Adriana Sorgato

PESQUISA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL NA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL S/A DE XAXIM – SC

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Financeiros da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientadora: Prof. Ângela Beatriz S Scheffer Garay

Porto Alegre
2007

Adriana Sorgato

PESQUISA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL NA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL S/A DE XAXIM – SC

Conceito final:
Aprovado em ..... de ..... de.....

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. .....-

_____

Prof. Dr. .....-

_____

Prof. Dr. .....-

_____

Orientador – **Prof. Ângela Beatriz Scheffer Garay - UFRGS**

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso foi realizado na organização Banco do Brasil S/A, através de um estudo desenvolvido dentro da agência da cidade de Xaxim-SC, que atua como representante da organização na cidade. O estudo teve como objetivo principal identificar como os funcionários da agência percebem o clima organizacional no qual estão inseridos. O método de estudo foi o estudo de caso de caráter quantitativo e a forma como os dados pesquisados foram coletados, foi por meio de questionários de pesquisa aplicado aos funcionários da agência, sendo os resultados analisados através de software estatístico e de análise interpretativa, tendo como base o referencial teórico construído no estudo. Ente os principais resultados, destacam-se a consciência de grupo dos funcionários da agência, sendo que todos reconhecem a importância das ações pessoais isoladas para a manutenção de um saudável e motivador clima de trabalho; a caracterização do clima organizacional da agência, como bom, e o diagnóstico da realidade cotidiana do trabalho desenvolvido na organização. Estes aspectos acabaram por serem explicitados neste estudo.

Palavras-chaves: Clima organizacional, Gestão de Pessoas. Administração de RH.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1: Objetivos organizacionais e objetivos individuais.....13
FIGURA 1: Os seis processos de gestão de pessoas.....16
FIGURA 2: Como você vê o trabalho em equipe?.....36
FIGURA 3: Grau de satisfação.....42
TABELA 1: Quadro de respostas 1.....37
TABELA 2: Quadro de respostas 2.....43
GRÁFICO 1: Sexo 29
GRÁFICO 2: Faixa etária.....30
GRÁFICO 3: Estado civil.....31
GRÁFICO 4: Grau de instrução.....32
GRÁFICO 5: Tempo de empresa.....33
GRÁFICO 6: Área de atuação na empresa.....34
GRÁFICO 7: Como você vê seu superior?.....44
GRÁFICO 8: Como seu superior repassa as informações e metas?.....45
GRÁFICO 9: Como você considera o seu ambiente de trabalho?.....46
GRÁFICO 10: Quanto você sente-se motivado/satisfeito em relação ao BB e ao seu trabalho?.....48
GRÁFICO 11: Atributos importantes para a manutenção de um clima organizacional favorável a um bom desempenho de atividades.....49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....06
1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO.....07
1.2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....07
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....11
2.1 A ORGANIZAÇÃO.....11
2.2 A ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS.....12
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....14
2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL.....20
2.4.1 Clima Organizacional: Conceituações segundo a perspectiva de diferentes autores.....20
2.4.2 Pesquisa de Clima Organizacional.....23
3 METODOLOGIA.....25
3.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....25
3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA APLICADA.....26
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....29
4.1 DIAGNÓSTICO GERAL.....51
5 CONCLUSÃO.....55
REFERÊNCIAS.....57
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL DE XAXIM-SC.....59

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações brasileiras vêm se preocupando e vivendo um momento onde o repensar de seus objetivos e finalidades, faz-se necessário, visto as transformações sócias serem cada vez mais freqüentes e rápidas, influenciando significativamente as estruturas organizacionais.

Nesse sentido, também o Banco do Brasil S/A sente a necessidade de acompanhar as mudanças sociais da mesma forma em que busca melhorar o cotidiano de seus funcionários e, consequentemente, favorecer seus clientes e colaboradores com um ambiente saudável e agradável de trabalho.

Considera-se a pesquisa sobre o clima organizacional da agência do Banco do Brasil S/A da cidade de Xaxim – SC como instrumento de fundamental importância para o diagnóstico do ambiente de trabalho e, para também, apontar caminhos para a melhoria contínua da organização, partindo da própria realidade vivenciada no dia-a-dia da agência.

O mercado em que as empresas estão inseridas torna-se cada vez mais exigentes, havendo a exigência de as organizações criarem sempre novas estratégias para atrair novos clientes e principalmente para mantê-los.

Este é um dos caminhos para as empresas que pretedem permanecer no mercado, buscando meios que as tornem competitivas para que, consequentemente, atinjam resultados positivos em prol do objetivo principal da organização. Estes meios necessários para o alcance dos objetivos traçados, passam pela colaboração e desempenho de seus funcionários, que com suas capacidades e características buscam seu espaço e motivação.

Segundo Chiavenato(1999), as organizações estão conscientes da importância das pessoas, percebendo que somente podem crescer e prosperar se forem capazes de atingir o retorno dos investimentos de seus empregados. Para que a organização alcance seus objetivos, ela deve tratar seus funcionários como elementos básicos da eficácia organizacional.

Neste contexto, é importante para as empresas identificarem qual a percepção de seus funcionários com relação ao clima organizacional onde estão inseridos. Desta forma, o tema escolhido para a monografia procurou responder a seguinte questão: como está o clima organizacional na agência do BB de Xaxim - SC?

Parte-se do pressuposto que é fundamental uma constante avaliação do clima organizacional na agência por parte de seus colaboradores. O estudo poderá contribuir para a melhoria do ambiente e dos relacionamentos, bem como propiciar reflexões sobre questões relevantes como, quais seriam os fatores que representam maior influência positiva e negativa

no clima organizacional e quais as ações que podem ser utilizadas a fim de melhorar o clima organizacional na agência de Xaxim do Banco do Brasil.

1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo principal foi identificar como os funcionários da agência do Banco do Brasil S/A de Xaxim - SC percebem o clima organizacional no qual estão inseridos.

Os objetivos secundários foram: aplicar pesquisa aos colaboradores, buscando perceber o clima organizacional da agência estudada; diagnosticar, através da tabulação dos dados, o clima organizacional e elaborar sugestões e ações de integração entre os funcionários visando melhorias no clima, se assim for diagnosticado.

Buscou-se, para o alcance desses objetivos a aplicação da pesquisa com os colaboradores da agência Xaxim, identificando, como, na percepção deles, caracteriza-se o clima organizacional da agência estudada. Tais dados permitiram posteriormente, o diagnóstico através da tabulação dos dados, da realidade cotidiana dos funcionários e a elaboração de sugestões e ações de integração entre os mesmos.

1.2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Clima, segundo o dicionário Aurélio, é o conjunto de condições meteorológicas (pressão, temperatura, ventos, chuvas, umidade) e caracterizam o estado médio da atmosfera em uma região. Dessa forma, quando as condições climáticas não são propícias , o homem tende a ajustá-las às suas necessidades bio-psicológicas, utilizando recursos como ar condicionado, aquecedor, ventilador...

O bem estar físico repercute em outras áreas do ser produzindo conforto psicossocial. Apesar de o clima ser um fenômeno natural, pode-se interferir em sua dinâmica. A ação do homem é determinante da qualidade de vida no planeta. Por serem fatores similares, o homem compara os fenômenos naturais aos aspectos psicossociais. Os ambientes de trabalho, familiar e social, apresentam convivência com características de agradabilidade ou turbulência tal qual o clima meteorológico.

Dessa forma, é relevante que cada empresa ou organização esteja ciente de como o clima de trabalho é importante, não só para o rendimento de seus funcionários, otimizando seus potenciais, mas também na conquista de uma clientela fiel, através da satisfação gerada

pelo agradável ambiente de trabalho da empresa. Na era em que as organizações buscam o alto desempenho é preciso buscar conhecimento necessário para tal atuação.

A história da evolução apresenta que, com o passar dos tempos, gerentes e engenheiros de todo o mundo acharam necessário e passaram a concentrar-se em desenvolver teorias e técnicas gerais da administração, para se formar assim uma ciência. Entender o que significa administração depende do contexto histórico-social vivenciado por cada empresa e das características pessoais de seu administrador, considerando que a gama de funções é enorme e cada situação refere-se a uma organização específica.

Os conceitos praticados foram assim evoluindo, inclusive no que se refere à Gestão de Pessoas nas organizações. Para que a empresa atinja seus objetivos, através de seus recursos, tem-se hoje a consiência de que faz-se necessário um ambiente organizacional com clima adequado para proceder as atividades da administração.

Desta forma, para o atingimento dos objetivos organizacionais uma das variáveis fundamentais refere-se ao comportamento organizacional, que é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem nas organizações. Através do comportamento organizacional percebe-se também a cultura como fator primordial, cultura esta que a empresa e seus colaboradores possuem para trabalhar, esta, por sua vez, influencia no clima da organização sendo refletido externamente, através das atitudes de seus colaboradores.

São justamente as percepções compartilhadas entre as pessoas no trabalho que constituem o clima organizacional que é passível de medição. Nesse aspecto, as pesquisas internas sobre clima são úteis quando fornecem elementos para que a organização adote medidas para sua melhoria, sendo que, devem ser adequadas à realidade ao qual estão sendo aplicadas.

Através do conhecimento e gestão do clima organizacional, que é um importante termômetro para as empresas monitorarem constantemente as percepções das pessoas no seu ambiente de trabalho, as mesmas podem conhecer o que funciona e o que não funciona na organização, para, a partir de então, implantarem ações que melhorem a qualidade de vida de seus funcionários e permitirem que os mesmos sintam-se motivados e reconhecidos quanto à importância de seu trabalho e de sua participação no grupo.

As empresas precisam cada vez mais de pessoas de mente independente, que ousem expressar o que pensam e que se sintam livres para responder às mudanças sociais contínuas. A cultura organizacional deve encorajar os seus funcionários para a criatividade, pois para que as empresas possam se consolidarem através do tempo, precisam corresponder de forma

imediata às mutações de seus clientes, oferecendo serviços novos e melhores, além da qualidade do atendimento.

Desta forma, as organizações passaram a preocupar-se com as expectativas e necessidades de seus clientes, sejam eles internos ou externos. Para a empresa o comprometimento dos funcionários e dos dirigentes para com a organização é base fundamental de relacionamento. Se antes era preciso motivar os funcionários, agora é preciso buscar o seu comprometimento e proporcionar-lhes prazer.

Ao permitir que os funcionários manifestem seus pontos de vista, suas observações, desejos e anseios com relação ao ambiente vivenciado no cotidiano da agência, busca-se interferir de forma significativa e positiva para que o clima organizacional na agência do Banco do Brasil da cidade de Xaxim-SC seja fator determinante de seu sucesso no mercado ao qual se encontra inserida.

O método de estudo escolhido para direcionamento deste trabalho investigativo foi o de estudo de caso, sendo que todos os funcionários de uma única agência foram entrevistados. Também a análise dos dados coletados foi feita de forma quantitativa, após a aplicação dos questionários individuais aos participantes.

No primeiro capítulo encontrar-se o referencial teórico do estudo realizado nestes dois anos de curso. Nele são desenvolvidos os conteúdos básicos significativos para o estudo do clima organizacional de uma empresa como: as organizações, as organizações e as pessoas e administração de recursos humanos.

Vários autores foram utilizados como referência, tendo seus argumentos citados e analisados sob o foco da pesquisa que norteou todo o trabalho científico realizado. Autores como Chiavenatto, Pontes e Luz têm suas percepções citadas e desenvolvidas no presente texto de conclusão do curso de MBA de Gestão de Negócios.

No segundo capítulo, a metodologia do trabalho de pesquisa é especificada e detalhada, precedida pelo histórico da organização estudada, neste caso, da organização Banco do Brasil S/A e da agência de Xaxim-SC, objeto do estudo realizado. Este capítulo é de fundamental importância para que se compreenda a maneira pela qual se realizou o presente estudo.

No terceiro capítulo, os dados coletados através da pesquisa realizada por questionários individuais, aplicados aos funcionários da agência, são ilustrados através de gráficos e analisados, sendo que os mesmos são relacionados com o conteúdo teórico do primeiro capítulo, para posterior validação, comprovação ou negação e discordância dos

objetivos propostos pelo trabalho científico de pesquisa e para que fosse possível diagnosticar a qualidade do clima organizacional.

Por fim, são feitas sugestões aplicáveis ao cotidiano de trabalho da organização e considerações sobre o tema e o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a base teórica relacionada à área de Recursos Humanos e ao clima organizacional que serviram de subsídios para a realização da pesquisa de clima desenvolvida durante este estudo.

2. 1 A ORGANIZAÇÃO

Uma organização não é algo isolado, desvinculado do contexto. As organizações representam a parte mutável do ambiente social e, portanto possíveis de transformações. As organizações de hoje não são mais as mesmas de ontem. A sociedade muda e altera seus padrões e valores de vida e, consequentemente, obrigam as empresas a mudanças significativas com o passar do tempo.

> Organização são duas ou mais pessoas que trabalham de modo estruturado na ordenação de diferentes atividades, com a finalidade de alcançar um conjunto de objetivos planejados. Toda organização opera com características do meio em que está inserida, proporcionando condições para sua existência e sobrevivência (CHIAVENATTO, 1998).

O que pode determinar a manutenção de uma organização ao longo do tempo é sua capacidade de adaptação ao contexto sócio-histórico, no qual se encontra inserida. Cada organização é identificada através de seus objetivos de existência. Como afirma Chiavenatto (1999b, p.2):

> Cada organização tem os seus objetivos, o seu ramo de atividade, os seus dirigentes e o seu pessoal, os seus problemas internos e externos, o seu mercado, a sua situação financeira, a sua tecnologia, os seus recursos básicos, a sua ideologia e política de negócios.

Neste sentido, uma organização também pode ser classificada conforme seu tamanho, sua origem e organização. Apresentam uma variedade, podendo ser: indústrias, comércios, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviços, etc. Podem ser grandes, médias e pequenas quanto ao seu tamanho. Podem ser públicas ou privadas quanto à sua propriedade. Quase tudo que a sociedade necessita é produzido pelas organizações. (CHIAVENATTO, 1998)

Ao refletir e reproduzir valores sociais, as organizações cumprem seu papel social, como mantedoras do sistema econômico vigente.

> As organizações são importantes porque são instituições sociais que refletem alguns valores e necessidades culturalmente aceitas. Elas permitem que vivamos juntos e de modo civilizado, e que realizemos objetivos enquanto sociedade. (STONER e FREEMAN, 1995, p.4)

De acordo com Chiavenatto (1992, p.8), "uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo". Dessa forma, quando uma empresa traça seus objetivos, acaba por direcionar quais grupos sociais pretende atender e servir.

As funções de cada indivíduo, dentro das organizações, devem ser pensadas de maneira em que, seus talentos e aptidões possam ser aproveitados e direcionados para a realização pessoal do trabalhador. "As organizações e as pessoas que as administram realizam funções essenciais, coordenam esforços de diferentes pessoas, permitindo-as alcançar seus objetivos individuais que, de outra forma, seriam muito mais difíceis de serem atingidos" (HAMPTON, 1992).

O clima de trabalho decorre das ligações humanas submetidas a determinadas condições no contexto organizacional. É importante que para isso, se possa sensibilizar os grupos quanto à importância da criação de uma cultura de valorização do clima de trabalho nas organizações.

2.2 A ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS

As pessoas são o principal ativo de uma organização, o seu mais importante recurso, o humano, ou seja, o capital intelectual. Como corrobora Hampton (1999), as pessoas dentro das organizações representam um diferencial competitivo, pois são elas que mantêm e promovem o sucesso organizacional. Em um mundo globalizado instável, mutável e fortemente competitivo, as pessoas passam, então, a constituir uma das competências básicas da organização.

A área de Recursos Humanos em uma organização é importantíssima, pois ela integra os sonhos e desejos dos colaboradores, cabendo a organização estabelecer as metas, perspectivas de progresso, bem como a remuneração e sua satisfação.

A relação de dependência entre as pessoas e as organizações deve ser encarada como uma oportunidade de troca de benefícios, equilibrada conforme o nível de satisfação de todos os envolvidos no contexto. "As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na realidade, cada uma das partes

depende da outra. É uma relação de mútua dependência na qual existem trocas constantes de benefícios" (CHIAVENATTO, 1999, p. 276).

Chiavenatto (1999, p. 342) defende ainda que, neste contexto, "as pessoas também podem ser definidas como parceiros das organizações, por fornecerem parte de seus conhecimentos, habilidades, capacidades e sua inteligência, proporcionando decisões racionais que dão significado e rumo aos objetivos globais" (CHIAVENATO, 1999, p. 342).

Por representarem o capital humano de uma organização, as pessoas são de fato, aquelas que a apresentam e a representam frente à sociedade.

Dentro desse contexto, é impossível estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e das organizações. As organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome. A partir do Quadro 1, pode-se verificar os principais objetivos individuais e organizacionais. A empresa deve procurar conciliar seu esforço com o esforço das pessoas, para estabelecer um ambiente de sinergia, com o mínimo de tempo e conflito. É uma questão que requer negociação e participação das partes envolvidas. Para que juntos orientem seus objetivos e cheguem a um denominador comum. (CHIAVENATTO, 1999)

QUADRO 1: OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E OBJETIVOS INDIVIDUAIS

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
- Sobrevivência	- Melhores Salários
- Crescimento Sustentado	- Melhores Benefícios
- Lucratividade	- Estabilidade no Emprego
- Produtividade	- Segurança no Trabalho
- Qualidade nos Produtos/Serviços	- Qualidade de vida no Trabalho
- Redução de Custos	- Satisfação no Trabalho
- Participação no Mercado	- Consideração e Respeito
- Novos Mercados	- Oportunidade de Crescimento
- Novos Clientes	-Liberdade para Trabalhar
- Competitividade	- Liderança Liberal
- Imagem no Mercado	- Orgulha da Organização

Fonte: CHIAVENATTO, 1999, p.5

Chiavenatto (1999) afirma que, ao unirem-se os objetivos pessoais aos objetivos organizacionais busca-se estabelecer e nortear o caminho de uma organização. Por necessitarem alcançar seus objetivos individuais, as pessoas precisam ser tratadas como recursos produtivos pelas organizações, por isso são chamados de Recursos Humanos. Como recursos, precisam ser administrados, envolvem então todo um planejamento, organização, direção e controle de suas atividades pela organização.

Desses recursos humanos também provém a cultura organizacional de cada empresa. Através do dia-a-dia da empresa, momentos de dificuldades e alegrias, também se definem a cultura, o comportamento e o clima organizacional vivido naquele momento pelas pessoas que compõem a organização (WAGNER III e HOLLEMBECK, 2003).

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O cotidiano de um país como o Brasil é representado por dificuldades de mercado, empresas "enxutas", necessidade de desenvolvimento pessoal acima da média, estresse diário que envolve burocracia, responsabilidades ampliadas, informação gerencial falha, equipamentos nem sempre estáveis, tudo isso e muito mais fazem as pessoas não terem muito tempo para pensar com serenidade e agir com objetividade, sem mágoas. Junte-se a isso também o quadro doméstico agravado que, muitas vezes, acaba refletindo nas atitudes dos colaboradores, dentro das empresas.

Chiavenatto (1997, p.17) expressa que “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”.

Desde os primeiros estudos relacionados à Administração de Recursos Humanos, muito se evoluiu. As mudanças, cada vez mais velozes, ocorridas em todas as áreas de uma organização, desafiam, constantemente, os empresários e estudiosos do assunto a desenvolverem modelos de gestão de Recursos Humanos que se adaptem à realidade da empresa, gerando satisfação aos trabalhadores e retorno financeiro ao empregador.

As organizações buscam, avidamente, encontrar soluções para os problemas fundamentais de comunicação. Nas grandes empresas, os gestores de Recursos Humanos desenvolvem grandes trabalhos de entrosamento, espírito de equipe, treinamentos que buscam, de certa forma, uma equivalência de atitudes, lideranças e participações, sempre com a finalidade de fazer as pessoas passarem a compreender e aceitar umas às outras.

Para alcançar esses objetivos, algumas organizações estão substituindo projetos complexos, por iniciativas que podem ser consideradas simples, e que melhoram a imagem da organização, junto aos públicos interno e externo, ou seja, iniciativas voltadas para o social. No Brasil, a realização de iniciativas sociais para as empresas, já não são um modismo, pois cada vez mais, essas iniciativas passaram a representar um fator competitivo muito

importante, tanto no momento da venda de serviços, como também na contratação de Talentos Humanos.

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações, mas também representam seu potencial criativo. A administração de Recursos Humanos surgiu, com expectativas de encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas, buscando um melhor aproveitamento econômico e de potencial dos seus funcionários.

"A administração de recursos humanos é a forma de administrar as pessoas dentro de uma organização" (CHIAVENATTO, 1999, p. 259).

> As pessoas que trabalham em uma organização são seus recursos humanos. Elas satisfazem as necessidades da organização ao adquirir as habilidades necessárias para conduzir negócios eficientes e eficazes. A administração destes recursos precisa encarar quatro tarefas principais: a primeira é encontrar os trabalhadores necessários, a segunda é colocar o funcionário na função certa, a terceira é motivar o desempenho humano eficaz dos funcionários que resulte em níveis aceitáveis de produtividade, e por último, o quarto passo é avaliar o desempenho dos funcionários (MONTATNA e CHARNOV, 2003, p.12).
>
> Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER, 2002, p.12).

Administração de Recursos Humanos (ARH) é um termo geralmente aplicado às atividades relativas à administração de pessoas, sendo conhecida também por Gestão de Pessoas (CHIAVENATTO, 1999).

Na acepção de Vergara (2003), a Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Ela tem sido responsável pela excelência de organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

A Administração de Recursos Humanos pode ser entendida, segundo Dessler (2003), como as práticas e políticas necessárias para a condução das pessoas em relação ao trabalho que executam. Já para Milkovich e Boudreau (2000, p.19), administração de pessoas é "uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos".

A gestão de pessoas é baseada em três aspectos, de acordo com CHIAVENATTO (1999):

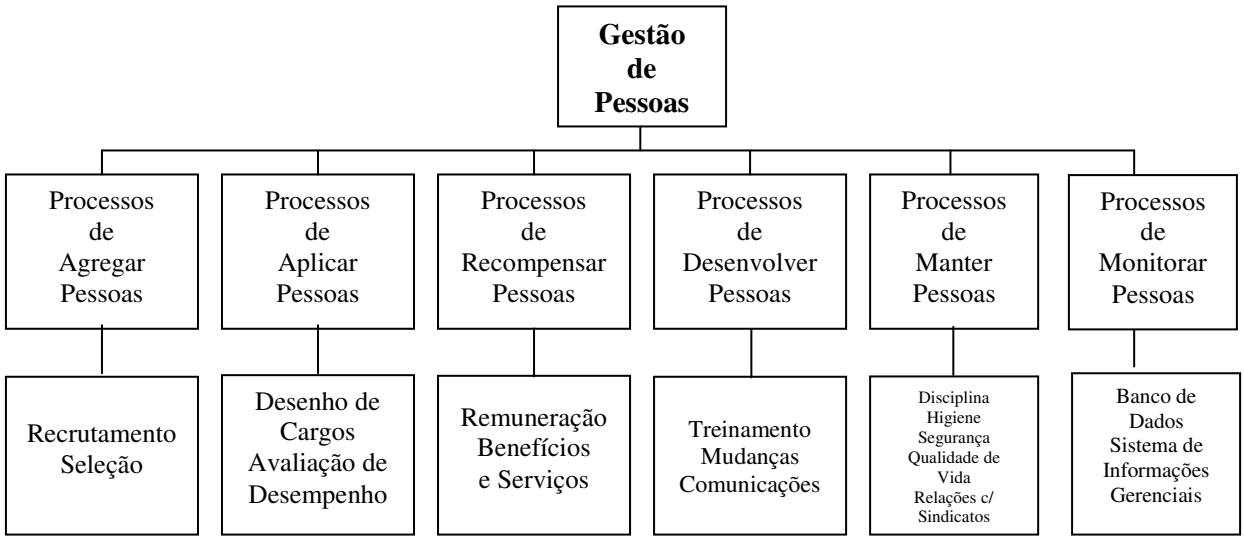
1. As pessoas como seres humanos: as pessoas possuem personalidade própria, são seres diferentes entre si, possuidoras de conhecimento, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à gestão dos recursos organizacionais.

2. As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais: as pessoas são dotadas de inteligência, capazes de impulsionar as organizações. Sempre em busca de novos conhecimentos para fornecer inovação e competitividade em um mundo de constantes mudanças e desafios.

3. As pessoas como parceiras da organização: capazes de administrar a organização levando-a a excelência e ao sucesso. As pessoas investem na organização através de seus esforços, sua dedicação, responsabilidade, comprometimento. Contudo, na expectativa de ganhar algum retorno desses investimentos, como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira, etc.

Pode-se observar por meio da Figura 1, conforme Chiavenatto (1999), que a Gestão de Pessoas possui seis processos de lidar com as pessoas dentro da empresa.

FIGURA 1: OS SEIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS



Fonte: CHIAVENATTO, 1999a, p.41

Na Figura 1 é possível visualizar as políticas e as práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas dentro da organização.

Processo nº 1 Agregar Pessoas

Como o próprio enunciado afirma o processo de agregar pessoas é aquele pelo qual se busca trazer para dentro de uma organização os recursos humanos condizentes com os perfis desejados pelos administradores.

No entendimento de Milkovich e Boudreau (2000, p. 162), o recrutamento é a etapa a qual há "identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego".

Posteriormente a realização de um recrutamento, inicia-se um processo de seleção de pessoal. De acordo com Marras (2000), a seleção tem como objetivo escolher, por meio de uma metodologia específica, candidatos a emprego, que foram, anteriormente, recrutados de modo a atender as necessidades internas da organização.

Processo nº 2 Aplicar Pessoas

Neste processo, parte-se de uma observação direcionada para o cargo ou função que a pessoa realizará na organização. A orientação e a avaliação também fazem parte deste processo.

O processo de aplicar pessoas é o processo utilizado 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 de desempenho (CHIAVENATTO, 1999, p.12).

O desempenho humano para Marras (2000), "é o ato de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada". Conforme expressa Dessler (2003), a avaliação de desempenho pode ser entendida como uma avaliação atual ou do passado em relação a padrões de desempenho. Outra definição do termo foi dada por Milkovich e Boudreau (2000) que é de medir o nível de realização das exigências do trabalho através de um processo de avaliação.

Processo nº 3 Recompensar as Pessoas

Neste item é importante reconhecer que, não só a remuneração financeira recompensa os funcionários de uma empresa. O incentivo e a satisfação de suas necessidades individuais também fazem parte deste processo.

> A preocupação central da Administração de Cargos e Salários é a manutenção dos equilíbrios interno e externo. O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos de forma a manter uma hierarquia. O equilíbrio interno é muito importante porque os funcionários comumente julgam a eqüidade de suas remunerações comparando-as com as dos demais empregados. [...] O equilíbrio

> externo é conseguido através da adequação salarial da organização frente ao mercado de trabalho. Também é muito importante o equilíbrio externo, uma vez que os funcionários julgam a eqüidade de suas remunerações comparando-se com dos ocupantes de cargos similares em outras organizações (PONTES, 2004, p. 19).

Em tempos de economia globalizada há uma tendência cada vez maior à incorporação de um componente variável na remuneração total dos colaboradores e a participação nos resultados é um fator de motivação.

Processo nº 4 Desenvolver Pessoas

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações do empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (MILKOVICH E BONDREAU 2000, p.339). É nesta etapa do processo que as organizações buscam investir e capacitar às pessoas.

O treinamento, junto com a comunicação interna, constitui a ferramenta predominante do gerenciamento do endomarketing.

Os programas de treinamento não são o bastante em um programa de endomarketing. Para que se obtenha continuidade do programa, o papel da alta gerência, das gerências de nível médio e dos supervisores é de suma importância. O suporte por parte das lideranças pode se dar de várias maneiras: continuidade, encorajamento, envolvimento dos liderados, feedback *aos* liderados e fluxo de *i*nformações e comunicação nos dois sentidos, estabelecendo um clima aberto e encorajador.

> O treinamento era um conjunto de atividades que propiciaria à pessoa a aquisição de know-how para a realização da tarefa. No treinamento era essencial a relação entre as atividades programadas e os resultados. Por essa razão a inabilitação do trabalhador operacionalizada em eventos, como sua incapacidade de seguir o ritmo das máquinas, de desempenhar a seqüência de tarefas e de aprender a tecnologia, era traduzida em revisão dos perfis e das atividades que compunham o programa de treinamento. (BOOG, 1999, p.23)

Segundo Galo (2007), *endomarketing é* um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar os clientes internos na estruturação do marketing da organização, ampliando o relacionamento com os colaboradores e integrando-os nos processos internos da estrutura organizacional. As principais atividades que integram um programa de ação de *endomarketing* são: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento continuados, processo de seleção focado em talentos para o negócio, planos de carreira linear e vertical, motivação contínua através da participação e campanhas promocionais, valorização das ações

dos empregados, comprometimento e recompensa, sistema de informações e rede de comunicação interna e segmentação do mercado.

Processo nº 5 Manter as Pessoas

"O processo de manter as pessoas é o processo utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para execução das atividades das pessoas" (CHIAVENATTO, 1999, p.12).

Através da responsabilidade organizacional em fornecer condições de trabalho apropriadas, as empresas buscam manter seus funcionários e colaboradores na instituição. Para tanto se faz necessário observar itens como: disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida.

As políticas de incentivo, na compreensão de Dessler (2003), são adicionais além do salário básico para os profissionais que atingirem determinados níveis de desempenho, ou seja, as metas estipuladas.

Além da remuneração e dos planos de incentivos, grande parcela das empresas tem concedido a seus colaboradores benefícios, que segundo Marras (2000, p. 137), é "o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado".

A política de benefícios consiste em atrair e reter os bons profissionais de forma a prestar os melhores serviços. Para que possa cumprir essa política, mantém uma estrutura salarial e de benefícios competitiva com o mercado. A atuação de Recursos Humanos consiste em cumprir sua política de qualidade, ou seja, atender os clientes com eficácia e qualidade, gerando recursos para um desenvolvimento pessoal e profissional a seus dirigentes, colaboradores e fornecedores. No rol de benefícios, destacam-se: Assistência Médica; Seguro de Vida; Vale Transporte; Adicional por Tempo de Serviço; Ticket Restaurante; Cesta Básica; Restaurante Interno; Posto Bancário Interno.

Processo nº 6 Monitorar Pessoas

Neste processo, a observação é uma necessidade relevante para que se possa analisar com clareza e avaliar de forma justa e coerente, as pessoas que fazem parte de uma organização.

O desempenho humano para Marras (2000), "é o ato de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada". Conforme expressa Dessler (2003), a

avaliação de desempenho pode ser entendida como uma avaliação atual ou do passado em relação a padrões de desempenho. Outra definição do termo foi dada por Milkovich e Boudreau (2000) que é de medir o nível de realização das exigências do trabalho através de um processo de avaliação.

Robbins (1999) estabelece como critérios mais comuns a serem analisados nos processos de avaliação de desempenho são: os resultados de tarefas individuais, os comportamentos e os traços individuais. Além disso, os principais responsáveis por realizar a avaliação de um colaborador são o superior imediato do avaliado, os colegas, os subordinados imediatos, o próprio funcionário que está sendo avaliado e no caso da avaliação de 360º, todas as pessoas que estão em contato direto com o avaliado.

A avaliação do desempenho deverá concluir-se com a atribuição de prêmios específicos distintos das restantes remunerações e benefícios.

Outro ponto que merece destaque neste trabalho é o clima organizacional, que é considerado parte integrante da área de Recursos Humanos e do cotidiano empresarial, portanto, conhecê-lo é importante para que se possa desenvolver qualquer tipo de estudo e ação envolvendo a área. Com base nisso, visando aprofundar o entendimento de questões relacionadas à área de Gestão de Pessoas, optou-se por aprofundar esta discussão, incorporando aspectos referentes à conceituação de clima organizacional, segundo a perspectiva de diferentes autores, à pesquisa de clima e as metodologias utilizadas para a sua avaliação.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.4.1 Clima Organizacional: Conceituações segundo a perspectiva de diferentes autores

Desde os anos 50, o assunto de clima organizacional tem sido estudado por especialistas tanto da área de Relações Humanas, como de Administração, embora, muitas vezes, o assunto tenha sido abordado, implicitamente, nas obras e publicações. Souza (1978) faz referência, em sua obra, a vários conceitos sobre o tema.

> As organizações como impressões digitais e flocos de neve, são sempre únicas. Cada uma tem sua própria cultura, tradições e métodos de ação, os quais, em sua totalidade compreendem o clima para as pessoas. Cada novo empregado faz seu contrato psicológico com a organização, esperando que tenha um clima apoiador para ajudá-lo a atender seus desejos econômicos, sociais e psicológicos. A percepção que se tem desse clima produz a imagem em sua mente. (DAVIS, 1972, p. 84 *apud* SOUZA, 1978, p.11).

Pode-se dizer que clima organizacional refere-se às percepções construídas e sustentadas socialmente pelos indivíduos a respeito da organização em que trabalham.

Diversos autores definiram a palavra clima organizacional, entre eles, Luz (1995, p.6) que conceituou o clima como "o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período".

"Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização" (CHIAVENATTO, 2002).

O envolvimento dos funcionários com a empresa e com o seu trabalho dentro dela, caracteriza o seu comprometimento, o seu compromisso e sua identificação com a organização. "Ao nos apropriarmos de expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto das respectivas relações inter-pessoais, poderemos identificar e compreender o clima organizacional." (KANAANE, 1994, p.32).

> O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais: desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação como a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam na cultura organizacional (AMBONI, 2002, p.12).

"O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização" (AMBONI, 2002). Assim, existem fatores pessoais e organizacionais que afetam a percepção do clima. Os valores pessoais interferem no julgamento e na avaliação que os funcionários fazem do seu trabalho. Os valores organizacionais estão presentes na percepção do clima a partir das características da organização: divisão do trabalho, estrutura, centralização, hierarquia, formas de produção e tamanho da organização.

> Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma. (KANAANE, 1994, p.32)

A estrutura organizacional também é um importante fator a ser observado quando falamos em clima organizacional. Uma empresa deve dar condições para que seus funcionários satisfaçam suas necessidades de desenvolvimento individual e coletivo, o que acaba por influenciar seus comportamentos e posturas dentro da organização.

Em suma, o clima organizacional depende de fatores para determiná-los como: as condições econômicas da empresa, a estrutura organizacional, a cultura, oportunidades de participação pessoal, significado do trabalho, escolha da equipe, do preparo e treinamento desta, estilo de liderança, avaliação e remuneração. Estes fatores é que influenciam a motivação das pessoas, onde o resultado final é medido em eficiência e eficácia. (CHIAVENATTO, 2002)

> O clima influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. [...] As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação (CHIAVENATTO, 2002).

Quando o clima de trabalho na organização é positivo, alavanca o desenvolvimento, todos os segmentos da empresa são favorecidos e beneficiados. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona a satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades (CHIAVENATTO, 2002).

É no setor de Recursos Humanos das organizações, que se deve dispor de pessoal capacitado para gerir o clima organizacional, pois é dentro dele, que se planejam e orientam as ações voltadas para todo o grupo que trabalha na empresa, funcionários e gestores.

Gerenciar o clima organizacional constitui um papel estratégico para a área de Recursos Humanos, indispensável ao sucesso dos negócios e a qualidade de vida das pessoas que trabalham (LUZ, 2003, p.127).

O clima organizacional não pode ser criado pela organização, é algo que já existe dentro dela resultantes das decisões tomadas e pela administração dos colaboradores. Dentro de uma organização poderá haver diferentes climas organizacionais num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos, mas com efeitos diferentes, causando sensações positivas para uns e negativas para outros.

Luz (2003) aborda que embora administrar o clima organizacional seja uma responsabilidade da Administração de Recursos Humanos, passa a ser responsabilidade de quem exerce o cargo de gestão, pois, conhecer o grau de satisfação. Às expectativas e as necessidades da equipe de trabalho, constituem um importante papel, um desafio gerencial, essencial para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade dos serviços prestados.

2.4.2 Pesquisa de Clima Organizacional

O clima organizacional não deve ser apenas gerenciado, mas também, constantemente analisado. A pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho. (LUZ, 2003, p. 42)

Ao monitorar o clima, a organização favorece a melhoria do ambiente de trabalho através da implantação de ações que venham a possibilitar a melhoria da qualidade no atendimento aos clientes, favorecendo assim, o alcance de metas pelos seus funcionários.

A importância de avaliar o clima organizacional tem sido ressaltada por diferentes autores. Tamayo (1999, p.243) observa que, embora as pessoas não percebam o ambiente de trabalho de uma mesma forma, "existem sempre elementos comuns na percepção e na interpretação do ambiente organizacional". E são justamente as percepções compartilhadas entre as pessoas no trabalho que constituem o clima organizacional que é passível de medição.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) nos lembram que as pesquisas internas sobre clima são úteis quando fornecem alimentos para que a organização adote medidas para sua melhoria.

Uma das preocupações daqueles que desenvolvem instrumentos - questionários quantitativos - para avaliar a percepção dos empregados, quanto aos vários aspectos do ambiente de trabalho que caracterizam tal fenômeno, é que eles sejam adequados à realidade em que estão sendo aplicados.

Esses instrumentos têm sido utilizados no contexto organizacional para subsidiar o processo de identificação dos aspectos que necessitam ser aprimorados no ambiente de trabalho, a fim de torná-lo mais harmonioso e produtivo. As organizações tendem a adaptar ou desenvolver instrumentos customizados para sua realidade, com o intuito de que possam servir como diagnósticos que retratem as peculiaridades daquele contexto.

E sobre o clima, o mais importante é pesquisar junto aos colaboradores, para saber como está e os pontos a serem melhorados. (CHIAVENATTO, 2002)

> Clima organizacional é o tempo para definir o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, geralmente identificado através de pesquisas calcadas em percepção e opinião. É mais volátil e menos estrutural que a cultura organizacional. (FLEURY & SAMPAIO, 2002, p.293).

Uma pesquisa de clima é necessária porque permite que a organização acompanhe de forma sistemática o grau de satisfação ou insatisfação dos seus funcionários, possibilitando o

alinhamento de suas praticas de gestão de recursos humanos com os valores, a missão e o futuro almejado. Além disso, essa prática é fundamental quando se tem uma estratégia corporativa orientada para mudança e aperfeiçoamento contínuo.

Por meio do monitoramento do clima, é possível implementar ações que propiciem condições para maior satisfação no trabalho. Funcionários mais satisfeitos e motivados contribuem de forma mais efetiva para o alcance de resultados organizacionais positivos.

A pesquisa de clima funciona também como apoio para a equalização da gestão dos recursos humanos com alguns aspectos da gestão empresarial, tais como: a estrutura, as estratégias corporativas, os processos dos negócios, o estilo de liderança e as competências empresariais desejadas.

No capítulo seguinte, apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa aplicada no presente estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

Quando o Brasil se tornou a sede da Coroa em 1808, com a vinda do príncipe D. João para o Rio de Janeiro, muitos progressos puderam ocorrer, como a abertura dos portos, a imprensa e a criação do Banco do Brasil. Nestes quase 200 anos a instituição sempre participou vivamente da história e da cultura brasileira.

Com o passar do tempo, muitas transformações ocorreram na estrutura do Banco do Brasil, visando acompanhar o desenvolvimento econômico mundial e a sociedade brasileira. Acontecimentos importantes como a declaração de independência em 7 de setembro de 1822 e a Proclamação da República em 1889 foram apoiados e tiveram a colaboração financeira da instituição.

Desde 1854, a diretoria do Banco do Brasil, resolveu que, para nomeação de novos empregados, se abrissem concursos para o preenchimento das vagas, buscando tornar mais justas e idôneas as contratações dos escriturários.

Em 1941, o Banco do Brasil iniciou sua expansão internacional, abrindo a primeira agência fora do país, em Assunção, no Paraguai. A partir de 1967, passou a atuar com maior impulso no plano internacional. De lá, até hoje, estas agências representam com expressividade a organização por todos os continentes do planeta.

A agência do Banco do Brasil de Xaxim (SC) iniciou suas atividades em 09 de março de 1979, no antigo prédio da Cooperalfa, na Rua do Comércio. A vinda do banco para a cidade era um antigo desejo dos moradores xaxinenses que, para o custeio da safra agrícola, tinham a necessidade de recorrer a agências de cidades vizinhas.

Os agricultores, juntamente com as forças políticas locais, reuniram-se e elaboraram um dossiê apresentando as condições, expectativas e necessidades da comunidade para a instalação do Banco do Brasil. A proposta foi aprovada e, na abertura da agência, o banco contava com 23 funcionários. No ano de 1982 ele chegou a contar com 63 colaboradores.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, que era um mecanismo que assegurava ao mesmo, suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco do Brasil foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986 foi constituída a BB Distribuidora de Títulos

e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se assim, a transformação do banco em um conglomerado financeiro.

Em 1995, com o Plano Real, a empresa teve que ser totalmente reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do novo plano econômico do Governo Federal. A conseqüente queda da inflação afetou todo o sistema bancário do país. Para a adequação de seu quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário, que possibilitou ao banco o desligamento de 13.388 funcionários.

Com o desenvolvimento tecnológico, já na década de 80, a instituição iniciou um processo de informatização gradativa que se intensificou a partir de 1994 com a inauguração do sistema ON LINE na agência de Xaxim. Este processo continua se desenvolvendo até hoje, com a recente instalação de painéis eletrônicos e ampliação de serviços nos chamados Terminais de Auto Atendimento (TAA).

Apesar de ainda hoje o banco atuar em maior volume de investimento no setor agrícola, com o desenvolvimento urbano, a agência passou a atuar e acompanhar significativamente o comércio e as indústrias locais, além da crescente prestação de serviços à população em geral.

Atualmente, a agência conta com 13 funcionários efetivos, um estagiário, uma telefonista e dois contratados temporários.

O Banco do Brasil da cidade de Xaxim cresce e desenvolve-se à medida que o município progride e prospera, juntamente com o nosso país. São mais de 3.000 agências espalhadas pelo Brasil em 200 anos de atuação bancária e fomentação da economia brasileira.

3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA APLICADA

A percepção das pessoas forma-se por meio dos processos de trabalho e dos padrões de relacionamento praticados.

Assim como existem aparelhos para serem avaliadas as condições meteorológicas, também pode-se medir o clima organizacional de uma empresa através de instrumentos, sendo o principal deles a pesquisa.

A pesquisa realizada com os funcionários periodicamente é um dos instrumentos que pode-se usar, a fim de se observar e planejar ações voltadas à melhoria e qualidade do clima organizacional de uma instituição.

A pesquisa do clima organizacional avalia como os grupos percebem o ambiente de trabalho. Essa percepção é determinada pelas reais condições de trabalho, mas muito influenciada pelos valores e expectativas de cada um.

Por ser um fenômeno subjetivo, o clima não é percebido de forma uniforme e reflete as tendências comportamentais do grupo. Isso explica porque em uma mesma equipe, um item pode ser avaliado de forma totalmente diferente.

O tipo de estudo escolhido foi o estudo de caso sendo investigados os funcionários da agência Xaxim do BB. De acordo com Yin (2001, p.32), "investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos". O instrumento de pesquisa para a coleta de dados foi um questionário estruturado, aplicado individualmente, para posterior análise e compilação de dados (Apêndice A).

O presente trabalho foi realizado na agência do Banco do Brasil de Xaxim – SC, localizada na Avenida Plínio Arlindo de Nês, Centro, sendo que todos os funcionários da agência participaram, fornecendo informações significativas para a pesquisa sobre o clima organizacional do próprio ambiente de trabalho, porém, várias etapas foram necessárias para que se chegasse até a coleta e analise final dos dados. Partiu-se primeiramente, da observação, de diálogos informais, da revisão bibliográfica, chegando até a aplicação dos questionários e posterior análise descritiva dos mesmos.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado. Neste foram investigadas questões de identificação como sexo, faixa etária, estado civil, grau de instrução, tempo de empresa e equipe. Além disso, foram investigados alguns fatores que influenciam o clima organizacional. Para tanto, foi elaboradas quatro afirmações para cada fator utilizado, cujas alternativas foram de uma escala de discordo totalmente (corresponde o número 1) a concordo totalmente (corresponde ao número 5). Optou-se pelo uso do questionário, pois este permite a não identificação dos respondentes, facilitando assim, que pudessem expressar de modo mais verdadeiro as suas expressões.

A pesquisa quantitativa foi desta forma escolhida para este estudo, no qual 13 funcionários participaram da pesquisa, cada um respondendo a um questionário individual com perguntas sobre o tema.

Os questionários foram entregues e recolhidos no período de 5 a 25 de agosto de 2007, para que fosse possível realizar a análise e interpretação de dados, processo conclusivo de um trabalho de pesquisa que proporcionou respostas às investigações e o esclarecimento dos objetivos pretendidos com o trabalho científico. Buscou-se compreender os resultados obtidos

a partir do referencial teórico construído, a partir de um estudo descritivo do caso analisado utilizando-se a análise de freqüência e os gráficos para a ilustração e visualização dos resultados. O resultado da pesquisa de clima organizacional deve ser o somatório dessas avaliações para que possamos então, refletir a cerca da realidade das condições de trabalho da agência estudada. Na seqüência, estes resultados são apresentados.

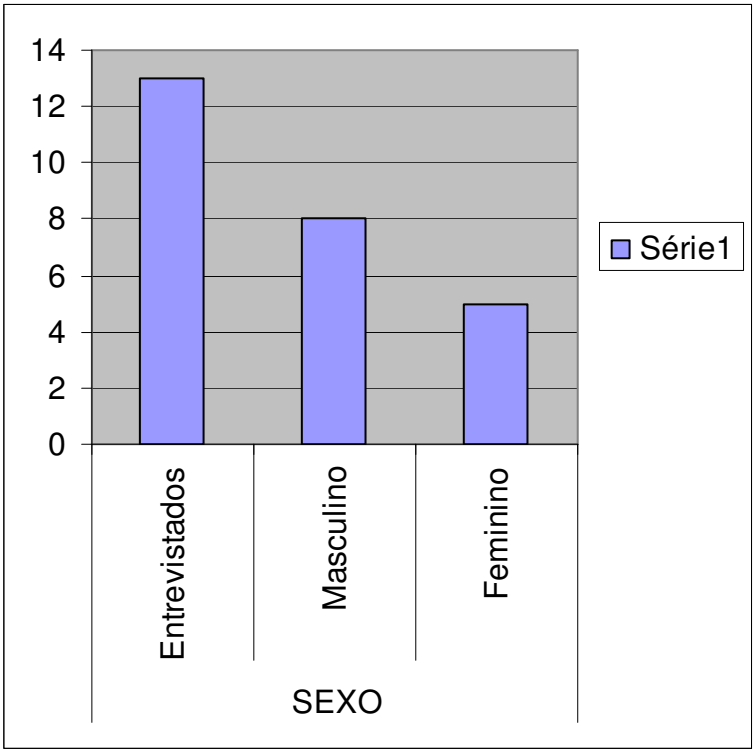
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir será demonstrado, em formas de gráficos, as respostas dos funcionários da agência do Banco do Brasil de Xaxim, referentes à pesquisa efetuada sobre o clima organizacional da mesma. Nela encontramos ilustrados os dados coletados pelos questionários individuais.

Os gráficos estão apresentados pela ordem das perguntas e representados através da quantidade de respostas coletadas para cada questão.

1. SEXO:

Gráfico 1: Sexo



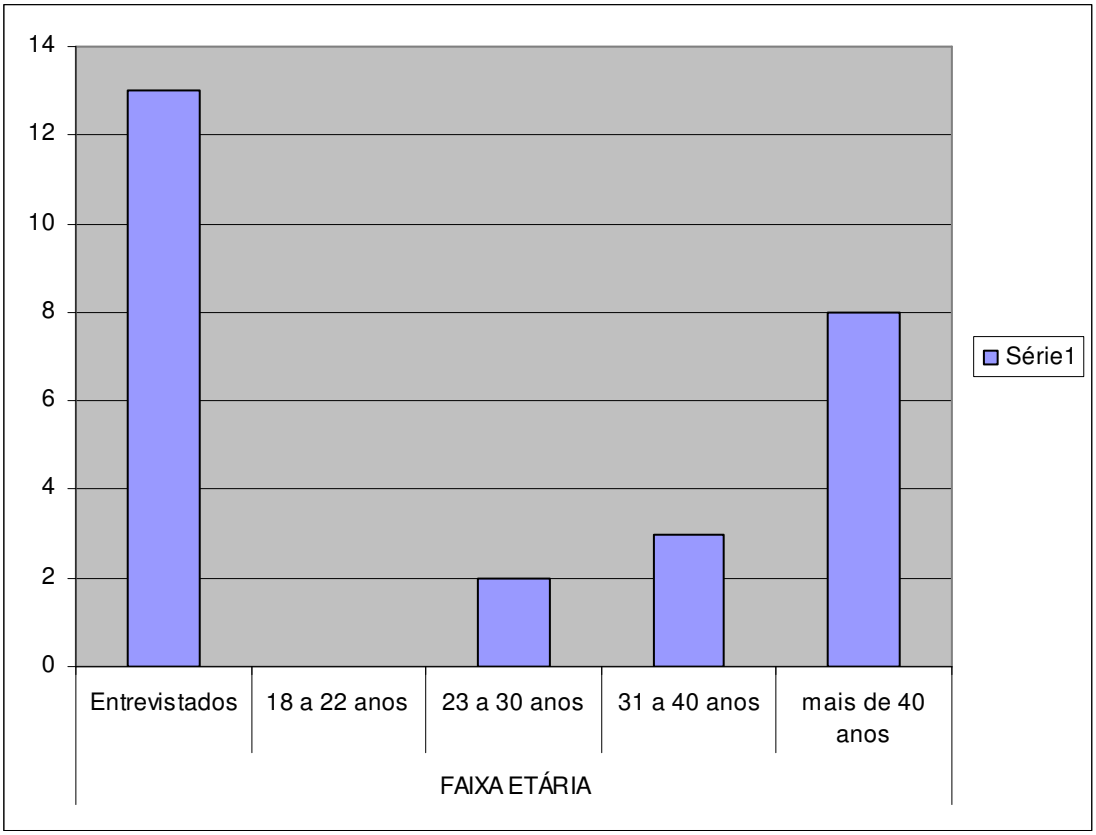
Fonte: Questionário respondido pelos colaboradores da agência do Banco do Brasil de Xaxim – SC, 2007.

Tem-se que dos 13 (treze) funcionários que responderam a pesquisa, 8 (oito) são do sexo masculino e 5 (cinco) funcionários do sexo feminino.

Vale ressaltar que as pessoas são o principal ativo de uma organização, o seu mais importante recurso, ou seja, o capital intelectual de uma organização, a segmentação dos funcionários por gênero é relevante para que se caracterize o grupo de trabalho da agência.

2 . FAIXA ETÁRIA

Gráfico 2: Faixa etária



Fonte: Questionário respondido pelos colaboradores da agência do Banco do Brasil de Xaxim – SC, 2007.

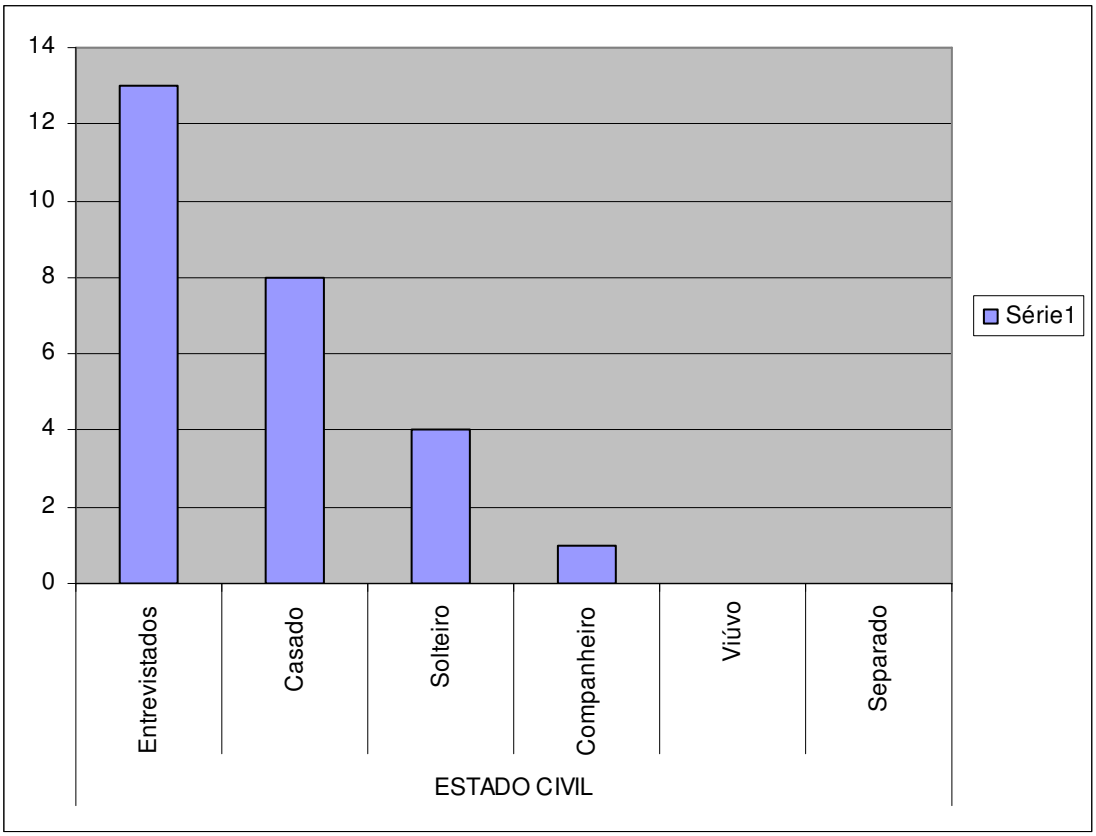
Percebe-se que a maioria dos funcionários do grupo tem mais que 40 anos; 8 (oito) funcionários têm mais de 40 anos, 3 (três) funcionários têm entre 31 a 40 anos, e somente 2 (dois) funcionários têm entre 23 a 30 anos de idade.

A agência Xaxim possui, assim, muito conhecimento bancário, sendo que hoje, 2 (dois) desses 8 (oito) funcionários que responderam ter mais de 40 anos de idade são aposentados pelo INSS e optaram por continuar a trabalhar na mesma instituição. Com isso, a agência ganha em conhecimentos bancários acumulados por esses profissionais durante décadas de trabalho em agências da região; sendo fonte de consulta e aprendizagem para o grupo; porém, por outro lado, a agência também desenvolve rotinas, ressentimentos e dificuldade para inovar, apresentando resistência às mudanças.

Como Chiavenatto (1999, p.342) defende, “as pessoas também podem ser definidas como parceiros das organizações, por fornecerem parte de seus conhecimentos, habilidades, capacidades e sua inteligência, proporcionando decisões racionais que dão significado e rumo aos objetivos globais”.

2. ESTADO CIVIL:

Gráfico 3: Estado civil



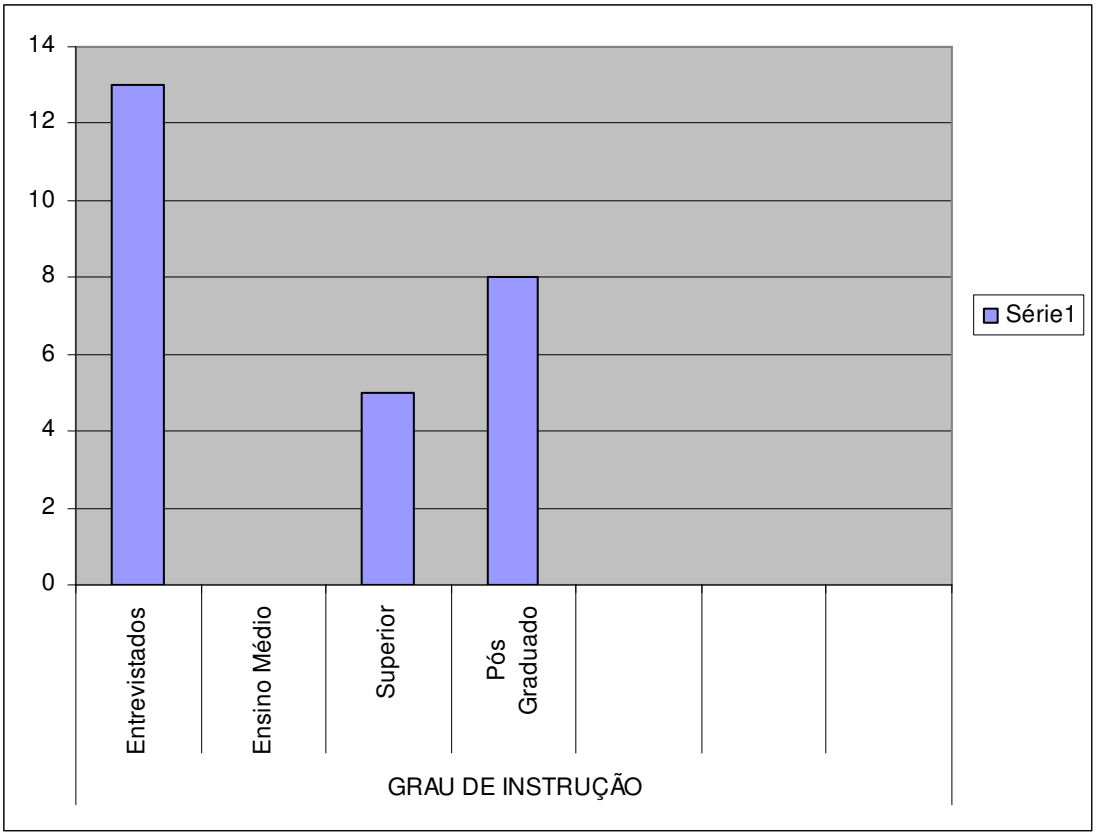
Fonte: Questionário respondido pelos colaboradores da agência do Banco do Brasil de Xaxim – SC, 2007

A maioria dos funcionários, como pode ser observado no gráfico acima, são casados. Destes 13 funcionários, 8 (oito) responderam que são casados, 4 (quatro) responderam serem solteiros e 1 (um) respondeu ter um companheiro ou união estável.

Esse dado também é importante, ao ser relacionado com a pergunta número 5 que se refere ao tempo de empresa de cada funcionário, pois os funcionários casados são aqueles que possuem mais tempo de agência, sendo que dentro desse contexto, como já foi elencado no referencial teórico, é impossível estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e das organizações. As organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome.

4. GRAU DE INSTRUÇÃO:

Gráfico 4: Grau de instrução



Fonte: Questionário respondido pelos colaboradores da agência do Banco do Brasil de Xaxim – SC, 2007

Muitas empresas buscam este índice de escolaridade, pois hoje em dia, as organizações estão investindo mais na capacitação de seus funcionários, sendo que a mesma é de vital importância para que se mantenham atualizadas, e acompanharem o mercado. Todos estão em busca de um alto nível de formação para não ficarem ultrapassados e perdidos em frente a obstáculos futuros.

As pessoas também estão procurando mais o aperfeiçoamento através de cursos que, de uma forma ou de outra, contribuem para que elas se mantenham no mercado de trabalho. Quem investe em estudo, está investindo na sua carreira e nos seus conhecimentos, os quais ajudam para avaliar e melhorar o clima organizacional das empresas.

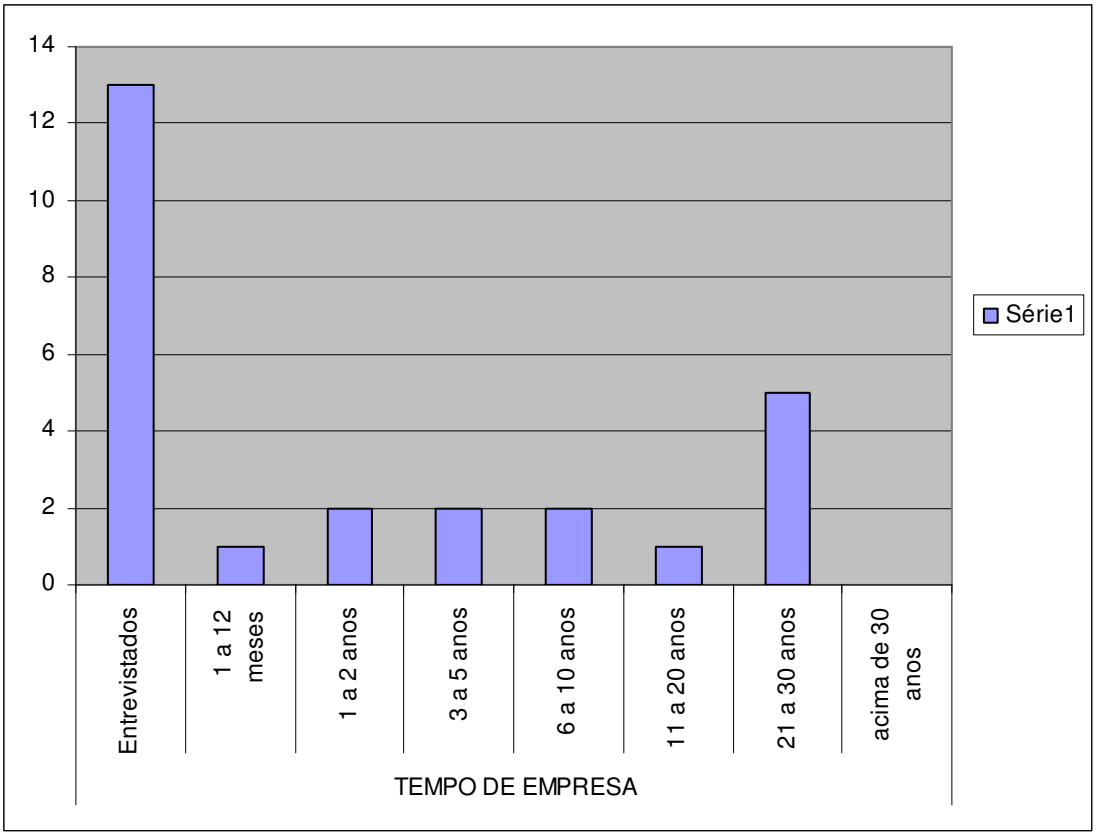
Dos 13 funcionários da agência do Banco do Brasil de Xaxim, conforme o gráfico 4, 8 (oito) responderam possuir pós-graduação, 5 (cinco) deles têm graduação completa e, nenhum funcionário possui apenas o ensino médio, requisito de enquadramento para o cargo que ocupam. É importante salientar também que 4 (quatro) destes funcionários declararam concluir a pós-graduação com incentivos financeiros do Banco do Brasil, ou seja, obtiveram

apoio financeiro, estrutural e organizacional para desenvolverem seus conhecimentos de graduação em um curso de pós-graduação.

No referencial teórico, Chiavenatto (1999) fala da importância de se desenvolver as capacidades intelectuais dos funcionários de uma organização, integrando-os nos processos internos da estrutura organizacional. Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações do empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. "O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências" (MILKOVICH E BONDREAU 2000, p.339). É nesta etapa do processo que as organizações buscam investir e capacitar às pessoas.

5. TEMPO DE EMPRESA:

Gráfico 5: Tempo de empresa



Fonte: Questionário respondido pelos colaboradores da agência do Banco do Brasil de Xaxim – SC, 2007.

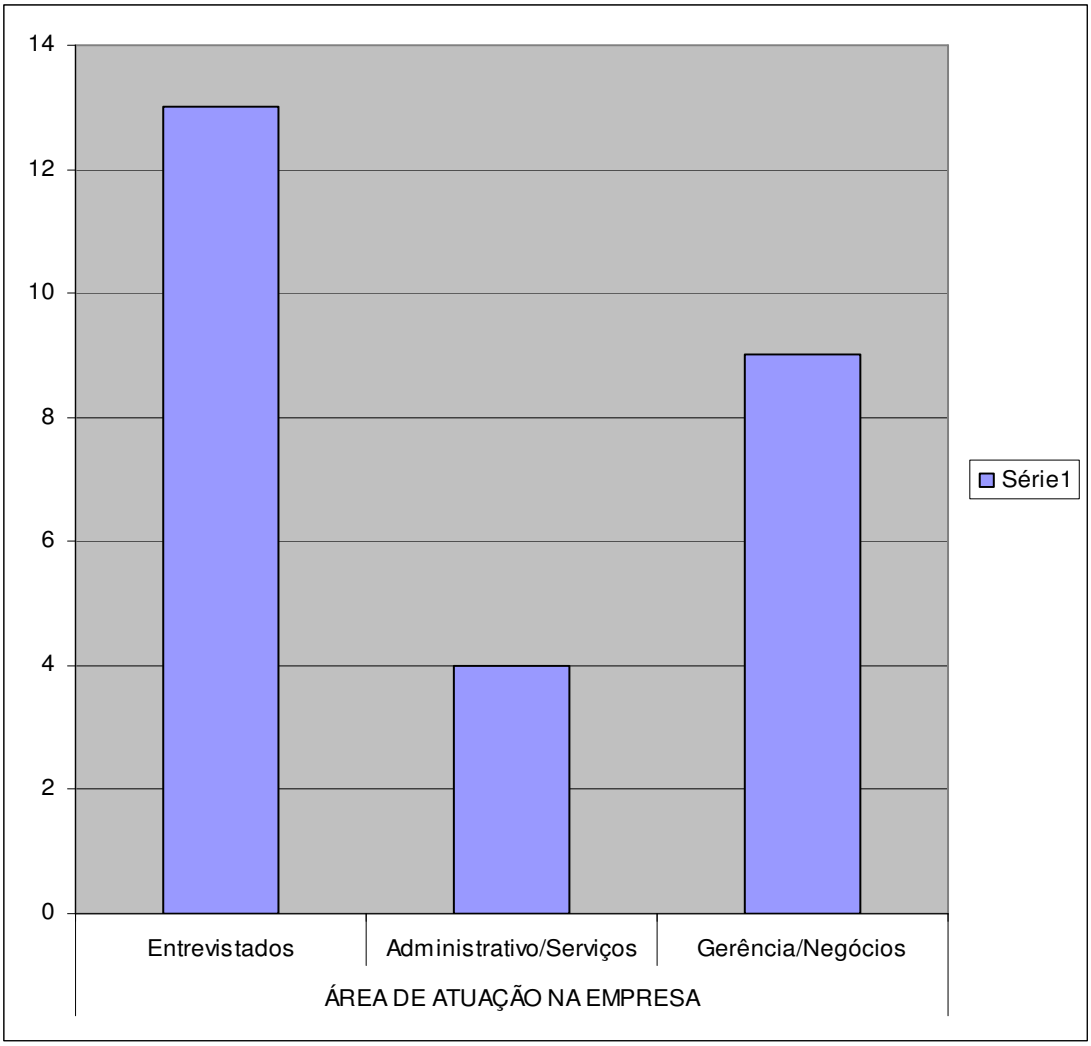
Dos funcionários entrevistados, 5 (cinco) deles responderam ter entre 21 a 30 anos de banco, 1(um) respondeu ter entre 11 a 20 anos, 2 (dois) responderam ter entre 6 a 10 anos, 2 (dois) responderam ter entre 3 a 5 anos, 2 (dois) responderam ter entre 1 a 2 anos, e 1 (um) apenas é novato, ou seja, respondeu ter entre 1 a 12 meses de banco.

Dessa forma, pode-se concluir que a grande maioria dos funcionários, ou seja (8) da agência de Xaxim, já ultrapassou os 5 anos de empresa e podem ser considerados funcionários que já conhecem bem a rotina de trabalho dentro da organização e estão acostumados com o ritmo e com o clima de trabalho dentro da agência.

Conclui-se, pelo gráfico 5 que os 5 (cinco) funcionários que tem mais de 40 anos, são os que tem mais tempo de banco, sendo que 2 (dois) deles já são aposentados e optaram por continuar trabalhando na agência, pois também, para uma organização, fornecer condições de trabalho apropriadas faz com que ela mantenha seus funcionários e colaboradores atuantes por um longo tempo.

6. ÁREA DE ATUAÇÃO NA EMPRESA:

Gráfico 6: Área de atuação na empresa



Fonte: Questionário respondido pelos colaboradores da agência do Banco do Brasil de Xaxim – SC, 2007.

Hoje a empresa busca e qualifica mais os seus funcionários para áreas de negócios. Os setores administrativos e de serviços (caixas) estão sendo reduzidos gradativamente, conforme as pessoas/clientes buscam agilidade nos canais de auto-atendimento e a empresa busca automatizar seus serviços.

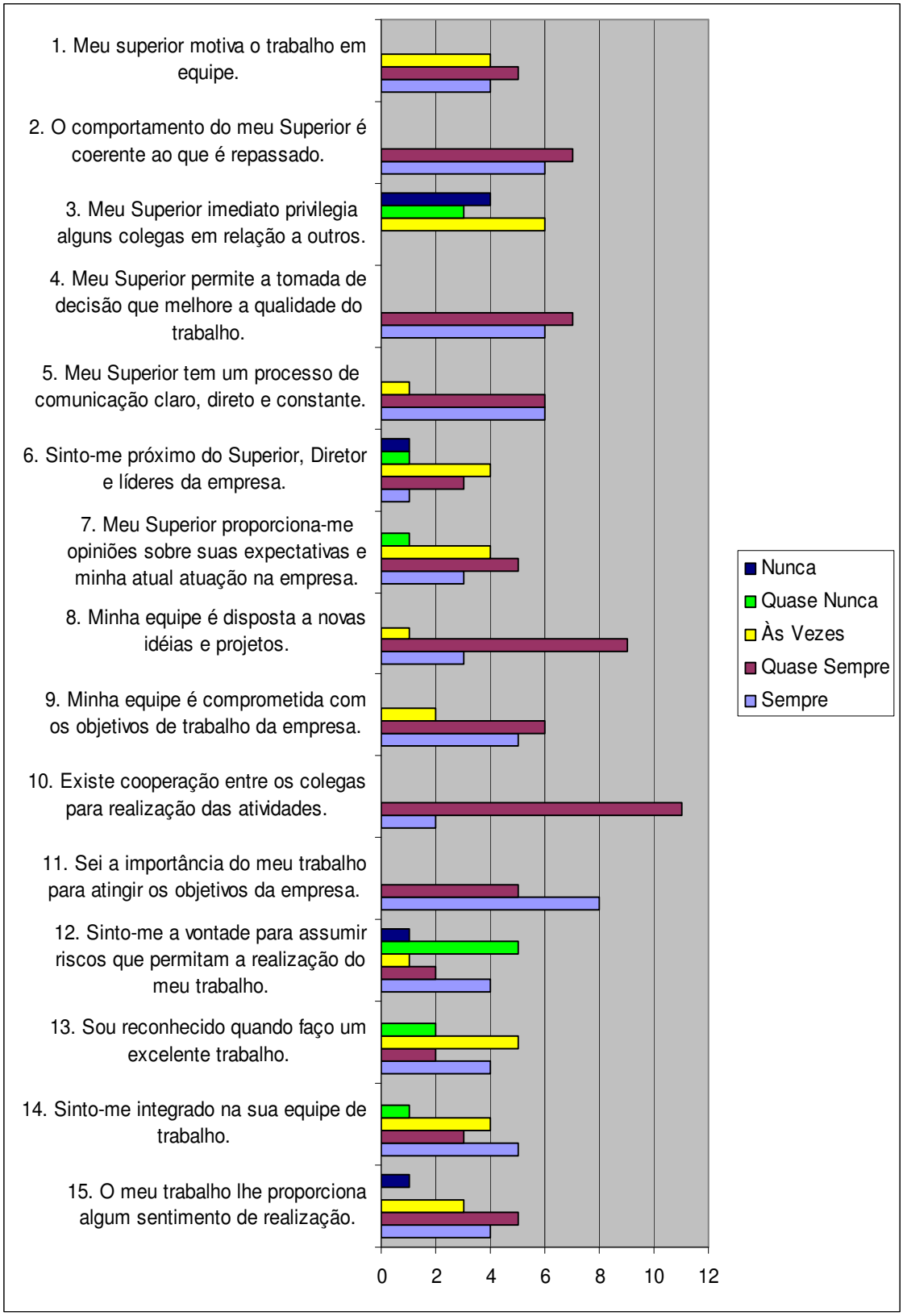
Dos 13 funcionários entrevistados, 9 (nove) responderam atuarem nos setores de gerencias/negócios, e 4 (quatro) responderam atuarem nas áreas administrativas/serviços, o que comprova a mudança de foco da organização, passando dos serviços para os negócios.

Feitas as apresentações quanto à caracterização dos respondentes, são apresentados na seqüência os resultados em relação à percepção dos funcionários encontrados com a pesquisa de clima.

7. COMO VOCÊ VÊ O TRABALHO EM EQUIPE:

A figura a seguir ilustra a percepção dos respondentes quanto ao trabalho em equipe.

Figura 2: Como você vê o trabalho em equipe?



Fonte: Questionário respondido pelos colaboradores da agência do Banco do Brasil de Xaxim – SC, 2007.

Tal figura foi obtida a partir dos resultados obtidos pela pesquisa que são, a seguir, apresentados em forma de tabela.

Tabela 1: Quadro de respostas 1

Questões	Sempre	Quase Sempre	Às Vezes	Quase Nunca	Nunca
1. Meu superior motiva o trabalho em equipe.	4	5	4	0	0
2. O comportamento do meu Superior é coerente ao que é repassado.	6	8	0	0	0
3. Meu Superior imediato privilegia alguns colegas em relação a outros.	0	0	6	3	4
4. Meu Superior permite a tomada de decisão que melhore a qualidade do trabalho.	6	7	0	0	0
5. Meu Superior tem um processo de comunicação claro, direto e constante.	6	6	1	0	0
6. Sinto-me próximo do Superior, Diretor e líderes da empresa.	1	3	4	1	1
7. Meu Superior proporciona-me opiniões sobre suas expectativas e minha atual atuação na empresa.	3	5	4	1	0
8. Minha equipe é disposta a novas idéias e projetos.	3	9	1	0	0
9. Minha equipe é comprometida com os objetivos de trabalho da empresa.	5	6	2	0	0
10. Existe cooperação entre os colegas para realização das atividades.	2	11	0	0	0
11. Sei a importância do meu trabalho para atingir os objetivos da empresa.	8	5	0	0	0
12. Sinto-me a vontade para assumir riscos que permitam a realização do meu trabalho.	4	2	1	5	1
13. Sou reconhecido quando faço um excelente trabalho.	4	2	5	2	0
14. Sinto-me integrado na sua equipe de trabalho.	5	3	4	1	0
15. O meu trabalho lhe proporciona algum sentimento de realização.	4	5	3	0	1

Fonte: Questionário respondido pelos colaboradores da agência do Banco do Brasil de Xaxim – SC, 2007.

Pode-se dizer que todas as pessoas podem ser consideradas agentes do clima de trabalho de suas organizações, interferindo de forma positiva ou negativa, havendo até mesmo contribuição quando há omissão. Para tanto, as percepções construídas e sustentadas socialmente pelos indivíduos a respeito da organização em que trabalham, formam o clima organizacional.

No que se refere à pergunta sobre se o superior motiva o trabalho em equipe dentro da agência, 4 (quatro) funcionários responderam que sempre motiva, 5 (cinco) responderam que quase sempre e os outros 4 (quatro), às vezes. Percebe-se, portanto, um espaço para melhoria do clima organizacional da agência, no que se refere ao papel do gestor, como incentivador do grupo de funcionários.

Também não há citações quanto à incoerência entre o que é repassado pelo mesmo e suas atitudes, sendo que na maioria das vezes não há uma atitude de privilegiar determinados

funcionários. Sendo que 4 (quatro) entrevistados responderam que nunca, 3 (três) que quase nunca e 6 (seis) que às vezes isso acontece.

Esse aspecto também é relevante quando se pensa na caracterização do tipo de gestão que encontramos na agência estudada: 6 (seis) afirmaram que o superior permite a tomada de decisões que melhorem a qualidade de trabalho e 7 (sete) que quase sempre isso é permitido pelo gestor.

> Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER, 2002, p.12).

O que também fica claro pelas demais respostas é que a relação dos funcionários da agência com o superior, ou seja, com a gerência, é uma relação aberta ao diálogo, sendo que o mesmo dá autonomia aos demais colegas para a tomada de decisões, deixando claro suas expectativas com relação ao rendimento de cada um, dentro do que é pertinente a sua função.

Quanto ao processo de comunicação, 6 (seis) entrevistados colocaram que o gestor é claro, direto e constante e 6 (seis) que quase sempre há clareza no diálogo entre o gestor e o grupo, não havendo nenhuma sinalização para os itens às vezes, quase nunca e nunca. Este dado é importante para que se compreenda como se desenvolve de forma positiva e aberta o processo de comunicação entre o superior e os demais funcionários da agência.

Um programa de treinamento bem sucedido entre os funcionários de uma organização deve levar em consideração o papel da alta gerência, das gerências de nível médio e dos supervisores. O suporte por parte das lideranças pode dar-se de diversos modos, a saber: continuidade, encorajamento envolvimento dos liderados, feedback aos liderados e fluxo de informações e comunicação nos dois sentidos, estabelecendo assim, um clima aberto e encorajador, como ficou constatado pelos dados coletados.

Porém a maioria não se sente próximo aos seus superiores. Essa resposta reflete mais a falta de contato com os superiores da empresa, regionais e estaduais, sendo que alguns dos funcionários acabam por não ter nenhum tipo de contato ou relação com as esferas superiores da organização, o que representa uma falha no processo de *endomarketing*. Dos entrevistados, 1 (um) afirmou que sempre se sente próximo ao superior, 3 (três) que quase sempre, 4 (quatro) que às vezes, 1 (um) que quase nunca e 1 (um) que nunca.

Segundo Galo (2007), *endomarketing é* um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar os clientes internos na estruturação do marketing da organização, ampliando o relacionamento com os colaboradores e integrando-os nos processos internos da estrutura

organizacional. As principais atividades que integram um programa de ação de *endomarketing* são: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento continuados, processo de seleção focado em talentos para o negócio, planos de carreira linear e vertical, motivação contínua através da participação e campanhas promocionais, valorização das ações dos empregados, comprometimento e recompensa, sistema de informações e rede de comunicação interna e segmentação do mercado.

Comparando com a questão que investiga se existe cooperação entre os colegas, percebe-se que toda a agência reconhece um bom trabalho em equipe, e os números conquistados das metas na agência também comprovam isso, assim como o resultado do questionamento: 2 (dois) responderam que a equipe sempre é comprometida com os objetivos da empresa, 6 (seis) que quase sempre e 2 (dois) que às vezes isso ocorre. Na pergunta seguinte, que trata sobre o aspecto da colaboração, também houve respostas positivas expressivas: 2 (duas) respostas afirmando que sempre há colaboração entre os colegas para a realização das atividades e 11 (onze) afirmações que quase sempre isso acontece dentro do ambiente da agência.

As respostas que mais demonstram insegurança é a dos riscos que envolvem o trabalho bancário, que ainda é muito burocrático e complexo para as funções exercidas dentro da organização. Ao responderem caso se sentem a vontade para assumir riscos que permitam a realização do próprio trabalho, as respostas foram as seguintes: 4 (quatro) sempre, 2 (dois) quase sempre, 1 (um) as vezes, 5 (cinco) quase nunca e 1 (um) nunca.

Com relação às respostas coletadas acerca da equipe de trabalho da agência, a maioria dos entrevistados, 12 (doze) deles, responderam que a equipe está disposta a novas idéias e projetos e apresenta comprometimento com os objetivos de trabalho propostos pelas metas e acordo de trabalho da organização, na maioria das vezes.

As perguntas com relação à importância e relevância do trabalho, para cada entrevistado, pode-se perceber que a maioria deles têm consciência de que seu trabalho é importante, no somatório de esforços do grupo como um todo.

Os objetivos traçados pela empresa só podem ser atingidos com o comprometimento e o esforço significativo de cada membro da equipe. Na questão13 (treze), sobre o reconhecimento profissional dentro da organização, percebeu-se que 4 (quatro) funcionários sempre se sentem reconhecidos, 2 (dois) que quase sempre, 5 (cinco) que às vezes e 2 (dois) dos entrevistados afirmaram que quase nunca têm seu trabalho reconhecido.

Segundo Chiavenatto (1999), ao unirem-se os objetivos pessoais aos objetivos organizacionais busca-se estabelecer e nortear o caminho de uma organização.

Quanto a questão anteriormente analisada, podemos sintetizar os resultados da seguinte forma: 6 (seis) funcionários afirmaram que sempre ou quase sempre se sentem reconhecidos. Da mesma forma, 5 (cinco) citaram que às vezes e, apenas 2 (dois) que quase nunca têm seu trabalho reconhecido pelo grupo. Percebe-se assim que há um espaço significativo para melhorias.

Nesse sentido, a maioria dos entrevistados (11 funcionários) demonstrou estarem parcialmente satisfeitos com o reconhecimento profissional no próprio ambiente de trabalho, mesmo que esse reconhecimento não seja freqüente ou referente a todos os seus esforços e sucessos alcançados durante a realização de seu trabalho, dentro da organização.

> As pessoas que trabalham em uma organização são seus recursos humanos. Elas satisfazem as necessidades da organização ao adquirir as habilidades necessárias para conduzir negócios eficientes e eficazes. A administração destes recursos precisa encarar quatro tarefas principais: a primeira é encontrar os trabalhadores necessários, a segunda é colocar o funcionário na função certa, a terceira é motivar o desempenho humano eficaz dos funcionários que resulte em níveis aceitáveis de produtividade, e por último, o quarto passo é avaliar o desempenho dos funcionários (MONTATNA e CHARNOV, 2003, p.12).

A questão 14 (quatorze) referente à integração do funcionário com a equipe de trabalho, também reflete o grau de colaboração e do sentimento de fazer parte de algo. Sendo que a maioria dos funcionários possui mais que 5 anos de agência, os mesmos já tiveram tempo para consolidarem seu trabalho junto ao grupo. Isso pode justificar as respostas coletadas pelo questionário, pois 8 (oito) dos funcionários sentem-se, sempre ou quase sempre integrados. Entretanto, cabe destacar que o número significativo de respostas negativas (4 às vezes e 1 quase nunca) deve ser considerado, a fim de que melhor se planeje ações e eventos de integração entre a equipe.

Como já foi apresentado, as organizações buscam, avidamente, encontrar soluções para os problemas fundamentais de comunicação. Nas grandes empresas, os gestores de Recursos Humanos desenvolvem grandes trabalhos de entrosamento, espírito de equipe, treinamentos que buscam, de certa forma, uma equivalência de atitudes, lideranças e participações, sempre com a finalidade de fazer as pessoas passarem a compreender e aceitar umas às outras.

Para alcançar esses objetivos, algumas organizações estão substituindo projetos complexos, por iniciativas que podem ser consideradas simples, e que melhoram a imagem da organização, junto aos públicos interno e externo, ou seja, iniciativas voltadas para o social. No Brasil, a realização de iniciativas sociais para as empresas, já não são um modismo, pois

cada vez mais, essas iniciativas passaram a representar um fator competitivo muito importante.

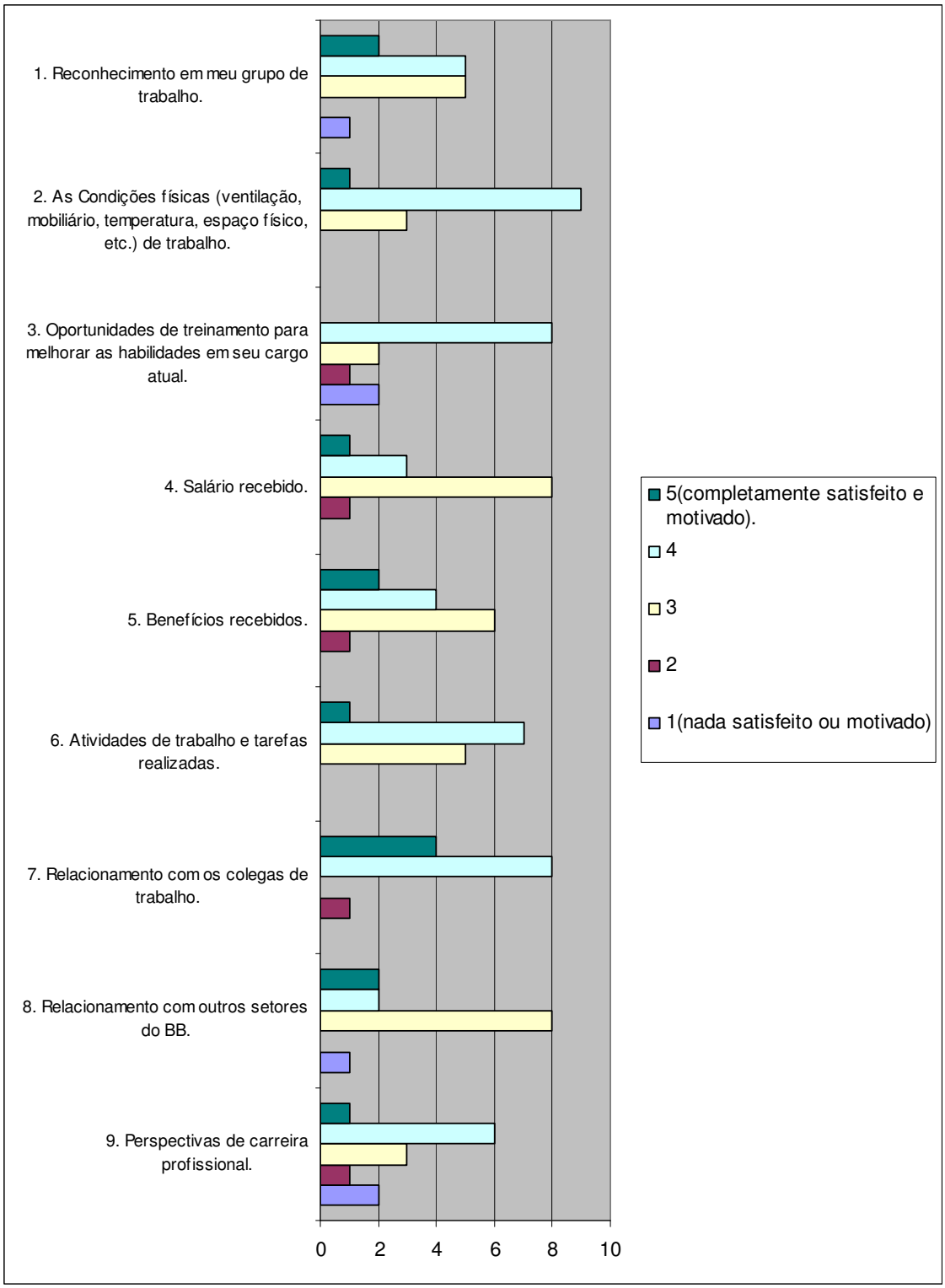
Os funcionários também reconheceram a importância do seu trabalho para a realização profissional dos demais colegas de equipe. Quando um grupo atua de forma integrada, muitos dos sucessos alcançados só podem ser realizados com a colaboração e o conhecimento de outros funcionários.

Os objetivos dependem de um conjunto de ações que permitem a atuação de todos os componentes da organização, para a concretização do trabalho coorporativo. Sendo que as organizações e as pessoas que as administram, realizam funções essenciais para o bom andamento do mesmo, coordenam também, esforços de diferentes pessoas, o que permite que os objetivos sejam alcançados, não apenas os objetivos da organização, como os objetivos individuais que, de outra forma, seriam muito mais difíceis de serem atingidos.

Apresenta-se a seguir os resultados em relação ao grau de satisfação dos funcionários pesquisados em relação a alguns aspectos investigados.

8. GRAU DE SATISFAÇÃO:

Figura 3: Grau de satisfação



Para uma melhor compreensão da figura anterior, apresenta-se, na seqüência, uma tabela com as questões relacionadas à satisfação e as respostas obtidas a partir desta.

Tabela 2: Quadro de respostas 2

Questões	1 (nada satisfeito ou motivado)				5(completamente satisfeito e motivado).
1. Reconhecimento em meu grupo de trabalho.	1	0	5	5	2
2. As Condições físicas (ventilação, mobiliário, temperatura, espaço físico, etc.) de trabalho.	0	0	3	9	1
3. Oportunidades de treinamento para melhorar as habilidades em seu cargo atual.	2	1	2	8	0
4. Salário recebido.	0	1	8	3	1
5. Benefícios recebidos.	0	1	6	4	2
6. Atividades de trabalho e tarefas realizadas.	0	0	5	7	1
7. Relacionamento com os colegas de trabalho.	0	1	0	8	4
8. Relacionamento com outros setores do BB .	1	0	8	2	2
9. Perspectivas de carreira profissional.	2	1	3	6	1

Fonte: Questionário respondido pelos colaboradores da agência do Banco do Brasil de Xaxim – SC, 2007

Referente ao questionamento sobre o grau de satisfação dos funcionários da agência, foram analisadas as questões pessoais, estruturais da organização, de relacionamento em grupo e perspectivas profissionais.

A maioria dos funcionários demonstrou estar satisfeito ou motivado, principalmente com as condições físicas da agência e com os salários/benefícios recebidos. Chiavenatto (1999a, p. 12) afirma sobre o assunto, defendendo que "o processo de manter as pessoas é o processo utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para execução das atividades das pessoas". A pesquisa revela ainda que há uma pequena insatisfação no que diz respeito à oportunidades de treinamento e carreira profissional. Esse aspecto pode ser notado também, por falta de incentivo pessoal em se buscar conhecimento por parte de seu superior, ou de determinação do próprio funcionário.

Neste item, como já abordado anteriormente, é importante reconhecer que, não só a remuneração financeira recompensa os funcionários de uma empresa. O incentivo e a satisfação de suas necessidades individuais também fazem parte deste processo.

> A preocupação central da Administração de Cargos e Salários é a manutenção dos equilíbrios interno e externo. O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos de forma a manter uma hierarquia. O equilíbrio interno é muito importante porque os funcionários comumente julgam a eqüidade de suas remunerações comparando-as com as dos demais empregados. [...] O equilíbrio externo é conseguido através da adequação salarial da organização frente ao mercado de trabalho. Também é muito importante o equilíbrio externo, uma vez que os funcionários julgam a eqüidade de suas remunerações comparando-se com dos ocupantes de cargos similares em outras organizações (PONTES, 2004, p. 19).

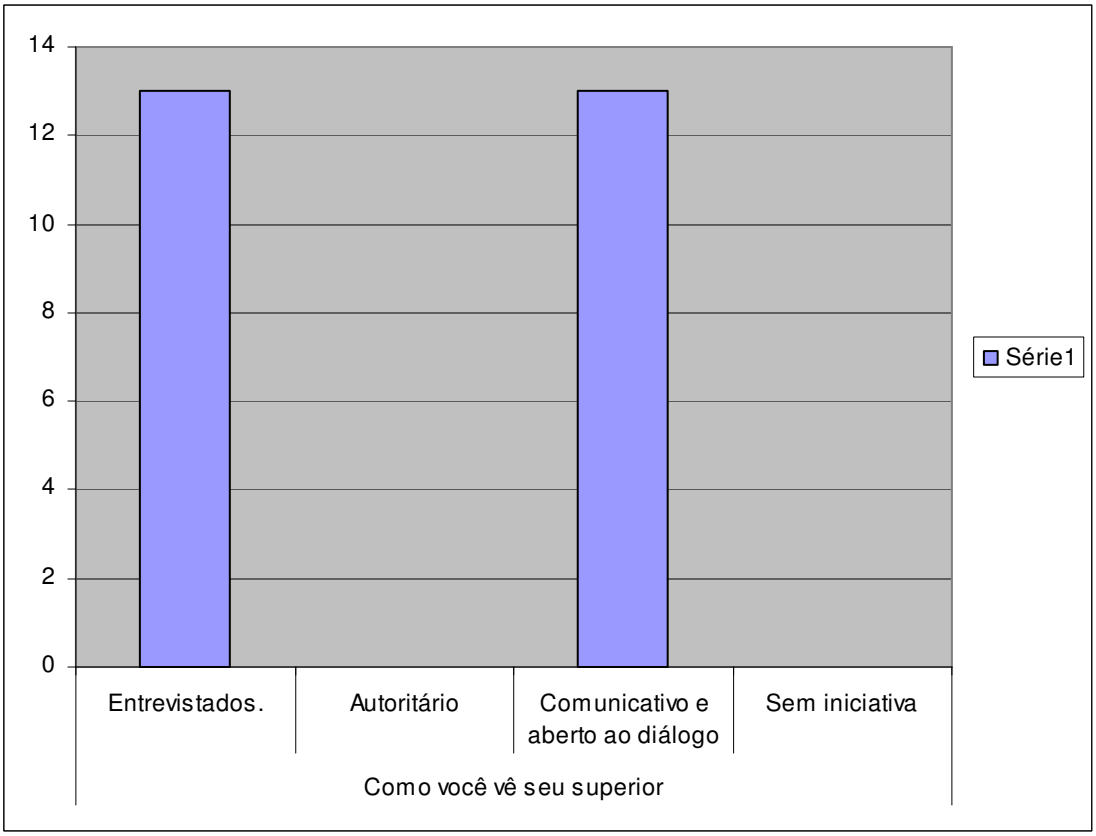
Em tempos de economia globalizada há uma tendência cada vez maior à incorporação de um componente variável na remuneração total dos colaboradores e a participação nos resultados é um fator de motivação.

Desta forma, o resultado da pesquisa apresenta com maior satisfação todos os seguintes aspectos questionados: condições físicas da agência, oportunidades de treinamento, atividades de trabalho e tarefas realizadas, relacionamento com os colegas e perspectivas de carreira. Já os que apresentaram menor grau de satisfação foram: salários, benefícios e relacionamento como outros setores da organização.

09. COMO VOCÊ VÊ SEU SUPERIOR:

O gráfico a seguir apresenta o resultado da pergunta no que tange à percepção dos respondentes para com seu superior.

Gráfico 7: Como você vê seu superior?



Fonte: Questionário respondido pelos colaboradores da agência do Banco do Brasil de Xaxim – SC, 2007

As relações humanas são marcadas pelo exercício do poder. Os detentores de poder institucional são vitais para a qualidade das relações, pois podem alterar aspectos da

organização que repercutem no ambiente de trabalho. Nesse sentido, os líderes têm um papel fundamental para a qualidade do clima de trabalho.

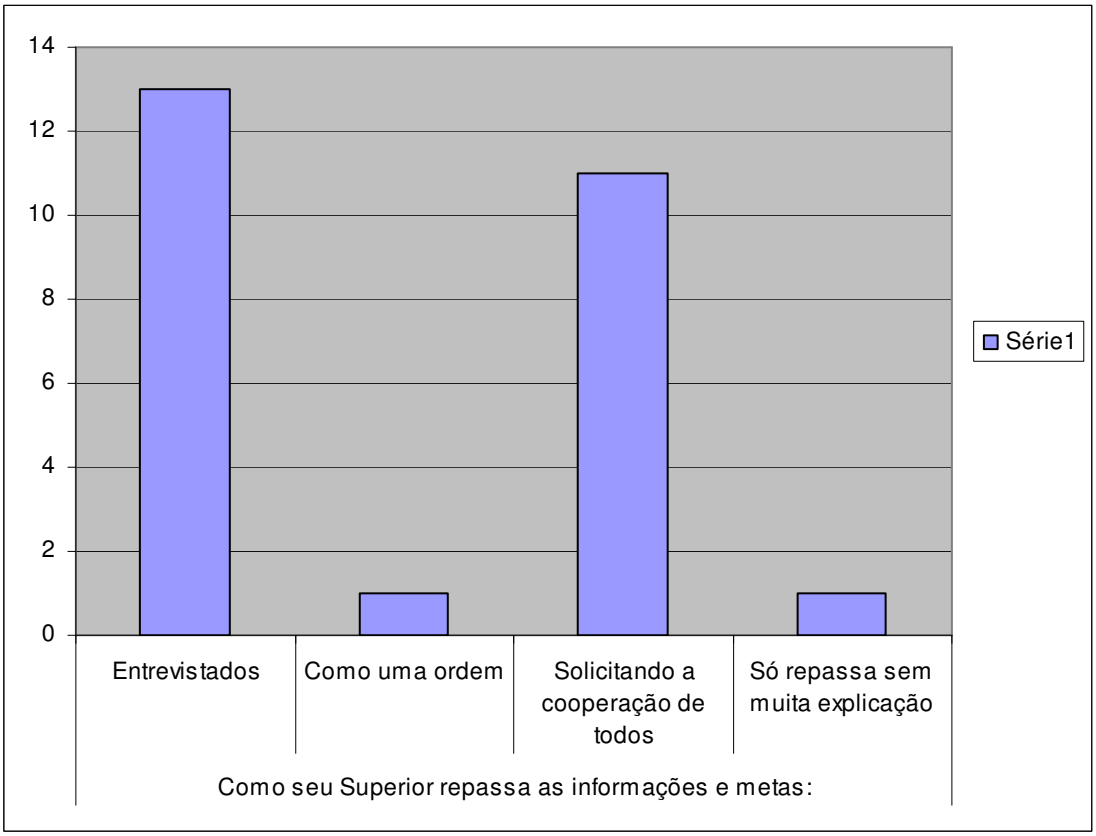
Nessa questão, houve, conforme os dados apresentados no gráfico 7 uma homogeneidade nas respostas coletadas, onde todos os funcionários concordam que o seu superior é comunicativo e aberto a diálogo, não que só isso seja necessário para um bom clima organizacional, mas é um bom começo, pois parte da esfera gerencial grupo, ou seja, do seu líder.

Luz (2003), já citado anteriormente, aborda que embora administrar o clima organizacional seja uma responsabilidade da Administração de Recursos Humanos, passa a ser responsabilidade de quem exerce o cargo de gestão, pois, conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da equipe de trabalho constituem um importante papel, um desafio gerencial, essencial para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade dos serviços prestados.

10. COMO SEU SUPERIOR REPASSA AS INFORMAÇÕES E METAS:

O gráfico 8 mostra o resultado da percepção dos funcionários que participaram da pesquisa quanto ao repasse de informações e das metas através de seu superior.

Gráfico 8: Como seu superior repassa as informações e metas?



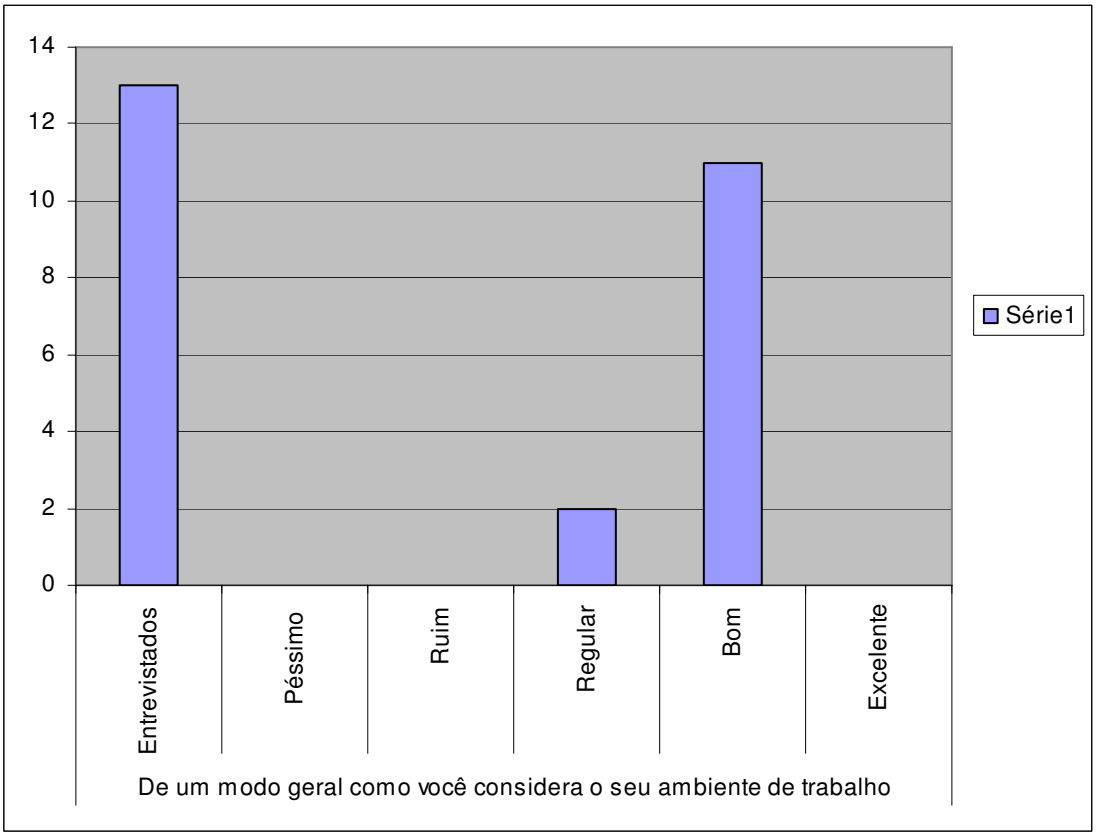
Fonte: Questionário respondido pelos colaboradores da agência do Banco do Brasil de Xaxim – SC, 2007.

As organizações sabem que um clima gerador de bem estar é essencial para um trabalho produtivo. Como um clima organizacional bom é construído por um somatório de atitudes, a forma pelo qual o superior repassa as metas tornasse um dos principais argumentos para que não se crie um clima estressante de trabalho. Pelos dados coletados, as respostas foram favoráveis aos superiores da agência, pois, enquanto 1 (um) respondente entende como uma ordem, 11 (onze) respondentes entendem como uma solicitação de cooperação de todos, e 1 (um) respondente entende que é algo repassado sem explicação complementar.

11. DE UM MODO GERAL, COMO VOCÊ CONSIDERA O SEU AMBIENTE DE TRABALHO:

O gráfico a seguir apresenta o resultado em relação à percepção dos respondentes em relação ao ambiente de trabalho onde estão inseridos.

Gráfico 9: Como você considera o seu ambiente de trabalho?



Fonte: Questionário respondido pelos colaboradores da agência do Banco do Brasil de Xaxim – SC, 2007

Os indivíduos relacionam-se nos diferentes ambientes, de forma a se complementarem a fim de responder às necessidades de sobrevivência, realização e coexistência. Assim, na pergunta referente ao ambiente de trabalho, o mesmo foi considerado, por 11 (onze) funcionários como um bom ambiente de trabalho, regular por 2 (dois) funcionários e excelente por nenhum funcionário. Isso corresponde dizer que todos concordam que sempre há algo que pode e deve ser melhorado e buscado pelo grupo, com relação ao ambiente de trabalho.

O clima organizacional é um fator que depende da sintonia que os funcionários têm entre si. Dessa forma, não pode ser caracterizado como algo imutável e acabado. É sempre necessário repensá-lo, de modo que este seja adequado e agradável, buscando atingir todos os componentes do grupo de trabalho. Nesse sentido, as pesquisas freqüentes sobre o assunto são o melhor instrumento para se conhecer as expectativas dos funcionários, com relação ao próprio ambiente de trabalho.

A importância de avaliar o clima organizacional foi abordada no estudo por diferentes autores. Tamayo (1999, p.243) observa que, embora as pessoas não percebam o ambiente de trabalho de uma mesma forma, "existem sempre elementos comuns na percepção e na

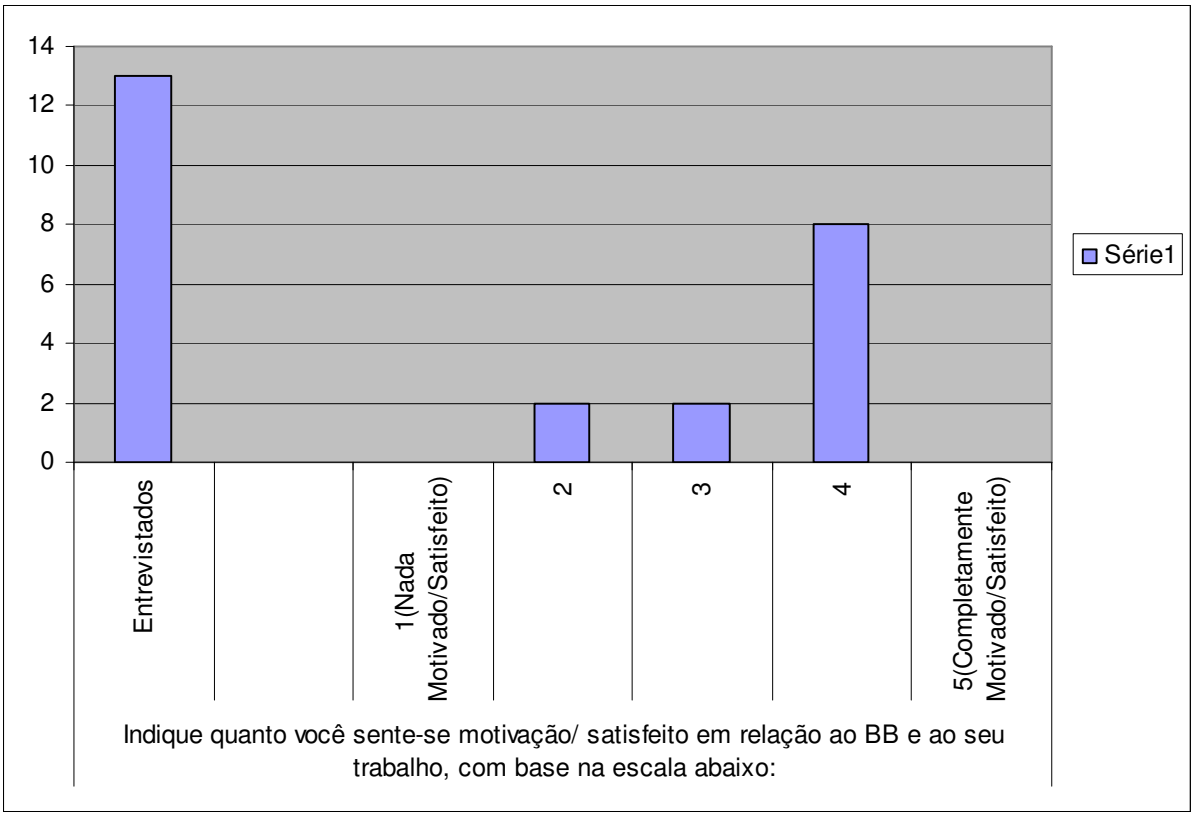
interpretação do ambiente organizacional". E são justamente as percepções compartilhadas entre as pessoas no trabalho que constituem o clima organizacional que é passível de medição.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) defendem que as pesquisas internas sobre clima são úteis quando fornecem alimentos para que a organização adote medidas para sua melhoria.

12. INDIQUE QUANTO VOCÊ SENTE-SE MOTIVADO/SATISFEITO EM RELAÇÃO AO BB E AO SEU TRABALHO:

O gráfico10 demonstra o grau de satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho e com o Banco do Brasil.

Gráfico 10: Quanto você sente-se motivado/satisfeito em relação ao BB e ao seu trabalho?



Fonte: Questionário respondido pelos colaboradores da agência do Banco do Brasil de Xaxim – SC, 2007

Nesta questão, de acordo com o gráfico 10, 2 (dois) funcionários responderam estarem pouco motivados/satisfeitos com o banco, 3 (três) responderam estar um pouco mais motivados/satisfeitos e 8(oito) responderam estar motivados/satisfeitos com o banco, sendo que nenhum respondeu que está completamente motivado/satisfeito. Entende-se que em

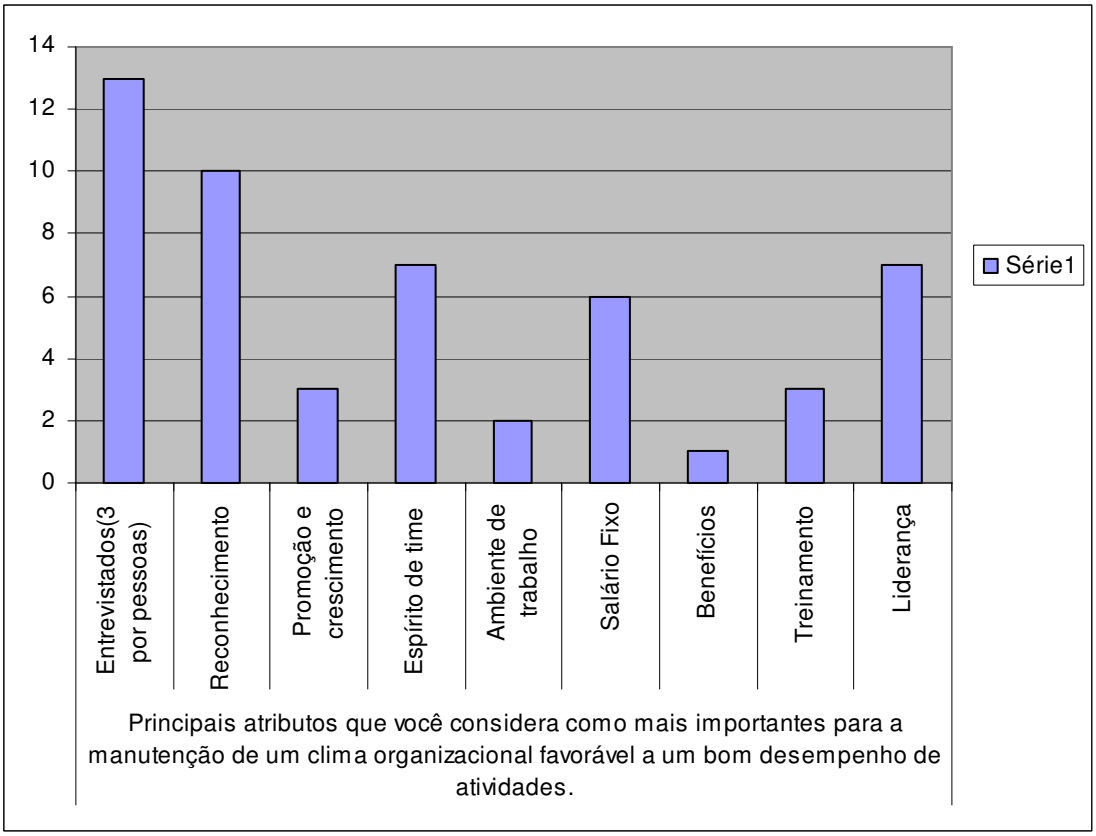
relação ao ambiente de trabalho da agência a motivação/satisfação é maior, mas em relação ao Banco do Brasil como um todo há alguns funcionários desmotivados e insatisfeitos.

A estrutura organizacional também é um importante fator a ser observado quando se fala em clima organizacional. Por ser uma organização muito grande e espalhada por todo um país, compreendemos o fato de muitos funcionários não terem suas expectativas e desejos de reconhecimento alcançados.

Quando se está insatisfeito com a empresa onde se trabalha, a melhor alternativa é verificar o que está interferindo, e partir para uma auto análise e uma auto avaliação, orientadas no sentido de buscar a identificação dos fatores negativos, partindo da própria responsabilidade pela qualidade do clima de trabalho.

13. QUAIS OS PRINCIPAIS ATRIBUTOS QUE VOCÊ CONSIDERA COMO OS MAIS IMPORTANTES PARA A MANUTENÇÃO DE UM CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL A UM BOM DESEMPENHO DE ATIVIDADES?

Gráfico 11: Atributos importantes para a manutenção de um clima organizacional favorável a um bom desempenho de atividades



Fonte: Questionário respondido pelos colaboradores da agência do Banco do Brasil de Xaxim – SC, 2007

As respostas em relação aos principais atributos considerados como importantes para a manutenção de clima organizacional favorável foram bastante diversas nesta questão, até

porque se pedia que identificassem três atributos importantes para manutenção de um clima organizacional favorável a um bom desempenho das atividades.

Houve uma grande votação positiva com relação ao reconhecimento, liderança e o espírito de time da equipe. Assim, voltamos a constatar que todos os funcionários de uma forma ou outra reconhecem que para haver um bom clima é importante um líder, que motive o trabalho em equipe e reconheça o trabalho individual do grupo, dando um novo enfoque e valorizando também a realização pessoal dos funcionários, não apenas a realização financeira, mas também à qualidade de trabalho desenvolvida na agência e a satisfação da equipe pelos objetivos e metas alcançadas.

4.1 DIAGNÓSTICO GERAL

Ao realizar uma análise geral para a questão de como o clima organizacional é percebido e vivenciado na agência do Banco do Brasil de Xaxim-SC, leva-se em consideração os aspectos mais relevantes e de maior expressão dentro do foco sobre clima organizacional.

Nesse sentido, ao analisar os dados coletados entre os funcionários da agência do Banco do Brasil de Xaxim-SC, verifica-se que a mesma conta com a maioria de seus funcionários na faixa etária superior aos 40 anos e com mais de 15 anos de experiência no ramo bancário, o que demonstra claramente a carga de conhecimentos, satisfações e insatisfações com relação à organização Banco do Brasil como um todo.

Pode-se supor, neste aspecto específico, que os funcionários mais antigos da agência residem há muitos anos na cidade. Aliados à falta de disponibilidade para mudanças familiares, este aspecto acabou por influenciar e determinar a permanência dos mesmos em cargos dentro de um ambiente de trabalho que não favoreceu o alcance de suas expectativas.

As profundas e significativas mudanças organizacionais, dos últimos anos foram vivenciadas pela maioria dos funcionários da agência, como a que aconteceu em 1986 quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento, mecanismo que assegurava ao mesmo, suprimento automático de recursos com o Banco Central, e o Plano Real em 1995, quando a empresa teve que ser totalmente reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do novo plano econômico do Governo Federal e a queda da inflação afetou todo o sistema bancário do país, forçando a organização a adequar seu quadro de pessoal, com o lançamento do Programa de Desligamento Voluntário, que possibilitou ao banco o desligamento de 13.388 funcionários.

Todo o contexto histórico e a caminhada destes funcionários dentro da instituição devem ser levados em consideração, ao se analisar os dados coletados com esta pesquisa. A longa caminhada significou, para muitos dos entrevistados, a estabilização de suas carreiras ao mesmo passo em que estagnou suas expectativas e crescimento profissional, consequentemente isso acabou por influenciar de forma significativa as questões referentes ao reconhecimento profissional e a motivação dos mesmos dentro da agência. Sendo que, a organização ganhou força e expressividade não só dentro do país como no exterior, essa grandiosidade é vista pelos funcionários pesquisados como um obstáculo para o próprio reconhecimento profissional e dos colegas, pois são milhares de funcionários espalhados pelo país e pelo mundo.

As organizações sabem que um clima gerador de bem estar é essencial para um trabalho produtivo. O clima organizacional é um fenômeno construído pelo somatório das percepções individuais e traduz como as pessoas percebem o ambiente de trabalho. É formado pelos diferentes agentes climáticos que no caso, são as pessoas e as condições de trabalho. Da mesma forma que nos importamos com o clima do ambiente natural, avalia-se constantemente a ambiência no trabalho.

Dessa forma, percebe-se que a agência estudada está dando passos importantes para a construção de uma cultura de clima organizacional. Essa observação é validada pelas afirmações a cerca da qualidade do ambiente de trabalho, da importância do trabalho em equipe e da gestão aberta ao diálogo e às mudanças, presentes no cotidiano da organização. A caracterização do clima organizacional da agência, como bom, e o diagnóstico da realidade cotidiana foram comprovados nos questionamentos da pesquisa.

As relações humanas são marcadas pelo exercício do poder. Os detentores de poder institucional são vitais para a qualidade das relações, pois podem alterar aspectos da organização que repercutem no ambiente de trabalho. Nesse sentido, os líderes têm um papel fundamental para a qualidade do clima de trabalho. O papel do gestor, porém, não exime os componentes de um grupo de suas responsabilidades. Todos nós somos responsáveis e devemos nos conscientizar da importância de nossos atos no dia-a-dia da organização.

Os atos cotidianos repercutem na qualidade do clima. Muitas vezes, os líderes comportam-se de modo inadequado quanto aos seus papéis por falta de uma observação mais demorada e de comunicação com seus subordinados. A troca de informações, idéias e observações deve ser um fator priorizado dentro de uma organização. A capacidade de ouvir, ver e compreender as atitudes de uma equipe de trabalho é fator significativo para que se mantenha uma boa qualidade de clima organizacional e se estimule a troca de conhecimentos.

Aumentar a freqüência de reuniões com toda a equipe, aplicando uma metodologia participativa do grupo, também pode ser uma sugestão importante para que se derrubem as barreiras com relação à troca de informações, e a exteriorização de idéias e observações dos indivíduos, de forma que se possa valorizar os pontos de vista e os conhecimentos de todos os componentes da equipe de trabalho.

Quando se está insatisfeito com o clima no ambiente de trabalho, a melhor alternativa é verificar o que está interferindo, partindo de uma auto análise e uma auto avaliação, orientadas no sentido de buscar a identificação dos fatores negativos partindo da própria responsabilidade pela qualidade do clima organizacional.

Dessa forma, a capacidade de observação é muito importante, pois permite participações ponderadas. Porém não se pode entender que somente a observação já é suficiente. Ela deve ser o primeiro passo para o planejamento de ações concretas, tanto do observador, como dos outros componentes do grupo. Se apenas se limitar a observar, acaba-se por omitir e, quem se omite, muitas vezes, repercute mais efetivamente no clima, do que quem se manifesta, acabando por colaborar para a manutenção do clima atual.

Ao se ignorar algo que incomoda, o silêncio se transforma em uma barreira de ressentimento e vai tornando cada vez mais difícil a resolução dos problemas no ambiente de trabalho. A forma como trabalhamos, agimos e sentimos repercute em nosso bem estar e no bem estar de nossos colegas.

Um relacionamento positivo entre as pessoas é condição básica para um bom clima, e exige habilidades como a capacidade de reconhecer que nossos sentimentos afetam nosso desempenho.

Outra sugestão a ser prestada é a de aumentar a convivência e integração entre os funcionários, através de atividades fora do horário de expediente bancário. Jantares e viagens comemorativas são relevantes para a criação e manutenção da amizade entre o grupo, em contraponto aos ressentimentos e mágoas acumulados durante os anos de trabalho em comum, fortalecendo o elo de ligação entre os indivíduos e reacendendo o espírito de equipe.

Trabalhar em cooperação rumo a metas compartilhadas com o grupo e a percepção dos sentimentos, necessidades e objetivos alheios, impulsiona o sentimento de realização profissional da equipe. Esse conceito foi muito valorizado por todos os entrevistados que, consideram o trabalho em equipe e a cooperação entre os funcionários, requisitos indispensáveis para o alcance do ideal desejável de clima organizacional na empresa.

Todos se mostraram satisfeitos com o ambiente de trabalho, porém reconheceram a necessidade de manutenção e de mudanças para que se alcance uma maior satisfação da equipe, sendo que somos os agentes transformadores de nossa própria história.

Através dos vários questionamentos a respeito da relação entre os próprios funcionários e com a gestão da agência, os mesmos podem servir para nortear e dirigir algumas ações que podem ajudar a melhorar ainda mais o ambiente de trabalho e fortalecer a sintonia entre todo o grupo. Ações práticas cotidianas como reuniões com toda a equipe, atividades fora do ambiente de trabalho, assim como viagens do grupo, podem melhorar a integração e o sentimento de proximidade entre os funcionários.

Apesar das dificuldades sentidas com relação às realizações pessoais dos funcionários, também se pode perceber o respeito e o sentimento de equipe. Com um número considerável

de funcionários com mais de 20 (vinte) anos de atividade bancária, a agência de Xaxim-SC destaca-se regionalmente por seus números positivos e pelo alcance das metas traçadas pela organização. O que vem comprovar o nível de conhecimento e o grau de capacidade de toda a equipe de trabalho.

Abrir a porta para a construção de um clima organizacional agradável, depende de todos, e, pelo que se pode perceber, os funcionários da agência do Banco do Brasil de Xaxim-SC, estão conscientes e dispostos a colaborar no que se refere a este aspecto.

Sendo que os objetivos propostos foram alcançados com sucesso, cabe ressaltar que o clima de trabalho de uma empresa é um fenômeno decorrente das ligações humanas submetidas a determinadas condições no contexto organizacional. Nesse sentido, torna-se significativo e prioritário, sensibilizar as pessoas quanto à importância da criação de uma cultura de valorização do clima como fator de saúde e bem estar no ambiente de trabalho.

5 CONCLUSÃO

Ao concluir o presente trabalho de pesquisa, torna-se relevante fazer algumas considerações a respeito de todo o estudo realizado.

O mesmo estruturou-se a fim de buscar objetivos como: de identificar como os funcionários da agência percebem o clima organizacional no qual estão inseridos; caracterizar o clima organizacional da agência estudada; diagnosticar a realidade cotidiana dos funcionários e elaborar sugestões e ações de integração entre os mesmos, visando melhorias no clima de trabalho da organização.

As questões 7 (sete) e 8 (oito) do questionário foram fundamentais para que o objetivo principal da pesquisa, de identificar como os funcionários da agência percebiam o próprio clima de trabalho, fosse alcançado. A caracterização do clima organizacional da agência, como bom, e o diagnóstico da realidade cotidiana, acabaram por serem explicitados nestes questionamentos.

As questões pessoais da pesquisa, com relação ao relacionamento entre os funcionários e o gestor da agência, serviram para que se formulassem sugestões de ações práticas cotidianas, com a finalidade de se melhorar a integração e o sentimento de proximidade com os superiores diretos e indiretos da organização.

Sendo que os objetivos propostos foram alcançados com sucesso, cabe ressaltar que o clima de trabalho de uma empresa é um fenômeno decorrente das ligações humanas submetidas a determinadas condições no contexto organizacional. Nesse sentido, torna-se significativo e prioritário, sensibilizar as pessoas quanto à importância da criação de uma cultura de valorização do clima como fator de saúde e bem estar no ambiente de trabalho.

As organizações sabem que um clima gerador de bem estar é essencial para um trabalho produtivo. O clima organizacional é um fenômeno construído pelo somatório das percepções individuais e traduz como as pessoas percebem o ambiente de trabalho.

Deve-se também considerar a grandiosidade da organização estudada, sendo que a mesma representa, atualmente, um importante conglomerado financeiro espalhado por todos os continentes e, o mais expressivo da América Latina. Essa mesma grandiosidade é vista pelos funcionários pesquisados como um obstáculo para o próprio reconhecimento profissional e dos colegas, pois são milhares de funcionários espalhados pelo país e pelo mundo.

Porém, o sentimento de fazer parte da organização, permanece. Apesar das dificuldades encontradas com relação às realizações pessoais dos funcionários, isso pôde ser

comprovado se levarmos em consideração o número expressivo de funcionários com mais de 20 (vinte) anos de atividade bancária na organização e, também, a opção daqueles que continuam trabalhando, mesmo já aposentados pelo INSS.

Cabe destacar ainda a opinião positiva dos entrevistados com relação ao clima de trabalho da empresa. Sabe-se que a percepção das pessoas desenvolve-se a partir dos processos de trabalho e dos padrões de relacionamento praticados. Assim, ao avaliar as condições do ambiente de trabalho estudado, chegou-se à conclusão de que todos reconhecem a importância das ações pessoais isoladas para a manutenção de um saudável e motivador clima de trabalho.

Nesse sentido, espera-se que as sugestões presentes no conteúdo do trabalho, sirvam para que, apesar das mudanças e das transformações sociais e históricas freqüentes, a organização possa continuar a cultivar um clima de trabalho agradável e prazeroso, não só para os seus funcionários, como para todos os que abrem a porta da agência.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

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

_____, **Gestão de pessoas** - o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DESSLER: Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2003.

FISCHER, Andre L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo : Editora Gente, 2002.

GALO, Carla. **Endomarketing, indo além da comunicação interna** <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4178&org=2>. Acesso em: 02/06/2007.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3. ed. São Paulo : McGraw Hill, 1992.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

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

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo. Editora LTr, 9ª Edição, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 9ª Edição. São Paulo: Editora Futura, 2004.

MILKOVICH, George, BONDREAU, Jonh. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo : Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 8ª Edição. Rio de Janeiro. Editora LTC, 1999.

SOUZA, Edela Lnazer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Editora Edgard Blücher LTDA,1978.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TAMAYO, A. (1999). **Valores e clima organizacionais**. Em M. G. T. da Paz & A.

_____, (Orgs.). **Escola, saúde e trabalho**, pp. 241-269, Brasília: Editora Universidade de Brasília.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL DE XAXIM-SC

PESQUISA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Vamos conhecê-lo?

1.Sexo:
( ) Masculino ( ) Feminino

2. Faixa etária:
( ) 18 a 22 anos ( ) 23 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) mais de 40 anos

3. Estado civil:
( ) Casado ( ) Solteiro ( ) Companheiro ( ) Viúvo ( ) Separado

4. Grau de instrução:

	completo	incompleto
( ) ensino médio	( )	( )
( ) superior	( )	( )
( ) pós graduado	( )	( )

5. Tempo de empresa:
( ) 1 a 12 meses ( ) 1 a 2 anos ( ) 3 a 5 anos ( ) 6 a 10 anos
( ) 11 a 20 anos ( ) 21 a 30 anos ( ) acima de 30 anos

6. Área de atuação na empresa:
( ) Administrativo/Serviços ( ) Gerência/Negócios

7. Marque um “X” em relação ao seu sentimento a cada uma das afirmações abaixo, conforme a escala que vai de “sempre” a “nunca”.

Questões	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Quase nunca	Nunca
1. Meu superior motiva o trabalho em equipe.					
2. O comportamento do meu Superior é coerente ao que é repassado					
3. Meu Superior imediato privilegia alguns colegas em relação a outros.					
4. Meu Superior permite a tomada de decisão que melhore a qualidade do trabalho.					
5. Meu Superior tem um processo de comunicação claro, direto e constante.					
6. Sinto-me próximo do meu Superior, Diretor e líderes da empresa.					
7. Meu Superior proporciona-me opiniões sobre suas expectativas e minha atual atuação na empresa.					
8. Minha equipe é disposta a novas idéias e projetos.					
9. Minha equipe é comprometida com os objetivos de trabalho da empresa.					
10. Existe cooperação entre os colegas para realização das atividades.					
11. Sei a importância de meu trabalho para atingir os objetivos da empresa.					
12. Sinto-me a vontade para assumir riscos que permitam a realização do meu trabalho.					
13. Sou reconhecido quando faço um excelente trabalho.					
14. Sinto-me integrado na sua equipe de trabalho.					
15. O meu trabalho lhe proporciona algum sentimento de realização.					

8. Marque um "X" em relação ao seu grau de satisfação e motivação com cada uma das afirmativas abaixo. A escala varia de 1 (**nada satisfeito ou motivado**) e 5 (**completamente satisfeito e motivado**).

Questões	1	2	3	4	5
1. Reconhecimento em meu grupo de trabalho.					
2. As condições físicas (ventilação, mobiliário, temperatura, espaço físico, etc.) de trabalho.					
3. Oportunidades de treinamento para melhorar as habilidades em seu cargo atual.					
4. Salário recebido.					
5. Benefícios recebidos.					
6. Atividades de trabalho e tarefas realizadas.					
7. Relacionamento com os colegas de trabalho.					
8. Relacionamento com outros setores do BB.					
9. Perspectivas de carreira profissional.					

09. Como você vê seu Superior?
( ) Autoritário ( ) Comunicativo e aberto ao diálogo ( ) Sem iniciativa

10. Como seu Superior repassa as informações e metas:
( ) Como uma ordem ( ) Solicitando a cooperação de todos
( ) Só repassa sem muita explicação

11. De um modo geral, como você considera o seu ambiente de trabalho?
( ) Péssimo ( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Excelente

12.Indique quanto você sente-se motivação/satisfeito em relação ao BB e ao seu trabalho, com base na escala abaixo:

Nada Motivado/satisfeito				Completamente Motivado/satisfeito
1	2	3	4	5

13. Assinale com um "X" os 3 principais atributos que você considera como mais importantes para a manutenção de um clima organizacional favorável a um bom desempenho de atividades.
( ) Reconhecimento ( ) Salário Fixo
( ) Promoção e crescimento ( ) Benefícios
( ) Espírito de time da equipe ( ) Treinamento
( ) Ambiente de trabalho ( ) Liderança