

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

Mirian Magnus Machado  
Naiara Sborz

### **RESUMO**

Para as organizações, tornou-se importante identificar como está o clima organizacional, a fim de levantar quais os fatores que o influenciam, assim como quais os fatores que podem ser melhorados para aumentar a produtividade e a satisfação dos colaboradores. Assim, objetivou-se identificar a percepção dos colaboradores da instituição financeira em questão em relação ao clima organizacional, levantar junto aos gestores suas opiniões em relação aos fatores que influenciam o clima da instituição, e propor sugestões de melhoria a fim de estabelecer um clima de trabalho agradável e motivador. A pesquisa foi realizada através de questionários, sendo que os dados quantitativos foram analisados em gráficos, para levantar a percepção dos colaboradores. Quando se trata da percepção dos gestores, foram levantados através de questionários com perguntas abertas. Com o desenvolvimento desta pesquisa foi possível gerar informações que possam servir de premissas e ações para melhoria no ambiente compartilhado por todos os membros da organização, criando um ambiente integrado e satisfatório, e conseqüentemente, melhorando as atividades e atendimento na instituição.

**Palavras-chave:** Pesquisa de Clima Organizacional. Motivação. Satisfação.

### **1 INTRODUÇÃO**

Nos dias atuais, as organizações se deparam com grandes desafios a serem analisados, como na gestão financeira, de marketing, e tantas outras áreas que integram a organização.

Mas além desses fatores, é preciso dar maior atenção ao principal fator que leva o sucesso da organização: os colaboradores. O comprometimento e a motivação dos funcionários contribuem para a organização alcançar os objetivos, o lucro e o reconhecimento no mercado.

Por isso, é importante investir em um bom ambiente de trabalho, contribuindo para diminuir assim a rotatividade, tornando-se mais valorizada e reconhecida pelos seus funcionários e pela sociedade onde está inserida.

A partir disso, fica claro perceber que o clima é de suma importância para as organizações a fim de analisar o ambiente de trabalho e estar sempre buscando por

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC.  
ISSN 1980-7031

melhorias nos indicadores de satisfação dos colaboradores, podendo este fato ser mensurado com pesquisas de clima organizacional.

Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo identificar a percepção em relação ao clima organizacional de uma instituição financeira de Blumenau situada na Rua XV de Novembro.

Criada há mais de 65 anos, tem como foco a satisfação dos clientes e o desempenho de seus produtos e serviços, priorizando assim a qualidade no atendimento. E para que essa política de qualidade seja seguida, é importante que os colaboradores se sintam satisfeitos com o ambiente de trabalho, por isso a importância desta pesquisa, a fim de ser utilizada como uma ferramenta de apoio aos gestores, levantando informações que possam auxiliar na melhora da produtividade e realização dos objetivos.

Assim, a pesquisa tem relevância social uma vez que em um ambiente de trabalho agradável impera a motivação, o respeito mútuo, onde o colaborador se sente seguro psicologicamente, aumentando o bom relacionamento entre as partes, o que contribui para a empresa estudada.

A análise desses dados a partir da elaboração da pesquisa é relevante cientificamente, pois pode servir de base ou inspirar novos estudos sobre esta área de atuação e conhecimento em Administração.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acordo com Maximiano (2000, p. 260):

O produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade percebida chama-se clima organizacional. O clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

Através deste conceito percebe-se a importância de um bom clima para as organizações uma vez que ele reflete diretamente na produtividade dos funcionários.

Para isso, é necessário a realização de pesquisas de clima organizacional,

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC.  
ISSN 1980-7031

que é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para medir o grau de satisfação e desempenho dos colaboradores.

Ela é uma importante ferramenta de gestão, como menciona Gomes(2009)<sup>1</sup>:

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma valiosa ferramenta de Gestão Estratégica, pois além de permitir a análise interna e externa, também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização, proporcionando, através de estratégias e ações, o crescimento e desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, visando à consecução e a superação dos resultados pré-estabelecidos pela Direção.

Teixeira (2002) descreve que não há períodos nem modelos de pesquisas específicos, cada organização deve adequá-los com suas necessidades.

As informações devem ser sigilosas, os resultados devem ser divulgados para mostrar alternativas e a posição da empresa em relação aos mesmos.

Neste contexto, pode-se concluir que a pesquisa de clima organizacional é uma forma de mapear todos os acontecimentos e sentimentos da organização, e a empresa estando com estes resultados podem desenvolver estratégias para aperfeiçoar o processo.

Gomes (2009)<sup>2</sup> afirma que principal objetivo da pesquisa de clima organizacional é tornar a relação entre a empresa e o colaborador cada vez mais próxima, para que seja possível levantar os pontos a serem melhorados, podendo assim proporcionar um ambiente de trabalho adequado e oportunidades de desenvolvimento, facilitando cada vez mais o alcance das metas.

Com isso, percebe-se a importância de um bom relacionamento entre todas as partes da organização, uma vez que os pontos a serem melhorados possam ser discutidos e planejados de modo formal, a fim de proporcionar um bom clima na empresa. Diversos acontecimentos e fatos, podem vir a interferir no ambiente de trabalho e conseqüentemente no clima organizacional.

Há vários fatores que influenciam o clima organizacional estes podem ser:  
[...] os fatores próprios de cada indivíduo, como: personalidade,

---

1 GOMES, Marco Antonio Vieira. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pp128.htm>>. Acesso em: 24 maio de 2009.

2 GOMES, Marco Antonio Vieira. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pp128.htm>>. Acesso em: 24 maio de 2009.

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

aprendizagem, motivação, percepção e valores e os fatores externos ao indivíduo que são coexistentes na interação da empresa com o indivíduo, como: ambiente organizacional, regras e regulamentos, cultura, políticas, métodos e processos, recompensas e punições e o grau de confiança. (ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO, 2009)<sup>3</sup>

Dentro destes fatores, pode-se mencionar a satisfação no ambiente de trabalho que Segundo Schmerhorn (1999, p. 93) “[...] é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho”. Pode-se dizer que é uma resposta as tarefas assim como as condições do ambiente de trabalho.

“A satisfação no emprego é uma reação afetiva ou emocional, relativa a várias facetas do trabalho de um indivíduo”, afirmam Kinicki e Kreiter (2006, p.165). Ou seja, a satisfação no trabalho está ligada a vários fatores e não apenas em um conceito. A relação entre a satisfação no emprego pode ser tanto negativa quanto positiva. Como negativa pode-se citar:

- Absenteísmo: interfere nas presenças dentro da organização, isto porque funcionários satisfeitos tendem a faltar menos do que funcionários insatisfeitos. (SCHMERHORN, 1999).

- Rotatividade: colaboradores insatisfeitos têm maior probabilidade de se demitir ou até mesmo de atentar a demissão. (SCHMERHORN, 1999).

- Estresse percebido: Pode afetar no comportamento organizacional e na saúde do colaborador. Está relacionado ao absenteísmo e a rotatividade, a doença cardíaca, depressão e outras doenças que podem ser desenvolvidas. (KINICKI; KREITER, 2006).

Todos esses fatores geram grande perda para a organização, tanto a produtividade quanto o moral do grupo, uma vez que a rotatividade gera uma despesa maior pelo fato de ser preciso recrutar, selecionar e treinar outra pessoa, o que leva certo tempo para adaptação. (SCHMERHORN, 1999).

Já os fatores positivos, que geram uma maior satisfação aos colaboradores segundo Kinicki e Kreiter (2006):

- Envolvimento no emprego: O envolvimento no trabalho segundo pesquisas está relacionado à satisfação. O papel do gerente é fundamental a fim de estimular o

---

3 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO. **Elementos que influenciam o clima organizacional**. Disponível em: < <http://www.administracaoe.gestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/elementos-que-influenciam-o-clima-organizacional/>> Acesso em 24 maio de 2009.

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC.  
ISSN 1980-7031

ambiente, promovendo o envolvimento no trabalho, o que somente um local de trabalho agradável possibilita. (KINICKI; KREITER, 2006):

- Compromisso Organizacional: Indica o quanto o colaborador esta envolvido para com a organização e com seus objetivos. O compromisso esta relacionado a produtividade, e um ambiente de trabalho satisfatório. Kinicki e Kreiter (2006).

Através de todos estes fatores, percebem-se como algumas atitudes interferem diretamente no comportamento dentro da organização, e fica evidente a importância que um ambiente de trabalho satisfatório traz tanto para as pessoas que trabalham motivadas, automaticamente desempenhando uma boa função e gerando grandes resultados para a organização.

Segundo Schmerhorn (1999, p. 94) “para melhorar o desempenho das pessoas, torne-as felizes”. Isto significa que em um ambiente de trabalho alegre e harmonioso, as pessoas executam as suas tarefas de maneira completamente diferente do que em um ambiente pesado, constrangedor, e quanto melhor for esse ambiente melhor será o desempenho de toda a equipe, assim desenvolvendo uma boa qualidade de vida no trabalho.

Outro fator que pode vir a prejudicar o ambiente de trabalho e o desempenho do colaborador é a motivação que é causada por algum fato, este podendo ser interno ou externo dependendo da situação.

Maximiano (2000, p. 299) afirma: “Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”.

Segundo Castro (2002, p. 85) motivação [...] é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja feliz e efetiva em suas relações.

Percebe-se que a motivação é fundamental para o dia a dia do colaborador, uma vez que a pessoa motivada é estimulada a realizar determinada tarefa e assim a realiza com satisfação e vontade.

Além disso, a motivação incentiva e passa segurança para o colaborar, o que dá uma maior eficiência nas atividades, e em muitas vezes pode evitar problemas psicológicos aos colaboradores.

Chiavenato (2002) menciona que as pessoas são diferentes no que se diz à motivação, pois suas necessidades variam e conseqüentemente criam diversos padrões de comportamento.

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC.  
ISSN 1980-7031

Chiavenato (1994, p. 167) afirma que: “A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano”.

Isto é a motivação é um dos primeiros elementos que pode ser acompanhado em um colaborador que está satisfeito com seu ambiente de trabalho e com a empresa a qual tem vínculo. A motivação consiste em três elementos básicos, conforme (CHIAVENATO, 2005):

- Necessidades: a necessidade pode significar uma carência da pessoa, são estimuladas quando surge um descontrole físico ou psicológico, variando de individuo para individuo, dependendo de vários fatores um deles os culturais.

- Impulsos: São atos que aliviam de certa forma as necessidades. Podem ser a busca de objetos, incentivos, que se alcançados reduzirão a tensão.

O impulso é considerado o coração do processo de motivação.

- Incentivos: Pode ser definido como algo que a ameniza uma necessidade e diminuir ou eliminar um impulso.

Além dos itens já mencionados, outro fator pode ser predominante para que o clima da organização não flua conforme o desejado. O estilo de liderança adotado pelo líder, pode influenciar diretamente neste item.

Kinicki e Kreiter (2006, p. 347) mencionam que liderança é definido como um processo de influencia social em que o líder busca a participação voluntária de subordinados num esforço de atingir os objetivos organizacionais”.

Para Maximiano (2006, p. 277):

Liderança é a realização de metas por meio da direção dos colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações.

Percebe-se que a liderança é um processo de influencia que é executado por um líder. A diferença entre liderança e líder é que a liderança é a colocação, a função em que o líder deve por em prática. (ROBBINS, 2000). Ou seja, a liderança é designada a um líder que tem como papel influenciar sua equipe em prol do alcance das metas estabelecidas pela organização.

Para muitas pessoas, liderança e gestão de pessoas possuem as mesmas tarefas, mas, embora uma seja relacionada com a outra, não são a mesma coisa. A grande diferença entre as partes, é que quando lançado um objetivo na organização,

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC.  
ISSN 1980-7031

os gestores focam no controle dos resultados, enquanto os líderes preocupam-se em estimular os colaboradores a vencer obstáculos e atingir a meta estabelecida. (RICKY; GREGORY, 2006).

Percebe-se que a grande diferença entre gestão e liderança, é que o líder tem papel de estimular a equipe para realização das tarefas, alcançando os objetivos que é o foco da gestão.

Conforme Hall (2004, p. 143):

[...] a liderança envolve uma combinação de fatores. A posição na própria organização, as situações específicas defrontadas, as características dos indivíduos envolvidos e a natureza dos relacionamentos com os subordinados afetam o comportamento da liderança e o impacto desse comportamento.

Com isto, percebe-se que não há como diagnosticar os procedimentos de liderança, uma vez que todos os dias surgem novos obstáculos, influenciando o processo do líder.

De acordo com Soto (2002, p. 216) “Uma liderança bem sucedida depende do comportamento, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais”. Isto é, a liderança depende do comportamento e da maneira que o líder lida com os problemas e com a própria equipe, uma vez que suas características pessoais não podem ser alteradas.

Todo colaborador trabalha com o intuito de receber sua recompensa pelas tarefas desenvolvidas. Se a remuneração não for justa e adequada para cada função, também pode vir a influenciar o clima na organização.

De acordo com Dutra (2006, p. 180) “A remuneração é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”.

Já para Chiavenato (1999, p. 223) “remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego”.

Assim, pode-se concluir que a remuneração é forma pela qual a empresa recompensa o colaborador pelo serviço prestado, esta sendo em forma de salários, gratificações, ou até mesmo por participação nos resultados, assim os incentivando e os tornando satisfeitos perante a organização. A remuneração pode ser dividida nas seguintes categorias como remuneração básica que são os salários oferecidos pelo serviço prestado, incentivos salariais considerados bônus e participação dos

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

resultados e benefícios que são as remunerações indiretas como férias, transporte, etc..

As recompensas são classificadas como recompensas financeiras e não financeiras, sendo as recompensas financeiras subdivididas em recompensas diretas e indiretas. As recompensas financeiras podem ser classificadas como o pagamento efetuado pela empresa aos colaboradores pelo desempenho e realizando das tarefas, esta podendo ser tanto direta quanto indireta.

Recompensa direta é o valor fixo que a pessoa recebe pela tarefa realizada.

Na maioria das empresas, a remuneração direta é paga mensalmente, mas também pode ser semanal ou diária. (DUTRA, 2006).

Logo recompensa indireta é um complemento a remuneração direta e visa incentivar os colaboradores pelo trabalho realizado, sendo vantajoso para todas as partes, por se tratar de um benefício a mais que esta ganhando. (DUTRA, 2006).

Para Chiavenato (2004) o salário é a principal forma que a empresa pode recompensar os funcionários. Existem dois tipos de salário: o salário nominal que é o valor estabelecido no contrato pelo cargo exercido, e o salário real que pode ser definido como a quantidade de bens que o individuo pode adquirir através do salário nominal.

Através de todos esses fatores, as vantagens concedidas pelas organizações, não é apenas pela realização do trabalho, mas também para que possa tornar sua vida mais aprazível, oferecendo assim não somente o salário, mas também, benefícios e serviços. (CHIAVENATO, 2004).

Para que o ambiente de trabalho seja aprazível, é preciso que todos os fatores já mencionados sejam trabalhados da melhor maneira pela gestão da organização. Além disso, é preciso que haja uma eficiente comunicação, que transmita todas as informações necessárias para que os colaboradores desempenhem suas tarefas.

Segundo Robbins (2000, p. 423) “Comunicação envolve a transferência de significado de uma pessoa para a outra. Assim, se não houve nenhuma transmissão de informação ou idéias a comunicação não aconteceu”.

Já para Chiavenato (2006, p. 75) “É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores”.

Ou seja, a comunicação não é somente transmitida pela fala, mas também através de email-s, memorandos, apresentações visuais, gestos, e tudo relacionado



MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC.  
ISSN 1980-7031

ao que transmite algum tipo de informação à outra pessoa. (ROBBINS, 2000).

Maximiano (2000) afirma que a comunicação é um fator que pode ser desenvolvido pela pessoa, e é fundamento importante para um líder, uma vez que é preciso transmitir as mensagens a fim de incentivar e motivar seus colaboradores.

Os principais componentes do processo de comunicação são: ruído, fonte, transmissor, canal, receptor e destino, é um processo complexo, mais muito importante pois a comunicação é primordial, devendo está ser a mais correta possível.

A comunicação é um processo composto pelos seguintes elementos:

- Emissor ou fonte: é o interessando a enviar a mensagem. Ele é responsável por toda a preparação, sua codificação e inclusão no meio de comunicação. Nas organizações, normalmente o gerente é o emissor. (RICKY; GREGORY, 2006).

- Transmissor ou codificador: é o processo de comunicação, que faz a conversão e envio da mensagem. (ROBBINS, 2000). É o processo em que a mensagem é modificada, de forma clara para o receptor. (RICKY; GREGORY, 2006).

- Canal: é o meio em que a mensagem ou a comunicação é conduzida. (ROBBINS, 2000).

- Receptor ou decodificador: responsável por tornar a mensagem clara para o local de destino. (CHIAVENATO, 2006). A decodificação é o processo onde o receptor decifra a mensagem que lhe foi enviada, decidindo se a aceita, codifica e responde-a. (RICKY; GREGORY, 2006).

- Destino: é para onde a mensagem é enviada, esta podendo ser uma pessoa, coisa ou processo. (CHIAVENATO, 2006).

O processo de comunicação funciona como um sistema aberto, e podem ocorrer ruídos que interfiram neste processo. (CHIAVENATO, 2006).

Para Ricky e Gregory (2006, p. 196) “Ruído é qualquer distúrbio que provoque interferência ou distorções na comunicação”. Podem ser considerados ruídos como vírus em email-s, estatísticas de rádio, ou até mesmo emoções. (RICKY; GREGORY, 2006).

Percebe-se a importância da comunicação dentro dos processos de uma organização, uma vez que sem uma comunicação clara e sem ruídos, fica quase impossível que todo o processo flua como deveria, trazendo retrabalho para todos

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC.  
ISSN 1980-7031

integrantes do processo.

Além de todos os itens já mencionados que podem vir a prejudicar o ambiente de trabalho, as condições do ambiente de trabalho proporcionados pela empresa devem ser dignas e são direitos de qualquer trabalhador.

Todos os colaboradores possuem o direito de ter uma boa condição no seu ambiente de trabalho.

As condições ambientais adequadas podem ser relacionadas há um ambiente climatizado, a uma boa iluminação, condições de higiene e limpeza, ou seja, todos os fatores relacionados às condições de higiene, saúde e segurança dos profissionais.

Neste contexto SHERMAN; BOHLANDER; SNEL (2005, p. 347) mencionam que é importante “[...] monitorar as condições gerais de saúde com relação a higiene, aos cuidados de casa, a limpeza, ventilação [...]

O trabalho das pessoas é influenciado por três grupos de condições segundo Chiavenato (2006).

- Condições ambientais de trabalho, estes ligados a iluminação, temperatura etc.

No que se refere à iluminação, a maioria das tarefas em qualquer ambiente de trabalho requer uma iluminação adequada, onde na ausência da mesma podem ocorrer graves acidentes além de prejudicar a visão dos colaboradores. (CHIAVENATO, 2006).

Tratando-se de temperatura, Chiavenato (2006) menciona que normalmente o setor da produção é caracterizado por elevadas temperaturas, nos quais o ocupante deve estar com roupas apropriadas para sua proteção, além de que altas temperaturas deixam as pessoas mais tensas e nervosas.

- Condições de tempo, que estão ligados com a duração da jornada de trabalho, horas extras, etc. Há leis que estabelecem qual a jornada de trabalho, qual tempo de descanso adequando para cada função, devendo a empresa obedecer a essas regras a fim de preservar a saúde de seus funcionários. (CHIAVENATO, 2006).

- Condições sociais: ligados a relacionamentos e status. A organização deve manter um relacionamento direto com o colaborador, deixando claro suas perspectivas para crescimento, conquistando assim a confiança e satisfação do colaborador para com a empresa. (CHIAVENATO, 2006).

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC.  
ISSN 1980-7031

Com todos esses fatores, fica claro que quanto melhor as condições oferecidas pela empresa, melhor será o resultado obtido.

Ambientes climatizados, iluminados e limpos proporcionam um ambiente leve e saudável. Essas questões básicas devem ser prioritárias nos planos da empresa, devendo os colaboradores terem o mesmo compromisso que a empresa utilizando e reconhecendo todos esses fatores oferecidos para a sua saúde e segurança.

O processo de integração ou socialização como também é tratado por alguns autores, tem o intuito de apresentar ao novo colaborador tudo que a empresa espera do mesmo, e tudo o que a empresa irá oferecer para que ele desempenhe sua tarefa com segurança, saúde, motivação e recebendo a devida remuneração pelo serviço prestado. Chiavenato (2002, p. 263) comenta qual a finalidade de um programa de integração:

O programa de integração procura fazer com que o novo participante assimile de maneira intensiva e rápida, em uma situação de laboratório, a cultura da organização e se comporte a partir daí para a frente como um membro que veste definitivamente a camisa da organização.

O sistema de integração de novos funcionários, também é conhecido como o processo de socialização por alguns autores, este sendo definido por Chiavenato (1999 p. 147) como sendo “ a maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra a sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema para que eles possam comportar-se de maneira adequada as expectativas da organização”.

Com isto percebe-se que o processo de integração é uma atividade informal, onde a empresa é apresentada ao novo colaborador para que ele compreende seus processos, sua cultura, e possa ter uma boa visão em relação aos serviços prestados pela organização.

Trata-se de uma relação de troca, onde tanto o colaborador procura se ajustar com a empresa, para isso tem que se ajustar ao horário de trabalho, a determinada tarefa, enquanto a organização procura traçar como o colaborador deve pensar e agir de acordo com os propósitos da organização. (CHIAVENATO, 1999)

“A entrada e a socialização constituem o aparato de boas-vindas aos novos participantes. Na realidade, são dois aspectos particularmente importantes para moldar uma boa relação a longo prazo entre individuo e organização”. (CHIAVENATO, 2002 p. 264).

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC.  
ISSN 1980-7031

A partir disso, percebe-se que a integração não deve ser realizada somente na entrada de novos colaboradores, uma vez que um funcionário bem integrado atua de forma mais clara com a empresa e com seus colegas de trabalho.

Para o processo de integração, são utilizados métodos de socialização organizacional, onde os principais itens abordados são apresentados na figura 1.

Assuntos Organizacionais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A missão e os objetivos globais da organização</li> <li>2. As políticas e diretrizes da organização</li> <li>3. A estrutura da organização e suas unidades organizacionais</li> <li>4. Produtos e serviços oferecidos pela organização</li> <li>5. Regras e procedimentos internos</li> <li>6. Procedimento de segurança no trabalho</li> </ol>
Benefícios Oferecidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horário de trabalho, de descanso e de refeições</li> <li>2. Dias de pagamento e de adiantamentos salariais</li> <li>3. Programa de benefícios sociais oferecidos pela organização</li> </ol>
Relacionamentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apresentação aos superiores e aos colegas de trabalho</li> </ol>
Deveres do novo participante	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidades básicas confiadas ao novo funcionário</li> <li>2. Visão geral do cargo</li> <li>3. Tarefas</li> <li>4. Objetivos do cargo</li> <li>5. Metas e resultados a alcançar</li> </ol>

**Figura 1 - Os principais itens de um programa de socialização.**

Fonte: Chiavenato 1999, p.151

Todos esses itens abordados, tem a finalidade de fazer com que o novo colaborador, agregue os valores da organização, assim como as normas, padrões de comportamento e métodos de trabalho, fatores esses que a organização considera importantes para o bom desempenho de suas tarefas. (CHIAVENATO, 2002).

O processo de socialização além de apresentar o novo colaborador a empresa, transmite para o mesmo uma boa imagem, demonstrando que a empresa realmente se preocupa com seus colaboradores. Até porque essa imagem, conseqüentemente é transmitida para a comunidade em geral.

De acordo com Chiavenato (1992, p. 9):

A empresa constitui o ambiente dentro do qual as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas. Nesse contexto as pessoas dão algo de si mesmas e esperam algo em troca, seja a curto ou longo prazo. A maneira pela qual esse ambiente é moldado e estruturado influencia poderosamente a qualidade de vida das pessoas.

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC.  
ISSN 1980-7031

Através do conceito, entende-se que a imagem da empresa pode interferir no ambiente de trabalho, uma vez que se a empresa não consegue transmitir ética e responsabilidade, dificilmente terão a devida cooperação de seus colaboradores.

Para isso, é preciso que haja identificação com a empresa, como enfatiza Gil (2001, p. 44):

Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos; são os que vestem a camisa": os verdadeiros parceiros da empresa. Assim, a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características.

Para que a empresa consiga a identificação com o funcionário, é preciso transparência das bases de suas políticas, sejam éticas não somente com seus colaboradores, mas também com seus fornecedores, clientes, concorrentes. (GIL, 2001). Através de todas essas informações, pode-se concluir que para que a organização consiga fidelizar seu funcionário, é preciso que ela transmita confiança para o mesmo, com suas políticas, suas atitudes perante a sociedade, a fim de que seus colaboradores tenham prazer de trabalhar em uma empresa positivamente reconhecida, e caminhem junto para o alcance dos objetivos.

A organização, disponibiliza e trabalha todos esses fatores para que seus colaboradores se sintam seguros e realizados com seu ambiente de trabalho, mas nada disso adiante se não houver participação e comprometimento dos mesmos.

Segundo Gil (2001, p. 45) "a motivação ou disposição para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem naturalmente muito a ver com o próprio empregado, mas também é fortemente influenciada pela empresa.

Claro que para que haja uma harmonia no clima da empresa, é preciso que cada colaborador saiba e pratique todas as suas responsabilidades, evitando sobre carregamento de tarefas para uns, conflitos para outros, e problemas para a organização.

Este tipo de situação é muito comum nas organizações, devido aos boatos que sempre giram em torno deste tema.

Além do mais, se um funcionário não colabora dando sua devida participação na empresa, está afetando na sua produtividade e conseqüentemente o lucro da organização.

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Por outro lado, a participação dos colaboradores em decisões pode ser muito produtiva para organização.

Os integrantes da equipe estão na frente de batalha da sua empresa. Seja na execução de tarefas, seja na produção, eles conhecem os pormenores que às vezes, você deixou se esquecer. [...] Ao ver uma idéia que o colaborador deu nesse processo sendo executada, com algumas variações, ele se sentirá importante e se empenhará ao máximo para obter os resultados desejados.<sup>4</sup>

Por isso, é importante que eles participem de determinadas decisões, dando idéias, sugestões, estas devendo sempre serem analisadas pelos gestores, pois muitas vezes essas dicas podem solucionar diversos problemas.

Com tudo isso, percebe-se que a participação dos colaboradores podem afetar positivamente o clima e as atividades, devendo a empresa desenvolver maneiras de estimular os colaboradores a participarem com idéias, o que gera um maior incentivo e realização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao objetivo, a pesquisa foi classificada como descritiva. Segundo Andrade (1994, p. 98) “neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.

Em relação aos procedimentos de investigação, a pesquisa se define como um estudo de campo do tipo levantamento, conforme GIL (2006) que caracteriza este tipo de pesquisa pela questão direta dos colaboradores cujo se almeja avaliar o comportamento, solicitando informações, e assim obter conclusões que correspondem aos dados coletados. A pesquisa foi realizada em uma instituição financeira, que se localiza na Rua XV de Novembro, no centro de Blumenau.

Neste contexto, o universo investigado foi de 36 colaboradores, e dois gestores da agência, caracterizando-se como pesquisa censitária 100% de respondentes.

---

4 OLIVEIRA, Allyson de Souza. Participação dos colaboradores nas decisões. Disponível em: <[HTTP://www.administradores.com.br/artigos/participacao\\_dos\\_colaboradores\\_nas\\_deciso es/23327](http://www.administradores.com.br/artigos/participacao_dos_colaboradores_nas_deciso es/23327)> Acesso em: 25 out. 2009.

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Os dados necessários para desenvolvimento da pesquisa foram coletados por meio dos seguintes instrumentos: questionários com perguntas fechadas, que conforme Gil (2006, p. 129) “afirma que nas questões fechadas, apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de respostas para que seja escolhida a que melhor representar sua situação ou ponto de vista.

O questionário foi aplicado aos colaboradores (Apêndice A) no período de 26/10/2009 à 29/10/2009. Foi utilizado também uma entrevista com o gestor geral da agência, conforme Apêndice B, aplicado no dia 30/10/2009.

Gil (2006, p. 177) menciona que pode-se definir entrevista “como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigada”.

Marconi (1990 apud ANDRADE 2001, p. 146) define a entrevista estruturada como aquela que “consiste em fazer uma série de perguntas a um informante, seguindo um roteiro preestabelecido”.

#### **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar a percepção dos colaboradores e do gestor em relação ao clima organizacional da instituição financeira analisando os fatores que o influenciam e assim propor sugestões de melhoria para contribuir para um ambiente de trabalho agradável e motivador.

As instituições financeiras vivem um momento de competitividade muito grande, e o que as diferencia é o atendimento dos colaboradores para com os clientes, fator este muito trabalhado dentro da organização estudada.

Para identificar quais os fatores que podem interferir no clima organizacional na opinião dos colaboradores foi elaborado um questionário com perguntas fechadas. Os mesmos fatores foram perguntados ao gestor, para identificar qual a percepção do mesmo em relação a esses fatores, ambos com intuito de identificar o objetivo geral que foi, “Identificar a percepção dos colaboradores e gestores em relação ao clima organizacional da instituição financeira analisando os fatores que o influenciam e propor sugestões para melhoria”, juntamente com três objetivos específicos: a) identificar as características do Clima Organizacional da instituição financeira na percepção dos colaboradores; b) identificar a percepção do gestor em relação ao clima organizacional da instituição financeira; c) propor sugestões de

melhorias, a fim de aprimorar o clima organizacional da empresa, objetivado a um melhor atendimento e o aumento da produtividade.

O primeiro objetivo foi respondido com as respostas dos questionários com perguntas fechadas dos colaboradores, onde foi possível constatar alguns fatores que causam insatisfação aos mesmos.

Em contrapartida, o questionário feito com o gestor respondeu o segundo objetivo, onde foi levantado qual a visão do gestor em relação aos fatores estabelecidos, ou seja, qual sua opinião em relação aos fatores que a empresa disponibiliza para estabelecer um bom clima.

Para o terceiro objetivo, apresentou-se algumas sugestões de melhoria através de um plano de ação, com o intuito de aprimorar o ambiente de trabalho e o clima organizacional:



<b>Objetivos</b>	<b>Ações Estratégicas</b>	<b>Responsável</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Orçamento</b>	<b>Indicador de controle</b>
Divulgar resultados da Pesquisa de Clima Organizacional	Verificar fatores para a reunião	Gerente Geral	1/2/2010	3/10/2010	Sem custo	Através das respostas dos questionários
	Revisar recursos necessários para a divulgação	Gerente Administrativo	5/1/2010	7/1/2010	Sem custo	Documentos e Planilhas
	Divulgar data para a reunião	Departamento de RH	9/4/2010	9/6/2010	Sem custo	Pauta
	Promover reunião sobre pesquisa com colaboradores e gestores	Departamento de RH	15/6/2010	20/6/2010	Sem custo	Pauta
Reavaliar critérios para Promoções Internas	Contatar Consultoria	Gerente Administrativo	01/02/2010	02/02/2010	Sem custo	Documentos e Planilhas
	Reunir todos os critérios utilizados para promoções atualmente	Consultoria X	10/2/2010	30/02/2010	Não definido	Através de Planilhas
	Desenvolver pesquisa com os colaboradores a fim de levantar opiniões sobre os critérios	Consultoria X	5/3/2010	20/3/2010	Não definido	Através de Planilhas

	Analisar dados obtidos	Consultoria	25/3/2010	25/4/2010	Não definido	Gráficos
	Desenvolver novos critérios com dados obtidos	Consultoria X	26/4/2010	30/6/2010	Não definido	Através de Planilhas
	Divulgar critérios aos colaboradores	Consultoria X	1/7/2010	3/7/2010	Não definido	Gráficos, Documentos e Reuniões
	Formalizar o processo	Consultoria X	3/7/2010	5/7/2010	Não definido	Documentos e Planilhas
Desenvolver Manual Eletrônico para Socialização	Determinar itens que constarão no manual	Departamento de RH	1/2/2010	1/4/2010	Sem custo	Documentos
	Formalizar o manual para os colaboradores	Gerente Administrativo	5/3/2010	8/3/2010	Sem custo	Reuniões
Formalizar Reuniões Mensais	Definir data para as reuniões	Gerente Administrativo	5/1/2010	10/1/2010	Sem custo	Pauta
	Disponibilizar	Departamento	15/1/2010	30/1/2010	Sem custo	

	recursos para exposição	de RH				Documentos e Planilhas
	Debater ações propostas pelos colaboradores, levantando seus pós e contras	Gerente Geral e Gerente Administrativo	2/2/2010	10/1/2010	Sem custo	Reuniões
	Divulgar dados da reunião em canais de divulgação	Gerente Administrativo	15/2/2010	20/2/2010	Sem custo	Gráficos e Documentos
Treinamento aos superiores voltado a gestão de pessoas	Contatar Consultoria	Gerente Administrativo	05/06/2010	08/06/2010	Sem custo	Documentos e Planilhas
	Desenvolver Atividades	Consultoria X	10/6/2010	20/6/2010	Não definido	Documentos e Planilhas
	Executar o treinamento	Consultoria X	20/6/2010	30/6/2010	Não definido	Documentos e Planilhas
	Verificar reaproveitamento com colaboradores	Consultoria X	1/7/2010	5/7/2010	Não definido	Reuniões
Reavaliar sistema de segurança e estrutura física	Levantar pontos críticos junto aos colaboradores	Gerente Administrativo	20/6/2010	30/6/2010	Sem custo	Reuniões
	Elaborar plano de prevenção de acidentes	Departamento de RH	1/7/2010	5/7/2010	Sem custo	Documentos e Planilhas

	Divulgar plano aos colaboradores	Gerente Administrativo	20/6/2010	30/6/2010	Sem custo	Reuniões
	Formalizar o plano	Gerente Geral	1/7/2010	5/7/2010	Sem custo	Documentos e Planilhas
Revisar programa de Cargos e Salários	Contatar Consultoria	Gerente Administrativo	20/03/2010	24/03/2010	Sem custo	Documentos e Planilhas
	Elaborar instrumento de pesquisa para colaboradores em nível nacional	Departamento de Rh	01/04/2010	01/05/2010	Não definido	Documentos e Planilhas
	Executar a pesquisa	Consultoria X	1/4/2010	1/5/2010	Sem custo	Documentos e Planilhas
	Reavaliar as funções de cada cargo	Consultoria X	9/4/2010	9/6/2010	Não definido	Gráficos e Documentos
	Estabelecer novas diretrizes para o plano	Consultoria X	15/6/2010	20/6/2010	Não definido	Documentos e Planilhas
	Formalizar o plano	Consultoria X	25/6/2010	25/7/2010	Não definido	Gráficos e Documentos
Criar programa de acompanhamento e interação entre os setores	Desenvolver descrição das atividades	Departamento de RH	2/5/2010	15/5/2010	Sem custo	Documentos e Planilhas

	Formalizar as atividades	Gerente Administrativo	17/5/2010	25/5/2010	Sem custo	Gráficos e Documentos
	Definir programa para acompanhamento	Departamento de RH	26/5/2010	5/6/2010	Sem custo	Documentos e Planilhas
	Formalizar programa de acompanhamento	Gerente Administrativo	10/6/2010	15/6/2010	Sem custo	Gráficos e Documentos
Criar Programa de Incentivo	Contatar Consultoria	Gerente Administrativo	10/07/2010	13/03/2010	Sem Custo	Documentos e Planilhas
	Desenvolver o programa	Consultoria X	15/7/2010	30/7/2010	Não definido	Documentos e Planilhas
	Formalizar o programa de incentivo	Consultoria X	1/8/2010	10/8/2101	Não definido	Documentos e Planilhas
	Divulgar o programa aos colaboradores	Consultoria X	1508/2010	20/8/2010	Não definido	Gráficos e Documentos

**Quadro 1 – Plano de Ação**

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

ISSN 1980-7031

Fonte: Autor (2009)

Pode-se analisar através da pesquisa, que o clima da agência em questão atualmente está satisfatório e diante destes fatores recomenda-se a organização, a contínua realização da pesquisa de clima organizacional a fim de buscar sempre o aprimoramento dos fatores considerados críticos.

A partir da pesquisa, a organização pode desenvolver diversas ações para seus colaboradores, para a comunidade e para si própria, assim conseguira trazer benefícios para ambas as partes.

Através das ações, proporcionará um clima agradável aos seus colaboradores que estarão motivados e desenvolverão suas tarefas de forma eficaz, suprimindo a necessidade da comunidade.

Vale lembrar que por se tratar de uma instituição financeira, esta possui departamentos e agências em todo Brasil, devendo a mesma aplicar a pesquisa de clima em todas as regiões para averiguar quais os fatores em geral interferem no ambiente de trabalho, para que junto ao departamento de recursos humanos possam estabelecer ações para converter essas situações.

Conclui-se que esta pesquisa foi relevante, pois permitiu identificar todos os fatores que podem vir atrapalhar o ambiente organizacional, encerrando assim a pesquisa com o objetivo geral e os objetivos específicos plenamente atingidos.

## **ABSTRACT**

For organizations, it became important to identify how the organizational climate is to raise the factors that influence it, and what factors can be improved to increase productivity and employee satisfaction. Therefore, the aim was to identify the perceptions of employees of the financial institution concerned in relation to organizational climate, raise with managers to their opinions regarding the factors that influence the climate of the institution, and propose suggestions for improvement to establish a climate of enjoyable and motivating. The research was conducted through questionnaires, and quantitative data were analyzed in graphics, to raise awareness of employees. When it comes to perceptions of managers, were surveyed through a questionnaire with open questions. With the development of this research was to generate information that can serve as premises and actions to improve the environment shared by all members of the organization, creating an integrated environment and satisfactory, and therefore, improving the activities and attendance at the institution.

**Key-words:** Organizational Climate Survey. Motivation. Satisfaction.

## **REFERÊNCIAS**

MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC.  
ISSN 1980-7031

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1994

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO. **Elementos que influencia o clima organizacional**. Disponível em: < <http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/elementos-que-influenciam-o-clima-organizacional/>> Acesso em 24 maio de 2009.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CASTRO, Alfredo Pires. Motivação. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. (coord.) **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: ed. Gente, 2002 p.85.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

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

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006

GOMES, Marco Antonio Vieira. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pp128.htm>>. Acesso em: 24 maio 2009.

HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas, Processos e Resultados**. 8. ed. Belo Horizonte: Pearson, 2004.



MACHADO, Mirian Magnus; SBORZ, Naiara. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.205-229, Sem II 2009. Temática TCC.  
ISSN 1980-7031

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

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

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Allyson de Souza. **Participação dos colaboradores nas decisões**. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/participacao\\_dos\\_colaboradores\\_nas\\_decisooes/23327](http://www.administradores.com.br/artigos/participacao_dos_colaboradores_nas_decisooes/23327)>. Acesso em: 25 out. 2009.

RICKY, Griffin; GREGORY, Moorhead. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

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

SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TEIXEIRA, José Emidio. Clima organizacional: Empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. (coord.) **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. 2. Ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002.