

## **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA, DE BLUMENAU SC**

Mirian Magnus Machado, Msc<sup>1</sup>  
Caroline Andreis Jarouj<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Faz-se necessário que as instituições financeiras saibam como está a motivação de seus colaboradores sabendo-se, que tal aspecto influencia diretamente na produtividade, na qualidade dos produtos e serviços e no atendimento dos clientes externos. Neste sentido, a vivência e percepção empírica de fatores que indicam a perspectiva por parte dos colaboradores da instituição financeira, resultaram neste estudo de caso, com foco na gestão do clima organizacional. Desta forma, objetivou-se caracterizar a percepção dos colaboradores em relação aos principais aspectos que afetam o clima organizacional na instituição; bem como analisar a percepção dos gestores frente ao clima organizacional e confrontando com as respostas dos colaboradores, identificando assim, os fatores que afetam os níveis de motivação e comprometimento junto a instituição, e seus reflexos no clima organizacional. A pesquisa foi realizada através de questionários e entrevista, sendo que os dados quantitativos foram tabulados e descritos em gráficos, e os dados qualitativos apresentam a visão do gestor quanto aos fatores que influenciam o clima organizacional da instituição. Os resultados revelam que a instituição se encontra em um clima positivo em sua maioria, apresentando algumas deficiências quanto a comunicação interna e as metas estabelecidas que geram, de acordo com os colaboradores: pressão e stress. Com base nos conhecimentos proporcionados pela pesquisa, tanto teórica quanto práticas, foram sugeridas melhorias ao ambiente de trabalho, criando assim, um clima agradável e suscetível á busca de melhores resultados, ou seja ao sucesso da instituição, e seus colaboradores, tanto no âmbito profissional quanto pessoal.

**Palavras chave:** Gestão de pessoas, Clima Organizacional e pesquisa do clima organizacional.

### **1 INTRODUÇÃO**

O clima organizacional de qualquer instituição, vem tomando proporções cada vez maiores, independentemente do porte da mesma, e trazendo com isso benefícios

---

<sup>1</sup> Professor Orientador. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (mirianmagnus@terra.com.br)

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior – IBES. (carolineandreis@yahoo.com.br)

MACHADO, Mirian Magnus; JAROUJ, Caroline Andreis. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira, de Blumenau SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.4, p.01-22 Sem II. 2007 Edição Temática TCC's  
ISSN 1980-7031

não apenas para o empregador, mas principalmente para o colaborador, que sem dúvida é quem faz a máquina se mover fundamentalmente, é o responsável pela constante motivação e aperfeiçoamento entre a instituição e o cliente interno, ou seja o seu primeiro cliente, aquele que compra a idéia para poder vendê-la da melhor forma.

A motivação vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, da aceção que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e de auto-identidade.

As organizações procuram levar as pessoas habilidosas a contribuir ao máximo possível de seus esforços em benefício da empresa, tentando levá-las a produzir melhores resultados. Ter um quadro funcional motivado não é uma tarefa das mais fáceis, não há um procedimento mágico para motivar, por isso é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano e que podem trazer motivação nos colaboradores e estimulá-los a contribuir com qualidade para os melhores resultados das suas Organizações.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Não seria possível ou não se tornaria completo um estudo de clima organizacional sem abordar alguns assuntos de extrema relevância para o mesmo como: gestão de pessoas, cultura organizacional, pesquisa de clima organizacional, o próprio clima organizacional, conforme virá a seguir.

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem, e a forma como as pessoas estão organizadas, motivadas e capacitadas, e como são mantidos num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

As empresas buscam cada vez mais alcançar produtos de qualidade, com boa penetração de mercado e com clientes satisfeitos e cada vez mais fiéis.

Segundo Gil (2001), as organizações estão passando por grandes

MACHADO, Mirian Magnus; JAROUJ, Caroline Andreis. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira, de Blumenau SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.4, p.01-22 Sem II. 2007 Edição Temática TCC's  
ISSN 1980-7031

transformações em função também de pressões que recebem tanto dos contextos externo quanto do interno. Essas mudanças que passam as organizações, não estão limitadas a suas estruturas organizacionais, seus produtos ou mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças são processos contínuos na vida das empresas.

A expressão gestão de pessoas visa substituir administração de recursos humanos, que é a expressão mais comum entre todas utilizadas para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo administração de recursos humanos é restritivo demais, implicando na percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado de recursos materiais e financeiros. Por isso, alguns autores, adeptos da gestão de pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como colaboradores ou parceiros das organizações (GIL 2001).

De acordo com Dutra (2002), foi a partir da década de 80 que se verificou o questionamento e as mudanças profundas das práticas organizacionais motivadas por uma seqüência de ondas de globalização, inicialmente do sistema financeiro, posteriormente do sistema de comercialização e, atualmente, do sistema de produção, a busca de um processo de aquisição, transformação e distribuição globalizado e altamente integrado, que agrega vantagens competitivas aonde elas existirem. Somado a tudo isso, a grande turbulência tecnológica é cada vez maior nível de exposição das organizações em função da necessidade de parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes em termos globais, tornando as organizações muito mais susceptíveis às transformações do ambiente onde se inserem.

Gil (2001), afirma que as características desse contexto levaram as empresas à procura de maior flexibilidade para se adequarem à volatilidade do ambiente, e o esforço das empresas para se adequarem às exigências do contexto externo conduziram-nas a uma profunda revisão de seu comportamento, exigindo a descentralização do processo decisório à base operacional, tornando os gestores responsáveis por todos os recursos colocados a sua disposição. Ao fazê-lo as

MACHADO, Mirian Magnus; JAROUJ, Caroline Andreis. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira, de Blumenau SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.4, p.01-22 Sem II. 2007 Edição Temática TCC's  
ISSN 1980-7031

empresas, além de obterem maior agilidade na resposta aos estímulos do mercado, reduziram seus custos operacionais em torno de 30%, tornando esse movimento obrigatório para que as empresas pudessem manter suas vantagens competitivas em termos internacionais.

Dutra (2002), coloca que, como resultado desse movimento, o perfil dos gestores transforma-se radicalmente, passando de um perfil obediente e disciplinado para um perfil autônomo e empreendedor. Há também grande transformação da relação entre “as áreas -meio e as áreas -fim”; as primeiras que eram responsáveis pelo controle dos recursos, passam a responder unicamente por assessorar os gestores e a empresa na gestão de recursos, como enxugamento de suas estruturas; as segundas ganharam importância crescente; e o principal foco são os processos de “eficientização” das organizações. As empresas passaram a depender cada vez mais do grau de envolvimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e de negócios passando a ser vital para as organizações.

Segundo Gil (2001), a gestão de pessoas abrange uma gama de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho dentre outras. Porém as atividades estão intimamente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente. O autor enfatiza não só os campos, mas os papéis desenvolvidos pelos profissionais ligados a gestão de pessoas no âmbito das organizações, como os papéis de comunicador, selecionador, treinador, avaliador, analista, motivador, líder, administrador de conflitos, negociador e gestor.

Outro assunto que influencia o clima organizacional, é Segundo Robbins (2004), a cultura organizacional, e esta não surge do nada, uma vez estabelecida, raramente se desfaz. Em uma organização, os costumes, as tradições e a maneira geral de fazer as coisas dependem muito do que foi feito antes e do sucesso alcançado. Depois de uma cultura ser estabelecida, existem práticas da organização que visam mantê-la, a fim de oferecer aos funcionários um conjunto de experiências similares. O processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, o sistema de recompensas, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção buscam assegurar que os contratados se ajustem à cultura, premiam aqueles que a adotam e penalizam os que a desafiam. Três forças

MACHADO, Mirian Magnus; JAROUJ, Caroline Andreis. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira, de Blumenau SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.4, p.01-22 Sem II. 2007 Edição Temática TCC's  
ISSN 1980-7031

cumprem um papel particularmente importante na manutenção da cultura; as práticas de seleção, as ações dos dirigentes e os métodos de socialização.

A cultura é transmitida de diversas maneiras, e as mais potentes são constituídas pelas histórias, pelos rituais, pelos símbolos materiais e pela linguagem. A seqüência de como se formam as culturas organizacionais se dá seguinte forma: filosofia dos fundadores + critérios de seleção + dirigentes/socialização = cultura organizacional (Robbins, 2004).

Abordando enfim sobre o clima das organizações, em qualquer ambiente de trabalho, este proporciona o bem estar necessário, para que os indivíduos possam deixar fluir a sua melhor performance, e conseqüentemente colaborar para que todos se equiparem em nível de competência e colaboração.

De acordo com Carvalho (1999), os colaboradores das organizações não nascem predispostos a reagir favorável ou desfavoravelmente a uma situação específica vivida na empresa. As atitudes frente ao trabalho, a direção, aos procedimentos da organização e seus objetivos são adquiridas da mesma forma que a ação de manusear um equipamento ou analisar os custos de um produto. Dessa maneira o clima se manifesta em função das atitudes dos seus funcionários; se os mesmos perceberem que os sistemas, procedimentos e objetivos da empresa estão de acordo com suas próprias necessidades e aspirações, o clima de atitudes é de cooperação e confiança mútua. Carvalho(1999 p.110), acrescenta ainda que:

O clima de uma organização não é determinado por regulamentos, normas, tradições e instruções de seus dirigentes, mas pelas atitudes entre seus membros, as quais podem ser caracterizadas como caminhos generalizados de perceber certos tipos de situações.

Segundo Chiavenato (1994), cada organização tem a sua cultura própria e característica, ou seja, cada empresa tem a sua cultura organizacional, cada empresa é um sistema social e complexo, com características próprias e peculiares, com sua própria cultura organizacional. O mesmo autor ressalta ainda que o

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma

MACHADO, Mirian Magnus; JAROUJ, Caroline Andreis. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira, de Blumenau SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.4, p.01-22 Sem II. 2007 Edição Temática TCC's  
ISSN 1980-7031

organização fazem seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. (CHIAVENATO, 1994, p. 53)

Ou seja, a motivação tem relação direta com o clima organizacional, que pode ser favorável ou desfavorável dependendo da satisfação das necessidades das pessoas envolvidas. O ambiente organizacional tem se tornado mais competitivo principalmente nas últimas décadas, e esse fato vem aumentando seu grau de complexidade, e gerando incertezas quanto ao futuro e ao mesmo tempo exigindo rápidas mudanças nas organizações e seus componentes. Independente do contexto em que esteja inserida ou das suas características internas, as organizações devem desenvolver estratégias destinadas à melhoria do seu desempenho e da sua capacidade e diferenciais competitivos. Neste sentido, pelo menos no discurso empresarial, observa-se uma valorização das pessoas na organização, no sentido de se voltar para questões relacionadas à Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. Infelizmente nem todas as organizações percebem as pessoas como essenciais para estratégia organizacional e como fonte de diferencial competitivo, muitas vezes sem perceber as situações precárias a que as pessoas estão submetidas muitas vezes.

O tema Clima interno vem, a cada dia, ganhando destaque nos meios acadêmicos e organizacionais. Os programas de Qualidade de Vida e Promoção da Saúde nos ambientes de trabalho estão se tornando parte integrante da cultura organizacional, sendo discutidos nos últimos anos do ponto de vista do indivíduo, organização e sociedade. Tal preocupação deve-se em parte, pelo reconhecimento da importância de se conciliar condições de trabalho e qualidade de vida, sabendo-se que desses fatores hoje dependem a sobrevivência das organizações.

Segundo Lima e Stano (2004), a nova visão de Recursos Humanos leva a defender a extrapolação do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, para uma abordagem mais ampla, capaz de integrar os ambientes interno e externo da organização, para uma efetiva qualidade de vida do indivíduo e do grupo, dentro e fora do trabalho. A nova abordagem conceitual de QVT propõe uma visão ampla e integrada, ou seja, uma visão holística do ser humano, diferente da visão tradicional que analisa o ser humano de uma forma desmembrada.

MACHADO, Mirian Magnus; JAROUJ, Caroline Andreis. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira, de Blumenau SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.4, p.01-22 Sem II. 2007 Edição Temática TCC's  
ISSN 1980-7031

Os mesmos autores ainda acrescentam que no atual ambiente competitivo, atentar para a QVT e clima organizacional, deixou de ser uma simples prática direcionada para os recursos humanos da empresa, para algo extremamente necessário onde as organizações necessitam de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a competição. Neste sentido, é necessário que a organização responda à demanda de seus funcionários em relação à melhoria de Qualidade de Vida no Trabalho.

Existe uma tendência hoje, graças á contribuições de vários autores, como Gil (2001), de valorização do ser humano, como peça de destaque nas organizações.

Acerca da pesquisa do clima organizacional, Luz (1996), coloca que esta é um questionário, que se aplica aos empregados de uma organização, com intuito de se verificar o seu grau de satisfação em relação e empresa. Abordando para isso, essencialmente dois grandes itens: benefícios oferecidos pela organização e ambiente de trabalho.

Segundo Luz (1996), para se avaliar o clima organizacional, utiliza-se a Pesquisa de Clima Organizacional, e o levantamento do clima organizacional ou cultura da organização, que busca identificar e avaliar as atitudes e padrões de comportamento, com intuito a orientar políticas de ação e correção de problemas. Abrangendo tanto as realidades psicossociais como técnicas físicas da organização, a pesquisa de clima organizacional normalmente dá ênfase ao psicossocial. O mesmo autor coloca que a pesquisa de clima organizacional (PCO), é também conhecida como pesquisa de clima humano ou ainda pesquisa de atitudes, e é um trabalho minucioso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, procurando corrigí-las.

Segundo Lima e Stano (2004), a Pesquisa de Clima Organizacional é um poderoso instrumento de diagnóstico da satisfação e motivação dos funcionários frente às políticas adotadas pela empresa. A Pesquisa de Clima Organizacional é também considerada uma importante ferramenta de Gestão Estratégica, pois possibilita a análise interna e externa da organização, acompanhando e monitorando a satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização, o que pode possibilitar o desenvolvimento de estratégias, que induzam ao crescimento e desenvolvimento das

MACHADO, Mirian Magnus; JAROUJ, Caroline Andreis. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira, de Blumenau SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.4, p.01-22 Sem II. 2007 Edição Temática TCC's  
ISSN 1980-7031

peças e a máxima produtividade e qualidade, visando a busca dos resultados e da vantagem competitiva.

A Pesquisa de Clima Organizacional, visa inicialmente, proporcionar a análise da organização com o seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores (empregados) na empresa e das demais pessoas que com eles interagem. Esta pode ser definida como um conjunto de atributos mensuráveis da organização, que é percebido pelos seus membros e influencia seu comportamento. O objetivo geral desta pesquisa é estudar a aplicação do conceito de clima organizacional no âmbito das organizações para o diagnóstico e gerenciamento da QVT, como ferramenta importante para alavancar o processo, de forma geral, da melhoria das condições internas e externas de trabalho. O que se pode evidenciar através de vários trabalhos na área, é que existe uma certa unanimidade entre os estudiosos, de que o clima organizacional é um conceito representativo que tem importante implicação para entender o lado comportamental das organizações e dos indivíduos.

Segundo Gil (2001), o mercado cada vez mais competitivo exige altos níveis de motivação das pessoas. Colaboradores motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente quanto em grupo, tendem a proporcionar um melhor resultado. A motivação, portanto, pode ser considerada como uma das principais responsáveis pelo clima organizacional e produtividade da empresa.

As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas, e são nesses funcionários que as empresas tendem a investir. Hoje é mais fácil conseguir colaboradores competentes do que comprometidos. Por esse motivo a identificação de fatores capazes de promover a motivação dos empregados tem se tornado tarefa das mais importantes para os gestores (GIL 2001).

Podem-se citar alguns fatores relevantes para o clima organizacional como: motivação; saúde e segurança no trabalho; desafios individuais; estilo de liderança; remuneração e recompensas; e satisfação no trabalho.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A definição dos métodos de pesquisa é de crucial importância, para que o problema seja abordado de maneira válida, confiável e adequado, podendo-se perceber a relação dos conceitos com os objetivos envolvidos no projeto de pesquisa em questão.

Quanto à natureza dos dados deste projeto, o mesmo apresentou características tanto qualitativas quanto quantitativas, as quais serão comentadas a seguir.

A pesquisa qualitativa na concepção de Yin (2005), se adequa na investigação de problemas que se envolvem no universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes que dizem respeito a um aspecto mais profundo das relações. Tendo a preocupação de entendê-los, oferecendo informações subjetivas. Verifica-se desta forma, que a análise de clima organizacional, se adequa na pesquisa qualitativa, pois essa análise busca captar as percepções individuais do colaborador, onde há justamente a presença de variáveis constantes e imprevisíveis.

Já a pesquisa quantitativa, conforme Mattar (1999), é utilizada quando se deseja conhecer a extensão do problema para estudos realizados a partir de amostras da população e utilizando também cálculos estatísticos, ela também enumera e mede os eventos estudados na coleta de dados e informação manipulando a análise dos mesmos. Neste projeto, foi elaborado um questionário, que foi tabulado posteriormente, analisado e descrito para relatório final. Enquadrando-se a pesquisa quantitativa perfeitamente no projeto proposto.

Quanto ao objetivo, o projeto utilizou os métodos de pesquisa descritiva, estas que serão abordadas a seguir.

Quanto a pesquisa descritiva, Gil(1999), afirma que ela objetiva principalmente descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre as variáveis.

Quanto ao método de abordagem a pesquisa ou procedimento de investigação, caracterizou-se como um estudo de caso, que abordou o clima organizacional numa agência de uma instituição financeira na cidade de Blumenau/Santa Catarina. proporcionando o estudo de caso um maior conhecimento do tema do projeto proposto, definindo cada atividade e, auxiliando na análise do objeto de estudo em questão.

MACHADO, Mirian Magnus; JAROUJ, Caroline Andreis. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira, de Blumenau SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.4, p.01-22 Sem II. 2007 Edição Temática TCC's  
ISSN 1980-7031

Para a pesquisa em questão, optou-se por limitar o escopo a uma instituição financeira, o estudo de caso deste trabalho se realizou integralmente nas dependências de uma agência bancária na cidade de Blumenau.

Os instrumentos utilizados para coleta de dados foi do tipo: questionário escalar, ou seja, composto por perguntas únicas e respostas ordinárias, sendo caracterizado por dados primários, e uma entrevista com o gestor da agência bancária. Os questionários foram entregues pelo próprio pesquisador aos colaboradores da agência na primeira semana de maio de 2007. Então, assim que os colaboradores respondiam as questões e depositavam em um envelope fechado numa gaveta, designada para atender aos objetivos da pesquisa.

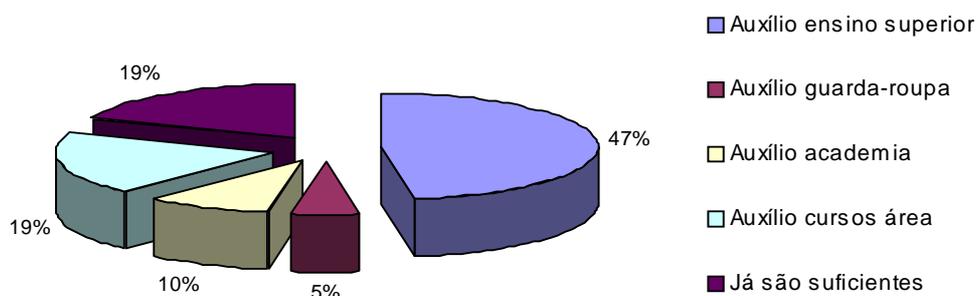
Após o término da pesquisa foi desenvolvida uma entrevista com o gestor operacional da agência, a qual se realizou de maneira informal entre o pesquisador e o gestor, este que contribuiu de forma adequada com seu conhecimento e visão acerca dos questionamentos que lhe foram feitos.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Foi aplicado um questionário primeiramente com os colaboradores da instituição financeira, procurando-se detectar oportunidades de fazer sugestões de melhorias para a mesma, portanto os questionamentos que proporcionaram esta abertura foram:

Quanto aos benefícios oferecidos pela instituição, que benefício que o colaborador não recebe, mas gostaria de receber:

Segundo De Mari (2006), um paradoxo dos tempos corporativos; de um lado, a confirmação de que o nível de aprendizado e desenvolvimento que um profissional



vislumbra na organização pode ser um dos mas eficientes fatores de atração e retenção de talentos.

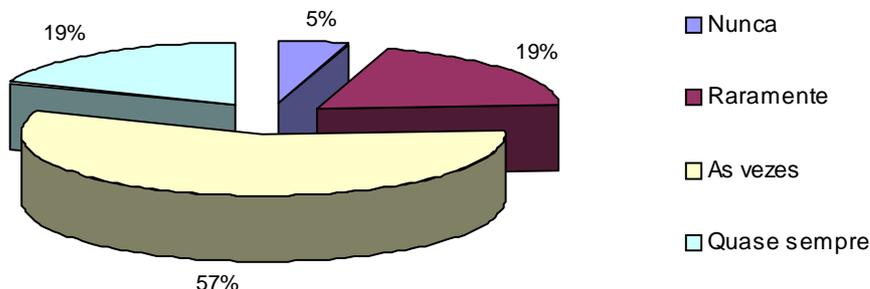
#### **Gráfico 4 – Benefícios**

Fonte: Questionário aplicado

Confirmando esta afirmação da autora, pode-se observar nesta questão, que a maioria dos entrevistados gostaria de receber também como benefício, auxílio ensino superior, bem como auxílio a cursos da área, que vem em seguida. Demonstrando interesse do colaborador em estar em constante aprimoramento, seguindo uma tendência da valorização do cliente interno e capital intelectual nas organizações. Esta questão demonstra, portanto, que a empresa deveria buscar uma ação de melhoria, a fim de satisfazer uma necessidade da maioria dos colaboradores entrevistados.

O próximo questionamento foi se as metas sugeridas pela instituição seriam adequadas:

Analisando-se o resultado dessa questão, percebe-se que a maioria dos entrevistados, acredita que as metas sugeridas pela instituição são adequadas somente às vezes, e o ponto mais preocupante, 24%, acreditam que raramente e nunca, essas metas são adequadas.

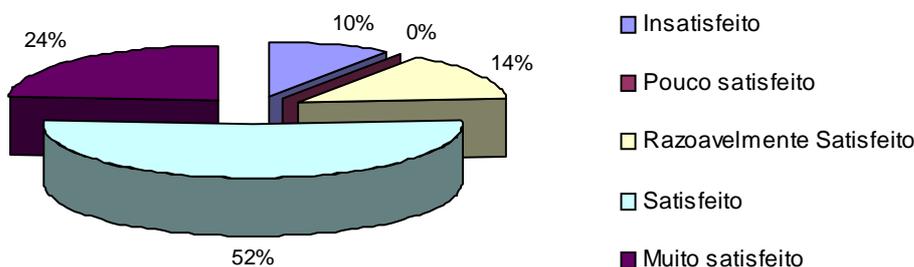


**Gráfico 7 – Metas**

Fonte: Questionário aplicado

Ou seja, nesse ponto a organização precisa tomar ações de melhorias, para que esse aspecto não prejudique o clima organizacional da mesma. As metas e desafios individuais são importantes para o colaborador, porém, é necessário que se tenha bom senso ao se determinar um desses aspectos que podem contribuir ou não para um clima organizacional saudável e positivo.

Em relação às informações que chegam ao seu conhecimento através das vias formais (quadro de avisos, reuniões, circulares entre outros) você está:

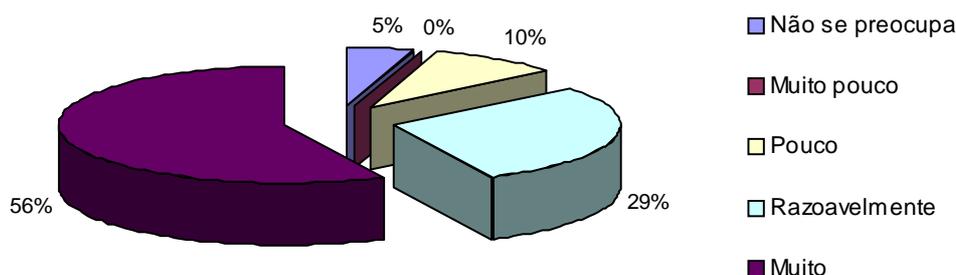


**Gráfico 14 – Acesso à Informação**

Fonte: Questionário aplicado

Percebe-se que nesta questão, quase a metade dos entrevistados não esta plenamente satisfeito com as informações que chegam ao seu conhecimento, portanto representa um aspecto negativo para a empresa. A mesma deve considerar que muitas vezes, existe um esforço em vão por parte da instituição em colocar a disposição informações relevantes aos colaboradores, sendo que os mesmos não se utilizam dessa ferramenta, entretanto é preciso que se atinja o maior numero de colaboradores possíveis, devendo a instituição formular ações de melhorias quanto a esse aspecto.

Quanto à preocupação da instituição com a saúde e segurança no trabalho os colaboradores responderam:



**Gráfico 17 – Saúde e Segurança**

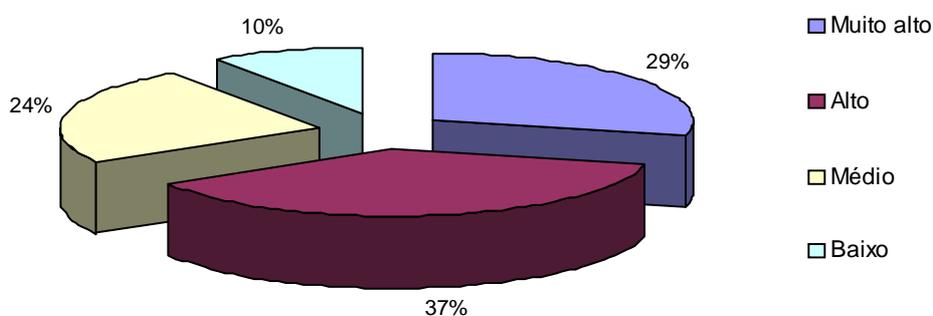
Fonte: Questionário aplicado

Para manter baixos custos, a empresa precisa selecionar, treinar, manter relações de trabalho harmoniosas, garantir elevados níveis de segurança e saúde para seu pessoal e estruturar o trabalho para reduzir o tempo e recursos necessários para planejar, produzir e distribuir os bens e serviços produzidos. Para garantir vantagem competitiva as empresas utilizam pessoas com capacidades distintas para criar competência insuperável em determinado setor. (GIL, 2001). Complementando a afirmação do autor, pose-se colocar que não somente para manter custos baixos, mas principalmente para manter um ambiente saudável e em harmonia é necessário cuidar

dos aspectos citados pelo autor. Quanto a preocupação da empresa com a saúde e segurança no trabalho, verificou-se, que pouco mais da metade dos entrevistados considera ser muito, porém, uma porcentagem um tanto alta (44%), considerou ser razoável, pouco, ou que a empresa não se preocupa. Resultado pode ser interpretado como sinalizador, ou seja, a empresa precisa desenvolver ações que aumentem positivamente esta porcentagem, como medida de prevenção e evitando maiores transtornos no futuro.

Quanto ao nível de stress vivido diariamente pelo cotidiano de seu trabalho os colaboradores acreditam ser:

Segundo Maslow (1970), houve uma mudança nas organizações quanto a sua visão das pessoas. Pois, antes as pessoas eram vistas simplesmente como recursos, dotadas de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para a execução de tarefas para alcançar objetivos organizacionais; hoje a à visão das pessoas como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais.



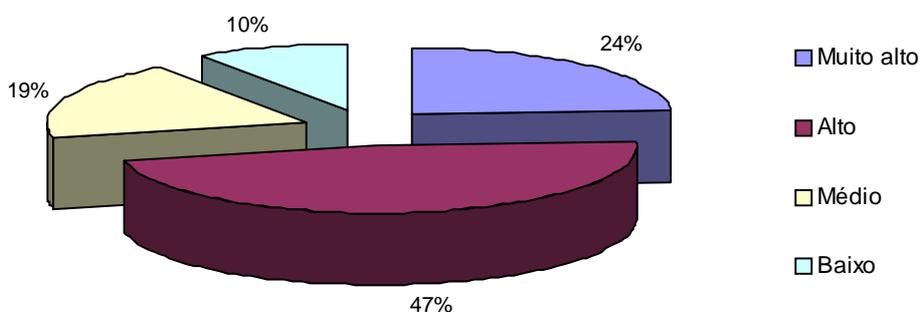
**Gráfico 19 – Nível Stress**

Fonte: Questionário aplicado

Pessoas que fazem parte da organização e significam talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos, é o capital intelectual que movimenta a organização na direção por ela determinada. Ou seja, as pessoas não devem ser consideradas apenas números ou meros resultados que se pressionados ao extremo produzirão mais, sendo

que, cada uma tem suas características próprias e deva ser valorizada para que desenvolva todo seu potencial. De acordo essa questão, verificou-se que as respostas foram bem divididas, porém 66%, considerou seu nível de stress alto e muito alto, o que representa um quadro preocupante para a empresa, esta que deve desenvolver ações de melhorias á curto prazo, minimizando os níveis de stress sofrido pelos colaboradores.

A seguir foram questionados se percebiam que o nível de cobrança exercido pelo gestor a respeito do cumprimento das metas é:



**Gráfico 27 – Cobrança x Metas**

Fonte: Questionário aplicado

Segundo De Mari (2006), a competição sadia estimula os funcionários, mas o clima de cooperação e de solidariedade também devem fazer parte dos valores da empresa e este é um grande desafio da atualidade: conquistar a confiança das pessoas para se manter competitiva no mercado. Complementando o pensamento da autora, cada vez mais as empresas estimulam a competição entre colaboradores, regiões, filiais entre outros, e cada gestor, deseja estar no topo dos ranking, portanto muitas vezes exageram na cobrança para o cumprimento de metas estipuladas pelas organizações. O que se confirma nessa questão, onde a maioria dos entrevistados respondeu ser alto e muito alto o nível de cobrança exercido pelo gestor. O que deve ser motivo de preocupação para a instituição, a mesma deve desenvolver ações de melhorias para que esse quadro se altere positivamente.

Após a aplicação dos questionários foi realizada uma entrevista informal com o

gestor da agencia sobre os mesmos aspectos abordados com os colaboradores, para que a sua visão quanto ao clima organizacional da agencia fosse confrontada com a dos colaboradores. O gestor comentou resumidamente que a instituição esta preocupada com o ser humano principalmente, e que os colaboradores não são considerados apenas números, e consequentemen a instituição esta buscando mecanismos para tornar o colaborador cada vez mais satisfeito e motivado, ele comentou que a instituição coloca a disposição do colaborador serviços de psicólogo para auxilio em casos em que se faz necessário, de acordo com as necessidades do mesmo, e também procura fazer o possível para não haver demissões, sabendo que esse aspecto é de crucial importância para a satisfação no trabalho. O gestor acrescentou que o colaborador que não estiver satisfeito na área em que esta atuando, pode se inscrever em programas internos e concorrer para outras vagas disponíveis em âmbito de toda instituição.

Após estas etapas podem-se elaborar sugestões de melhorias, conforme análise dos dados obtidos são elas:

De acordo com os assuntos abordados:

Analisando-se os gráficos e confrontando-os com a entrevista do gestor e a fundamentação teórica, levantaram-se algumas oportunidades de melhorias para a instituição em estudo, as quais foram divididas por assunto conforme a disposição dos gráficos analisados anteriormente, conforme segue:

A) Quanto à remuneração

Conforme Dutra (2006) coloca a valorização das pessoas é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas em troca de seu trabalho na organização; o autor descreve que recompensas são “o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho etc.” (Dutra 2006 p. 171). Complementando com o texto acima, pode-se também acrescentar os benefícios oferecidos pelas empresas como uma recompensa e incentivo motivacional. Pode-se observar no gráfico 5 , que os colaboradores em sua maioria consideram bons os benefícios que a empresa oferece, no entanto se verifica no gráfico 4, que a maioria dos colaboradores coloca ter o desejo de receber auxilio ensino

superior, o que reflete uma realidade onde o conhecimento esta sendo valorizado cada vez mais pelo mercado de trabalho e conseqüentemente pela instituição. Desta forma que a instituição pode formar convênios com universidades e incentivar que o colaborador esteja sempre se auto-desenvolvendo e trazendo novos conhecimentos para a empresa, Além dos convênios, a instituição pode formular políticas de porcentagens de reembolso ou arcar com parte das mensalidades a partir de certo tempo de serviço na instituição, para que o colaborador possa dar continuidade ao seu desenvolvimento.

#### B) Desafios individuais

Os desafios individuais, também influenciam no clima organizacional, pois referem - se às posturas adotadas pelas empresas em relação a seus empregados. Estes são diretamente relacionados aos desafios organizacionais, sendo muitas vezes um reflexo do que ocorre com a empresa como um todo. A maneira como a empresa trata seus colaboradores pode afetar o impacto dos desafios organizacionais. Por exemplo, se um colaborador deixa a empresa para trabalhar para seus competidores, sua posição competitiva poderá ficar ameaçada. Portanto os desafios individuais são importantes para que uma empresa possa ser identificada no estágio de gestão de pessoas (GIL, 2001). Ratificando o comentário do autor, os desafios individuais são importantes, e devam existir até mesmo como forma de estimular os colaboradores, no entanto de forma saudável, porém, quando são confrontados a visão do gestor e o gráfico 7, sobre o assunto, verifica-se uma incongruência, ou seja, o gestor talvez não tenha ciência de que a maioria dos colaboradores acredita que só às vezes as metas sugeridas são adequadas. No entanto sabe-se que na realidade de uma instituição financeira, o estabelecimento de metas é questão sinequanon, para a busca por resultados. Portanto se a instituição não pode diminuir as metas, poderia desenvolver estratégias, como estabelecimento de metas quinzenais, como meio de tornar os números menores e aparentar maior facilidade na busca pela superação.

#### C) Quanto à comunicação

Chiavenato (2004), coloca que, o terceiro milênio aponta para mudanças cada vez mais rápidas e intensas no ambiente, organizações e pessoas; essas mudanças envolvem: globalização; tecnologia; conhecimento; serviços; foco no cliente; qualidade;

produtividade; competitividade e informação. Pode-se ainda acrescentar que essas mudanças envolvem também o aspecto da comunicação, que deve ser cada vez mais eficaz atingindo um numero cada vez maior de colaboradores. O gráfico 14, vem de encontro a essa questão, pois quase a metade dos colaboradores não esta plenamente satisfeito com as informações que chegam ao seu conhecimento através das vias formais, e no gráfico 15, quase a metade não conhece plenamente os segmentos da instituição e sua importância, fato que pode ser percebido como uma possível falha na comunicação , esta que talvez não esteja sendo percebida pelo gestor, que pode se utilizar desta informação para desenvolver mecanismos mais eficientes de comunicação interna, devido á extrema relevância de se ter colaboradores bem informados e interessados sobre todos os aspectos da instituição.

Sabendo-se que a instituição já utiliza mecanismos de comunicação interna como: murais e quadros, revistas mensais e semanais e notícias on-line. Portanto, a instituição poderia alterar a quantidade e a velocidade com que estas informações chegam ao colaborador para que possam ser assimiladas. E ainda nestes meios de informação já existentes, poderiam ser acrescentados dados sobre a própria estrutura da instituição e agência, como por exemplo: os segmentos, sua importância e abrangência. Desta forma o colaborador teria tempo maior, em menos quantidade e ainda obteria informações sobre a instituição que desconhecia ou menosprezava.

#### D) Quanto a condições de trabalho

Para garantir vantagem competitiva as empresas utilizam pessoas com capacidades distintas para criar competência insuperável em determinado setor(GIL, 2001). Complementando a afirmação do autor, as empresas nessa busca por competências e resultados, não deve se esquecer de pensar nas condições em que este colaborador estará trabalhando, sabendo-se também que este é um aspecto de extrema relevância para o clima organizacional das empresas e da instituição. Confirmando a relevância desse conteúdo, a questão 17, apresenta um quadro em que, quase a metade dos colaboradores acreditam que, a instituição não esta se preocupando adequadamente com a saúde e segurança no trabalho; confrontando-se esta questão com o gráfico 19, onde apenas 10% acredita que o nível de stress é baixo, pode concluir que os colaboradores analisaram as duas questões quanto ao stress ou

pressão vivenciados cotidianamente. Porém há de se convir que no mercado financeiro naturalmente o nível de pressão e stress é alto, e tanto os colaboradores quanto a instituição precisam encontrar meios comuns de não abalarem o clima organizacional de modo negativo. Confrontando-se também esta informação coletada nos gráficos mencionados acima, com a entrevista do gestor, percebe-se que talvez nestes níveis, estas informações possam ter passado despercebidos pelo mesmo. A instituição a partir desta análise, poderá tomar ações de melhorias não quanto a pressão, metas (conforme gráfico 7 já mencionado), ou saúde e segurança, mas alguma forma de amenizar este stress vivenciado pelos colaboradores conforme relato; a utilização de ginástica laboral e convênios com academias são excelentes soluções para esta questão, porém, conforme as informações passadas pelo gestor, a instituição já está desenvolvendo estes mecanismos; outra forma de mensurar esses aspectos, também seria realizar periodicamente uma análise de clima organizacional, conforme a desenvolvida neste estudo, para que os gestores e a instituição possam perceber quando e com que intensidade tomar ações de melhorias para manter um clima organizacional sadio, positivo e estável.

#### D) Quanto ao estilo de liderança

O estilo de liderança tem muita influência no alcance da excelência da qualidade, deve haver um relacionamento pessoal com os colaboradores e clientes, coordenar o envolvimento de toda equipe nas sugestões, na definição de objetivos e metas. É preciso dar oportunidade às pessoas para que elas digam o que pensam, as pessoas devem participar do processo. O progresso da empresa e do colaborador deve ser reconhecido. Os elogios não devem ser economizados, mas devem ser sinceros, fazendo com que as pessoas sintam que deram uma contribuição de valor (Gil (2001)). Pode-se ainda acrescentar na colocação do autor, que o líder deve buscar sempre em busca do momento e intensidade certas de cobrar, de estabelecer metas, de reconhecer talentos e incentivar a todos na busca por resultados e na busca pela realização de cada um. Quanto a este aspecto, o gráfico 27, apresenta a instituição um quadro negativo quanto ao nível de cobrança exercido pelo gestor, quando a maioria acredita ser alto e muito alto este nível. Quando se confronta o gráfico 27 com o gráfico 7 (já comentado anteriormente), verifica-se uma similaridade, duas questões que vem

confirmar uma possível deficiência neste aspecto, porém como já colocado, esta questão de metas já possui um agravante natural do mercado financeiro, pois, quando se observam as questões relacionadas a liderança, os resultados são quase todos positivos. Desta forma a instituição conforme colocado anteriormente, pode aproveitar a sugestão mencionada na questão anterior para diminuir o stress vivenciado pelos colaboradores, bem como manter pesquisas de clima organizacional, após verificação da relevância das informações trazidas, para a melhoria do clima organizacional da instituição financeira.

As sugestões propostas visam o melhoramento do clima organizacional e conseqüentemente da performance da instituição financeira. E vem ratificar a importância deste e outros estudos que poderão ser desenvolvidos no futuro.

## **5 CONCLUSÃO**

Baseando-se na fundamentação teórica, pode-se analisar os resultados da pesquisa com os colaboradores, bem como a entrevista com o gestor, ainda confrontando estes dados quando necessário. Entendeu-se, portanto que a instituição financeira em questão, possui um quadro privilegiado quanto ao clima organizacional, apresentando algumas fragilidades no que diz respeito a comunicação interna e elaboração de metas, esta que resulta em stress e pressão, segundo análise dos resultados. Porém, é sabido que a realidade do mercado financeiro não difere muito de uma instituição para outra, mas sim, os esforços que cada uma permeia para manter o clima organizacional sadio e positivo; sugeriu-se então que a instituição buscasse soluções para diminuir o stress do colaborador. Quanto ao aspecto da comunicação interna, foi sugerida a empresa, que buscasse outros mecanismos para que os colaboradores estivessem mais informados sobre aspectos da própria empresa.

O presente estudo resultou num mapeamento e análise do clima organizacional da instituição financeira, no que a mesma pode posteriormente vir a realizar periodicamente, bem como outros estudos mais amplos, que resultem numa melhoria do ambiente de trabalho e conseqüentemente nos resultados da instituição. Pode se dizer que a partir deste estudo, a instituição tem mais uma ferramenta para a busca de

MACHADO, Mirian Magnus; JAROUJ, Caroline Andreis. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira, de Blumenau SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.4, p.01-22 Sem II. 2007 Edição Temática TCC's  
ISSN 1980-7031

um crescimento sustentável, e de respeito ao ser humano em primeiro lugar.

## **ABSTRACT**

It is necessary that the financial institutions know how the motivation of the collaborators is and so the kinds of aspects that influence on the productivity, on the quality of the products and services, and on attending the external clients. Under this condition, the empirical living and perception of the factors that indicate the perspective of the collaborators of the financial institution resulted in this case study focusing on the organizational environment management. The objective of this study was to characterize the perception of the collaborators relating to the main aspects that affect the organizational environment on the institution; as well to analyse the perception of the managers with the organizational environment and compare with the answers of the collaborators, so identifying the factors that affect the levels of motivation and the engagement over the institution and its reflection on the organizational environment. The research was taken using a questionnaire and an interview, and in this way the quantitative data were tabulated and described in graphics and the qualitative data present the manager's vision considering the factors that influence the organizational environment of the institution. The results have shown that in most part of the institution, it has a positive environment, showing some imperfection on the internal communication and also considering the established goals that are linked to the collaborators; pressure and stress. Based on the knowledge acquired through the research and being them as theoretic as well in practice, some improvements were suggested to the work environment, creating this way a pleasant environment and susceptible to search for better results, or even better for the success of the institution and its collaborators, as well in the professional and personnel ambit.

**Keywords:** Personnel management, Organizational environment and organizational environment research.

## **REFERÊNCIAS**

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

DE MARI, Juliana. Vamos discutir a relação. 150 melhores empresas para você trabalhar. **Exame**, São Paulo, Edição Especial, p. 14-17, 2006.

MACHADO, Mirian Magnus; JAROUJ, Caroline Andreis. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira, de Blumenau SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.4, p.01-22 Sem II. 2007 Edição Temática TCC's  
ISSN 1980-7031

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**: 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

LIMA, Wander Demonel de, STANO, Rita de Cássia Trindade Magalhães. **Pesquisa de clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão da qualidade de vida no trabalho**. Disponível em: <[http://www.feb.unesp.br/.../copiar.php?arquivo=874-Lima\\_W\\_Pesquisa%20de%20clima%20organizacional.pdf](http://www.feb.unesp.br/.../copiar.php?arquivo=874-Lima_W_Pesquisa%20de%20clima%20organizacional.pdf)> Acesso em 10 jan. 2007.

LUZ, Ricardo Silveira. **A qualidade do atendimento e o clima organizacional** 1996. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) Curso de Administração de Recursos Humanos, Universidade Regional De Blumenau- FURB, Rio de Janeiro, 1996.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and a Personality**. New York, Harper, 1970.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.