

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – MBA EM GESTÃO EM NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

ADRIANO DAI PRAI

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO CSO/SC

Rio Grande do Sul

2007

ADRIANO DAI PRAI

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO NUCAC/SC

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

Orientadora: Prof^a. Dra. Ângela Beatriz S. Garay

Rio Grande do Sul

2007

Adriano Dai Prai

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO CSO/SC

Conceito Final:

Aprovado em _____ de _____ de 2007.

Prof. Dr. _____ - Instituição

Prof. Dr. _____ - Instituição

Orientadora – Prof^a. Dra. Ângela Beatriz S. Garay - UFRGS

RESUMO

O estudo do clima é uma ferramenta essencial para a sustentabilidade de uma empresa, pois através dele é possível conhecer e muitas vezes sanar as deficiências existentes e futuras. Este trabalho teve como intuito estudar o clima organizacional na dependência do Centro de Suporte Operacional - CSO/SC do Banco do Brasil, identificando no ambiente de trabalho os principais fatores que possam interferir positivamente e negativamente no clima. Buscou-se identificar a percepção dos colaboradores do CSO/SC sobre o clima organizacional e propor ações que pudessem melhorar o clima. Através de um estudo de caso, os dados foram tratados de modo quantitativo, sendo transformados em tabelas e gráficos. A partir do resultado obtido com a pesquisa, verificou-se que o clima tende a ser negativo em relação a um número maior de fatores no grupo A. O grupo B destacou um maior grau de satisfação em relação à existência de um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da instituição, sentindo-se respeitados pelo seu superior imediato, sendo bem informados a respeito dos benefícios e o treinamento atendendo às necessidades prioritárias do seu setor, enquanto o grupo C apresentou um maior número de quesitos com elevada satisfação, quando comparado com os outros grupos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Clima organizacional. Equipes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Variáveis utilizadas na pesquisa de clima organizacional no CSO/SC	22
Gráfico 1: Grupo de funcionários pesquisados	32
Quadro 2: Pontos deficientes no grupo A	49
Quadro 3: Pontos deficientes no grupo B	50
Quadro 4: Pontos deficientes no grupo C	51

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1: Faixa etária dos funcionários	33
Tabela 2: Estado civil dos funcionários	33
Tabela 3: Sexo dos funcionários	33
Tabela 4: Tempo de serviço dos funcionários	34
Tabela 5: Grau de instrução dos funcionários	34
Tabela 6: Cidade de residência dos funcionários	35
Tabela 7: Funcionários tratados com respeito	36
Tabela 8: Oportunidades no banco	36
Tabela 9: A instituição atende prontamente às solicitações dos seus clientes	37
Tabela 10: Relacionamento de cooperação entre os diversos setores da instituição	38
Tabela 11: Superior imediato incentiva o trabalho em equipe	39
Tabela 12: Clima de trabalho da equipe é bom	39
Tabela 13: Clima de trabalho da instituição é bom	40
Tabela 14: Satisfação em trabalhar no Banco do Brasil	40
Tabela 15: Superior imediato receptivo às sugestões de mudanças	41
Tabela 16: Resultados esperados dos funcionários	41
Tabela 17: Funcionários respeitados pelo superior imediato	42
Tabela 18: Sentimento de realização profissional	43
Tabela 19: Boa imagem do Banco entre os funcionários	43
Tabela 20: Mudança de setor	44
Tabela 21: Informação sobre os benefícios	45
Tabela 22: Possibilidade de crescimento de carreira	45
Tabela 23: Remuneração justa com o trabalho que realiza	46
Tabela 14: Treinamentos atendem às necessidades prioritárias do setor	47
Tabela 25: Condições do ambiente físico são satisfatórias	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 QUESTÕES DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS	10
1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE ESTUDADO	11
2 REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	13
2.2 MOTIVAÇÃO	14
2.3.1 Pesquisa de clima	22
2.3.2 Etapas para a implementação de uma pesquisa de clima organizacional	26
3 METODOLOGIA	29
3.1 MÉTODO DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA	29
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	29
3.3 AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	30
3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	30
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 PERFIL DOS COLABORADORES	32
4.2 APRESENTAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO AMBIENTE DE TRABALHO	35
4.3 FATORES QUE INTERFEREM NEGATIVAMENTE	48
5 CONCLUSÃO	53
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

1 INTRODUÇÃO

Numa sociedade competitiva e exigente como a atual, é fundamental o conhecimento sobre os elementos organizacionais, ambientais e comportamentais que podem afetar diretamente o relacionamento e o desempenho dos funcionários de uma organização e refletir nos resultados da mesma.

O clima organizacional tem se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação à organização e ao seu ambiente de trabalho. Para uma empresa se manter em alta no mercado, é vital que a mesma invista na obtenção de um clima organizacional harmonioso, capaz de propiciar condições plenas de desenvolvimento humano na realização de objetivos organizacionais.

O estudo do clima é um instrumento de grande valia para a sustentabilidade de uma organização, uma vez que por meio deste pode-se diagnosticar o ambiente organizacional e até mesmo sanar as deficiências que foram apresentadas. Waters *et al.* (1974) definem o clima como um conjunto de atributos específicos que caracteriza uma organização e que reflete como seus membros agem em seus respectivos ambientes.

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes, bem como, com o grau de satisfação dos colaboradores relacionados ao ambiente de trabalho, à liderança, ao relacionamento com o superior imediato, ao relacionamento entre os colegas de trabalho, entre outros fatores.

O CSO, objeto de estudo, que abrange o estado de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, está sediado em Curitiba, e analisa as operações de crédito de todos os municípios catarinenses, paranaenses e gaúchos, tendo sido tomado com parâmetro de estudos o módulo de Santa Catarina.

1.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Tendo em vista o contexto anteriormente descrito, formularam-se as seguintes questões de pesquisa:

- Quais os fatores do clima organizacional que interferem positivamente e negativamente em cada colaborador do CSO/SC?
- Quais os fatores que interferem positivamente e negativamente no clima de cada equipe do CSO/SC?
- Como os gestores podem contribuir para a melhoria no clima organizacional?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral é identificar a percepção dos colaboradores do CSO/SC sobre o clima organizacional e propor ações que possam melhorar o clima em determinadas equipes.

Os objetivos específicos são:

- conhecer o nível de satisfação dos funcionários com relação ao ambiente interno da organização, através das variáveis gestão, imagem da empresa, condições de trabalho, salários e benefícios, integração entre as equipes, desenvolvimento dos recursos humanos;
- verificar quais os pontos que interferem negativamente e positivamente no clima organizacional;
- analisar se o clima organizacional varia de uma equipe para outra e quais os motivos;
- propor ações que possam contribuir para a melhoria no clima organizacional em cada equipe pesquisada.

1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE ESTUDADO

O Banco do Brasil S.A., foi fundado em 12 de outubro de 1808, na cidade do Rio de Janeiro por Dom João VI. Ao longo desse tempo, procurou inovação em seus processos, a fim de melhor atender ao seu cliente interno e externo.

Neste sentido, o Banco do Brasil tem definida a seguinte missão: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e ser útil à sociedade”.

O Banco do Brasil busca resgatar o funcionário na missão e fortalece o compromisso entre funcionário e empresa, essencial em qualquer organização empenhada em assegurar o sucesso empresarial. “Ser útil à sociedade” traduz melhor a disposição empresarial em benefício da sociedade brasileira.

Os valores e crenças identificados devem servir de referência para atitudes e decisões de toda a equipe do Banco do Brasil. Colocados em prática, permitiriam à empresa fazer bons negócios e manter visibilidade positiva junto à sociedade.

Os valores identificados são: compromisso com as comunidades e com o país; respeito a princípios éticos; conceito de empresa competitiva, sólida e tradicional; marca BB como diferencial competitivo; melhoria contínua de produtos e serviços; proatividade no gerenciamento do risco, da rentabilidade, da liquidez e da segurança; adoção da decisão colegiada e do trabalho em equipe como mecanismos de integração; valorização do trabalho eficiente e inovador; incentivo ao autodesenvolvimento e à profissionalização dos funcionários; ascensão funcional baseada no mérito; qualidade do atendimento; e respeito e transparência.

O Banco do Brasil pauta suas relações pela confiança, lealdade, justiça; valoriza o processo de comunicação interna de maneira a disseminar as informações relevantes ligadas aos negócios e às decisões corporativas; preserva o sigilo e a segurança das informações; compartilha aspirações de desenvolvimento profissional, reconhecimento do desempenho e zelo pela qualidade de vida dos funcionários.

Entretanto, mesmo com estes valores e crenças comuns, bem como, oportunidades oferecidas, percebe-se que não é homogêneo o grau de satisfação dos funcionários em relação a importantes fatores que compõem o clima

organizacional no BB. Especialmente, no CSO/SC percebe-se que há variação em relação ao clima organizacional de cada uma das equipes, através do relacionamento entre os colegas, o relacionamento entre funcionários e o superior imediato, além da produtividade.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta os conceitos voltados à gestão de recursos humanos, que forneceram subsídios para a realização da pesquisa.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A administração de Recursos Humanos é uma área especializada da ciência da administração, que desenvolve ações para que o trabalhador se relacione com o meio organizacional, visando o aumento de sua produtividade.

O conjunto de ações e práticas que formam a gestão de pessoas deve atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Esta é a única maneira de manter uma relação produtiva entre ambas.

Para Dutra (2002, p.17), a gestão de pessoas pode ser caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

O setor de Recursos Humanos deve gerir meios capazes de administrar as pessoas, não como insumos produtivos, mas como membros que vão acrescentar à organização força motriz, objetivando desenvolvimento, especialização e rentabilidade. O RH deve observar, incentivar, perceber valores, promover aprendizagem habilitando a adequação do profissional, motivar o desempenho, mediar a equipe em qualquer situação, que seja de sua competência, como também oferecer um ambiente organizado.

O RH não é apenas um setor de recrutamento, seleção e administração de pessoal; é um órgão vital de um organismo complexo em que os indivíduos são o principal foco de suprimento dos recursos humanos, imprescindíveis à organização. A manutenção destes recursos obedece a uma regra que promove construção e bem-estar.

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, coordenação e no controle de técnicas capazes

de promover o desempenho eficiente do pessoal. A organização representa o meio que permite às pessoas alcançarem seus objetivos individuais relacionados ou não com o trabalho (CHIAVENATO, 2002).

A Gestão de Pessoas tem sido vista como uma área muito mais estratégica dentro de uma organização, sendo participativa em todos os processos e ainda cuidando, além dos clientes internos, também dos clientes externos, já que com a satisfação dos clientes internos a probabilidade da satisfação dos clientes externos é muito maior, visto que os clientes internos tratarão com muito mais cuidado e atenção os clientes externos.

Para Chiavenato (1999), a Gestão Estratégica de Pessoas tem sob sua responsabilidade ser o elo entre a estrutura, gestão gerencial e capital intelectual, contribuindo, da melhor forma possível, para os resultados positivos da organização.

Estes resultados podem ser mensurados a partir do grau de motivação dos colaboradores em uma organização, pois este elemento afeta diretamente a gestão de recursos humanos.

2.2 MOTIVAÇÃO

A motivação é ensejada quando se satisfaz ou se deixa de satisfazer essas necessidades com o propósito de conseguir o tipo desejado de trabalho. O trabalho tem de ser empreendido para satisfazer às necessidades humanas básicas. Se essas necessidades pudessem ser satisfeitas sem trabalho, relativamente pouco trabalho seria feito (BEKIN, 1995).

Chiavenato (1994, p.301) define que "a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa".

A motivação advém de um estímulo, interno ou externo, que gera o desejo ou o receio, levando o indivíduo a uma ação, um comportamento, visando à realização de um desejo ou a eliminação do receio, o que lhe trará satisfação.

Na verdade, o funcionário sente a necessidade de ser valorizado por aquilo que faz. A pessoa tende a trabalhar com maior desenvoltura quando é reconhecida.

Pires (1996, *apud* Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2001, p.246), aponta como uma das causas de maior influência para a desmotivação do quadro de funcionários o estresse. O estresse é um dos grandes inimigos da motivação e da produtividade. Conforme o autor, há uma grande distância entre os desejos e a realidade da maioria das pessoas, e a tensão e a ansiedade daí decorrentes dificultam a realização profissional.

A modernidade trouxe esta grande enfermidade para a vida das pessoas, o estresse. Quando o funcionário está pressionado, as coisas não acontecem na velocidade que gostaria que funcionasse, a tendência é a de que o funcionário produza cada vez menos, já que não consegue coordenar o que deve fazer. Técnicas de relaxamento, eventos longe das atividades regulares, podem ajudar a reduzir os níveis de estresse.

Bekin (1995) afirma que a motivação deve contribuir para a maior coesão da empresa, para um desenvolvimento harmonioso de suas atividades. Quando a motivação alcança um nível de excelência, obtêm-se harmonia e eficiência. Vale destacar que a eficiência está acima do esforço e está ligada a uma cultura organizacional totalmente motiva e coesa.

Neste sentido, um dos fatores que afetam a motivação dos funcionários resultam de como o clima organizacional e por eles percebido, que também pode sofrer influências que acabam gerando um baixo nível de motivação. O tópico a seguir apresenta o conceito e quais os fatores que afetam o clima organizacional.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional surge em decorrência do conceito de motivação, em nível individual e organizacional. Este é um importantíssimo aspecto do relacionamento entre os indivíduos e a organização. O conceito de clima organizacional provém da influência ambiental sobre os indivíduos em relação à motivação.

O comportamento, por sua vez, é influenciado pelo ambiente. Os aspectos da organização que interferem e emitem as influências que contornam o clima são provenientes dos diferentes tipos de motivação dos participantes.

Na visão de Oliveira (1995), em administração, clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de Recursos Humanos, o modelo de gestão, a missão da empresa, o processo de comunicação, a valorização profissional e a identificação que o funcionário tem com a empresa.

Os trabalhos envolvendo o clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam negativamente e positivamente a motivação das pessoas que integram a empresa.

Conforme Chiavenato (2005), quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou imposição de barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia e insatisfação, podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade ou atitudes típicas de indivíduos que se defrontam abertamente com a organização, como nos casos de greves, piquetes etc.

Na visão de Bowditch e Bueno (1997), o clima organizacional é uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como deveria se trabalhar numa organização, estão sendo cumpridas. Enquanto a cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional, o clima é um indicador de se essas crenças e expectativas estão sendo concretizadas. É uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de afastamento.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, aos aspectos que provocam diferentes espécies de motivação em seus participantes.

Brum (1994) define que clima é a percepção das pessoas, sobre a empresa, baseada em fatores como clareza de objetivos, integração, comunicação, remuneração, treinamento, processo decisório, orientação para o desempenho profissional e estilo gerencial. É como as pessoas sentem a empresa, mostrando o nível de motivação que faz com que reajam a essa percepção.

Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe. Estes fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada do sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando estimulação e níveis diferentes de satisfação e de produtividade (variáveis dependentes), os quais produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia (CHIAVENATO, 1992).

De acordo com Bowditch e Buono (1997), são vários os indicadores do clima: o envolvimento das pessoas com os seus trabalhos; o seu tempo médio de permanência nas organizações; o absenteísmo; a qualidade e a eficiência dos trabalhos realizados; os rumores; a participação nos eventos promovidos pela empresa; as greves; a apatia; a integração; o *turn-over*; os conflitos; o entusiasmo; a cooperação entre indivíduos ou grupos, entre outros.

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação, criando certos tipos de expectativas sobre as quais conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional, visto que essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

Destaca Chiavenato (2005) que o clima é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas, e é por ele influenciado.

Conforme Araújo (2006), há três fatores que as pessoas desejam na organização e que contribuem, para um clima altamente positivo:

- equidade: no sentido de perceber que os superiores de qualquer nível são justos na sua relação com a estrutura social, seja com relação à remuneração, seja com relação às avaliações realizadas ou a eventuais conflitos interpessoais. O clima será tão melhor quanto melhor for a resposta de superiores a estas questões;
- realização: há estudos que colocam a realização como sendo fator altamente relevante para as pessoas que ocupam posições superiores e não para as pessoas que têm atribuições de pequeno, quando têm algum, poder

decisório. Isso pode ser verdade de entender nos casos em que realização significa crescer na carreira, na empresa, ter salários com reajustes acima de percentuais inflacionários etc. Mas a realização pode ser, também, entendida como um pouco mais do que isso. Estar bem na organização, ser considerado, respeitado no trabalho que executa, estar numa organização com responsabilidade social que respeite as leis, principalmente aquelas que atingem a população mais diretamente, como, por exemplo, as questões ambientais. Isso tudo também é realização. Talvez não seja em sociedades consideradas mais desenvolvidas onde o salário seja mais importante ou algo semelhante, mas no Brasil sabe-se que o reconhecimento positivo do trabalho funciona como agente estimulador; e

- **companheirismo:** embora se reconheça que a competição entre pessoas de mesma posição seja algo previsível, não pode-se deixar de reconhecer que, no geral, as pessoas buscam uma relação amistosa, porque assim têm maiores possibilidades de manutenção na posição. "Uma mão lava a outra" é um ditado conhecido e uma realidade nas organizações. Evidente que há momentos e, por vezes, muitos momentos, em que há o acirramento entre pessoas e a noção de companheirismo é colocada em plano inferior. Esta realidade pode ou não afetar o clima organizacional como um todo, mas, certamente, terá reflexo pontual.

Destaca-se que o melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar os conflitos que acabam trazendo a instabilidade e a incerteza. Um fator que dá suporte a um clima organizacional proativo é a comunicação.

Para Luz (2005, p.28), as pesquisas de clima organizacional buscam saber a opinião dos funcionários quanto às seguintes variáveis:

- **O trabalho realizado pelos funcionários:** avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume do trabalho realizado; o horário de trabalho.
- **Salário:** analisa a percepção deles quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância; a possibilidade de obtenção de aumentos salariais.

- Benefícios: avalia o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários.
- Integração entre os departamentos da empresa: avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.
- Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão: revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o grau de *feedback* dado por eles à equipe; o tratamento justo dado à equipe. Salário e gestão constituem as duas mais importantes variáveis organizacionais.
- Comunicação: avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa.
- Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização Profissional: avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.
- Possibilidades de Progresso Profissional: possibilidades de promoção e crescimento na carreira.
- Relacionamento Interpessoal: avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.
- Estabilidade no emprego: grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos.
- Processo decisório: avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões.
- Condições físicas de trabalho: verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos.
- Relacionamento da empresa com os Sindicatos e Funcionários: analisa a postura de como a empresa se relaciona com os Sindicatos; a qualidade do tratamento dos problemas trabalhistas.

- Participação: avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa; sua participação na definição dos objetivos do seu setor de trabalho; a participação financeira que os funcionários têm nos resultados da empresa; a participação deles na gestão da empresa.
- Pagamento dos salários: avalia a incidência de erros na folha de pagamento; o conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento.
- Segurança no trabalho: avalia as estratégias de prevenção e controle da empresa sobre os riscos de acidentes e doenças ocupacionais a que estão sujeitos os funcionários.
- Objetivos organizacionais: avalia a clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários.
- Orientação da empresa para resultados: avalia o quanto a empresa é percebida pelos seus funcionários no seu esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados.
- Disciplina: avalia o grau de rigidez da disciplina praticada na empresa, o grau de justiça na aplicação das punições.
- Imagem da empresa: avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.
- Estrutura organizacional: avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório.
- Ética e responsabilidade social: avalia o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais.
- Qualidade e satisfação do cliente: identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação à qualidade dos produtos, processos e serviços.
- Reconhecimento: avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários.
- Vitalidade organizacional: avalia o ritmo de atividades desenvolvidas pela empresa.

- Direção e estratégias: avalia a satisfação dos funcionários quanto à qualidade da direção da empresa, quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade da condução dos negócios.
- Valorização dos funcionários: identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos.
- Envolvimento/Comprometimento: avalia o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa.
- Trabalho em equipe: avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.
- Modernidade: avalia a percepção dos funcionários quanto à preocupação da empresa com relação à inovação/modernização de seus produtos, processos, serviços, tecnologia, modelo de gestão, instalações etc.
- Orientação da empresa para os clientes: avalia a imagem externa da empresa, a percepção que os clientes externos têm sobre ela.
- Planejamento e organização: avalia o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus diferentes gestores; o quanto a empresa é clara na divulgação de seus objetivos e planos departamentais e organizacionais.
- Fatores motivacionais: identifica quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles.
- Fatores desmotivadores: identifica quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a desmotivação deles.

Nesse contexto, a pesquisa realizada no CSO/SC abordou as seguintes variáveis:

Imagem da empresa	Avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.
Condições físicas de trabalho	Verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos.
Salário	Analisa a percepção deles quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância; a possibilidade de obtenção de aumentos salariais.
Benefícios	Avalia o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários.
Trabalho em equipe	Avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.
Treinamento/Desenvolvimento/ Carreira/Progresso e Realização Profissional	Avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.

Quadro 1: Variáveis utilizadas na pesquisa de clima organizacional no CSO/SC.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 1 apresenta as variáveis que foram escolhidas para a elaboração do questionário aplicado aos funcionários que fazem parte do CSO/SC.

2.3.1 Pesquisa de clima

Estudar o clima de uma organização significa estudar o nível de motivação de seus funcionários e saber o que pensa a grande maioria, sem esquecer que o clima organizacional é uma consequência do estilo de administração da organização.

Bom Sucesso (1998) define que a pesquisa de clima é um instrumento para mapear a realidade interna e buscar caminhos para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, gerando fortes expectativas nos empregados. Dois aspectos, salários e

benefícios, mostram-se críticos e despertam para a importância da adoção de estratégias efetivas para o encaminhamento das aspirações assinaladas na pesquisa e que podem conflitar com os interesses da organização.

A pesquisa de clima deve anteceder qualquer ação de comunicação interna, pelo simples fato de que consegue prever, identificar e minimizar manifestações de crises.

Na visão de Chiavenato (1999), a pesquisa de clima busca investigar o ambiente interno, abrangendo as seguintes variáveis motivacionais: estratégia e objetivos da empresa; estilo de gerenciamento; salários; benefícios; relações dentro das equipes; sistemas internos de comunicação; interesses e expectativas pessoais; relações entre os membros das equipes; características das tarefas; capacidade e estilo das lideranças; condições e recursos de trabalho disponíveis; percepção sobre benefícios e recompensas.

A pesquisa de clima permite identificar a maneira como cada um se sente em relação à empresa onde trabalha. Para se tornar efetiva, tal pesquisa deve resultar da decisão política por parte da alta direção quanto aos objetivos, itens a serem sondados, a forma como será anunciada na empresa e, acima de tudo, como serão gerenciados os resultados. Apurada a pesquisa e analisadas as informações, os dirigentes têm que se posicionar frente aos resultados, definindo como, quando e quem, em nome da direção, discutirá amplamente as estratégias a serem adotadas, visando equacionar os problemas identificados e assegurar a manutenção e a otimização dos aspectos positivos, as forças e vantagens constatadas. (BOM SUCESSO, 1998)

O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos colaboradores sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos colaboradores de trabalho. Assim, a essência dos subsídios da pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como um ponto de partida igualmente válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional. Configura, portanto, um diagnóstico sobre a situação atual da empresa, tomando por base as opiniões de seus integrantes, quase em caráter clínico, ou seja, visando levantar disfunções ou problemas que mereçam correções.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) mostram que deve-se estabelecer os seguintes objetivos para uma pesquisa de clima organizacional:

- estudar a cultura organizacional da empresa;
- avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, de sua missão e de seus objetivos;
- medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização;
- analisar os padrões de motivação e satisfação, bem como as necessidades e expectativas dos empregados;
- verificar se existe integração entre os objetivos dos empregados e os objetivos da organização;
- verificar se existe correlação entre a satisfação na organização e a oferta do composto de benefícios e serviços;
- verificar o nível de integração entre as áreas/departamentos;
- estudar as relações funcionais entre os empregados;
- analisar os padrões de produtividade;
- medir o grau de envolvimento dos empregados com suas tarefas e responsabilidades, com os clientes e com os agentes internos e externos.

Fundamentam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) que o trabalho pode ser dividido em três fases, sendo que a primeira fase consiste em avaliar o público interno da organização em seus diversos aspectos, de modo exploratório e qualitativo, utilizando roteiros pré-estabelecidos para entrevistas em profundidade e reuniões de grupo.

A segunda fase visa analisar de modo integrado os elementos levantados na fase exploratória anterior, através de pesquisa quantitativa, utilizando instrumentos específicos que permitam responder prontamente aos quesitos formulados.

Na terceira fase, os dados obtidos nas fases anteriores servem para elaborar um diagnóstico geral dos problemas estruturais e de recursos humanos, avaliando todos os aspectos relativos ao público interno e auxiliando no planejamento de futuras ações que possibilitem otimizar a administração da organização. Os resultados deverão ser analisados por profissionais da área de ciências humanas, que apontarão os pontos fortes e fracos do clima organizacional e apresentarão soluções para cada problema identificado.

Conforme Bergamini e Coda (1997), uma investigação adequada sobre clima organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito. São indicadores que traduzem o quê, em determinado momento, faz parte da realidade organizacional. Nessa etapa inicial, entrevistas com o corpo gerencial e também com uma amostra de diferentes categorias de colaboradores são muito úteis para auxiliar na identificação do que deve ser avaliado através da pesquisa. Embora seja encontrada em pesquisas desse tipo tanto satisfação quanto insatisfação em relação aos aspectos levantados, os itens com níveis de insatisfação têm superado aqueles que apresentam satisfação. Os resultados desses estudos revelam que, em termos de aspectos percebidos como favoráveis e, portanto, geradores de satisfação, os itens como natureza do trabalho executado, identificação com a organização e relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho são aqueles que aparecem ainda associados mais à motivação intrínseca ao trabalho do que à extrínseca.

O clima organizacional reflete uma tendência a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia da organização.

O estudo do clima organizacional é também um instrumento de avaliação do modelo de gestão e da política de desenvolvimento organizacional.

A motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Apesar das inúmeras e complexas teorias, a motivação, na prática, continua sendo enfocada com simplicidade.

Para Bergamini e Coda (1997), os efeitos da insatisfação no trabalho possuem prováveis conseqüências negativas que estão ligadas ao comprometimento da saúde física e mental dos funcionários como estresse, faltas, baixa produtividade e desempenho no trabalho, inércia organizacional e, finalmente, dificuldade de implantação eficaz de programas de melhoria de qualidade.

Assim, a essência dos subsídios da pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como um ponto de partida igualmente válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional. Configura, portanto, um diagnóstico sobre a situação atual da

empresa, tomando por base as opiniões de seus integrantes, visando levantar disfunções ou problemas que mereçam correções.

O fator crucial da análise dos resultados é, após a identificação de expectativas, definir as que podem e as que não podem ser atendidas a curto prazo.

Para Brum (1994), a pesquisa de clima pode identificar problemas que permaneceram enraizados na cultura da empresa ao longo dos anos, permitindo que sejam vislumbradas soluções a curto, médio e longo prazos.

2.3.2 Etapas para a implementação de uma pesquisa de clima organizacional

Destaca Oliveira (1995) que existem várias metodologias de pesquisa em ciências sociais que enfatizam a necessidade de um plano de pesquisa antes de se iniciar o trabalho de pesquisa de clima organizacional, através de uma seqüência de passos.

Mayntz *et al.* (1990, *apud* Oliveira, 1995) apresentam um plano detalhado para orientar uma pesquisa de clima interno, que deve seguir as seguintes etapas:

- preparação: obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalizado e instrumentalização conceitual sobre o mesmo;
- plano de metodologia de pesquisa: formulação das questões de pesquisa, ou hipóteses a serem examinadas e escolha da seqüência de ações a ser seguida, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários etc.;
- execução da pesquisa: coleta dos dados;
- interpretação dos dados: preparação e análise dos dados recolhidos e tentativa de dar respostas às questões da pesquisa;
- conclusões teóricas: estabelecimento dos limites de validade das evidências levantadas, possivelmente fazendo afirmações generalizadoras e indicando sua relação com a teoria existente.

As principais técnicas utilizadas nas pesquisas de clima interno são através de entrevistas, painel de debates, observação, análise documental, questionário,

testes projetivos, análise de incidentes críticos e estudo de caso. Assim, o pesquisador deverá avaliar qual a técnica que melhor se encaixará na sua coleta de dados. Para as pesquisas de clima organizacional, os questionários e entrevistas são as técnicas normalmente utilizadas.

Segundo Oliveira (1995), o questionário é um conjunto organizado de questões, que se acredita terem sido formuladas de acordo com certos princípios, e as quais, ao serem respondidas pelos sujeitos submetidos à pesquisa, revelarão os dados que se quer descobrir.

O questionário é uma técnica quantitativa de pesquisa, pois as respostas a cada questão são dispostas em categorias, oferecendo em porcentagens a informação de que determinados fenômenos são mais ou menos freqüentes entre a população-alvo pesquisada.

Os principais pontos na construção de questionários, conforme Oliveira (1995) e quanto ao seu uso em pesquisas referem-se a:

- os tipos de questões que o questionário deve conter (questões abertas ou fechadas; respostas redigidas pelo próprio respondente ou apenas assinaladas por ele em quadrinhos);
- a estratégia de elaboração do questionário (questionários longos ou curtos, inclusão ou não de perguntas, a questão da inteligibilidade do vocabulário usado, a questão da menção às categorias pretendidas pelo pesquisador, que podem induzir determinado tipo de resposta etc.);
- problemas referentes à aplicação do questionário (aplicação a toda a população-alvo ou a uma amostra desta; o questionário enviado ao respondente ou apresentado a ele pessoalmente por um pesquisador; a resposta sigilosa ou não).

Já a entrevista é uma conversa estruturada, com finalidade definida e pressupondo uma estratégia de condução. Para Oliveira (1995), entrevistado e entrevistador interagem da seguinte forma: um deles, o entrevistador, comanda a situação, dirigindo-a à finalidade combinada; o outro lado, o entrevistado, segue ou não esse comando, podendo, portanto, ser necessário que o entrevistador modifique sua estratégia. Ao escutar o entrevistado, o entrevistador buscará aprender a realidade tal como lhe é transmitida pelo entrevistado, interessado ao mesmo tempo em quatro níveis de exposição, complementares entre si:

- a história construída pelo entrevistado: o conteúdo que ele narra e as ênfases com que ele compõe esse conteúdo, o modo, enfim, como ele interpreta a realidade e como trata e avalia a importância dos vários aspectos que focaliza no conteúdo;
- a semântica: o vocabulário que o entrevistado usa na construção de sua história, o modo como o organiza e principalmente o significado que atribui aos termos e construções que apresenta, com sua maneira de ser ou particularidades;
- a consistência de sua argumentação: particularmente o encontro entre suas afirmações e situações reais ou fatos concretos, conhecidos ou citados por ele. Isto é, até que ponto suas colocações, enfim, encontram respaldo na realidade; e
- a coincidência: o entrevistador procura observar esse dado em todos os elementos presentes no depoimento (a história do entrevistado, seus significados e a consistência de suas afirmações) com o que aparece nos relatos de outros entrevistados.

A melhor maneira de se registrarem os dados obtidos nas entrevistas é através da gravação em áudio, ou anotações. Todavia, sua capacidade de anotar o que o outro diz será insuficiente para captar tudo o que é importante e, se o entrevistador tentar fazer apenas isso, sem dúvida acabará por interromper o fluxo de informação que vem do próprio entrevistado, o que é muito inadequado.

Destaca ainda Oliveira (1995, p.135) que as entrevistas são um instrumento de uso mais demorado, mais dispendiosas e exigem pessoal mais habilitado tecnicamente para aplicá-las do que os questionários. São também muito mais substanciais do que os questionários, pois não se limita ao conteúdo das respostas verbais do sujeito.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia que foi utilizada nesse trabalho, apresentando a amostra que foi pesquisada, o instrumento para a coleta dos dados e a maneira como os dados foram tabulados, apresentados e analisados.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

A pesquisa se caracterizou como quantitativa, pois foi realizada a coleta de dados através de questionários com posterior análise. Os dados foram quantitativos na medida em que os resultados foram tabulados e apresentados em forma de quadros e gráficos.

A pesquisa é classificada como um estudo de caso, por estar analisando um contexto organizacional específico, no caso as equipes que compõem o CSO/SC do BB.

Para Roesch (1996) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, buscando analisar uma situação específica. Complementando, Richardson (1999) afirma que o estudo de caso tem como objetivo analisar detalhadamente o passado, presente e as intenções sociais de uma unidade social: um indivíduo, grupo, instituição ou comunidade.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A fonte de coleta dos dados foi primária e secundária. Os dados primários são aqueles que não estão disponíveis para consulta, e que foram coletados através de questionários, com perguntas abertas e fechadas que, de acordo com Roesch (1996), tem o questionário como importante instrumento para coleta de dados, onde se busca mensurar alguma coisa.

Para Barros e Lehfeld (1990, p.50), “o questionário é um instrumento usado para o levantamento de informações, constituído por uma série de perguntas, que deve ser preenchido por escrito pelo próprio entrevistado”.

Os dados secundários foram coletados através das bibliografias de autores da área de Recursos humanos e gestão de pessoas, buscando verificar quais os itens que devem ser analisados para estudar o clima organizacional do CSO/SC.

O questionário foi formado por 27 questões, que procuraram identificar o perfil dos colaboradores, as equipes em que estão inseridos e os fatores no ambiente interno do CSO/SC do Banco do Brasil, localizado na cidade de Florianópolis, que estão interferindo de maneira positiva ou negativa no ambiente de trabalho.

3.3 AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A população é definida como sendo a totalidade dos indivíduos ou objetivos de determinado caso que se esteja analisando. Na visão de Roesch (1996), população é um grupo de pessoas ou empresas que se interesse entrevistar para o propósito específico de um estudo.

A população desse trabalho constituiu-se dos funcionários lotados no Banco do Brasil, no CSO/SC que totalizou 25 colaboradores. Como a população é pequena, a pesquisa foi realizada com os 25 colaboradores, divididos entre 3 grupos.

3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O questionário foi aplicado pelo próprio acadêmico, sendo que o funcionário não precisou se identificar. O questionário foi entregue individualmente à amostra de respondentes que formaram a pesquisa, sendo informado que se tratava de uma pesquisa que estaria avaliando o clima organizacional das três equipes que formam o CSO de Santa Catarina.

Após o preenchimento, os questionários foram devolvidos ao autor que iniciou a tabulação dos resultados.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Foi realizada a tabulação dos resultados de cada equipe a partir do Programa Excel, buscando verificar se existe diferença no clima organizacional entre cada uma das equipes.

Os dados foram apresentados através de tabelas e gráficos, e a análise dos dados feita através de textos, de forma conclusiva, tomando-se como base o referencial teórico contruído, ou seja, foi realizada uma análise interpretativa dos dados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados coletados através do questionário aplicado aos colaboradores do CSO/SC no período de 01 de agosto de 2007 a 17 de agosto de 2007, conforme modelo no Apêndice.

Existe no CSO/SC três grupos de trabalho, que neste trabalho foram identificados como A, B e C.

O Gráfico 1 apresenta o grupo de funcionários pesquisados.

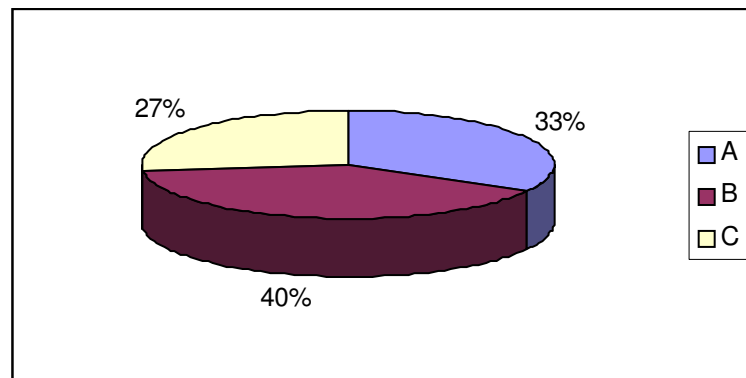


Gráfico 1: Grupos de funcionários pesquisados.

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

De acordo com o Gráfico 1, 40% dos participantes da pesquisa pertencem ao grupo B; 33% pertencem ao grupo A e 27% pertencem ao grupo C.

4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

A Tabela 1 apresenta a idade dos funcionários.

Tabela 1: Faixa etária dos funcionários.

Idade	A	B	C
20 a 25 anos	-	-	-
25 a 30 anos	20%	17%	-
30 a 40 anos	60%	17%	75%
40 anos ou mais	20%	66%	25%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Conforme Tabela 1, verifica-se que nos grupos A e C existe maior concentração de funcionários que compreendem a faixa etária de 30 a 40 anos, enquanto que no grupo B 66% dos funcionários possuem 40 anos ou mais.

A Tabela 2 apresenta o estado civil dos funcionários pesquisados.

Tabela 2: Estado civil dos funcionários.

Estado civil	A	B	C
Solteiro	-	33%	-
Casado	80%	50%	75%
Outros	20%	17%	25%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Conforme a Tabela 2, a maioria dos funcionários dos grupos A, B e C são casados.

A Tabela 3 apresenta o sexo dos funcionários do CSO/SC que responderam ao questionário.

Tabela 3: Sexo dos funcionários.

Sexo	A	B	C
Masculino	80%	50%	75%
Feminino	20%	50%	25%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

De acordo com a Tabela 3, a maioria dos funcionários dos grupos A e C são formados por homens, enquanto que o grupo B possui 50% de funcionários do sexo masculino e outros 50% do sexo feminino.

A Tabela 4 apresenta o tempo de serviço dos funcionários no Banco do Brasil.

Tabela 4: Tempo de serviço dos funcionários.

Tempo de serviço	A	B	C
Menos de 1 ano	-	-	-
De 1 a 5 anos	20%	-	-
De 5 a 10 anos	60%	17%	50%
De 10 a 15 anos	-	17%	-
15 anos ou mais	20%	66%	50%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Percebe-se, através da Tabela 4, que no grupo A 60% dos funcionários ingressaram no Banco entre 5 e 10 anos; no grupo B 66% dos colaboradores estão no banco há 15 anos ou mais e 50% dos colaboradores do grupo C estão no Banco entre 5 a 10 anos, enquanto que outros 50% estão há 15 anos ou mais. A maioria dos funcionários estão há mais de 5 anos, o que demonstra que já iniciaram o processo de desenvolvimento de carreira.

A Tabela 5 apresenta o grau de instrução dos colaboradores pesquisados.

Tabela 5: Grau de instrução dos funcionários.

Escolaridade	A	B	C
2º Grau	-	17%	-
Superior incompleto	20%	33%	-
Superior completo	40%	50%	50%
Pós-graduação	40%	-	50%
Outros	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Conforme a Tabela 5, verifica-se que a maioria dos colaboradores dos grupos A, B e C possuem o superior incompleto (em curso), superior completo e pós-graduação, haja vista que atualmente o Banco do Brasil incentiva os colaboradores a se especializarem e investem nessa capacitação.

A Tabela 6 mostra a cidade onde os colaboradores residem.

Tabela 6: Cidade de residência dos funcionários.

Cidade de residência	A	B	C
Florianópolis	80%	83%	75%
São José	20%	-	-
Brusque	-	17%	-
Blumenau	-	-	25%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Conforme a Tabela 6, a maioria dos colaboradores dos grupos A, B e C residem na cidade de Florianópolis, enquanto outros residem ainda nas cidades de São José, Brusque e Blumenau.

4.2 APRESENTAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO AMBIENTE DE TRABALHO

A Tabela 7 apresenta a percepção dos funcionários quanto a serem tratados com respeito por seus chefes, independente dos seus cargos.

Tabela 7: Funcionários tratados com respeito.

Respeito	A	B	C
Sempre	40%	33%	-
Quase sempre	60%	67%	75%
Raramente	-	-	25%
Nunca	-	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

A maioria dos funcionários dos grupos A, B e C destacaram que quase sempre são tratados com respeito; sendo que no grupo A e B outros afirmam que sempre são tratados com respeito. Já 25% dos colaboradores do grupo C afirmam que raramente são tratados com respeito.

A Tabela 8 mostra a percepção se as pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades no Banco do Brasil.

Tabela 8: Oportunidades no banco.

Competência e oportunidade	A	B	C
Sempre	-	17%	-
Quase sempre	40%	17%	50%
Raramente	40%	66%	50%
Nunca	20%	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Conforme a Tabela 8, no grupo A 40% destacam que quase sempre as pessoas competentes têm as melhores oportunidades; enquanto que outras 40% afirmam que raramente têm as melhores oportunidades; e 20% destacam que isso nunca ocorre.

Já para os colaboradores do grupo B, a maioria também destaca que raramente as pessoas competentes são aquelas que têm as melhores oportunidades no banco.

Para os colaboradores do grupo C, 50% afirmam que quase sempre as pessoas competentes têm as melhores oportunidades, enquanto que outros 50% destacam que raramente elas têm as melhores oportunidades.

A Tabela 9 mostra a percepção de que o Banco do Brasil atende prontamente às solicitações dos seus clientes.

Tabela 9: A instituição atende prontamente às solicitações dos seus clientes.

Solicitação dos clientes	A	B	C
Sempre	-	33%	-
Quase sempre	60%	50%	100%
Raramente	40%	17%	-
Nunca	-	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

A maioria dos funcionários dos grupos A, B e C destacam que o banco quase sempre atende prontamente às solicitações de seus clientes. Entretanto, 40% dos funcionários do grupo A apontam que raramente a instituição atender prontamente às solicitações dos seus clientes, bem como no grupo B, onde 17% dos funcionários apontam que a instituição raramente atende prontamente.

A Tabela 10 mostra a percepção dos colaboradores quanto a existir um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da instituição.

Tabela 10: Relacionamento de cooperação entre os diversos setores da instituição.

Relacionamento de cooperação	A	B	C
Sempre	-	17%	-
Quase sempre	60%	83%	75%
Raramente	20%	-	25%
Nunca	20%	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

A percepção dos colaboradores quanto à existência de um relacionamento de cooperação entre os diversos setores do Banco do Brasil é bastante divergente nos três grupos pesquisados.

No grupo A, 60% acreditam que quase sempre existe a cooperação; enquanto que para 20% raramente ocorre e outros 20% destacam que nunca existiu um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da instituição.

No grupo B, 83% destacam que quase sempre existe um relacionamento de cooperação, enquanto que 17% apontam que sempre existiu esse relacionamento.

Para os colaboradores do grupo C, 75% afirmam que quase sempre existe um relacionamento de cooperação, enquanto que para 25% dos colaboradores raramente existe um relacionamento de cooperação. Este fato se deve devido ao companheirismo que existe em alguns grupos e em outros não, bem como, aos grupos que são mais unidos e o superior imediato incentiva este relacionamento de cooperação.

A Tabela 11 mostra a percepção dos colaboradores quanto ao superior imediato incentivar o trabalho em equipe.

Tabela 11: Superior imediato incentiva o trabalho em equipe.

Incentivo	A	B	C
Sempre	60%	83%	50%
Quase sempre	20%	-	50%
Raramente	20%	17%	-
Nunca	-	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Conforme a Tabela 11, a maioria dos colaboradores dos grupos A e B destacam que o superior imediato sempre incentiva o trabalho em equipe, enquanto 50% dos funcionários do grupo C destacam que o superior sempre incentiva o trabalho em equipe, e outros 50% apontam que ele quase sempre incentiva o trabalho em equipe.

A Tabela 12 mostra se o clima da equipe do funcionário é bom.

Tabela 12: Clima de trabalho da equipe é bom.

Clima da equipe	A	B	C
Sempre	40%	50%	50%
Quase sempre	60%	50%	50%
Raramente	-	-	-
Nunca	-	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Todos os funcionários pesquisados apontaram que o clima de trabalho na sua equipe ser bom ocorre sempre ou quase sempre.

A Tabela 13 destaca se o clima da instituição é bom.

Tabela 13: Clima de trabalho da instituição é bom.

Clima da instituição	A	B	C
Sempre	40%	-	50%
Quase sempre	60%	100%	50%
Raramente	-	-	-
Nunca	-	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Conforme a Tabela 13, a maioria dos funcionários dos grupos A e B destacam que o clima da instituição quase sempre é bom, enquanto que 50% dos funcionários do grupo C destacam ser sempre bom e outros 50% apontaram ser quase sempre bom o clima na instituição.

A Tabela 14 mostra se os funcionários estão satisfeitos em trabalhar no Banco do Brasil.

Tabela 14: Satisfação em trabalhar no Banco do Brasil.

Satisfação	A	B	C
Sempre	-	17%	-
Quase sempre	80%	66%	75%
Raramente	20%	17%	25%
Nunca	-	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Conforme a Tabela 14, a maioria dos colaboradores apontaram que quase sempre estão satisfeitos em trabalhar no Banco, apesar de haver uma parcela de colaboradores dos grupos A, B e C que raramente estão satisfeitos em trabalhar no Banco do Brasil.

A Tabela 15 destaca se o superior imediato dos funcionários é receptivo às sugestões de mudanças.

Tabela 15: Superior imediato receptivo às sugestões de mudanças.

Mudanças	A	B	C
Sempre	60%	33%	-
Quase sempre	20%	50%	100%
Raramente	20%	17%	-
Nunca	-	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Destaca-se que no grupo A a maioria dos funcionários apontaram que seu superior imediato sempre é receptivo às sugestões de mudanças, enquanto que nos grupos B e C o superior imediato quase sempre é receptivo às sugestões de mudanças.

A Tabela 16 aponta se os funcionários têm uma idéia clara sobre o resultado que o seu superior imediato espera e recebe as informações necessárias para a realização do seu trabalho.

Tabela 16: Resultados esperados dos funcionários.

Resultados esperados	A	B	C
Sempre	40%	83%	-
Quase sempre	40%	-	100%
Raramente	20%	17%	-
Nunca	-	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

No grupo A, verifica-se que 40% dos funcionários sempre têm uma idéia clara sobre o resultado que o seu superior imediato espera e recebe as informações necessárias para a realização do seu trabalho, enquanto 40% afirmam que quase sempre recebem estas informações e 20% destacam que raramente isso acontece.

No grupo B, a maioria dos colaboradores afirmam ter sempre uma idéia clara sobre o resultado que o seu superior imediato espera e recebe as informações necessárias para a realização do seu trabalho e no grupo C todos os funcionários destacam que quase sempre eles sabem o resultado que devem alcançar.

A Tabela 17 destaca se os funcionários sentem-se respeitados pelos seus superiores imediatos.

Tabela 17: Funcionários respeitados pelo superior imediato.

Respeito	A	B	C
Sempre	80%	83%	75%
Quase sempre	-	17%	25%
Raramente	20%	-	-
Nunca	-	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Conforme a Tabela 17, a maioria dos funcionários destacaram que se sentem sempre respeitados pelo seu superior imediato. Destaca-se que 20% dos colaboradores do grupo A raramente se sentem respeitados pelo seu superior imediato.

A Tabela 18 apresenta a percepção dos funcionários quanto ao trabalho lhes dar um sentimento de realização profissional.

Tabela 18: Sentimento de realização profissional.

Realização Profissional	A	B	C
Sempre	-	-	25%
Quase sempre	60%	67%	50%
Raramente	40%	33%	25%
Nunca	-	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Conforme a Tabela 18, a maioria dos funcionários dos grupos A, B e C destacam que o trabalho quase sempre lhes dá um sentimento de realização profissional, mas também em todos os grupos existem funcionários que apontaram que raramente o trabalho lhes proporciona um sentimento de realização profissional. Esse fato pode ocorrer devido às transfêrencias dos funcionários para setores do Banco em que desconheciam o trabalho que era realizado, ou por frustrações de estarem ocupando cargos inferiores aqueles que almejavam.

A Tabela 19 destaca se o Banco do Brasil desfruta de uma boa imagem entre os funcionários.

Tabela 19: Boa imagem do Banco entre os funcionários.

Imagem	A	B	C
Sempre	-	17%	-
Quase sempre	20%	66%	50%
Raramente	60%	17%	50%
Nunca	20%	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

De acordo com a Tabela 19, no grupo A verifica-se que 60% afirmam que raramente o BB desfruta de boa imagem entre os funcionários; 20% afirmam que quase sempre o BB desfruta de boa imagem e outros 20% apontam que o BB nunca desfruta de boa imagem entre os funcionários.

No grupo B, 17% apontam que o BB sempre desfruta de uma boa imagem entre os funcionários; 66% apontam que quase sempre desfruta de boa imagem e para 17% dos colaboradores o BB raramente desfruta de uma boa imagem.

Já no grupo C, 50% afirmam que o BB quase sempre desfruta de uma boa imagem; enquanto que outros 50% destacam que o BB raramente desfruta de uma boa imagem entre os funcionários.

A Tabela 20 mostra se os funcionários gostariam de trabalhar em outro setor da empresa.

Tabela 20: Mudança de setor.

Setor	A	B	C
Sempre	40%	-	-
Quase sempre	40%	17%	50%
Raramente	-	83%	50%
Nunca	20%	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Conforme a Tabela 20, 40% dos funcionários do grupo A sempre gostariam de trabalhar em outro setor do BB, 40% quase sempre gostariam de mudar e 20% nunca pensaram em mudar de setor.

Nos funcionários do grupo C, 83% raramente gostariam de trabalhar em outro setor do BB, e 17% quase sempre gostariam de mudar de setor.

No grupo C, 50% quase sempre gostariam de trabalhar em outro setor, enquanto que outros 50% raramente pensam em trabalhar em outro setor. Esse fato pode ser observado com base em outros fatores analisados, além de almejarem serem transferidos e com isso obter promoção e galgarem sua carreira.

A Tabela 21 verifica se os funcionários se sentem bem informados sobre os benefícios do BB.

Tabela 21: Informação sobre os benefícios.

Benefícios	A	B	C
Sempre	-	17%	50%
Quase sempre	80%	83%	50%
Raramente	20%	-	-
Nunca	-	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Quanto às informações a respeito dos benefícios oferecidos pelo BB aos seus colaboradores, no grupo A 80% dos funcionários quase sempre sentem-se bem informados, enquanto que 20% raramente sentem-se bem informados.

No grupo B, 83% destacam que quase sempre sentem-se bem informados, e 17% afirmam que sempre sentem-se bem informados a respeito dos benefícios do BB.

No grupo C, 50% afirmam que sentem-se sempre bem informados a respeito dos benefícios, enquanto que outros 50% quase sempre sentem-se bem informados.

A Tabela 22 mostra se os funcionários vêem a possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo no Banco do Brasil.

Tabela 22: Possibilidade de crescimento de carreira.

Carreira	A	B	C
Sempre	-	-	25%
Quase sempre	60%	50%	50%
Raramente	40%	50%	25%
Nunca	-	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Verifica-se nos colaboradores do grupo A que 60% quase sempre percebem a possibilidade de crescimento de carreira no curto ou médio prazo no BB, enquanto que 40% dos funcionários raramente vêem a possibilidade de crescimento de carreira.

No grupo B, 50% apontam que quase sempre vêem a possibilidade de crescimento de carreira, enquanto que outros 50% destacam que raramente vêem essa possibilidade.

No grupo C, 50% destacam que quase sempre vêem a possibilidade de crescimento de carreira no BB, enquanto que 25% sempre vêem esta possibilidade e outros 25% raramente vêem esta oportunidade.

A Tabela 23 visualiza se os funcionários pesquisados acreditam ser justa a remuneração que recebem em relação ao trabalho que realizam.

Tabela 23: Remuneração justa com o trabalho que realiza.

Remuneração	A	B	C
Sempre	-	-	-
Quase sempre	20%	33%	50%
Raramente	60%	67%	50%
Nunca	20%	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

A maioria dos funcionários dos grupos A e B destacam que raramente acreditam ser justa a remuneração que recebem em relação ao trabalho que executam. No grupo C, 50% dos colaboradores apontam que acreditam quase sempre ser justa a remuneração que recebem em relação ao trabalho que executam, enquanto que outros 50% acreditam ser raramente justa a remuneração que recebem.

A Tabela 24 destaca a percepção dos funcionários quanto aos treinamentos que o BB costuma oferecer que visam atender às necessidades prioritárias do seu setor.

Tabela 24: Treinamentos atendem às necessidades prioritárias do setor.

Treinamentos	A	B	C
Sempre	-	17%	-
Quase sempre	40%	83%	50%
Raramente	60%	-	50%
Nunca	-	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Conforme a Tabela 24, 60% dos colaboradores do grupo A apontam que raramente os treinamentos atendem às necessidades do setor que trabalham, enquanto que 40% destacam que esses treinamentos quase sempre atendem a essas necessidades. No grupo B, 83% dos funcionários afirmam que os treinamentos quase sempre atendem às necessidades prioritárias do seu setor.

No grupo C, 50% dos funcionários destacam que os treinamentos quase sempre atendem às necessidades prioritárias do seu setor, enquanto outros 50% destacam que os treinamentos raramente atendem a essas necessidades.

A Tabela 25 mostra a percepção dos colaboradores quanto às condições físicas no ambiente de trabalho no Banco do Brasil serem satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, entre outros), bem como os equipamentos de segurança serem adequados para proteger os funcionários.

Tabela 25: Condições do ambiente físico são satisfatórias.

Ambiente físico	A	B	C
Sempre	-	-	-
Quase sempre	40%	67%	100%
Raramente	60%	33%	-
Nunca	-	-	-
Às vezes	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

A maioria dos colaboradores dos grupos B e C destacam que quase sempre as condições de trabalho no BB são satisfatórias, bem como os equipamentos de segurança serem adequados para proteger os funcionários.

Já para 60% dos colaboradores do grupo A, as condições de trabalho raramente são satisfatórias, enquanto que para 40% as condições quase sempre são satisfatórias.

A última questão foi do tipo aberta e abordou sugestões que os funcionários dariam para tornar seu setor um lugar melhor para se trabalhar. Os funcionários do grupo A apontaram uma maior eficiência e suporte na área de informática, proporcionando maior agilidade na resolução de problemas voltados à área de sistemas de informação seria uma sugestão que resultaria em um lugar melhor para se trabalhar.

Os funcionários do grupo B destacam que o plano de desenvolvimento deveria ser mais claro, evitando-se os apadrinhamentos, que impedem que os funcionários competentes consigam uma promoção.

Os colaboradores do grupo C destacam que as reuniões deveriam ser mais claras em relação aos acordos entre equipes e um plano de remuneração mais justo e compatível com o mercado de trabalho.

4.3 FATORES QUE INTERFEREM NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Após a apresentação dos resultados, os principais pontos deficientes que podem estar afetando de maneira negativa o ambiente de trabalho do grupo A são:

- 60% dos funcionários afirmam que quase sempre são tratados com respeito;
- 60% afirmam que raramente os treinamentos atendem às necessidades prioritárias do seu setor;
- 60% destacam que raramente são satisfatórias as condições do ambiente de trabalho;
- para 60% raramente o Banco do Brasil desfruta de uma boa imagem entre os funcionários;

- 60% dos funcionários afirmam que raramente é justa a remuneração com o trabalho que realizam.

Além desses pontos, pode-se destacar ainda outros pontos negativos observados no ambiente de trabalho do grupo A:

40% destacam que o Banco do Brasil raramente atende prontamente às solicitações de seus clientes.
40% destacam que raramente o trabalho lhes dá um sentimento de realização profissional.
40% raramente vêem a possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo no Banco do Brasil.
40% sempre pensam em trabalhar em outro setor da empresa.
40% quase sempre pensam em trabalhar em outro setor da empresa.
20% que raramente existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da instituição.
20% que raramente o superior imediato incentiva o trabalho em equipe.
20% dos colaboradores raramente estão satisfeitos em trabalhar no Banco do Brasil.
20% afirmam que raramente o superior imediato dos funcionários são receptivos às sugestões de mudanças.
20% apontam que raramente têm uma idéia clara sobre os resultados que o seu superior imediato espera e recebe as informações necessárias para a realização do seu trabalho.
20% relatam que raramente se sentem respeitados pelos seus superiores imediatos.
20% afirmam que o Banco do Brasil nunca desfruta de uma boa imagem entre os funcionários.
20% raramente se sentem bem informados sobre os benefícios do Banco do Brasil.
20% afirmam que a remuneração nunca é justa com o trabalho que realizam.

Quadro 2: Pontos deficientes no grupo A.

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Os principais pontos deficientes que podem estar afetando de maneira negativa o ambiente de trabalho do grupo B são:

- 67% dos funcionários apontam que quase sempre são tratados com respeito;
- 67% raramente acham justa a remuneração com o trabalho que realizam;
- 66% afirmam que raramente as pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades no Banco do Brasil.

Além desses pontos, pode-se destacar ainda outros pontos negativos observados no ambiente de trabalho do grupo B:

50% raramente vêem a possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo no Banco do Brasil.
33% apontam que raramente são satisfatórias as condições do ambiente de trabalho.
33% afirmam que raramente o trabalho lhes dá um sentimento de realização profissional.
17% destacam que raramente o Banco do Brasil atende prontamente às solicitações de seus clientes.
Para 17% raramente o superior imediato incentiva o trabalho em equipe.
17% destacam que raramente estão satisfeitos em trabalhar no Banco do Brasil.
17% apontam que raramente o superior imediato dos funcionários é receptivo às sugestões de melhorias.
17% destacam que raramente têm uma idéia clara sobre os resultados que o seu superior imediato espera e recebe as informações necessárias para a realização do seu trabalho.
17% que raramente o Banco do Brasil desfruta de uma boa imagem entre os funcionários.
17% afirmam que quase sempre gostariam de trabalhar em outro setor do banco.

Quadro 3: Pontos deficientes no grupo B.

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Por fim, os principais pontos deficientes que podem estar afetando de maneira negativa o ambiente de trabalho do grupo C são:

- 75% afirmam que quase sempre são tratados com respeito;

- 50% afirmam que raramente é justa a remuneração com o trabalho que realizam;
- 50% destacam que raramente o treinamento atende prontamente às necessidades prioritárias do seu setor.
- 50% acreditam que raramente as pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades no Banco do Brasil;
- 50% afirmam que raramente o Banco do Brasil desfruta de uma boa imagem entre os funcionários;
- 50% dos funcionários apontam que quase sempre gostariam de trabalhar em outro setor do banco.

Além desses pontos, pode-se destacar ainda outros pontos negativos observados no ambiente de trabalho do grupo C:

25% apontam que nunca são tratados com respeito.
25% que raramente existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da instituição.
25% afirmam que raramente estão satisfeitos em trabalhar no banco do Brasil.
25% destacam que raramente o trabalho lhes dá um sentimento de realização profissional.
25% que raramente vêem a possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo no Banco do Brasil.

Quadro 4: Pontos deficientes no grupo C.

Fonte: Dados coletados pelo acadêmico.

Verifica-se que o clima tende a ser negativo em relação a um número maior de fatores no grupo A, apesar de todos os grupos apresentarem um grau de satisfação em relação aos fatores pesquisados, com pontos de insatisfação sendo citados no decorrer do questionário.

O clima varia de uma equipe para outra, verificando-se que o grupo C tende a ter maior satisfação em relação ao superior imediato e ao incentivo ao trabalho em equipe, sendo o superior imediato percebido como receptivo às sugestões de mudanças; os funcionários possuem uma idéia clara sobre o resultado que seu superior imediato espera e recebem as informações necessárias para a realização

de seu trabalho, sentem-se respeitados pelo seu superior imediato, sentem-se bem informados a respeito dos benefícios do Banco do Brasil, acreditam ser satisfatórias as condições do ambiente de trabalho.

Já o grupo B destaca um maior grau de satisfação em relação a existência de um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da instituição, sentem-se respeitados pelo seu superior imediato, são bem informados a respeito dos benefícios e o treinamento atende às necessidades prioritárias do seu setor.

5 CONCLUSÃO

Um estudo sobre a avaliação do clima permite às organizações identificarem a percepção dos seus colaboradores sobre diferentes aspectos que influenciam o seu bem-estar no trabalho, permitindo aprimorar continuamente a qualidade do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a qualidade de vida no trabalho.

A análise do clima organizacional deve ser periódica, pois o mesmo afeta o comportamento organizacional, que por sua vez afeta o desempenho dos negócios e, conseqüentemente, da instituição. Esta análise deve ser feita através da pesquisa do clima organizacional para buscar detectar as imperfeições existentes na relação empresa *versus* funcionário, com o objetivo de corrigi-las.

Um ponto a ser destacado é que a satisfação dos funcionários pode mudar de um momento para outro, dependendo dos fatos que antecedam a aplicação da pesquisa. Um desses fatos foi detectado no CSO/SC no período da realização da pesquisa, havendo uma reestruturação no setor com o desmembramento das equipes. Este fato pode ter gerado uma sensação de instabilidade e mudanças no ambiente organizacional quanto às rotinas e grupos que já vinham trabalhando há muito tempo juntos.

O trabalho desenvolvido pôde trazer para o CSO/SC um panorama a respeito da realidade dos funcionários e os quesitos de maior insatisfação que acabam se tornando agravantes com o passar do tempo, quando não resolvidos ou sequer conhecidos pela direção da empresa.

Com base nos resultados encontrados, propõe-se que esses sejam apresentados aos líderes/superiores das equipes que participaram da pesquisa, a fim de analisar a percepção de seus funcionários a respeito de diversos aspectos, tais como relacionamento entre funcionário e superior imediato, funcionários serem tratados com respeito, treinamentos, avaliação de quais os critérios que são utilizados para o desenvolvimento de carreira de seus colaboradores e os métodos de avaliação, criar maior entrosamento entre os diversos setores através de festas de confraternização realizados nas próprias agências, reuniões e *feedback* com os funcionários a respeito do trabalho que realizam e o resultado que se espera, incentivar os funcionários a utilizarem os canais de comunicação internos com o

Setor de Recursos Humanos, a fim de tirarem suas dúvidas sobre os benefícios oferecidos.

Há sempre a necessidade de rever atitudes, valores, de envolver e comprometer funcionários, de integrar setores, de incorporar os objetivos do Banco do Brasil ao cotidiano de cada um.

Sugere-se que a administração seja mais atuante junto aos funcionários, através de uma comunicação mais próxima que agregaria à instituição a compreensão de todos quanto aos problemas encontrados, gerando um ambiente de maior compreensão.

Destaca-se ainda a possibilidade quanto à realização de trabalhos futuros de outros acadêmicos na instituição, a fim de verificar, após a reestruturação ocorrida no CSO/SC no mês de maio de 2007, quais os fatores que impactaram de maneira positiva e negativa nos funcionários com a formação de novos grupos de trabalho.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARROS, A.J.P.; LEHFELD, N.A.S. **Projeto de pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 1990.

BEKIN, S.F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGAMINI, Cecília W., CODA Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOM SUCESSO, E.P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRUM, A.M. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 2.ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

_____. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

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

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisas de clima interno nas empresas:** o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração.** São Paulo: Atlas, 1996.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

APÊNDICE

TRABALHO DE CONCLUSÃO

“ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DOS COLABORADORES DO CSO/SC”

* INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

- 1 – Não escreva seu nome no formulário.
- 2 – Use de toda a sinceridade ao responder às perguntas.
- 3 – Faça um X na resposta que você escolher.
- 4 – Caso a pergunta não corresponda com a sua situação de trabalho, deixe-a em branco ou assinale a resposta “não tenho opinião”.

PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Idade: () 20 a 25 anos; () de 25 a 30 anos; () de 30 a 40 anos; () 40 ou mais

Estado Civil: () solteiro; () casado; () outros: _____

Sexo: () masculino; () feminino

Tempo de serviço: () menos de 1 ano; () de 1 a 5 anos; () de 5 a 10 anos; () 10 anos a 15 anos; () 15 anos ou mais

Escolaridade: () 2º grau; () superior incompleto; () superior completo; () pós-graduação; () outros: _____

Cidade onde reside: _____

Equipe: _____

AMBIENTE DE TRABALHO

1) Os funcionários são tratados com respeito, independente dos seus cargos?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Às vezes

2) As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Às vezes

3) A instituição atende prontamente às solicitações dos seus clientes?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Às vezes

4) Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da instituição?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Às vezes

5) O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Às vezes

6) O clima de trabalho da minha equipe é bom?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Às vezes

7) O clima de trabalho da instituição é bom?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Às vezes

8) Você está satisfeito em trabalhar na empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Às vezes

9) Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Às vezes

10) Você tem uma idéia clara sobre o resultado que o seu superior imediato espera e recebe as informações necessárias para a realização do seu trabalho?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Às vezes

11) Você se considera respeitado pelo seu superior imediato?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Às vezes

12) O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Às vezes

13) A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Às vezes

14) Você gostaria de trabalhar em outro setor da empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Às vezes

15) Você se sente bem informado sobre os benefícios da empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Às vezes

16) Você vê possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo, na empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Às vezes

17) A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que realizo?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Às vezes

18) Os treinamentos que a empresa costuma oferecer atendem às necessidades prioritárias do seu setor?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Às vezes

19) As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário etc.), bem como os equipamentos de segurança são adequados para proteger os funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Às vezes

20) Que sugestões você daria para tornar seu setor um lugar melhor para se trabalhar?

R: _____