestor cabe ter paciência e um bom plano de desenvolvimento, além é claro de uma prévia avaliação do membro que será desenvolvido. Dentro da área de desenvolvimento de pessoas, podemos destacar como as principais, as áreas de treinamento, desenvolvimento de pessoas.

2.5.5 Processos de Manter Pessoas

Após recrutar e selecionar os melhores profissionais do mercado para o seu quadro funcional as organizações deverão criar as condições necessárias para a manutenção destes profissionais como colaboradores pelo maior prazo possível. A manutenção de pessoas tem como objetivos captar e aplicar adequadamente os recursos humanos bem como manter os colaboradores satisfeitos por longo prazo na organização, buscando qualidade de vida, segurança e harmonia tanto no

ambiente da organização tanto no ambiente pessoal.

Do ponto de vista de Gestão de Pessoas, a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização. A manutenção de pessoas exige uma bateria de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os estilos de Gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança no trabalho. (CHIAVENATO, 1999, p.345).

Através do processo de manter pessoas, a organização despende esforços no sentido de manter seus colaboradores satisfeitos, motivados e de assegurar as condições físicas, psicológicas e sociais de permanência na organização. Inseridos na manutenção de pessoas estão vários sub-processos, entre os mais importantes estão, o estilo de gestão, a relação com os colaboradores e os programas de higiene e segurança no trabalho.

“[...] estes processos visam proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, bem como assegurar relações sindicais amigáveis e cooperativas, pois são importantes elementos na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, na sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais.” (CHIAVENATO, 1999, p.345).

Conforme Chiavenato, o processo de manter pessoas possui valor fundamental na gestão de pessoas, através deste a organização busca a satisfação, motivação, bem estar e manutenção de seus colaboradores e conseqüentemente o bom desempenho da própria organização. O processo abrange varias etapas, tendo como principais, o relacionamento da organização e seus representantes com seus colaboradores e os programas de higiene e segurança no trabalho que buscam a redução de riscos e acidentes.

2.5.6 Processos de Monitorar Pessoas

O processo de monitorar pessoas consiste em seguir, avaliar, acompanhar, controlar, orientar e manter o comportamento e desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização, para este processo as principais ferramentas utilizadas são os bancos de dados e os sistemas de informações Gerenciais

Para Chiavenato(1999, p.12), processos de Monitorar Pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações Gerenciais.

A importância do processo de monitorar pessoas, não está restrita à

mensuração de desempenho e desenvolvimento de seus colaboradores pela organização, mas também para que o colaborador possa identificar e mensurar o seu próprio desenvolvimento e desempenho, comparando-se aos demais colegas e ao perfil desejado pela organização na qual está inserido.

2.6 O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E A PESQUISA DE CLIMA

Segundo BOOG (2002), garantir um ambiente de trabalho favorável ao desempenho e ao bem estar das pessoas que nele trabalham tem se tornado uma ação presente na estratégia de muitas organizações que desejam se diferenciar competitivamente no mercado. As organizações devem prever em suas políticas internas o fortalecimento da governança, a valorização das pessoas e a organização interna. Para tanto, entre outras ações estratégicas que a organização deve prever em seu planejamento é a gestão do Clima Organizacional, isto é a gestão sobre praticas organizacionais que possibilitem o melhor funcionamento da organização, buscando a satisfação, o desenvolvimento e desempenho de seus colaboradores.

Corroborando e complementando o texto acima, LUZ (2003, p.22) descreve que:

As empresas devem ouvir seus funcionários através da área de RH porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional. O compromisso de tornar a mão-de-obra satisfeita ou “motivada” está contido tanto na literatura técnica quanto no cotidiano da Administração de Recursos Humanos – ARH. Logo, se “motivar” ou ao menos tornar satisfeitos os funcionários é parte da missão da ARH, então ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se está cumprindo sua missão.

Porém, antes de diagnosticar e gerir, o administrador deverá ter um correto entendimento do clima organizacional. Ao encontro disso, Luz complementa:

Clima Organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização, sendo a atmosfera resultante das percepções que os colaboradores possuem dos diferentes aspectos que influenciam seu bem estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho”. (LUZ, 2003, p.10)

Para Tachizawa (2004), o Clima Organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos existentes nas organizações. Decorrem do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos e expressões dos indivíduos envolvidos no processo e, também, resultante do conjunto de instrumentos,

conhecimentos e processos operacionais e Gerenciais da organização.

Clima Organizacional é o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto relacionado com o grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é bom ou ruim para elas e para a organização como um todo. (TACHIZAWA, 2004, p.290)

Assim, o Clima Organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Percebe-se que o Clima Organizacional é o conjunto dos fatores pessoais dos colaboradores, crenças, valores, atitudes, caráter, aliado a fatores da cultura da organização, sendo influenciado por políticas e estratégias da organização.

O Clima Organizacional ou cultura de sistemas reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, do tipo de pessoa que a organização atrai, de seus processos de trabalho e de sua distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. (LUZ, 2003, p.12).

Assim, diante do exposto por Luz (2003), pode-se afirmar que o Clima Organizacional não pode ser 'criado' pela organização, mas é algo que já existe, vivo e atuante, dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como é executada a Gestão de Pessoas e como esta atinge o colaborador, diretamente, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento. Entretanto percebe-se que sendo o clima um conjunto de fatores e valores pessoais dos colaboradores e que é influenciado por políticas e estratégias da organização, esta pode influenciar e gerir Clima Organizacional adequando seus processos ou políticas de Gestão de Pessoas para que se tenha um ambiente adequado.

Tachizawa (2004) considera a organização como um verdadeiro universo diferenciado de interesses, posturas pessoais e profissionais, modo de vida diversificado, maneira diferente de encarar o mundo, não existirá uma só organização ou setor desta em que todos os colaboradores apresentem conceitos e valores uniformes. Não se pode considerar que toda a organização, diante das políticas, normas e costumes, interprete e reaja da mesma maneira, tenha os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal.

Na mesma linha de pensamento, Luz (2003, p. 10) descreve clima organizacional como sendo:

[...] as informações gerais ou percepções dos empregados em relação ao ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o Clima Organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Isto significa que em uma situação existente na organização, num dado momento, será percebida de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores. Alguns terão uma percepção positiva e a considerarão uma situação agradável ou motivadora, porque de alguma maneira ela atende suas aspirações e desejos. Outros, diante da mesma situação, terão uma percepção negativa porque, de maneira contrária, ela não atende suas motivações. Assim dentro de uma mesma organização, existem diferentes climas organizacionais num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos, mas com efeitos diferentes nos diversos públicos internos, causando sensações positivas para uns e negativas para outros. Desta forma a pesquisa de Clima Organizacional busca mensurar o panorama global do clima da organização, permitindo identificar, pontos fortes e pontos fracos bem como os fatores de maior conflito.

2.6.1 Importância da Gestão do Clima Organizacional

Para Tachizawa (2004), a Gestão do Clima Organizacional vem sendo valorizada cada vez mais como uma importante ferramenta de Gerenciamento de pessoas e resultados nas organizações. Isso porque o Clima Organizacional resulta da percepção compartilhada dos colaboradores sobre vários aspectos do ambiente da organização, como as práticas organizacionais de suporte ao desempenho, reconhecimento, justiça e transparência, bem como as relações entre empregados, gestores e organização. As pessoas comportam-se de acordo com a percepção que têm sobre esses aspectos, de modo que um clima favorável pode apresentar impacto positivo sobre seu desempenho, sendo o contrário também é verdade.

Boog (2002, p. 572), corrobora com Tachizawa, descrevendo que:

Se uma empresa espera a efetiva contribuição de seus empregados no alcance dos resultados do negocio, deverá cuidar para que eles estejam felizes e satisfeitos no ambiente de trabalho. Quanto mais otimista for à expectativa que os dirigentes têm da participação dos trabalhadores, maior será a necessidade de garantir um excelente clima. Assim Gerenciar o clima organizacional não é uma tarefa supérflua, e sim uma das responsabilidades estratégicas do corpo Gerencial.

Para Boog, gerenciar o Clima Organizacional faz parte, tanto da estratégia de gestão quanto do modo como cada empregado se posiciona nas relações com as pessoas, com a empresa e com o trabalho. Quando o Clima Organizacional é adequadamente Gerenciado e as percepções sobre as práticas organizacionais são favoráveis, são muitos os benefícios.

A maioria das organizações se preocupa em aferir periodicamente o seu Clima Organizacional, pois sabe que, dependendo de como este se apresenta, o trabalho pode ficar prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e os resultados aquém das expectativas. Tachizawa (2004, p.241).

Para Luz (2003), a Gestão de Clima Organizacional é uma forma de mapear o ambiente interno e externo da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas e melhorar o ambiente de trabalho. É Gerenciar a visão que os colaboradores têm da empresa, através de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas, esta visão que o colaborador possui sobre a organização e ambiente de trabalho impacta diretamente no desempenho de suas atribuições e nos seus resultados dentro da organização.

Assim, conclui-se que a gestão do Clima Organizacional passou a ser fundamental para as organizações que objetivam permanecer competitivas no mercado. Percebeu-se que fatores como a produtividade e competitividade estão relacionados ao grau de motivação das pessoas que fazem parte da organização. Quando estas se sentem motivadas, o clima se traduz em satisfação e interesse pela organização, já quando a motivação é pouca, as pessoas sentem-se descontentes, insatisfeitas e desinteressadas pelo trabalho.

2.6.2 Benefícios da Pesquisa e Gestão do Clima Organizacional

Luz (2003) explica que as organizações precisam adequar-se a modelos de gestão, cujo maior objetivo é tornarem-se eficientes e rentáveis. Um dos maiores desafios é fazer com que a Gestão de Pessoas, crie políticas, processos e modelos de gestão que busquem a contínua valorização, desempenho, crescimento, desenvolvimento e motivação dos colaboradores.

Para Boog (2002) é necessária a identificação dos pontos da organização que podem ser vistos como elementos facilitadores ou dificultadores no processo de melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido, avaliar o grau de cooperação e relacionamento entre os membros da equipe e identificar os problemas que se

refletem nas relações de trabalho. Assim a pesquisa de Clima Organizacional, surge como importante ferramenta no processo de Gestão de Pessoas, possibilitando mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional e na maneira como as pessoas interagem com o grupo.

A Pesquisa de Clima busca fornecer informações sobre a atitude do público interno com relação à organização, suas expectativas, sua integração num determinado contexto. Entenda-se aqui atitude em sua acepção técnica, envolvendo os aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais do indivíduo. Tachizawa (2004, p.241).

A posse das informações sobre o Clima Organizacional permite que os gestores possam avaliar aspectos corporativos fundamentais como a eficácia da liderança, sistemas administrativos, comunicação interna, motivação, compreensão de objetivos e análise de resultados, possibilitando uma reorientação ou mesmo um reordenamento estratégico.

Luz (2003) explica que o conhecimento do Clima Organizacional permite a organização gerir a dinâmica organizacional, corrigir rotas e programar ações que busquem alinhar as estratégias com vista a obter o equilíbrio entre o bem estar dos empregados e o alcance dos desafios da organização, possibilitando planejar ações de forma coordenada e articulada, transformando os ambientes com praticas de Gestão de Pessoas e processos produtivos e saudáveis. Este processo de Gestão do Clima Organizacional beneficia não somente os objetivos de eficiência e rentabilidade da organização, mas também os colaboradores que serão beneficiados com as melhorias implementadas no ambiente organizacional.

Luz, (2003) complementa ainda que, a pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhoria continua no ambiente de trabalho, auxiliando na exposição dos pontos fortes e identificando os pontos fracos da organização, tornando-se assim uma estratégica ferramenta de gestão.

2.7 Fechamento

Atualmente um novo cenário se instaura no ambiente corporativo. Cada vez mais as organizações concluem que não podem ser maiores ou melhores do que as pessoas que nelas atuam. Por conta dessa prerrogativa, as organizações estão se reinventando. As práticas de Gestão de Pessoas tradicionais já não

atendem a essas novas tendências. Tais práticas precisam ser redesenhadas, a organização precisa conhecer e diagnosticar o seu ambiente interno

A Pesquisa de Clima Organizacional é considerada uma importante ferramenta de diagnóstico e Gestão Estratégica de Pessoas para o alcance dos resultados, pois possibilita a análise interna e externa da organização, acompanhando e monitorando a satisfação e o comprometimento dos colaboradores frente às diretrizes organizacionais. Este diagnóstico do ambiente organizacional possibilita o desenvolvimento de estratégias e ações, que favorecem o crescimento da organização através das suas pessoas com ganhos de produtividade e qualidade em seus produtos e serviços e de vantagens competitivas sustentáveis que sejam percebidas como diferenciais competitivos pelos clientes e por toda a cadeia de valor da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOS DE PESQUISA

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

Para Lakatos e Marconi (1992), pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para se descobrir verdades parciais.

Gil (2002, p. 44), descreve pesquisa bibliográfica como sendo:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

Lakatos e Marconi, (1992, p. 43), corroboram com GIL, descrevendo que a pesquisa bibliográfica

“Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto [...].

De acordo com Vergara (2005), pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral.

Lakatos e Marconi, (1992, p. 44), complementam ainda que:

“[...] tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica.”

A pesquisa bibliográfica deste estudo foi realizada a partir de material publicado, livros e artigos, e terá como objetivo aprofundar os conhecimentos com relação ao tema escolhido para o projeto de pesquisa.

3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo

Para Gil (2002), pesquisas descritivas têm como finalidade primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis, abrangendo inúmeros estudos que podem ser classificados sob este título, porém um dos mais significativos é coleta padronizada de dados, tais como questionários e a observação sistemática.

Segundo Vergara (2005) a pesquisa descritiva expõe característica de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Gil (2002, p. 43), complementa “entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc.”

Com relação à pesquisa descritiva, Gil (2002, p. 43), ensina ainda

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. Geralmente assumem a forma de levantamento.

Considerando-se o tema, os objetivos definidos e a justificativa em relação ao estudo Clima Organizacional no âmbito da Caixa Econômica Federal – Superintendência Regional Sul de Santa Catarina/SC, pode-se dizer que a pesquisa realizada foi de natureza descritiva.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa realizada foi mista. Inicialmente a abordagem da pesquisa foi de forma quantitativa através da coleta e tabulação de dados, sendo estes apresentados em forma de gráficos, que posteriormente foram analisados qualitativamente pelo pesquisador.

De acordo com Lakatos e Marconi (1985), a abordagem quantitativa, considera que tudo pode ser traduzido em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas

(percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Ainda segundo Lakatos e Marconi (1985), a razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características.

Minayo (2007) afirma que a pesquisa qualitativa verifica uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Para Lakatos e Marconi (1985), a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Lakatos e Marconi (1985), descrevem universo ou população como um grupo de seres animados ou inanimados que demonstram pelo menos uma característica em comum.

Segundo Vergara (2005, p. 50) “universo e amostra trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem características que serão objeto de estudo.”

Sobre delimitação do universo Lakatos e Marconi (1985), explicam que consiste em explicitar que as pessoas, coisas ou fenômenos serão analisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, organização a que pertencem, faixa etária, sexo, preferências, grau de satisfação.

Sobre população e amostra, Gil (2002, p. 98) descreve

Para que se efetive um experimento, torna-se necessário selecionar sujeitos. Essa tarefa é de fundamental importância, visto que a pesquisa tem por objetivo generalizar os resultados obtidos para a população da qual os sujeitos pesquisados constituem uma amostra. De modo geral, população significa o número total de elementos de uma classe. Isso significa que uma população não se refere exclusivamente a pessoas, mas

a qualquer tipo de organismos: pombos, ratos, amebas etc. Pode, ainda, a população referir-se a objetos inanimados, como, por exemplo, lâmpadas, parafusos etc.

Tendo em vista a organização estudada, possuir apenas 15 colaboradores, a pesquisa foi aplicada a todos os seus colaboradores para que se possa ter um resultado consistente.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados que foram utilizadas para realização da pesquisa em questão são:

- Questionário estruturado com questões fechadas: O questionário, possibilita mais clareza ao se verificar percentualmente o que realmente o grupo pensa, reduzindo a possibilidade de erros de uma interpretação subjetiva dos dados coletados através das outras técnicas.

Lakatos e Marconi (1985) descrevem questionários como sendo um instrumento para recolher informação. É uma técnica de investigação composta por questões apresentadas por escrito a pessoas.

Sobre as perguntas contidas nos questionários, Lakatos e Marconi (1985), explicam que estas podem ser classificadas quanto a sua forma da seguinte maneira: Podem ser simples, quando a pergunta é direcionada para determinado conhecimento que se quer saber ou abertas quando a resposta emite conceito abrangente. Podem conter perguntas abertas quando o interrogado responde com suas próprias palavras e, por isso, são difíceis de tabular e analisar, ou também perguntas fechadas que englobam todas as respostas possíveis, sendo melhor de tabular.

O formulário da pesquisa utilizado neste trabalho, foi elaborado com 5 perguntas relacionadas ao perfil dos entrevistados e 38 perguntas fechadas ligadas diretamente a análise do clima organizacional. As perguntas foram formuladas levando-se em consideração a teoria descritas em vários livros lidos pelo pesquisador para elaboração da base teórica e pesquisas de clima organizacional aplicados anteriormente pela organização pesquisada.

A coleta de dados foi realizada com os colaboradores da organização, no mês de Julho de 2011 entre os dias 10/07 e 15/07, em horário de expediente, sendo

confidenciais e anônimas a fim de não inibi-los diante das perguntas.

3.5 ANÁLISE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados apresentam os resultados colhidos, por meio dos questionários aplicados junto aos funcionários, os quais receberam tratamento estatístico através do uso software Excel, e sua respectiva interpretação feita pesquisador.

O relatório para a apresentação dos resultados de acordo com Chizzotti (1998), poderá ter um estilo narrativo, descritivo analítico, ser ilustrado ou não. Sua finalidade é apresentar os múltiplos aspectos que envolvem um problema, mostrar sua relevância, situá-lo no contexto em que acontece e indicar as possibilidades de ação para modificá-lo.

O resultado da pesquisa foi apresentado seguindo-se o estilo descritivo analítico com ilustração gráfica, possibilitando uma fácil visualização e compreensão da percepção dos respondentes quanto aos aspectos avaliados.

Para cada pergunta a apresentação do resultado será por meio de um gráfico com a descrição do resultado e sua respectiva análise. Posteriormente será efetuado uma análise detalhada dos principais pontos fracos e pontos fortes, acompanhados por sugestões de melhoria ou manutenção, sempre que houver à necessidade de aperfeiçoamento do tópico tratado, para a melhora do clima organizacional.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A limitação da pesquisa está relacionada à possibilidade de não ocorrer um correto entendimento dos colaboradores quanto aos assuntos abordados nos questionários, possibilidade de que, como não se trata de um estudo oficial da organização, os colaboradores repassarem informações divergentes da situação.

Do ponto de vista da análise e interpretação dos dados, como esta será efetuada pelo pesquisador que também é colaborador da organização, este pode ser influenciado pela sua visão pessoal do ambiente corporativo.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

4.1 IDENTIFICAÇÃO

Neste item será apresentada à Caixa Econômica Federal, mais especificamente a Superintendência Regional do Sul de Santa Catarina, que é responsável pela gestão dos Pontos de Venda de sua Regional que abrange o extremo Sul Catarinense e parte da Região Serrana, com 24 Pontos de Venda e 05 Postos de Atendimento Bancário.

4.1.1 Razão Social

Caixa Econômica Federal

4.1.2 Nome Fantasia

Superintendência Regional do Sul de Santa Catarina

4.1.3 Localização

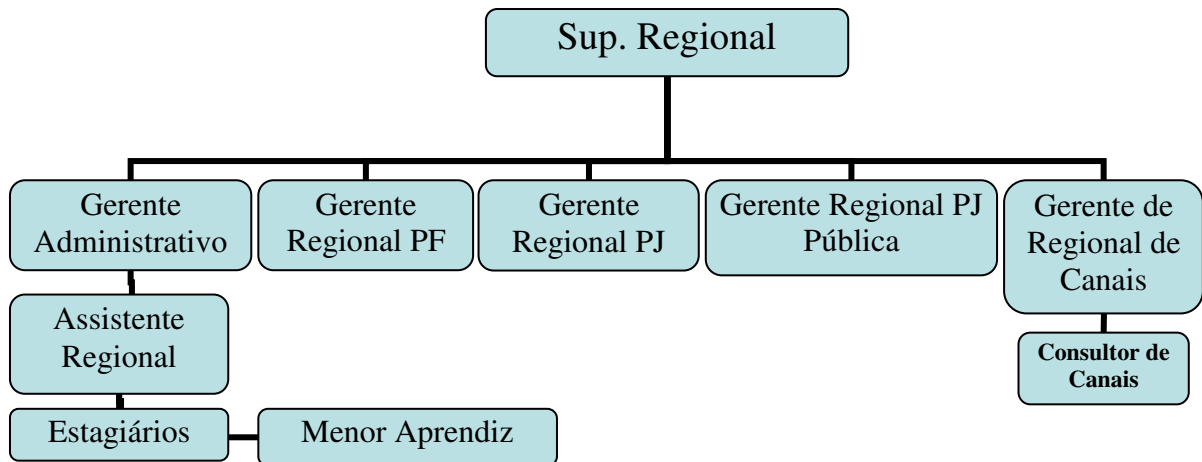
Rua Santa Catarina, 236, 2º Andar, Bairro Comerciário, CEP: 88802-260
Criciúma/SC

4.2 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

4.2.1 Identificação

Frente ao grande porte da organização Caixa Econômica Federal, existe a necessidade de uma ampla estrutura física, esta estrutura é composta em diversas filiais centralizadas na matriz e também descentralizada nos vários estados e municípios atendidos. Abaixo, uma breve síntese da estrutura funcional da Superintendência Regional do Sul de Santa Catarina, nossa área de estudo e também uma das filiais da Caixa Econômica Federal.

4.2.2 Organograma



4.2.3 Fluxograma

A Superintendência Regional realiza dentro da estrutura CAIXA o papel de ligação entre as diversas áreas da MATRIZ, com os Pontos de Vendas que são a linha de produção da empresa. As diretrizes e objetivos são traçados pelas áreas da MATRIZ e esta repassa para a Superintendência que filtra estas informações, definindo a forma e as estratégias que serão utilizadas para o alcance dos objetivos da organização, mensurando a realização destes objetivos

4.2.4 Descrição das áreas, funções e níveis hierárquicos

Superintendente Regional: Responsável pela gestão e resultados globais da Caixa, no âmbito da Superintendência Regional, por meio da integração e potencialização dos negócios comerciais, serviços bancários, desenvolvimento urbano e implantação das políticas públicas, zelando pelo fortalecimento da imagem da CAIXA e pela excelência do atendimento aos clientes em todas as Unidades e Canais, com vistas a promover o desenvolvimento regional e consolidar a participação da Caixa no mercado de atuação.

Gerente Regional de Negócios Pessoa Física: Responsável pela área de negócios e produtos direcionados ao público Pessoa Física.

Gerente Regional de Negócios Pessoa Jurídica: Responsável pela área de negócios e produtos direcionados a empresas de natureza jurídica Privada.

Gerente Regional de Negócios Pessoa Jurídica Pública: Responsável pela área de negócios e produtos direcionados a empresas de natureza jurídica Pública, Estados, Municípios e outras entidades públicas.

Gerente Regional de Canais: Responsável pela gestão dos canais de atendimento, área de negócios e produtos direcionados aos lotéricos e correspondentes bancários. A ele está vinculado o cargo de Consultor Regional de Canais, que tem como atribuições dar suporte ao Gerente Regional de Canais e Gerentes Gerais.

Gerente Administrativo: Responsável pela célula administrativa da Superintendência, que tem como atribuição a manutenção da estrutura da Superintendência e dar suporte ao Superintendente e Gerentes Regionais. A célula administrativa é formada pelo gerente administrativo, pelos assistentes regionais, estagiários e menor aprendiz.

Assistente Regional: Responsável por prestar assessoramento técnico, operacional e administrativo à gestão da Superintendência Regional, com vistas a excelência do relacionamento negocial e institucional da CAIXA, no seu âmbito de atuação.

4.2.5 Número de Colaboradores

A estrutura de pessoal da Superintendência Regional, conta hoje com 01 Superintendente Regional, 05 Gerentes Regionais, 01 Gerente Administrativo, 01 Consultor de Canais, 05 Assistentes Regionais, 02 Secretários, totalizando 15 colaboradores diretos. Somado a estes colaboradores, complementam o quadro como contratados terceirizado, 03 estagiários, 01 Menor aprendiz e 02 Telefonistas.

4.2.6 Clima Organizacional

A Caixa Econômica Federal realiza pesquisa de clima organizacional em nível nacional a cada dois anos, esta pesquisa reflete resultados e posteriormente planos de melhorias, a nível de Pontos de Vendas, Superintendências Regionais e total Caixa.

4.3 HISTÓRICO E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

4.3.1 Histórico

O dia 12 de janeiro de 1861 marcou o início da história da CAIXA e de seu compromisso com o povo brasileiro. Foi nesse dia que Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, dando origem à Caixa Econômica e Monte de Socorro. Criada com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor, a instituição veio combater outras que agiam no mercado, mas que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores.

A experiência acumulada desde então permitiu que em 1931 a CAIXA inaugurasse operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas. E que, em 1934, por determinação do governo federal, assumisse a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Em quase um século e meio de existência, a CAIXA presenciou transformações que marcaram a história do Brasil. Acompanhou mudanças de regimes políticos e participou ativamente do processo de urbanização e industrialização do país.

Em 1931, começou a operar a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis. Cinquenta e cinco anos mais tarde, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Também em 1986, a CAIXA incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes gerido pelo BNH. Três anos depois, passou a centralizar todas as contas recolhedoras do FGTS existentes na rede bancária e a administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores.

Desde sua criação, a CAIXA estabeleceu estreitas relações com a população, assistindo suas necessidades imediatas por meio de poupança, empréstimos, FGTS, PIS, seguro-desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. Também alimentou sonhos de riqueza e de uma vida melhor com as Loterias Federais, das quais detém o

monopólio desde 1961.

Ao longo de sua história, a CAIXA cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Hoje, ela atende correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, a CAIXA infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais. Já são mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional.

Passados 150 anos, a CAIXA consolidou-se como um banco de grande porte, sólido e moderno, e uma empresa pública que é sinônimo de responsabilidade social. Mas nunca perdeu seu intuito original: ser uma CAIXA para você e para todos os brasileiros.

O objeto deste estudo, a Superintendência Regional do Sul de Santa Catarina, foi criada em 27 de Setembro de 1995, com o objetivo de gerir os Pontos de Venda e Postos de Atendimento Bancário, a ela vinculado.

A estrutura de pessoal da Superintendência Regional, conta hoje com 01 Superintendente Regional, 05 Gerentes de Mercado, 01 Gerente Administrativo, 01 Consultor de Canais, 05 Assistentes Regionais, 02 Secretários, 03 estagiários, 02 Menores aprendizes e 02 Telefonistas.

Como centro administrativo da Região, a Superintendência Regional está situada na cidade de Criciúma, e a sua abrangência geográfica, estende-se a partir do extremo Sul Catarinense, desde o município de Santa Rosa do Sul, ate o Município de Imbituba, no litoral Catarinense e parte da Região Serrana, indo até o Município de Otacílio Costa. A sua estrutura de atendimento, é composta por 25 Pontos de Venda e 05 Postos de Atendimento Bancário, contando com 453 colaboradores.

4.3.2 Objetivos

Criada em 1861, a CAIXA objetiva ser o principal agente das políticas públicas do governo federal e, estar presente na vida de milhões de brasileiros. Isso porque a CAIXA uma empresa 100% pública atende não só os seus clientes bancários, mas todos os trabalhadores formais do Brasil, estes por meio do

pagamento de FGTS, PIS e seguro-desemprego; beneficiários de programas sociais e apostadores das Loterias.

Além disso, prioriza setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, buscando exercer um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social no país, contribuindo para melhorar a qualidade de vida da população, especialmente a de baixa renda.

A CAIXA busca atuar também nos palcos, salas de aula e pistas de corrida, com o apoio a iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas.

4.4 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

4.4.1 Caracterização dos dirigentes

A Caixa Econômica Federal – CEF é uma empresa pública que atua no setor bancário em todo o território nacional, por este motivo, a composição de seu organograma é complexa, possuindo em sua estrutura diversos níveis de gestão. Dada a complexidade do organograma e sendo o foco do presente trabalho a Superintendência Regional Sul de Santa Catarina, serão caracterizados apenas os dirigentes desta.

A direção da Superintendência Regional é composta pelo Superintendente Regional, que é a autoridade maior, sendo assessorado pelos Gerentes Regionais e Gerente Administrativo. Todos estes são detentores de procuração da presidência da Caixa, podendo assinar e representar a empresa legalmente.

A seleção dos ocupantes destes cargos ocorre através de processo seletivo interno, onde os candidatos deverão preencher determinados pré-requisitos, sendo um deles o curso superior completo além de um possuir um perfil adequado para o cargo, com visão sistêmica, facilidade de comunicação e liderança. Desta forma podemos afirmar que todos os dirigentes possuem curso superior completo, sendo estes constantemente incentivados a participarem de cursos, treinamentos, novas graduações e pós-graduação.

4.4.2 Estrutura da Área de Gestão de Pessoas

Frente ao grande porte da organização Caixa Econômica Federal, existe a necessidade de uma ampla estrutura de Gestão de pessoas, porém esta estrutura é composta em diversas áreas centralizadas na matriz e também descentralizada nos vários estados do território Brasileiro. Abaixo, uma breve síntese desta estrutura de Gestão de Pessoas.

4.4.2.1 Estrutura Física da Gestão de Pessoas

A principal estrutura de Gestão de Pessoas da Caixa Econômica Federal esta concentrada na cidade de Brasília onde esta situada sede da Caixa Econômica Federal. Os processos de Gestão de pessoas são geridos por uma vice-presidência, a SUDHU – Superintendência de Desenvolvimento Humano e a CEPES - CN Gestão de Pessoas. Cabe a vice-presidência de Gestão de Pessoas e a SUDHU – Superintendência de Desenvolvimento Humano a responsabilidade pela criação, adequação e manutenção das políticas, processos e regras de gestão de Pessoas, sendo que a operacionalização em nível nacional destas políticas e processos é responsabilidade da CEPES - CN Gestão de Pessoas, que é auxiliada a nível estadual pelas GIPES – Gerência de Pessoas que estão descentralizados nas capitais. As GIPES – Gerência de Pessoas foram criadas em nível estadual e são responsáveis pela centralização e suporte a Gestão de Pessoas das unidades vinculadas. Suas principais atribuições são coordenar os processos de admissão, avaliações psicológicas, avaliações médicas, Processos Seletivos Internos realizados a nível regional, etc.

No âmbito da Superintendência Regional, que é o foco do presente estudo, não existe estrutura física de Gestão de Pessoas, mas com apoio das áreas citadas, são realizadas algumas etapas dos processos de admissão, inserção de dados funcionais nos sistemas de Gestão de Pessoas e processos seletivos realizados em nível de Superintendência Regional.

4.4.2.2 Profissionais da área de Gestão de Pessoas

A estrutura de Gestão de Pessoas da Caixa Econômica Federal, conta com profissionais da área na Vice-Presidência, na SUDHU – Superintendência de Desenvolvimento Humano e na CEPES - CN Gestão de Pessoas onde estão os gestores, médicos, psicólogos e analistas.

Em nível estadual as GIPES – Gerência de Pessoas, também contam em seu quadro de profissionais da área de Gestão de Pessoas, que é composto por gestores, médicos, psicólogos e analistas. Juntamente ao quadro próprio, estão os profissionais terceirizados, médicos, dentistas e psicólogos, contratados para dar suporte em processos médicos de admissão, análise, avaliação e desligamento dos colaboradores.

A Superintendência Regional por si só, não conta com equipe de Gestão de Pessoas, todos os processos realizado sob sua vinculação são executados e geridos pelos dirigentes e assessorados pelas áreas e profissionais citados.

4.4.2.3 Processos da Gestão de Pessoas

Na seqüência será apresentada uma breve descrição da forma com que são executados os processos de Gestão de Pessoas dentro da organização.

4.4.2.3.1 Processo de Agregar Pessoas

Por tratar-se de empresa pública, a Caixa Econômica Federal utiliza concurso público para efetuar recrutamento e seleção de colaboradores. Após cumprir as etapas do concurso público, o candidato é submetido a análises médicas e psicológicas, se aprovado assina o contrato de trabalho e inicia o seminário de integração. Este seminário de integração tem a duração de duas semanas e objetiva apresentar a organização ao novo colaborador.

Após o período de integração, o novo colaborador assume na sua unidade de trabalho, onde terá um tutor que o acompanhará durante o período de estágio probatório com duração de noventa dias. Durante este período o novo colaborador é submetido a duas avaliações de desempenho seguidas de feedback com o intuito de promover o melhor desempenho das capacidades do novo colaborador. Se considerado apto na última avaliação este é inserido no quadro definitivo de colaboradores da organização.

4.4.2.3.2 Processo de Aplicar Pessoas

Os processos de aplicar pessoas são efetuados pela vice-presidência de Gestão de Pessoas em conjunto com a SUDHU – Superintendência de Desenvolvimento Humano, estas áreas definem e normatizam as atribuições dos cargos e funções dos colaboradores. Somado a isso, todas as atividades executadas dentro da organização são normatizadas ou regidas por comunicações internas que norteiam as atividades dos colaboradores.

4.4.2.3.3 Processo de Recompensar Pessoas

A Caixa Econômica Federal possui vários projetos voltados para recompensar seus colaboradores, entre eles podemos citar: PRV – Política de Reconhecimento e Valorização, dentro desta política estão às Ações de Incentivos, Verba de Reconhecimento e valorização e demais eventos e ações que buscam o reconhecimento e a valorização dos colaboradores; Promoção por Mérito, onde os colaboradores são avaliados pelos gestores, pares e se auto-avalia em critérios definidos pela unidade de lotação, através deste resultado são concedidos aumentos salariais; plano de saúde: A Caixa Econômica Federal disponibiliza a opção de plano de saúde aos seus colaboradores com valores reduzidos de mensalidade e cobrança de uma pequena parcela de participação nos serviços utilizados pelos colaboradores e dependente; No Plano de Aposentadoria Privada é disponibilizado a opção de ingresso aos colaboradores, onde a Caixa Econômica Federal participa com o mesmo percentual de contribuição dos colaboradores, até o limite de 12% do salário de participação; comissão permanente de negociação; É mantida uma comissão permanente para negociação com o objetivo de debater sobre assuntos de interesse de seus colaboradores, entre estes interesses, desenvolvimento de cargos e salários, aumento salarial, benefícios salariais e sociais.

4.4.2.3.4 Processo de Desenvolver Pessoas

A Caixa Econômica Federal possui estrutura de encarreiramento, tanto para cargos e salários quanto para funções de confiança. Esta estrutura é composta por diversos níveis com pré-requisitos definidos e divulgados a todos, possibilitando

que os colaboradores tenham a percepção do que é necessário desenvolver em suas habilidades atitudes e competências para chegar ao patamar desejado.

Para incentivar a capacitação dos colaboradores existem diversos programas de incentivo a graduação e pós-graduação, onde é reembolsado parte ou totalidade do curso. Junto a isso, a organização possui a sua Universidade Corporativa, disponibilizada através da intranet, onde são oferecidos vários cursos focados ao desenvolvimento pessoal e profissional.

4.4.2.3.5 Processo de Manter Pessoas

Visando manter um bom relacionamento com seus colaboradores, buscando à satisfação e conseqüentemente a permanência destes por um longo período na organização, a Caixa Econômica Federal mantém vários processos permanentes de comunicação e negociação com seus colaboradores e representantes, bem como ações voltadas ao bem estar dos colaboradores. Podemos citar como ações visando buscar qualidade de vida aos colaboradores, a disponibilização de nutricionistas e psicólogos para acompanhamentos, a SIPAT – Semana de Incentivo a Prevenção de Acidente de Trabalho e o incentivo aos trabalhos da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

Buscando o bom relacionamento com seus colaboradores e seus representantes, a Caixa Econômica Federal, possui uma Comissão Permanente de Negociação, que mantém diálogos permanentes com os representantes dos colaboradores, referente à negociação salarial, condições e jornada de trabalho, planos de cargos e salários e demais assuntos de interesses da organização e seus colaboradores.

4.4.2.3.6 Processo de Monitorar Pessoas

O processo de monitorar pessoas é definido pelas áreas de Gestão de Pessoas, é executados pelas áreas de gestão de desempenho. Entre os principais processos, podemos citar os processos de mensuração de desenvolvimento educacional, desenvolvimento funcional e avaliação de desempenho. Todos estes processos são controlados através de sistemas corporativos. Entre estes, podemos citar a Universidade Corporativa Caixa, que além de oportunizar a capacitação dos

empregados permite avaliar o seu crescimento educacional e o sistema de Gestão de Pessoas onde estão disponibilizadas todas as informações e ocorrências dos colaboradores da organização, permitindo uma análise global da situação funcional.

5 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ORGANIZAÇÃO

Na seqüência apresenta-se gráficos com os dados da pesquisa aplicada na organização estudada, com o objetivo de demonstrar a identificação dos profissionais.

5.1.1 Divisão por funções

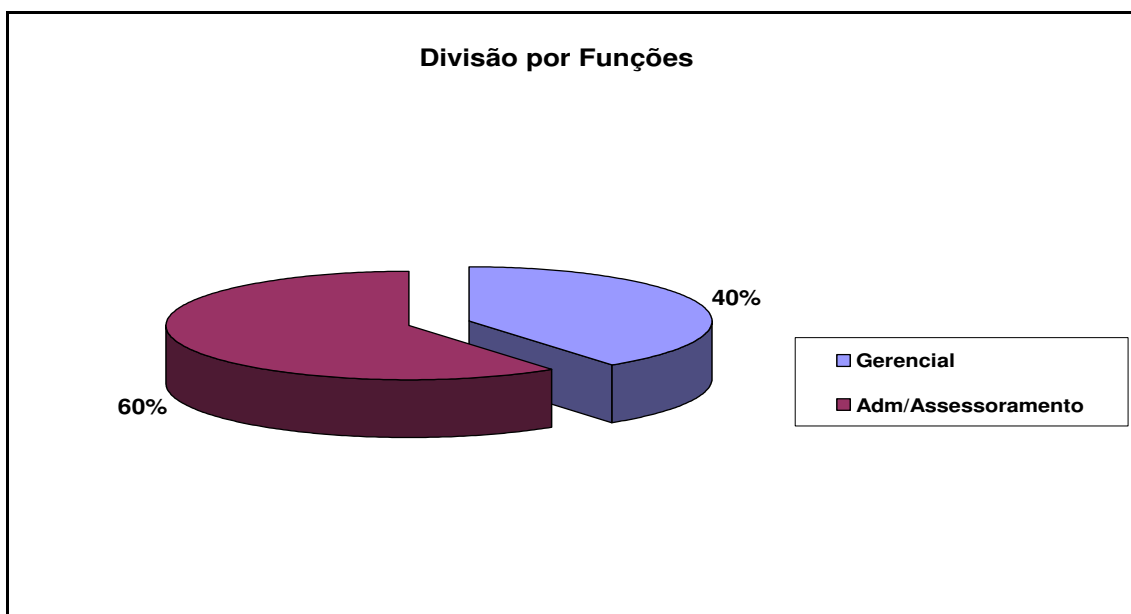


Gráfico 1 - Divisão por Funções
Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Conforme o gráfico 40% dos colaboradores possuem Função Gerencial e 60% possuem funções Administrativas e de Assessoramento.

5.1.2 Sexo

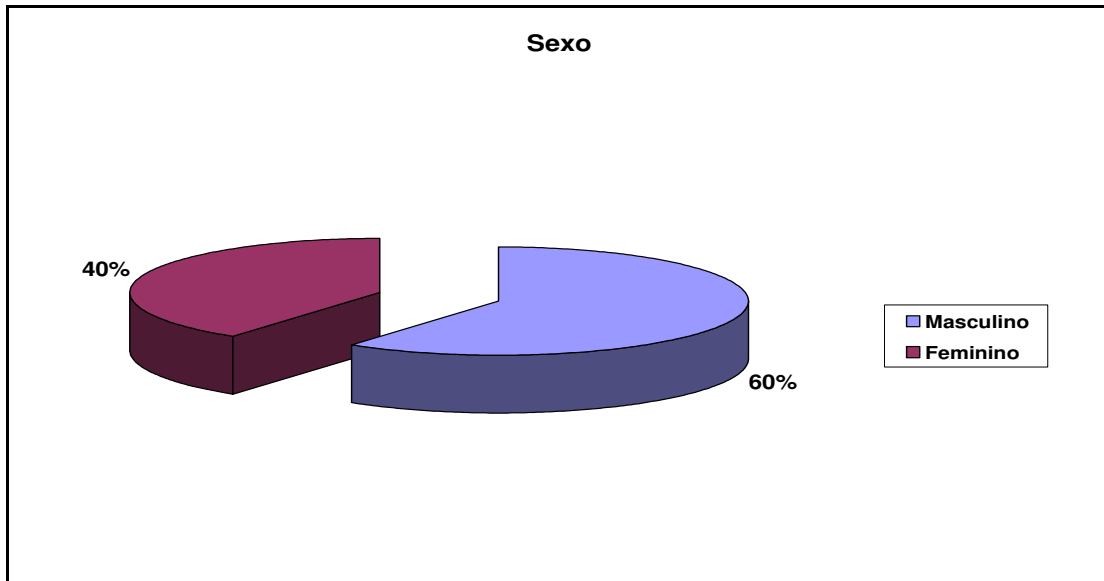


Gráfico 2 - Sexo

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

O quadro de colaboradores da organização é formado com 60% dos colaboradores do sexo masculino e 40% do sexo feminino.

5.1.3 Idade

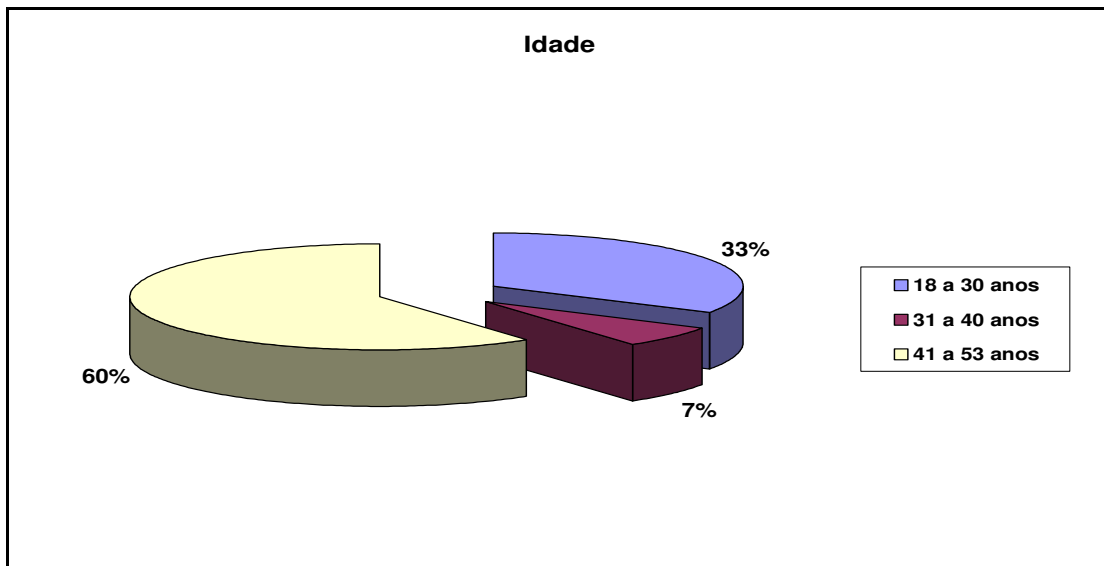


Gráfico 3 - Idade

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Percebe-se que 60% dos colaboradores da organização têm mais que 40 anos, 7% entre 30 e 40 anos e 33% entre 18 e 30 anos.

5.1.4 Escolaridade

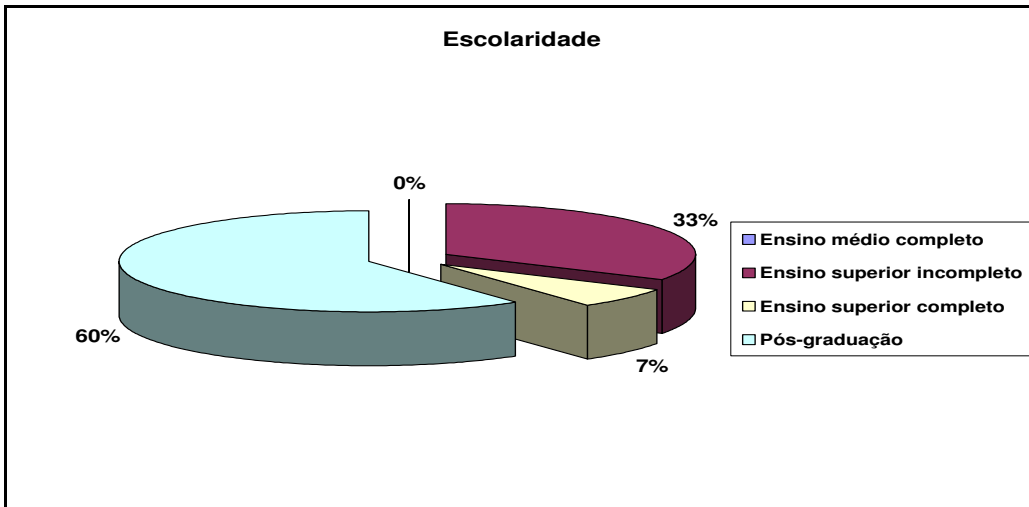


Gráfico 4 - Escolaridade
 Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Observa-se que 60% dos colaboradores possuem Pós-Graduação, 7% Curso Superior completo e 33% Superior Incompleto. O alto percentual de pessoas com graduação e pós-graduação é reflexo dos programas de incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores que patrocinam parte ou totalidade dos cursos de Graduação e Pós-Graduação.

5.1.5 Tempo de emprego na organização

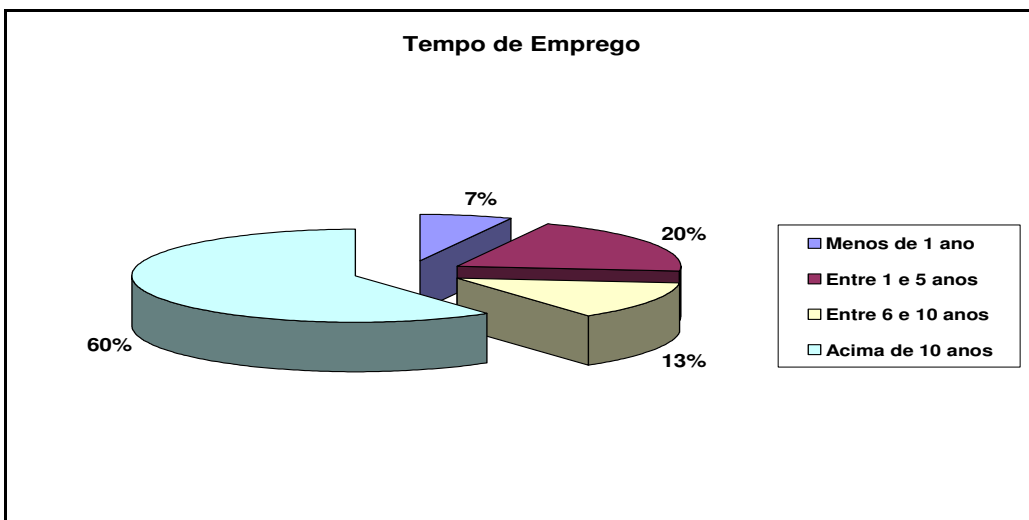


Gráfico 5 - Tempo de Emprego na organização
 Fonte: Dados da pesquisa - 2011

O gráfico demonstra que 60% dos colaboradores possuem mais de 10 anos de trabalho na organização, 13% entre 6 e 10 anos, 20% entre 1 e 5 anos e 7% menos de um ano.

5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Abaixo apresentam-se os gráficos resultantes dos dados da Pesquisa de Clima Organizacional aplicada na organização estudada, seguidos de uma breve análise da situação.

5.2.1 Orgulho em trabalhar na organização

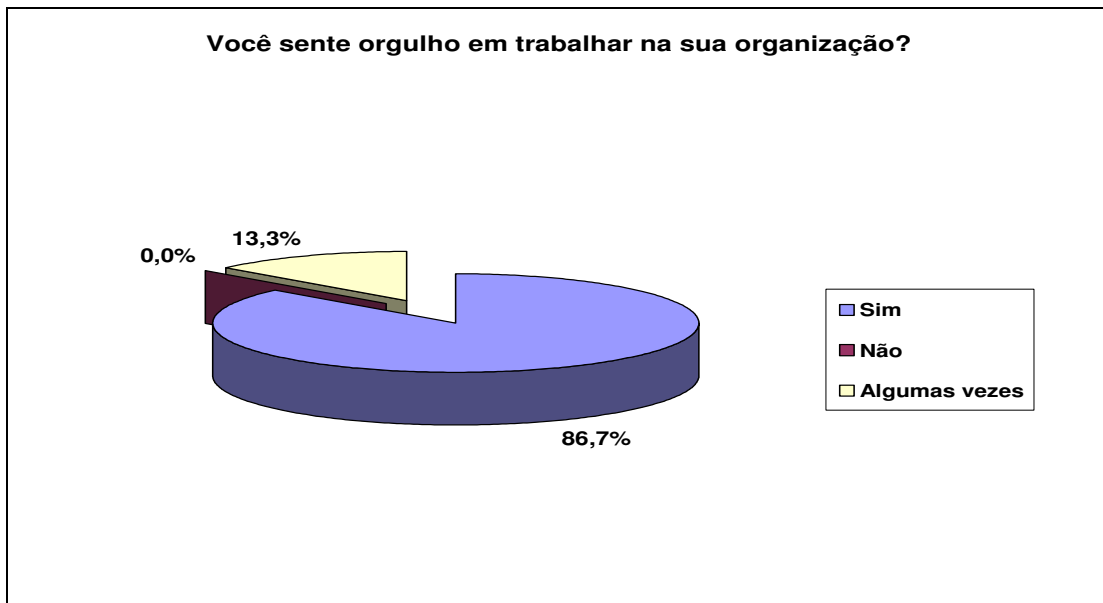


Gráfico 6 - Orgulho em trabalhar na organização
Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Observa-se através do gráfico que 86,7% dos colaboradores sentem orgulho de trabalhar na organização, 13,3% algumas vezes e 0% enquadra-se na categoria, não sentir orgulho.

5.2.2 Reconhecimento da sociedade

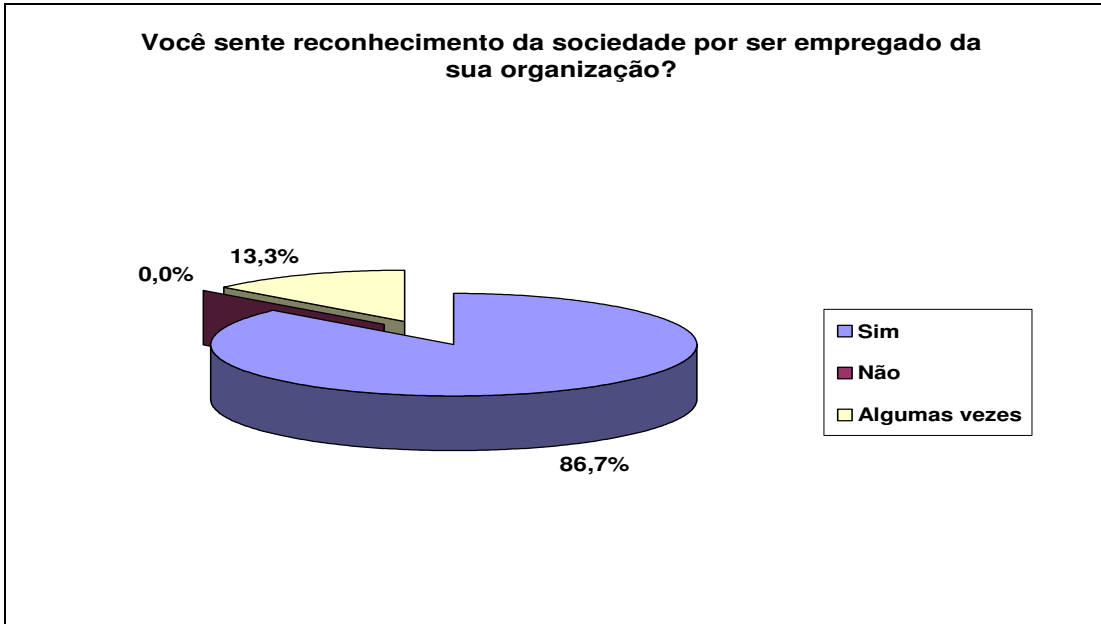


Gráfico 7 - Reconhecimento da sociedade
Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Percebe-se que 86,7% dos colaboradores sentem reconhecimento da sociedade por trabalharem na organização, 13,3% algumas vezes e 0% não sentem.

5.2.3 Indicação da Organização para algum amigo trabalhar



Gráfico 8 - Indicação da organização para algum amigo trabalhar
Fonte: Dados da pesquisa - 2011

A grande maioria dos pesquisados, 93,3% respondeu que indicariam a organização para trabalhar, 6,7% talvez e 0% respondeu que não indicariam.

5.2.4 Responsabilidade pelo Desempenho da Organização

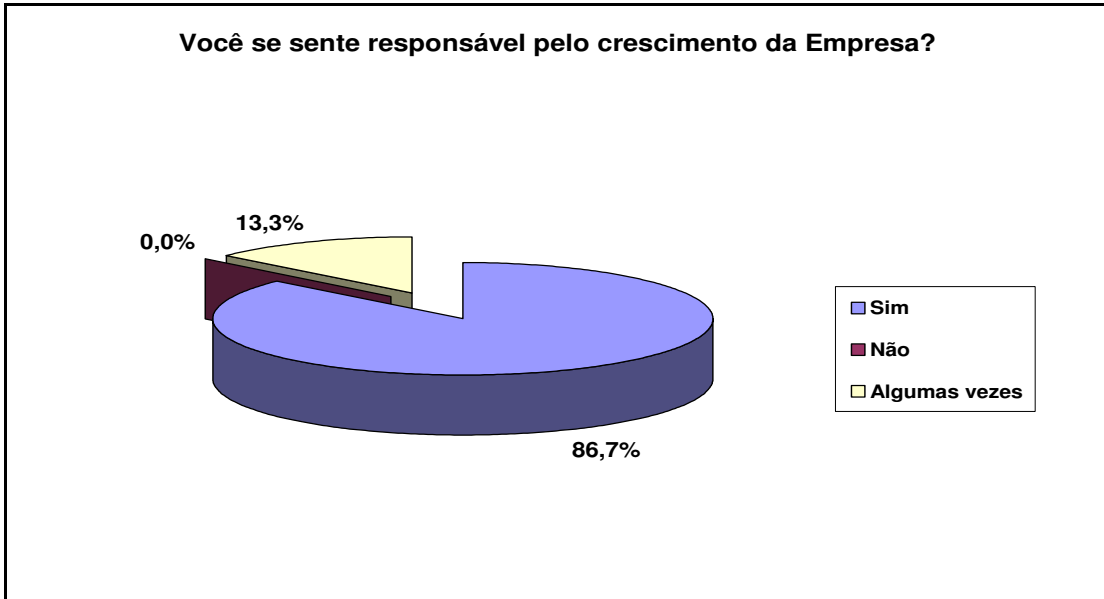


Gráfico 9 - Responsabilidade pelo Desempenho da Organização
Fonte: Dados da pesquisa - 2011

O gráfico demonstra que 86,7% dos colaboradores sentem-se responsáveis pelo crescimento da organização, 13,3% algumas vezes e ninguém respondeu que não se sente responsável.

5.2.5 Aprimoramento do modo de trabalhar

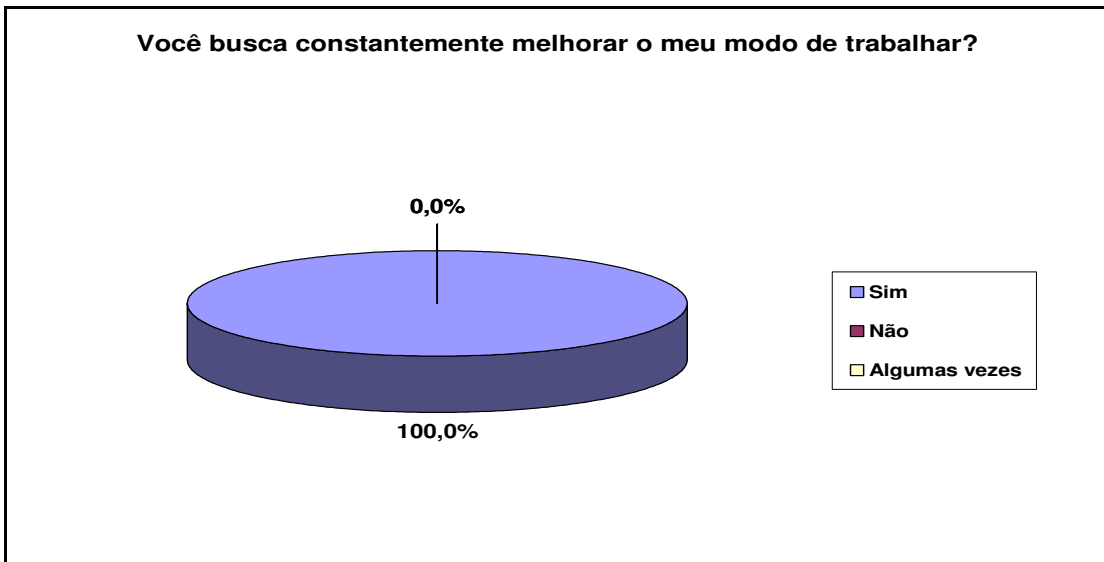


Gráfico 10 - Aprimoramento do modo de trabalhar
Fonte: Dados da pesquisa – 2011

Todos os colaboradores responderam que buscam aprimorar o seu trabalho.

5.2.6 Opiniões e contribuições dos colaboradores

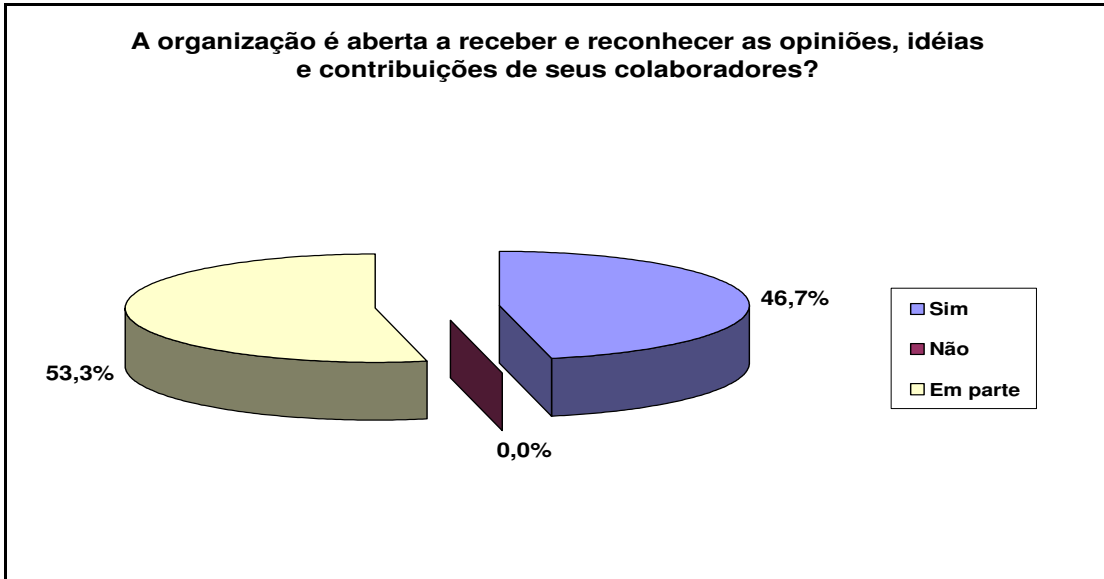


Gráfico 11 - Opiniões e contribuições dos colaboradores
 Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Conforme os dados apresentados no gráfico, 53,3% dos colaboradores responderam que a organização aceita em partes as idéias, opiniões e contribuições dos colaboradores, 46,7% responderam que aceita e ninguém respondeu que não aceita.

5.2.7 Relacionamento com a Liderança

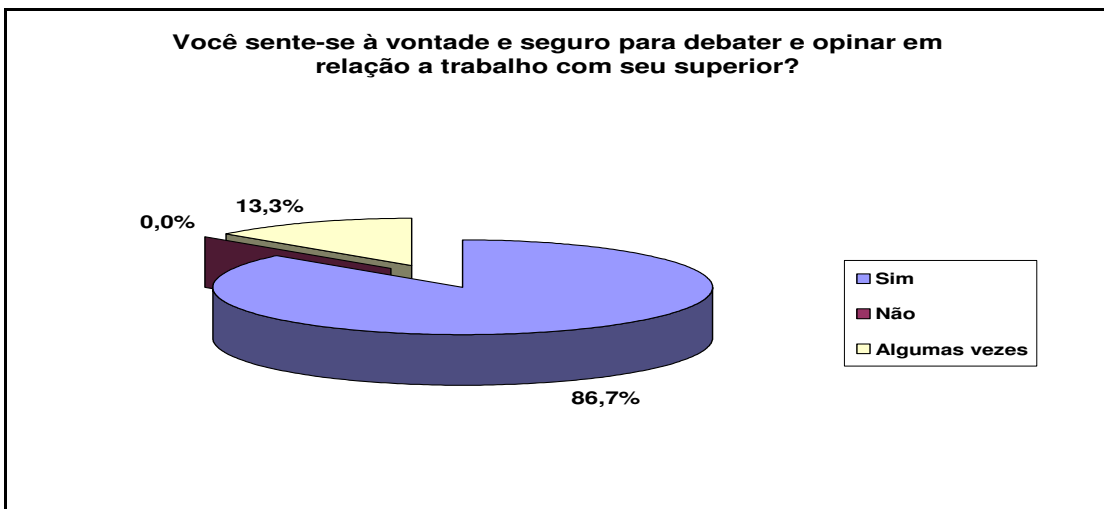


Gráfico 12 - Relacionamento com a Liderança
 Fonte: Dados da pesquisa – 2011

Percebe-se que 86,7% dos colaboradores sentem-se seguros e a vontade para debater e opinar sobre trabalho com o seu superior hierárquico, e apenas 13,3% algumas vezes sentem segurança.

5.2.8 Reconhecimento pelo desempenho

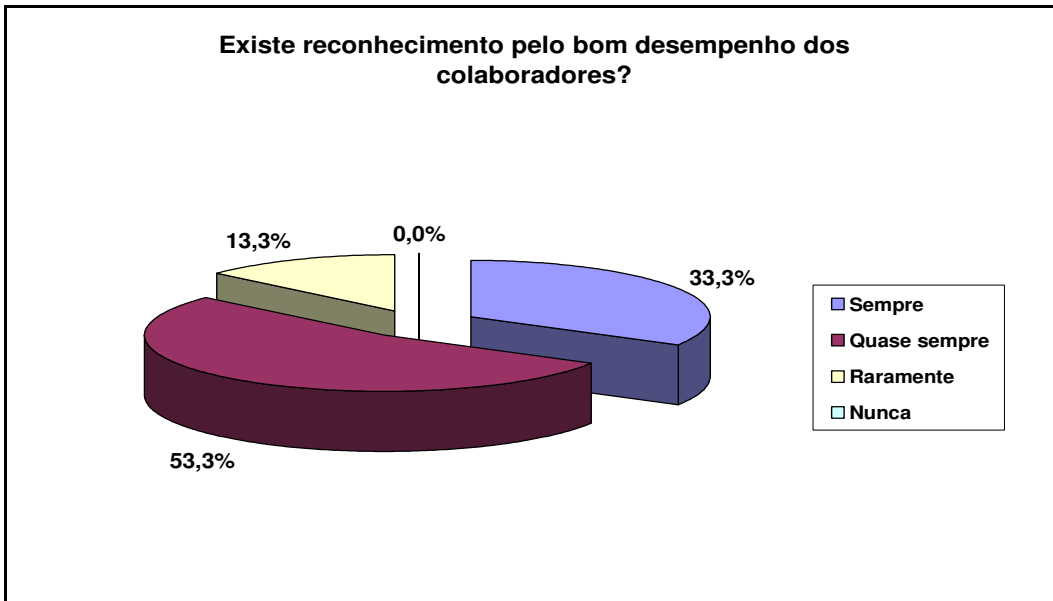


Gráfico 13 - Reconhecimento pelo desempenho

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Pode-se observar que 33,3% dos pesquisados responderam que sempre existe reconhecimento pelo bom desempenho, 53,3% responderam que quase sempre existe reconhecimento e 13,3% que raramente existe reconhecimento.

5.2.9 Valorização das pessoas competentes

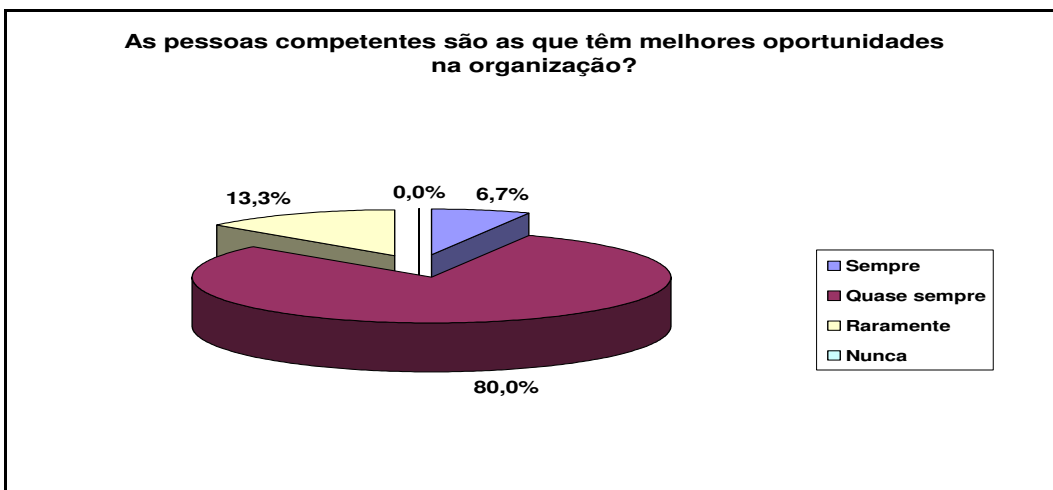


Gráfico 14 - Valorização das pessoas competentes

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

De acordo com os dados da pesquisa, 6,7% dos pesquisados responderam que as pessoas competentes têm as melhores oportunidades na organização, 80% responderam que quase sempre, 13,3% responderam que raramente e 0% respondeu que nunca.

5.2.10 Justiça e clareza nos processos de provimento

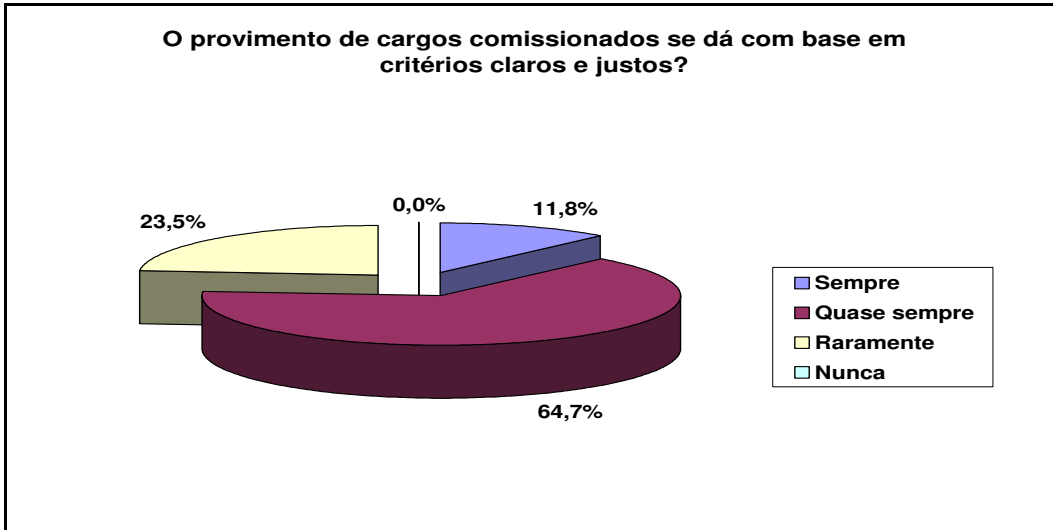


Gráfico 15 - Justiça e clareza nos processos de provimento

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

O gráfico demonstra que 11,8% dos pesquisados responderam que os processos de provimento se dão com base em critérios claros e justos, 64,7% responderam quase sempre, 23,5% responderam raramente e ninguém afirmou que nunca são utilizados.

5.2.11 Processos de promoção dos colaboradores

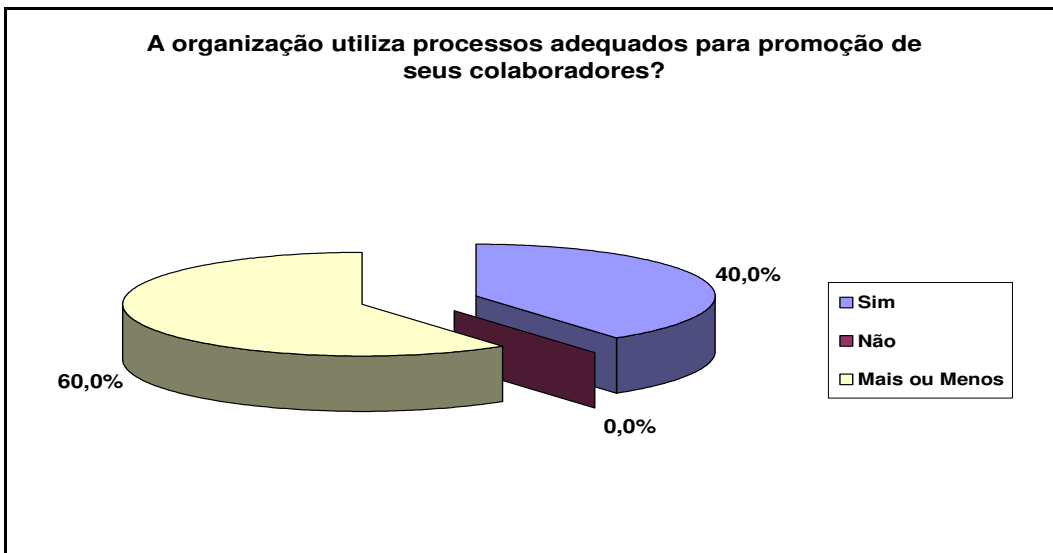


Gráfico 16 - Processos de promoção dos colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Verifica-se que 40% dos colaboradores pesquisados responderam que a organização utiliza processos adequados para a promoção de seus colaboradores e 60% que utiliza processos mais ou menos adequados.

5.2.12 Relacionamento entre os departamentos da organização

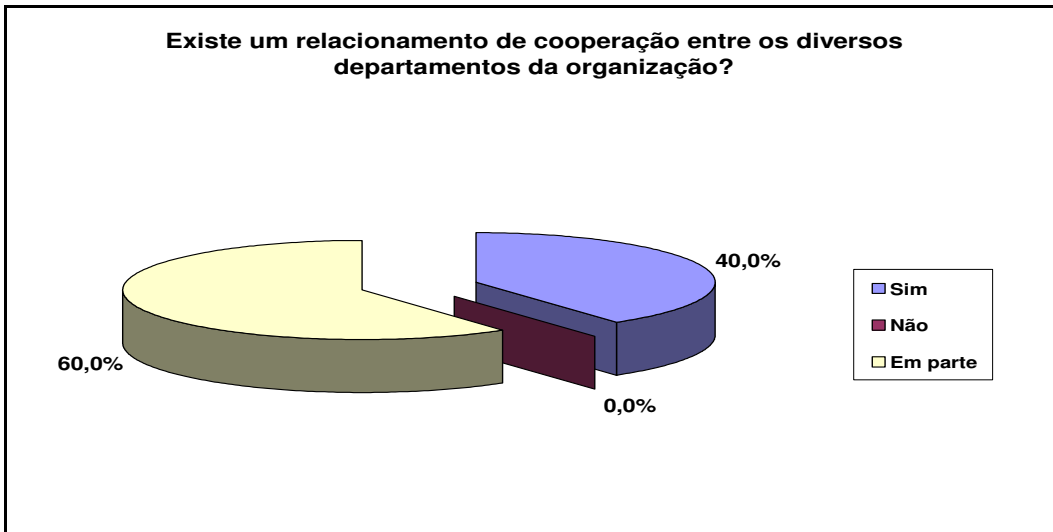


Gráfico 17 - Relacionamento entre os departamentos da organização
Fonte: Dados da pesquisa - 2011

O gráfico demonstra que 40% dos colaboradores pesquisados acham que existe relacionamento de cooperação entre os setores da organização e 60% acreditam que existe colaboração em parte dos setores.

5.2.13 Conflitos no ambiente de trabalho

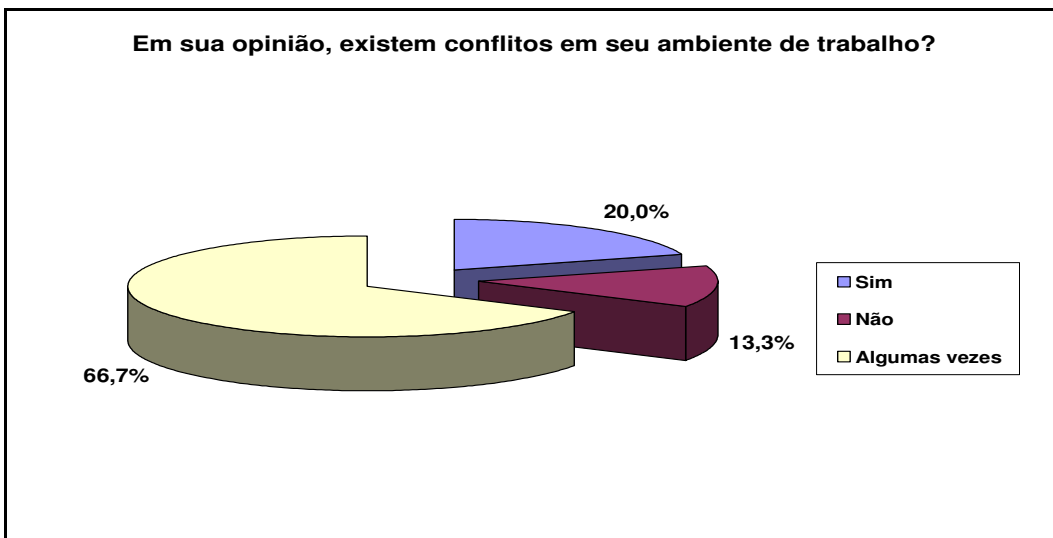


Gráfico 18 - Conflitos no seu ambiente de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa - 2011

De acordo com a pesquisa, 20% dos colaboradores pesquisados responderam que existem conflitos no ambiente de trabalho, 13,3% responderam que não existem conflitos e 66,7% responderam que algumas vezes existem conflitos.

5.2.14 Prioridades e objetivos da organização

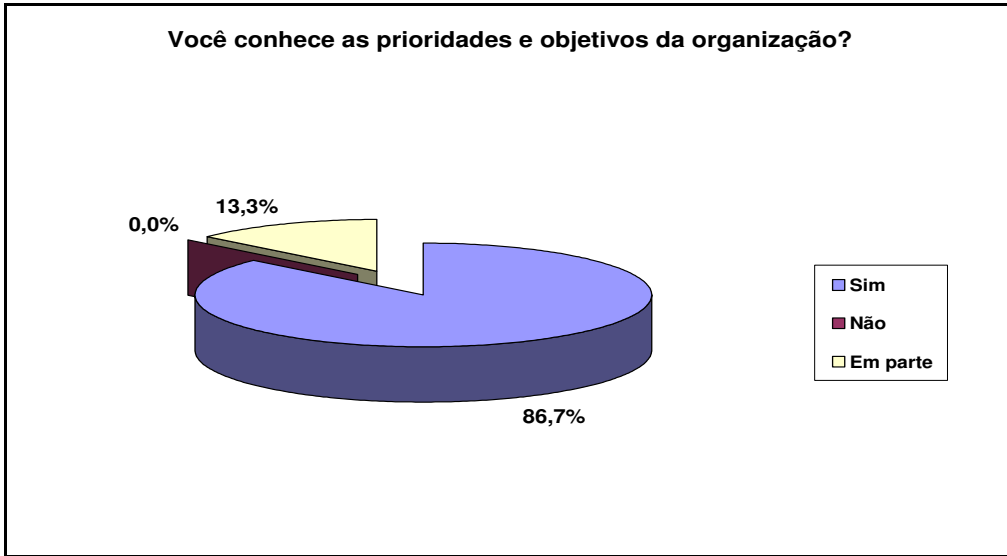


Gráfico 19 - Prioridades e objetivos da organização
 Fonte: Dados da pesquisa - 2011

De acordo com os dados da pesquisa, 86,7% dos colaboradores dizem conhecer os objetivos e prioridades da organização e 13,3 dizem conhecer em parte.

5.2.15 Participação na definição de metas e objetivos

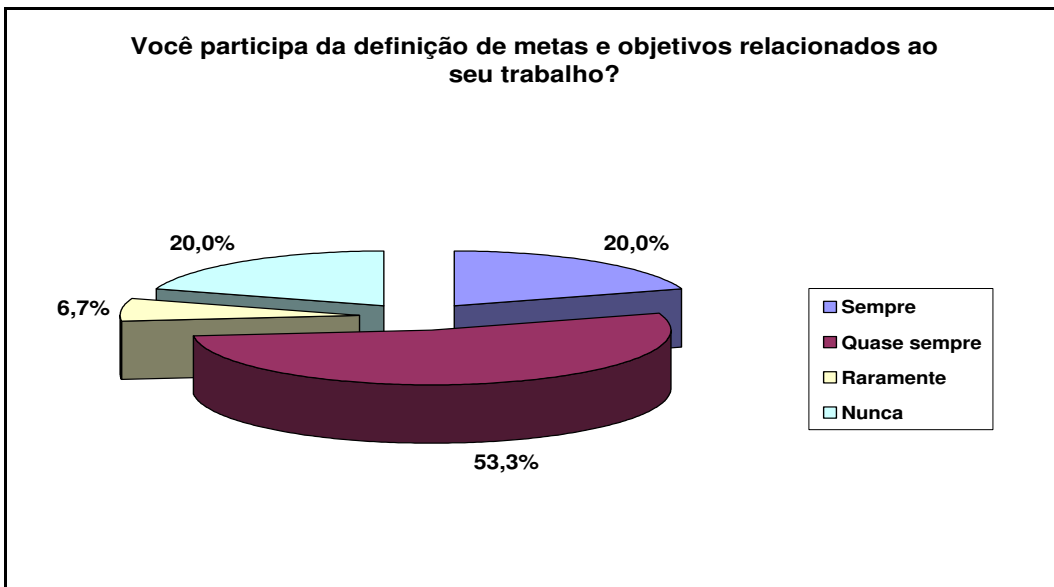


Gráfico 20 - Participação na definição de metas e objetivos
 Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Observa-se que 20% dos colaboradores responderam que sempre participam das definições de metas e objetivos relacionados ao seu trabalho, 53,3% quase sempre participam, 6,7% raramente e 20% responderam que nunca participam.

5.2.16 Disponibilidade do superior

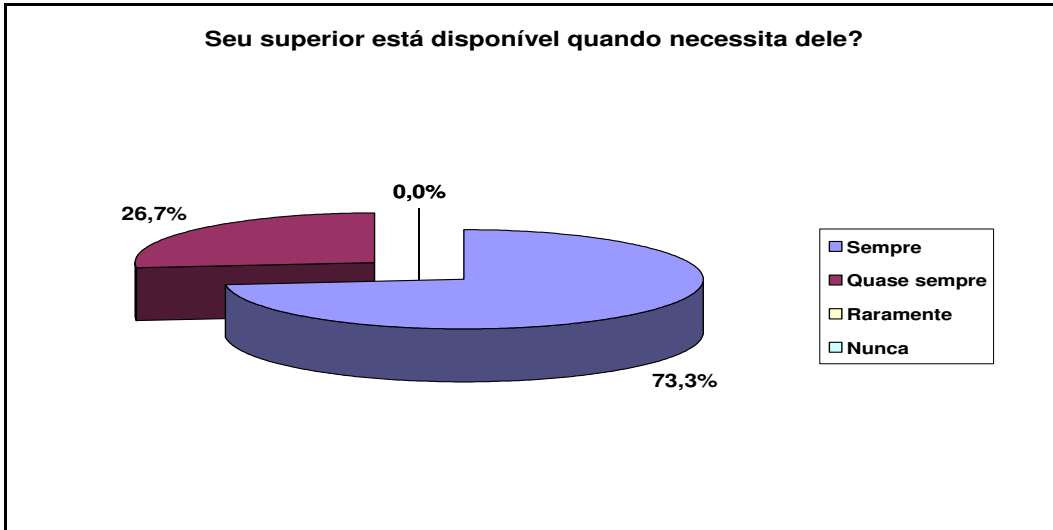


Gráfico 21 - Disponibilidade do Superior
 Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Verifica-se que 73,3% dos pesquisados responderam que sempre que precisam o seu superior está disponível e 26,7% responderam que quase sempre está disponível e 0% respondeu nunca ou raramente está disponível.

5.2.17 Sugestão de mudanças no trabalho

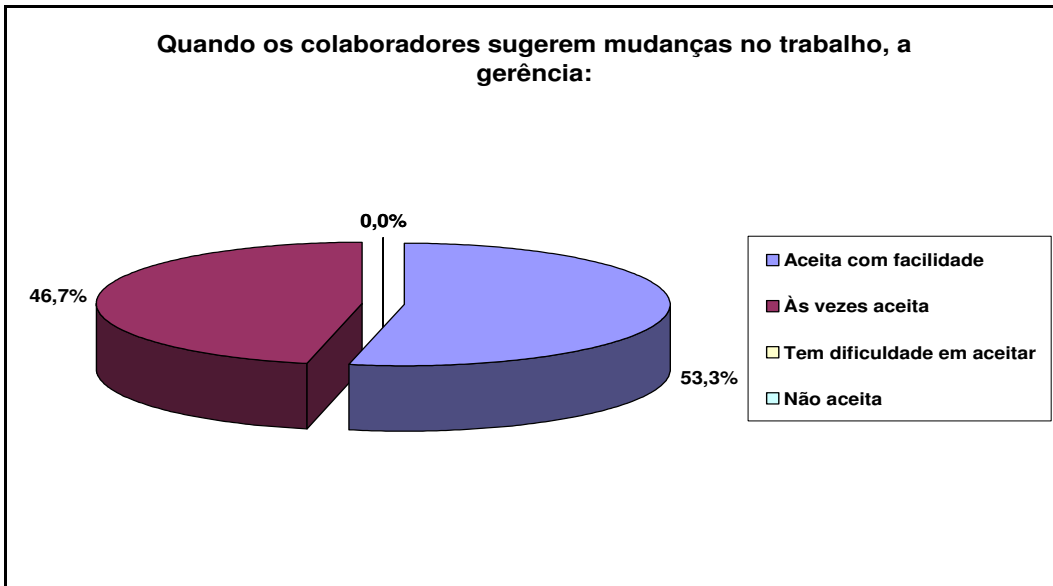


Gráfico 22 - Sugestão de mudanças no trabalho
 Fonte: Dados da pesquisa - 2011

O gráfico demonstra que 53,3% dos colaboradores pesquisados responderam que quando sugerem mudanças no trabalho a gerência aceita com facilidade e 46,7% responderam que às vezes aceita.

5.2.18 Avaliação do trabalho de forma justa pelos superiores

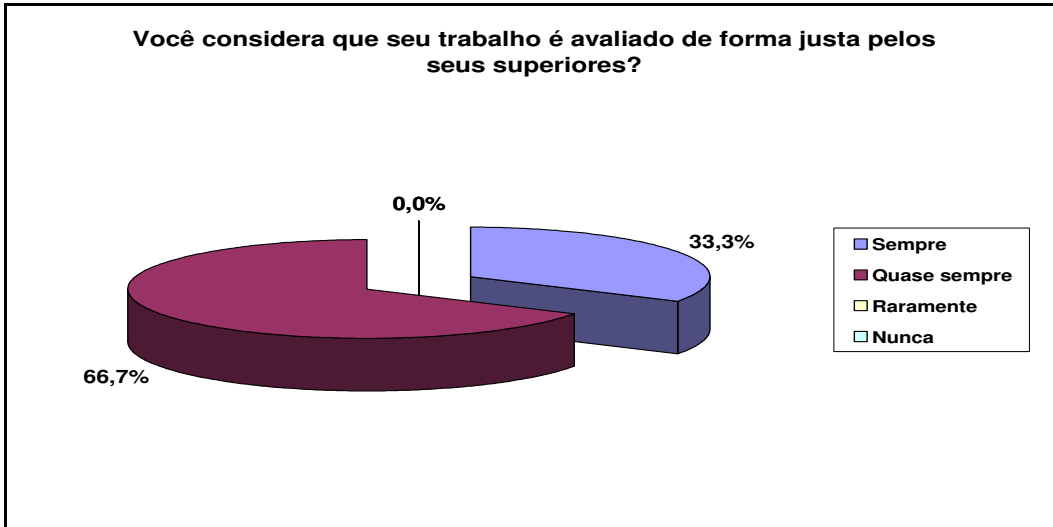


Gráfico 23 - Avaliação do trabalho de forma justa pelos superiores

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Dos colaboradores pesquisados, 33,3% acham que o trabalho é avaliado de forma justa pelos superiores e 66,7% acham que quase sempre é avaliado justamente.

5.2.19 Liderança do superior hierárquico

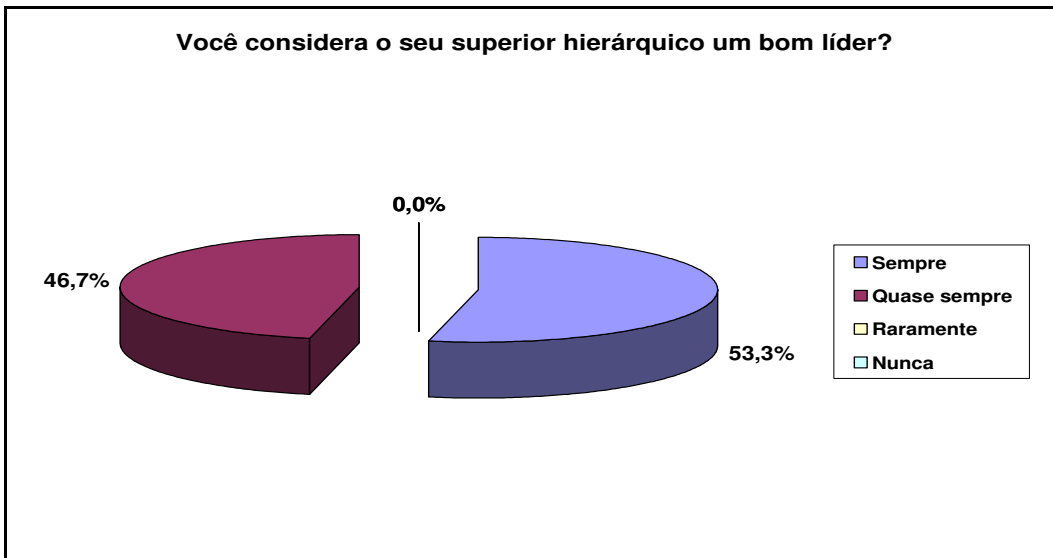


Gráfico 24 - Liderança do Superior hierárquico

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Observa-se que 53,3% dos colaboradores afirmam que seu superior hierárquico é um bom líder e 46,7% acham que quase sempre.

5.2.20 O superior imediato e a motivação das equipes

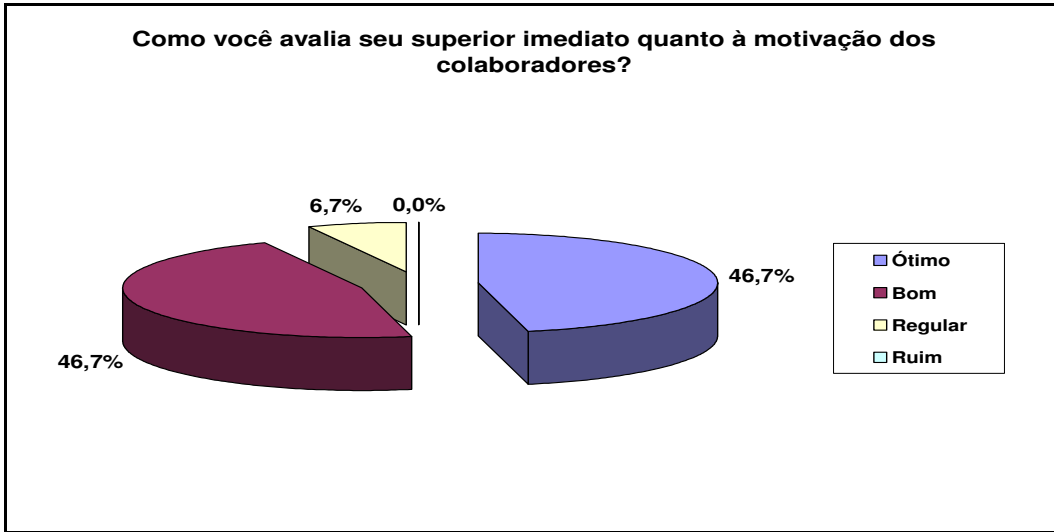


Gráfico 25 - O superior imediato e a motivação das equipes
 Fonte: Dados da pesquisa - 2011

O gráfico demonstra que 46,7% dos colaboradores acham o seu superior imediato ótimo na motivação da sua equipe, 46,7% acham regular e 6,7% acham que ele é regular.

5.2.21 Nível de motivação da equipe

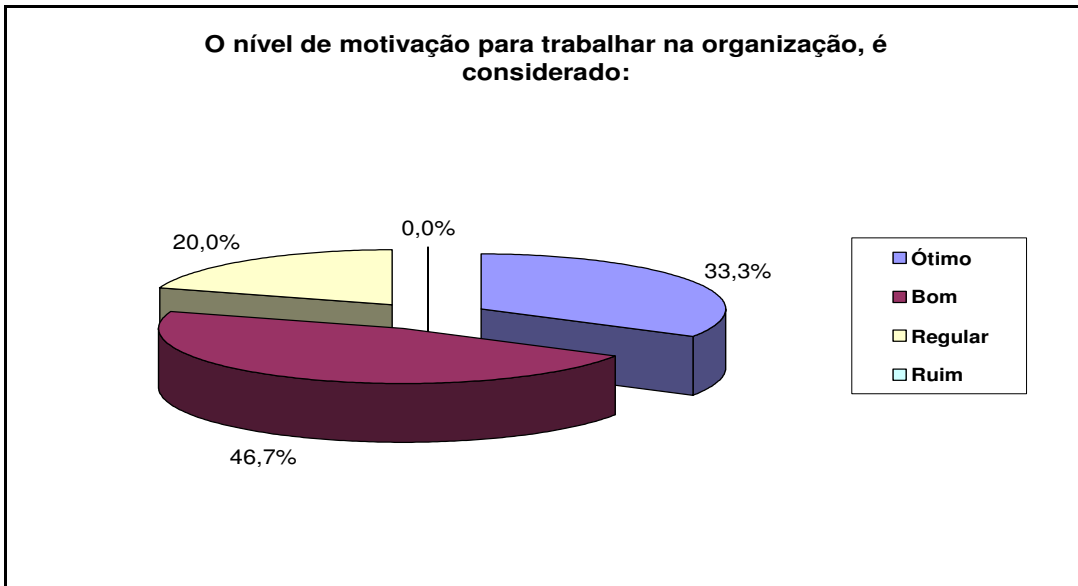


Gráfico 26 - Nível de motivação da equipe
 Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Verifica-se que 33,3% dos pesquisados afirmam que o nível de motivação para se trabalhar na organização é ótimo, 46,7% afirmam que é bom e 20% afirmam ser regular.

5.2.22 Intenção de trabalhar em outro departamento da organização

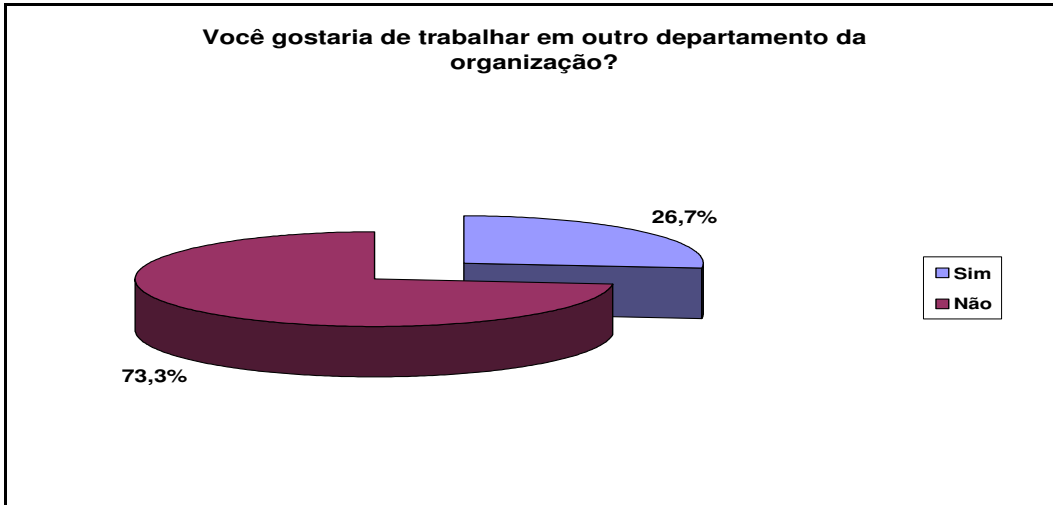


Gráfico 27 - Intenção de trabalhar em outro departamento da organização
Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Observa-se no gráfico acima que 26,7% dos entrevistados gostariam de trabalhar em outro departamento da organização e 73,3% gostaria de continuar no mesmo setor.

5.2.23 Treinamentos e informações disponibilizadas pela organização

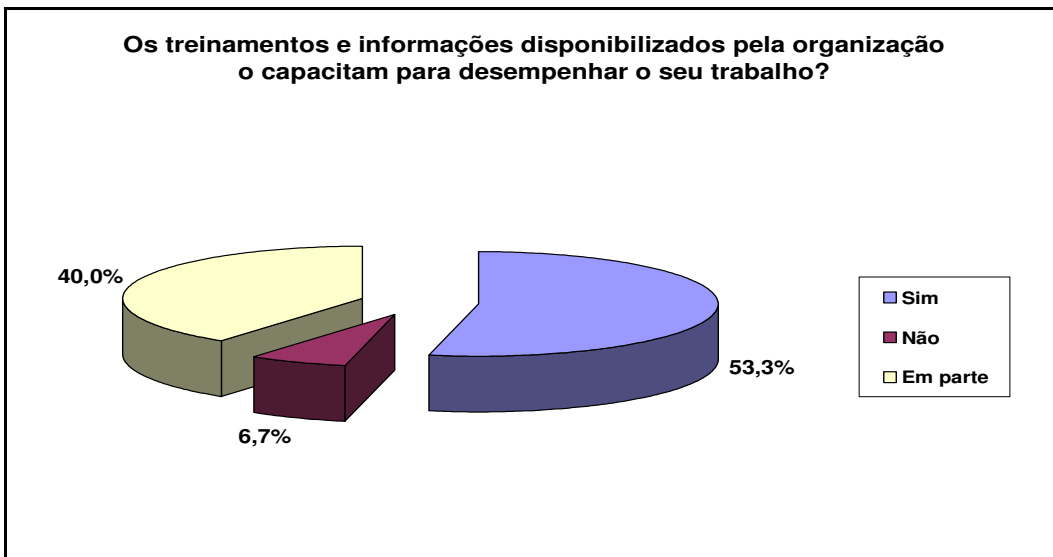


Gráfico 28 - Treinamentos e informações disponibilizadas pela organização
Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Dos colaboradores pesquisados, 53,3% acham que os treinamentos e informações disponibilizadas capacitam para desempenhar as suas atividades, 40% acham que capacitam em parte e 6,7% acham que não capacitam.

5.2.24 Pressão sobre o ritmo de trabalho

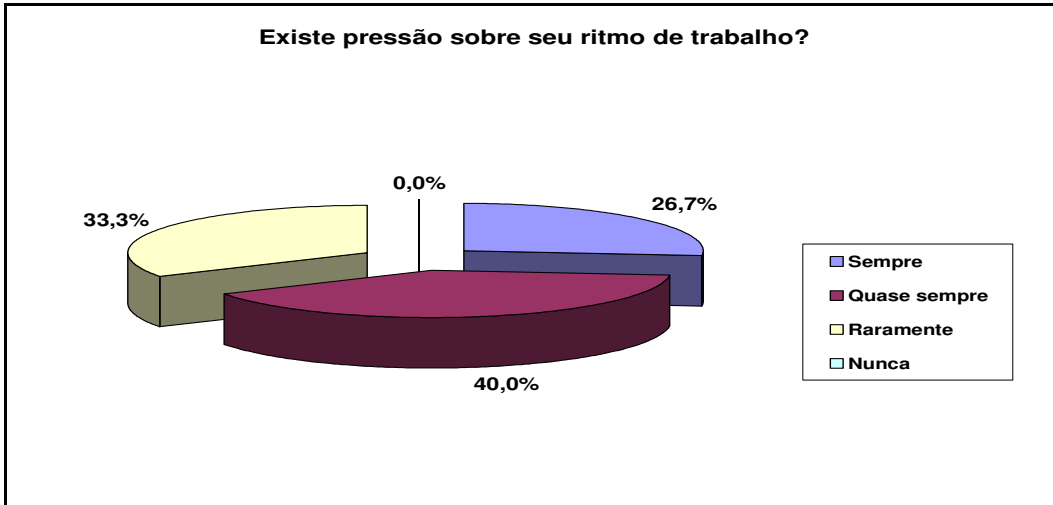


Gráfico 29 - Pressão sobre o ritmo de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa - 2011

A pesquisa demonstra que para 26,7% dos pesquisados acham que existe pressão sobre o ritmo de trabalho, 40% acham que quase sempre e 33,3% acham que raramente.

5.2.25 Volume de tarefa em relação à capacidade de executá-las

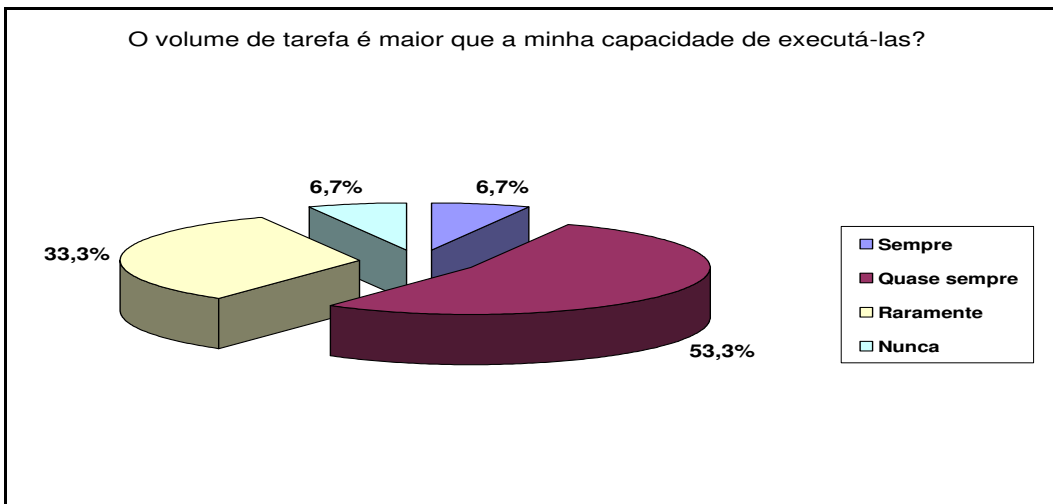


Gráfico 30 - Volume de tarefa em relação à capacidade de executá-las
Fonte: Dados da pesquisa - 2011

De acordo com o gráfico, 6,7% dos colaboradores afirmam que o volume de trabalho é maior que a capacidade de executar, 53,3% afirmam que quase sempre é superior, 33,3% afirmam que raramente é superior e 6,7% afirmam que o volume nunca é superior.

5.2.26 Urgência na realização das tarefas

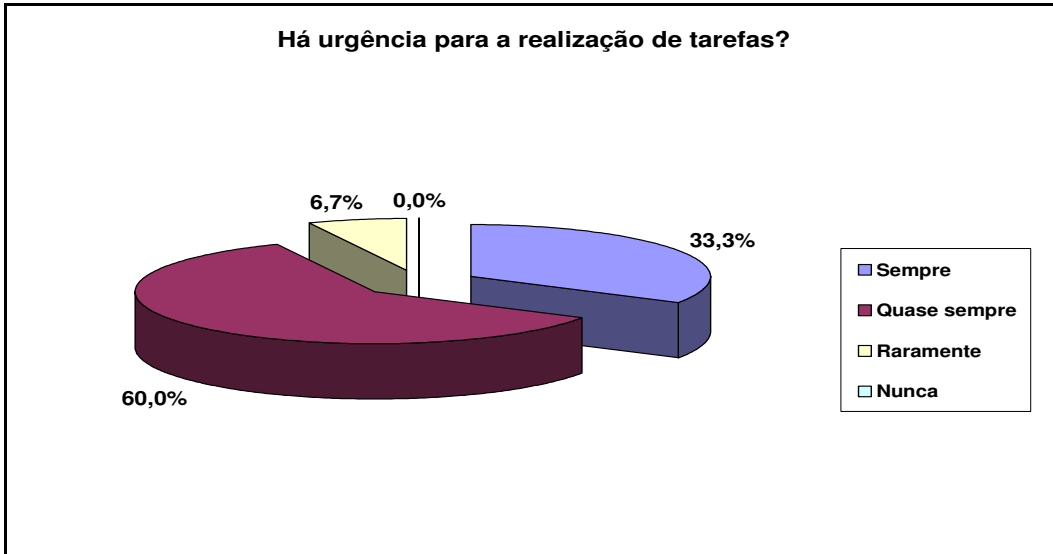


Gráfico 31 - Urgência na realização de tarefas

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Para 33,3% dos colaboradores sempre há urgência na execução de tarefas, 60% dizem que quase sempre e 6,7% afirmam que raramente existe urgência na realização.

5.2.27 Satisfação em relação ao volume de trabalho

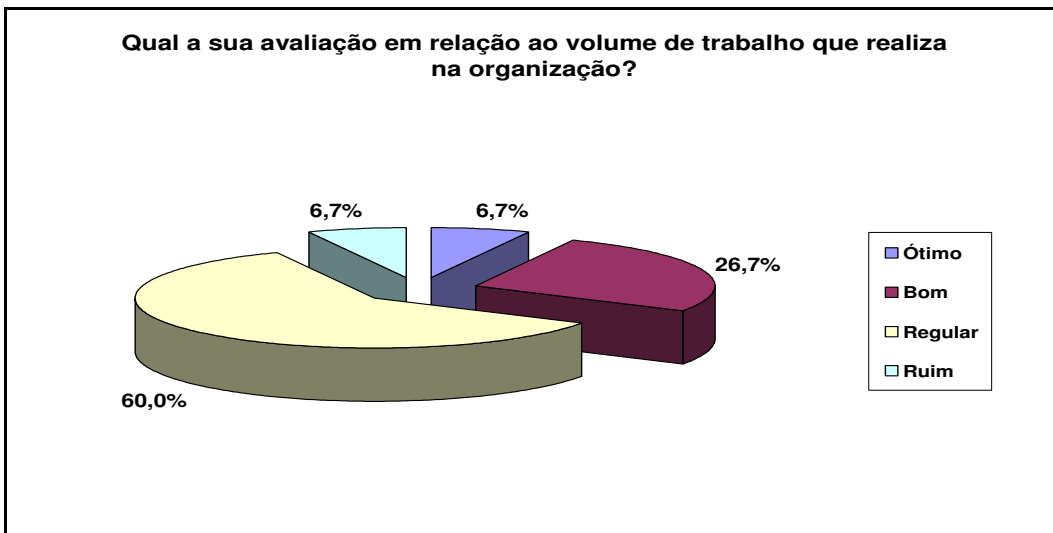


Gráfico 32 - Satisfação em relação ao volume de trabalho realizado

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

O gráfico demonstra que 6,7% dos colaboradores consideram ótimo o volume de trabalho que executam na organização, 26,7% dizem ser bom, 60% regular e 6,7% ruim.

5.2.28 Distribuição de tarefas igualmente entre todos

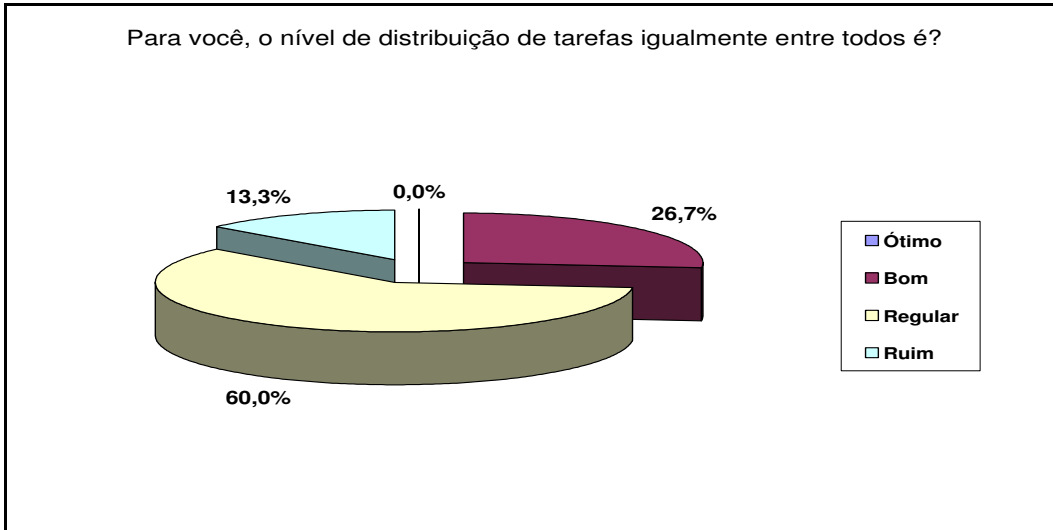


Gráfico 33 - Distribuição de tarefas igualmente entre todos

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

A pesquisa demonstra que 26,7% dos pesquisados acham o nível de distribuição de tarefas entre os colaboradores ótimo, 60% dizem ser regular e 13,3% entendem ser ruim.

5.2.29 Comunicação entre gerência e colaboradores

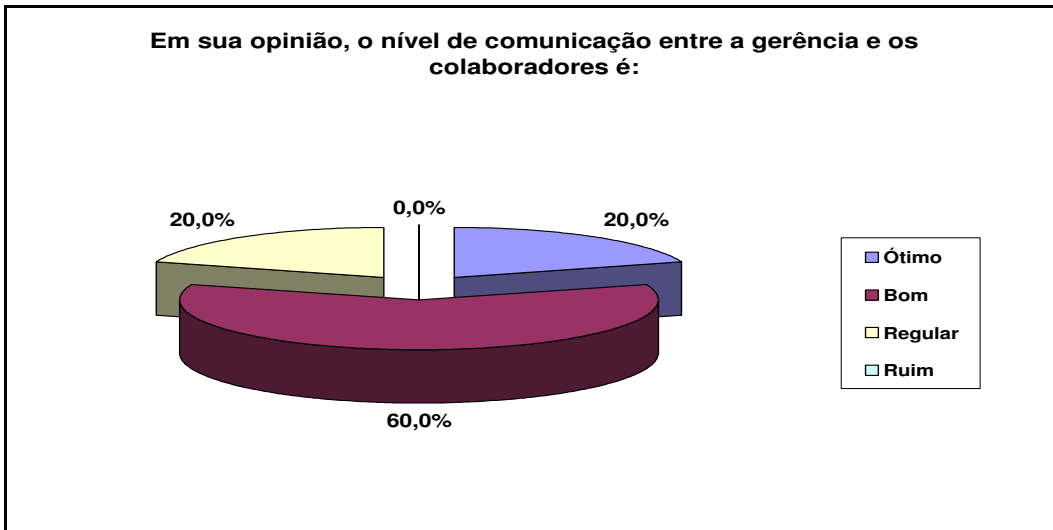


Gráfico 34 - Comunicação entre gerência e os colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

O gráfico demonstra que 20% dos colaboradores afirmam que a comunicação entre a gerência e colaboradores é ótimo, 60% afirmam ser bom e 20% afirmam ser regular.

5.2.30 Comunicação entre os colegas de trabalho

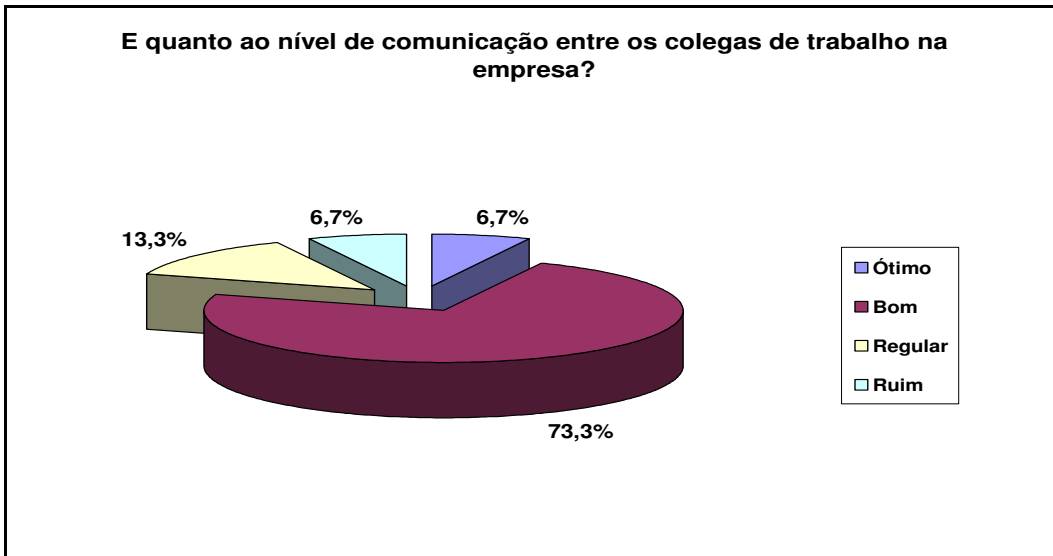


Gráfico 35 - Comunicação entre os colegas de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Os dados da pesquisa demonstram que 6,7% dos pesquisados acham ótimo o nível de comunicação dos colaboradores, 73,3% acham bom, 13,3% acham regular e 6,7% ruim.

5.2.31 Relacionamento entre colegas de trabalho

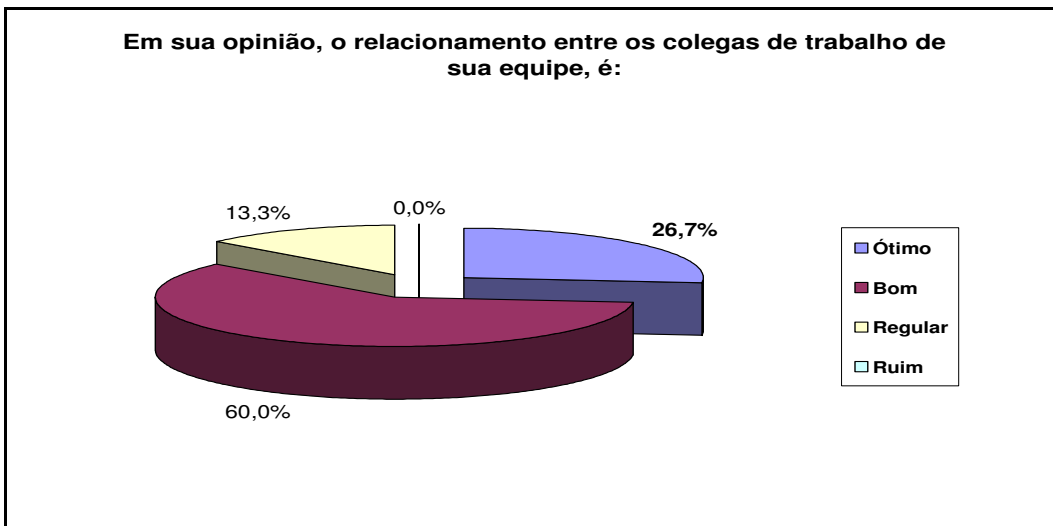


Gráfico 36 - Relacionamento entre colegas de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Verifica-se que 26,7% dos colaboradores afirmam que o relacionamento entre colegas é ótimo, 60% afirmam que é bom e 13,3% afirmam que o relacionamento é regular.

5.2.32 Informação sobre o que acontece na organização

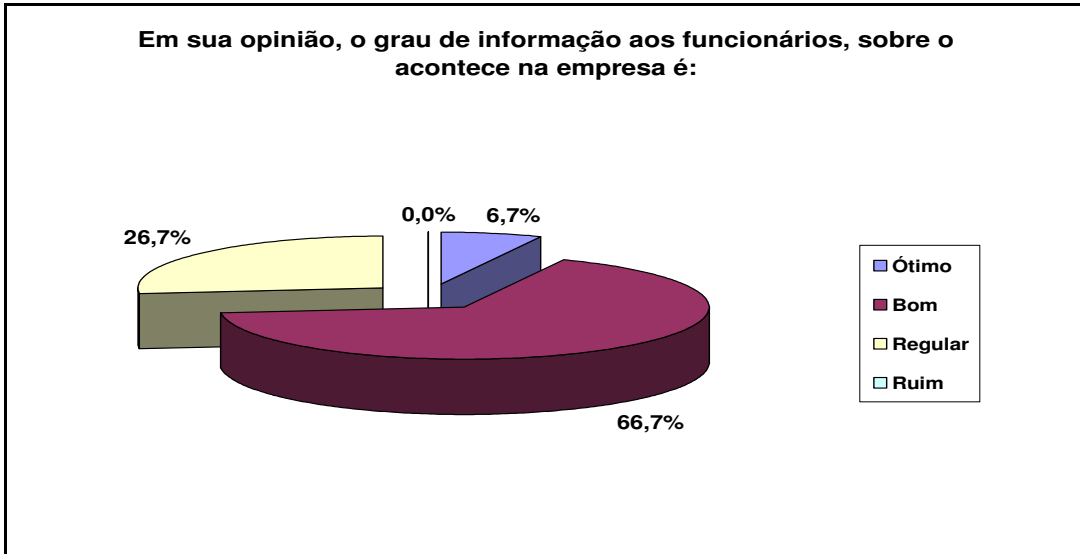


Gráfico 37 - Informação sobre o que acontece na organização
Fonte: Dados da pesquisa - 2011

A pesquisa revela que para 6,7% dos colaboradores o grau de informação sobre o que se passa na organização é ótimo, para 66,7 é bom e para 26,7 é regular.

5.2.33 Satisfação com o salário

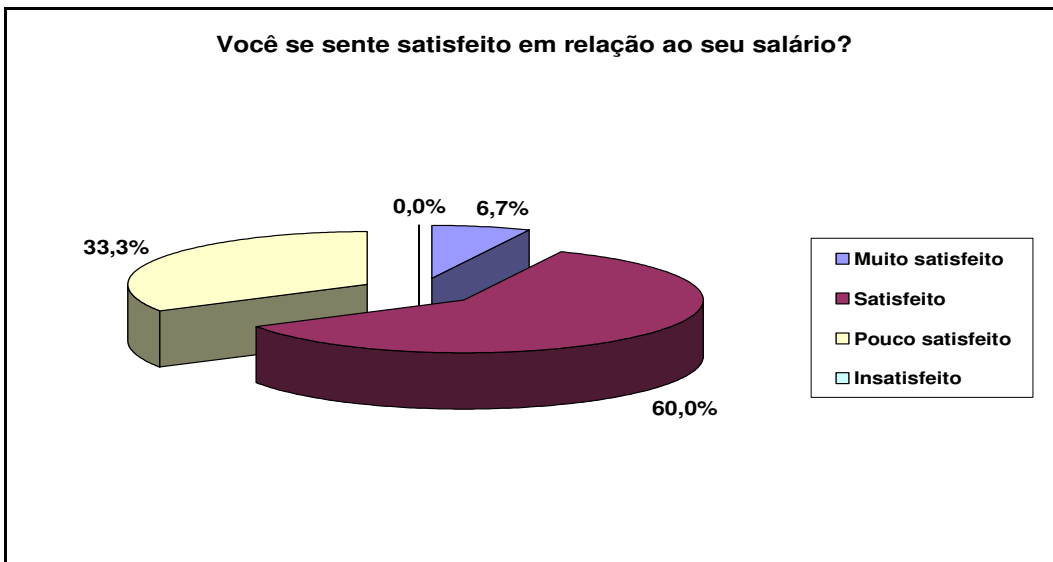


Gráfico 38 – Satisfação com o salário
Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Segundo o gráfico, 6,7% dos colaboradores sentem-se muito satisfeito com seu salário, 60% encontram-se satisfeitos e 33,3% encontram-se pouco satisfeito.

5.2.34 Possibilidade de crescimento profissional

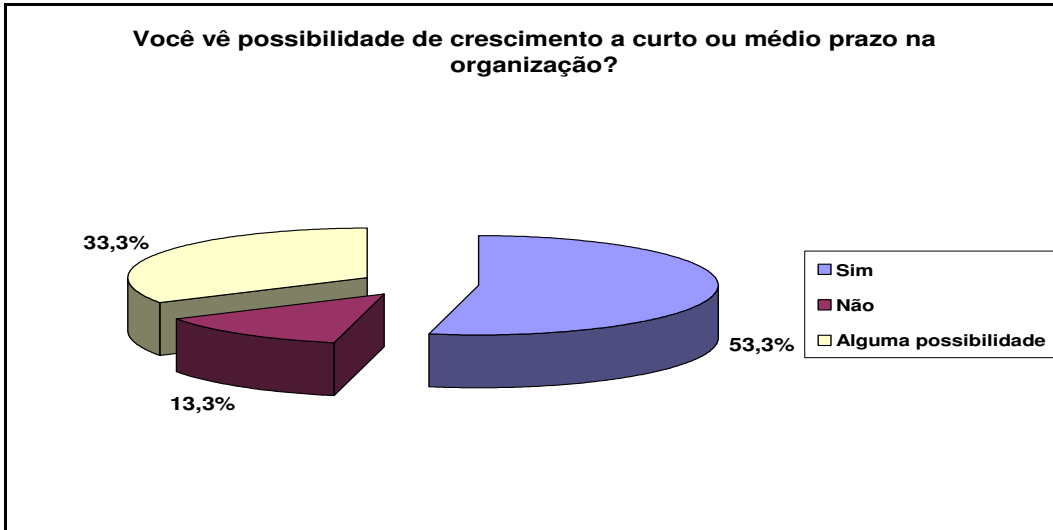


Gráfico 39 - Possibilidade de crescimento profissional

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

De acordo com os dados da pesquisa representados no gráfico, 53,3% dos colaboradores vislumbram possibilidades de crescimento a curto ou médio prazo, 13,3% não vislumbram esta possibilidade e 33,3% vêem alguma possibilidade.

5.2.35 Como você se imagina daqui a dois anos

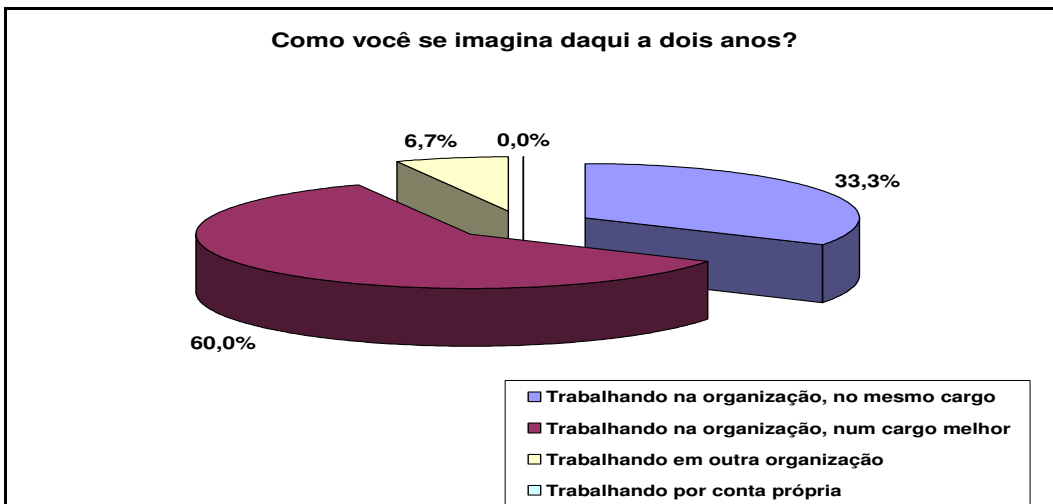


Gráfico 40 - Como você se imagina daqui a dois anos

Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Quando perguntado sobre como se imaginam daqui a dois anos, 33,3% dos colaboradores responderam trabalhando na organização no mesmo cargo, 60% responderam que na mesma organização em um cargo melhor e 6,7% trabalhando em outra organização.

5.2.36 A organização seria melhor se

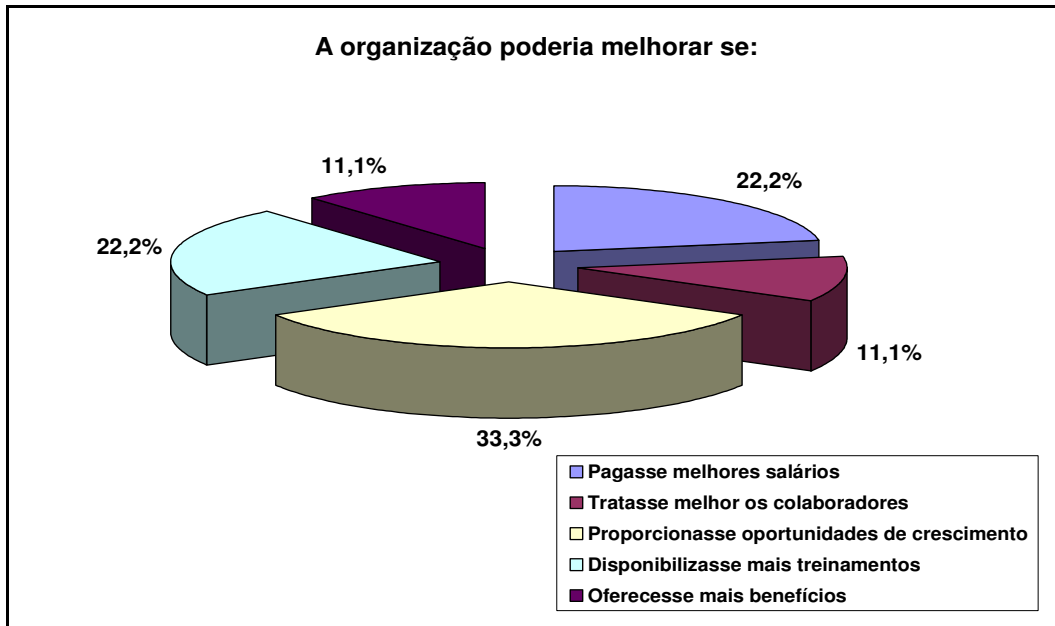


Gráfico 41 - A organização seria melhor se
Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Verifica-se que para 22,2% dos colaboradores pesquisados a organização melhoraria se pagasse melhores salários, para 11,1% se tratasse melhor seus colaboradores, para 33,3% proporcionando mais possibilidades de crescimento, para 22,2% se disponibilizasse mais treinamentos e 11,1% oferecendo mais benefícios.

5.2.37 Fatores que geram mais insatisfação

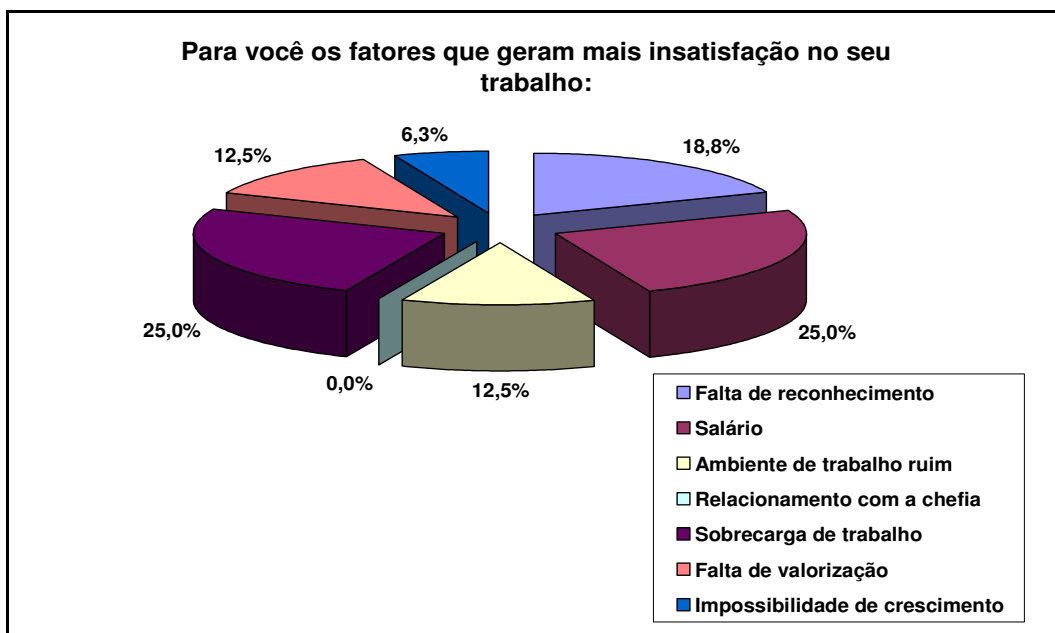


Gráfico 42 - Fatores que geram mais insatisfação
Fonte: Dados da pesquisa - 2011

Quando perguntado aos entrevistados, quais os fatores que mais geram insatisfação no seu trabalho, 18,8% responderam a falta de reconhecimento, 25% responderam o salário, 12,5% afirmam que o ambiente de trabalho ruim, 25% afirmam ser a sobrecarga de trabalho, 12,5% optaram pela falta de valorização e 6,3% responderam a impossibilidade de crescimento.

5.3 ANÁLISE E PROGNÓSTICO

A seguir será apresentada a análise e o prognóstico dos dados obtidos através da Pesquisa de Clima aplicada na organização. Os objetivos deste item são: expor os Pontos Fortes da organização permitindo que esta conheça seus fatores positivos; sugerir ações de melhorias para que possam ser mantidos estes Pontos; demonstrar os Pontos Fracos detectados; sugerir ações corretivas para sanar ou diminuir estes Pontos Fracos. Estas ações possibilitarão que a organização continue promovendo um Clima Organizacional adequado

5.3.1 PONTOS FORTES

Os Pontos Fortes são fatores ou características positivas de destaque, presentes na organização, que favorecem o cumprimento da sua missão, merecendo serem levados em conta na construção das estratégias e utilizados na busca da excelência dos processos da organização. É dever da Gestão de Pessoas, conhecer estes fatores ou características, efetuando a gestão em busca da melhoria ou manutenção dos mesmos.

5.3.1.1 Orgulho de Trabalhar na Organização

5.3.1.1.1 Análise

Foi possível identificar na pesquisa aplicada, conforme gráfico 6, que a maior parte dos colaboradores sente orgulho em trabalhar na organização pesquisada, sendo considerado este um dos Pontos Fortes da organização. O sentimento de orgulho deve-se ao respaldo da organização perante a sociedade e a

gratificação em participar das políticas e serviços sociais desenvolvidos pela organização, através dos programas de repasses de recursos e transferências de rendas para a população de baixa renda. Pode-se afirmar isso devido ao fato de que 86,7% dos colaboradores pesquisados responderam que são reconhecidos pela sociedade pelo trabalho desenvolvido na organização.

5.3.1.1.2 Justificativa e importância

O orgulho em trabalhar na organização é fator fundamental para a motivação dos colaboradores, pois demonstra que o indivíduo gosta do ambiente e da tarefa que executa. Sentir-se motivado para o trabalho permite ao colaborador realizar suas atividades, alcançando os objetivos pessoais, profissionais e conseqüentemente os da organização.

Tachizawa, (2001, p. 244) afirma que somente o indivíduo motivado estará disposto a se comprometer com os objetivos da empresa. Essa satisfação dos colaboradores pode ser explicada por fatores como: o gosto pelo trabalho que realizam, o orgulho e a vontade que sentem em vir trabalhar na empresa.

5.3.1.1.3 Ações Estratégicas de Melhoria

Promover ações de marketing interno direcionado aos colaboradores, destacando a importância para a sociedade dos trabalhos executados pela organização, divulgar para os novos e atuais colaboradores os diversos produtos e serviços desenvolvidos pela organização, divulgar as ações sociais desenvolvidas pela organização, divulgar e fortalecer a sua responsabilidade social e ambiental.

5.3.1.2 Responsabilidade pelo Desempenho da Organização

5.3.1.2.1 Análise

Foi possível identificar, conforme o gráfico 9, que os colaboradores se sentem responsáveis pelo desempenho e crescimento da organização. Este sentimento é favorável, uma vez que isso demonstra que os colaboradores estão

comprometidos com os objetivos da organização, possuindo apego afetivo com a mesma. Os indivíduos comprometidos afetivamente com a organização normalmente são motivados e apresentam alto desempenho. Pode-se ainda esperar que estes colaboradores contribuam de forma mais evidente para com as mudanças, pois compartilham dos mesmos objetivos da organização.

5.3.1.2.2 Justificativa e importância

Para que a organização tenha excelência em seus produtos e serviços, esta precisa contar com todo o potencial de seus colaboradores. Para que isso ocorra, é necessário que estes estejam comprometidos com os objetivos da organização.

“[...] a excelência numa organização ocorre quando cada empregado vai para casa à noite, olha para o espelho e pensa: fiz um excelente trabalho hoje. Para que a organização tenha excelência, o indivíduo precisa ter excelência. É por esta razão que as gerências do mundo todo estão investindo cada vez mais capital para desenvolver seus recursos humanos. A tecnologia, as ferramentas e as equipes fazem a diferença entre o fracasso e o sucesso, mas é preciso que o indivíduo tenha confiança, compromisso e criatividade para tornar a organização uma líder mundial”. (HARRINGTON, 1997, p. 103).

Assim, o sentimento de responsabilidade pelo desempenho da organização apresentado pelos colaboradores, demonstra que estes estão comprometidos e conseqüentemente motivados para com o seu trabalho na organização, sendo este um diferencial competitivo da organização.

5.3.1.2.3 Ações Estratégicas de Melhoria

As ações de manutenção do ponto forte acima são; a manutenção e fortalecimento das atuais políticas e programas de promoção por desempenho e valorização de pessoal e elaboração de encontros de conscientização e esclarecimento da importância para a organização do trabalho executado pelos colaboradores.

5.3.1.3 Relacionamento com a Liderança

5.3.1.3.1 Análise

O relacionamento dos colaboradores com a liderança foi mais um dos pontos fortes levantados pela pesquisa de Clima Organizacional, vide gráfico 12. Os colaboradores abordados pela pesquisa, responderam que se sentem seguro e a vontade para dialogar com o seu superior. Aliado a isto, todos os colaboradores responderam que quando precisam de seus superiores sempre ou quase sempre os mesmos estão disponíveis para dialogar ou auxiliar na resolução de problemas. Isso demonstra que existe cumplicidade no relacionamento das lideranças da organização para com os colaboradores.

5.3.1.3.2 Justificativa e importância

Manter um bom relacionamento das lideranças com os colaboradores passou a ser item indispensável nas políticas e processos da organização. O líder deverá buscar compreender as necessidades dos colaboradores e familiares, tratando-os com respeito.

Tachizawa (2001, p. 37), afirma que os líderes devem ter um novo senso de responsabilidade para com os colaboradores, que esperam receber tratamento justo, participar do processo decisório e dispor de instrumentos apropriados para exercer suas funções.

Assim a liderança deverá estar comprometida com o trabalho que é desenvolvido por seus colaboradores, dando total apoio aos mesmos, ouvindo suas sugestões e colocando-as em prática, possibilitando assim maior participação dos colaboradores na tomada de decisões, o que proporcionaria melhorias significativas para a organização.

5.3.1.3.3 Ações Estratégicas de Melhoria

A organização deverá focar os seus incentivos a cursos de Graduação e Pós-Graduação para áreas de Gestão de Pessoas, direcionando para o corpo gerencial da organização bem como a disponibilização de cursos sobre gestão de pessoas e liderança na Universidade Corporativa. Deverá montar políticas para preparação de novas lideranças dentro da organização, desta forma preparando

uma nova geração de gestores capazes de potencializar o relacionamento dos líderes com os colaboradores.

5.3.1.4 Liderança do Superior Hierárquico

5.3.1.4.1 Análise

A liderança na organização é um dos seus pontos fortes mais evidentes, conforme análise do gráfico 24. Observa-se na pesquisa que os colaboradores consideram o seu Superior Hierárquico um bom líder. Esta liderança do superior esta evidenciada no fato que os colaboradores avaliam como ótimo e bom na motivação das suas equipes.

5.3.1.4.2 Justificativa e importância

O desempenho das equipes de muito depende dos seus líderes. Os mesmos deverão saber identificar quem tem potencial, aproveitando todas as oportunidades para desenvolver os profissionais sob seu comando, identificando pontos fortes e fracos da equipe.

O desenvolvimento das pessoas passara a ser questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório. O novo líder surge como um visionário, integrador, agente de mudanças, motivador, facilitador, comunicador, capacitador e desenvolvedor de pessoal, além de guardião dos valores centrais da organização. (TACHIZAWA, 2001, p. 37).

Desta forma percebemos a influencia do líder sobre o comportamento da equipe é tão grande que pode alterar até o humor e a atitude das pessoas. Gestor desmotivado, é igual a equipe de baixo astral e indiferente aos resultados. Se otimista e confiante, todos estarão sempre de alto astral e motivados para buscar a excelência em suas atribuições.

5.3.1.4.3 Ações Estratégicas de Melhoria

A organização além das ações sugeridas para melhoria e manutenção do ponto forte relacionamento com as lideranças, que são fundamentais para o

desenvolvimento das novas e atuais lideranças, deverá implantar em suas rotinas de Gestão de Pessoas feedback periódico da Liderança com seus colaboradores. Desta forma os líderes poderão gerir de forma a atender os anseios dos colaboradores bem como identificar os pontos fracos e fortes de sua liderança para que este possa efetuar a correção dos mesmos.

5.3.2 PONTOS FRACOS

Pontos Fracos são fatores ou características negativas de destaque, presentes na organização, que a prejudicam o cumprimento dos objetivos da mesma, merecendo ações corretivas para minorá-los ou eliminá-los.

5.3.2.1 Relacionamento entre os Setores da Organização

5.3.2.1.1 Análise

Foi possível identificar através da Pesquisa de Clima aplicada na organização, conforme gráfico 17, a inexistência de um relacionamento harmonioso e de cooperação entre os vários setores da organização. Esta falta de harmonia e cooperação pode causar transtornos e desgastes tanto para os colaboradores, quanto para os clientes da organização, devido ao fato de que se possam efetuar algumas contratações de crédito, por exemplo, existe a necessidade de o processo ser avaliado por várias áreas como jurídico e análise de risco de crédito.

5.3.2.1.2 Justificativa e importância

O bom desempenho da organização muito depende da cooperação e harmonia dos diversos departamentos que a compõem. Para que ocorra esta harmonia e colaboração, a visão sistêmica dos gestores destes departamentos é fundamental, estes devem estar focados nos objetivos da organização e não apenas nos objetivos dos seus setores.

Pode ocorrer falta de colaboração entre departamentos. Cada executivo de alto nível, nessas unidades, é levado a crer que o que interessa são os resultados de sua área e que ele não é co-responsável pela colaboração comum. Essa crença no trabalho isolado é prejudicial à organização

moderna. Pois a tarefa organizacional é fruto de interdependência dos vários departamentos. (CHIAVENATO, 1999, p. 264).

A organização deve ser como uma máquina onde as peças devem trabalhar em harmonia para um perfeito funcionamento. O sucesso da organização moderna depende deste funcionamento harmonioso e seus setores devem visar os objetivos da organização e não apenas os seus próprios objetivos

5.3.2.1.3 Ações Estratégicas de Melhoria

Sugere-se orientação aos gestores das diversas áreas da organização para estimularem nos colaboradores sentimentos de cooperação entre os vários setores da organização, isso pode ser obtido através de reuniões periódicas e controles de qualidade de atendimento através de troca de informações entre os setores.

Sugere-se também a necessidade de demonstrar aos colaboradores que existe um objetivo maior do que o do seu setor, para isso este deve conhecer a organização como um todo, isso pode ser feito através de intercambio temporário de todos os colaboradores entre os vários setores da organização. Assim o colaborador poderá ter uma visão global dos negócios da organização, verificando as necessidades dos demais colaboradores e setores da organização.

5.3.2.2 Conflitos no Ambiente de Trabalho

5.3.2.2.1 Análise

Conforme o gráfico 18, os conflitos no ambiente de trabalho destacaram-se como mais um Ponto Fraco da organização. Mesmo que em uma intensidade não muito elevada, os colaboradores entrevistados afirmaram que existem conflitos na organização. Devido à importância de se ter um ambiente de trabalho harmonioso, este item foi considerado um ponto fraco, para que a organização possa instituir ações corretivas, evitando maiores desgastes entre os membros da equipe.

5.3.2.2.2 Justificativa e importância

Devido à diversidade social e de objetivos que formam o ambiente organizacional, os conflitos no ambiente de trabalho são algo natural dentro da organização.

O conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante. Inerentes às relações sociais, fazem parte dos processos de interação social ao lado da cooperação, da competição e da adaptação. Nesta situação, as pessoas não têm objetivos e valores idênticos. (DAMETTO, 2007, p. 47).

Cabe aos gestores da organização, instituir nesta, políticas e processos que visem amenizar os conflitos no ambiente de trabalho, possibilitando que a os colaboradores trabalhem unidos para o alcance dos objetivos da organização.

5.3.2.2.3 Ações Estratégicas de Melhoria

Sugere-se que a organização promova confraternizações entre os colaboradores, para que se crie entre os mesmos um ambiente amistoso. A segunda ação sugerida é o feedback dos colaboradores sobre os conflitos tentando amenizar a situação, e se necessário promovendo remanejamentos internos de forma com que os colaboradores conflitantes não tenham atribuições que se cruzem evitando desta forma o confronto de idéias. A maioria dos conflitos é gerada por sobrecarga e estresse, sendo este assunto abordado na seqüência deste trabalho

5.3.2.3 Sobrecarga no Ambiente de Trabalho

5.3.2.3.1 Análise

Percebe-se na pesquisa de clima aplicada na organização, que o seu maior Ponto Fraco encontra-se na sobrecarga no ambiente de trabalho. Neste item estão incluídos, pressão sobre o ritmo de trabalho gráfico 29, urgência na realização das tarefas gráfico 31, volume de trabalho gráfico 30 e distribuição de tarefas igualmente entre os colaboradores gráfico 33.

Entre os itens que compõem este ponto fraco: o item pressão sobre o ritmo de trabalho, os colaboradores acham que sempre ou quase sempre existe pressão; o item volume de trabalho ficou destacado que sempre ou quase sempre é

superior a capacidade de execução; no item urgência na realização das tarefas, a maioria absoluta dos colaboradores respondeu que sempre ou quase sempre existe urgência; e o item distribuição de tarefas igualmente entre todos, os colaboradores responderam que a distribuição é ruim ou regular e apenas uma pequena parcela respondeu que é bom.

5.3.2.3.2 Justificativa e importância

A sobrecarga vem se destacando como uma característica do ambiente de trabalho bancário. Esta sobrecarga está ligada diretamente ao aumento na cobrança de metas, diminuição de pessoal e pressão psicológica de risco de perda de valores.

Resende (2003) observa no setor bancário uma intensificação da sobrecarga resultante das crescentes demandas por produtividade, rigidez na organização do trabalho, redução significativa de pessoal, sobrecarga de trabalho e extrapolação da jornada de trabalho e resignação, aspectos acentuados pela dificuldade para intervir na concepção do trabalho.

Esta sobrecarga de trabalho pode trazer para os colaboradores e conseqüentemente para a organização, graves problemas. Para os colaboradores, danos a saúde e perda na qualidade de vida, e para a organização a perda no desempenho dos colaboradores, aumento do absenteísmo e possivelmente aumento de reclamações trabalhistas.

Segundo Hunter (1974), as condições de trabalho longo, penoso e perigoso, e os ambientes de trabalho agressivos à saúde rapidamente produziram sérios danos à saúde e à qualidade de vida dos trabalhadores e de suas famílias.

Junto à perda de qualidade de vida e danos a saúde, os reflexos da sobrecarga podem ser verificados no nível de estresse dos colaboradores.

O excesso de trabalho, quer em termos quantitativos como qualitativos, é uma fonte freqüente de estresse. Por sobrecarga quantitativa entende-se o excesso de atividades a realizar, num determinado período de tempo. A sobrecarga qualitativa refere-se a excessivas exigências em relação com as competências, conhecimentos e habilidades do trabalhador. (PEIRÓ, 1993, p. 142).

A organização moderna e que busca o bem estar, a qualidade de vida e a saúde de seus colaboradores, deve monitorar e gerir o nível de sobrecarga de

trabalho destes. Com um nível apropriado de trabalho e condições adequadas para a realização do mesmo, possibilitará com que os colaboradores estejam satisfeitos, e conseqüentemente a organização poderá manter-se competitiva no mercado.

5.3.2.3.3 Ações Estratégicas de Melhoria

Percebe-se que a sobrecarga no ambiente de trabalho da organização é causada pelo volume, pressão, urgência e má distribuição do trabalho entre os colaboradores. Como visto anteriormente, esta sobrecarga causa estresse no ambiente de trabalho gerando conflitos entre os colaboradores.

Diante da necessidade de resolução deste ponto fraco, sugerem-se as seguintes ações de melhoria: Efetuar um levantamento de todo o trabalho realizado na organização, apurando a necessidade da realização, possibilidade de agilizar os processos e quem efetua a tarefa; De posse destas informações, deve ser efetuada uma nova distribuição das tarefas entre os colaboradores, verificando a possibilidade de delegar parte destas tarefas para terceirizados e estagiários, que encontram-se ociosos dentro da organização, de forma com que o volume fique homogêneo ente todos os membros das equipes de acordo com as atribuições de cada cargo; e diminuir o ritmo da pressão sobre o trabalho executado, principalmente com a urgência na realização de tarefas, através de um planejamento antecipado das demandas para que os colaboradores possam melhor gerenciar o seu tempo disponível para a execução das mesmas

6 CONCLUSÃO

Atualmente, o diferencial competitivo das organizações passou a ser as pessoas que nela trabalham. Buscar entender as necessidades e anseios dos seres humanos que formam as equipes e descobrir quais são os fatores motivacionais que afetam o comportamento destes na organização é fundamental para o desempenho e sustentabilidade da organização. É nesse ponto que vemos a importância da Gestão de Pessoas dentro das organizações, atuando em toda a estrutura hierárquica, desde o nível produtivo até a liderança, gerenciando talento, conhecimento, e o capital humano disponível. A Gestão de Pessoas deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da empresa, utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades.

O ambiente de trabalho é composto por diversos elementos que, simultaneamente, impactam e são impactados entre si e vão definindo uma atmosfera específica daquele ambiente. Esta atmosfera do ambiente é definida como Clima Organizacional, que é formado pela percepção compartilhada entre os membros da organização sobre o ambiente organizacional e compreende também a reação dos empregados a esta percepção. A organização pode efetuar a gestão deste Clima, através de um conjunto de estratégias que visam a promover um ambiente de trabalho que propicie o bem-estar, a identificação dos colaboradores com a organização e a melhoria da produtividade das equipes, sendo uma prática fundamental para o alcance dos desafios estratégicos da organização.

O objetivo principal deste trabalho foi a realização de uma Pesquisa de Clima Organizacional entre os colaboradores da Superintendência Regional do Sul de Santa Catarina. Para auxiliar no alcance deste objetivo, foram estabelecidos os objetivos específicos. Com o resultado da pesquisa, foi possível alcançar estes objetivos específicos, verificando-se a percepção dos colaboradores em aspectos como orgulho de trabalhar na organização e a satisfação com o trabalho executado, analisar a realidade situacional do Clima Organizacional, identificar os pontos Fortes e Pontos Fracos da Organização e com base nestes, foi possível sugerir ações de melhorias e correções para que a Organização possa promover um Clima Organizacional adequado.

A pesquisa bem como o diagnóstico e prognóstico realizados neste trabalho, podem ser utilizados pela organização como uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas, tendo em vista que foram levantados diversos Pontos Fortes e Pontos Fracos da organização possibilitando identificar a percepção dos colaboradores sobre diversos aspectos do Clima Organizacional, políticas e processos de Gestão de Pessoas. Para o pesquisador, a realização deste trabalho foi de extrema importância, pois possibilitou a ligação entre a teoria e a prática, além da possibilidade de uma aprendizagem maior na área de Gestão de Pessoas, que vem se destacando como uma das mais importantes da Administração.

Os principais Pontos Fortes encontrados na organização foram o orgulho em se trabalhar na organização, a responsabilidade pelo desempenho da organização, o relacionamento com a liderança e o poder de liderança do superior hierárquico. Como Pontos Fracos podemos citar a falta de harmonia entre os setores da organização, os conflitos e principalmente a sobrecarga e estresse no ambiente de trabalho.

Para a minimização dos Pontos Fracos, e potencializar dos Pontos Fortes, a Organização deverá implantar as ações sugeridas neste relatório. Entre as ações podemos citar: A conscientização e o intercâmbio dos colaboradores entre os departamentos visando um trabalho colaborativo e harmonioso entre os departamentos da organização; confraternizações e feedback estruturados para o gerenciamento dos conflitos existentes; e ações que visem diminuir o nível de sobrecarga de no ambiente de trabalho.

Os Pontos Fracos encontrados, não demonstram ser de grande intensidade, as ações sugeridas são com o intuito de evitar com que se tornem de grandes proporções. Mesmo com a existência destes Pontos Fracos, foi possível identificar o prestígio da organização, sendo uma organização competitiva quanto aos serviços prestados, mas principalmente ao grande potencial que são seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

BITERCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena (Coord). **Manual de gestão de pessoas e equipes.** 3 ed. São Paulo: Gente, 2002.

BOOG, Gustavo. **Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências.** Vol 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CAIXA. **Apresentação.** Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/acaixa/index.asp>>. Acesso em: 07 Set. 2011.

CAIXA. **Estrutura organizacional.** Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/acaixa/estrutura_organizacional.asp>. Acesso em: 07 Set. 2011..

CAIXA. **Historia missão e valores.** Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/acaixa/historia_missao.asp>. Acesso em: 07 Set. 2011.

CAIXA. **Historia missão e valores.** Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/acaixa/historia_missao.asp>. Acesso em: 07 Set. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Recursos Humanos.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **TGA – Teoria Geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Compensação, planos de benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho e relações sindicais.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CURY, Antonio. **Organizações e Métodos: Uma visão holística.** São Paulo: Atlas, 1999.

FRANÇA, Ana Cristina Limong. **As Pessoas na Organização.** 4 ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GLEESON, Kerry. **O programa de eficiência pessoas**. Tradução Eliane Kanner. São Paulo: Makron Books, 1996.

HARRINGTON, H. J., HARRINGTON, J. S. **Gerenciamento total de melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HUNTER, D. *The diseases of occupations*. London: The English University Press.

LANER, Aline dos Santos. **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A.: **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A.: **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

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

MINAYO MC. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco; 2007.

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

TACHIZAWA, Takeshi. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 4. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

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

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este questionário tem por finalidade avaliar o Clima Organizacional na Caixa Econômica Federal – Superintendência Regional Sul de Santa Catarina. Peço a você a colaboração e sinceridade ao responder o questionário. Não é necessária a identificação, uma vez que o interesse da pesquisa se dá pelo resultado final como um todo, e não de forma individualizada.

Desde já agradeço pela colaboração.

Identificação dos colaboradores:

1. Setor da organização que você trabalha

- Gerencial
- Administrativo/Assessoramento

2. Sexo

- masculino
- feminino

3. Idade

- 18 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 53 anos

4. Escolaridade

- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação

5. Há quanto tempo trabalha na organização?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Acima de 10 anos

Questionário de Clima Organizacional:

1. Você sente orgulho em trabalhar na sua Organização?

sim não Algumas vezes

2. Você sente reconhecimento da sociedade por ser empregado da sua organização?

sim não Algumas vezes

3 – Você indicaria a sua organização para algum amigo seu trabalhar?

Sim Não Talvez

4. Você se sente responsável pelo crescimento da Empresa?

sim não Algumas vezes

5. Você busca constantemente melhorar o meu modo de trabalhar?

sim não Algumas vezes

6. A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões, idéias e contribuições de seus colaboradores?

sim não em parte

7. Você sente-se à vontade e seguro para debater e opinar em relação a trabalho com seu superior?

sim não Algumas vezes

8. Existe reconhecimento pelo bom desempenho dos colaboradores?

sempre quase sempre raramente nunca

9. As pessoas competentes são as que têm melhores oportunidades na organização?

sempre quase sempre raramente nunca

10. O provimento de cargos comissionados se dá com base em critérios claros e justos?

sempre quase sempre raramente nunca

11. A organização utiliza processos adequados para promoção de seus colaboradores?

sim não mais ou menos

12. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da organização?

sim não em parte

13. Em sua opinião, existem conflitos em seu ambiente de trabalho?

sim não Algumas vezes

14. Você conhece as prioridades e objetivos da organização?

sim não em parte

15. Você participa da definição de metas e objetivos relacionados ao seu trabalho?

sempre quase sempre raramente nunca

16. Seu superior está disponível quando necessita dele?

sempre quase sempre raramente nunca

17. Quando os colaboradores sugerem mudanças no trabalho, a gerência:

aceita com facilidade às vezes aceita tem dificuldade em aceitar não aceita

18. Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?

sempre quase sempre raramente nunca

19. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?

sempre quase sempre raramente nunca

20. Como você avalia seu superior imediato quanto à motivação dos colaboradores?
() ótimo () bom () regular () ruim
21. O nível de motivação para trabalhar na organização, é considerado:
() ótimo () bom () regular () ruim
22. Você gostaria de trabalhar em outro departamento da organização?
() sim () não
23. Os treinamentos e informações disponibilizados pela organização o capacitam para desempenhar o seu trabalho?
() sim () não () em parte
24. Existe pressão sobre seu ritmo de trabalho?
() sempre () quase sempre () raramente () nunca
25. O volume de tarefa é maior do que a minha capacidade de executá-las?
() sempre () quase sempre () raramente () nunca
26. Há urgência para a realização de tarefas?
() sempre () quase sempre () raramente () nunca
27. Qual a sua avaliação em relação ao volume de trabalho que realiza na organização?
() ótimo () bom () regular () ruim
28. Para você, nível de distribuição de tarefas igualmente entre todos é?
() ótimo () bom () regular () ruim
29. Em sua opinião, o nível de comunicação entre a gerência e os colaboradores é:
() ótimo () bom () regular () ruim
30. E quanto ao nível de comunicação entre os colegas de trabalho na empresa?
() ótimo () bom () regular () ruim

31. Em sua opinião, o relacionamento entre os colegas de trabalho de sua equipe, é:
() ótimo () bom () regular () ruim

32. Em sua opinião, o grau de informação aos funcionários sobre o que se passa na empresa é:

() ótimo () bom () regular () ruim

33. Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?

() muito satisfeito () satisfeito () Pouco satisfeito () insatisfeito

34. Você vê possibilidade de crescimento a curto ou médio prazo na organização?

() sim () não () alguma possibilidade

35. Como você se imagina daqui a dois anos?

() trabalhando na organização, no mesmo cargo

() trabalhando na organização, num cargo melhor

() trabalhando em outra organização

() trabalhando por conta própria

36. A organização poderia melhorar se:

() pagasse melhores salários

() tratasse melhor os colaboradores

() proporcionasse oportunidades de crescimento

() disponibilizasse mais treinamentos

() oferecesse mais benefícios

37 – Para você o fator que gera mais insatisfação no seu trabalho

() falta de reconhecimento

() salário

() ambiente de trabalho ruim

() relacionamento com a chefia

() sobrecarga de trabalho

() falta de valorização

() impossibilidade de crescimento