

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Alyne Maria Machado (FACESM) alynemaria@yahoo.com.br

Antonio Marcos A. Goulart (FACESM e UNIFEI) antoniomarcos@facesm.br

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo caracterizar e avaliar o clima organizacional em uma agência bancária localizada na cidade de Itajubá, MG. Para tanto, buscou-se, através da revisão bibliográfica, identificar as variáveis consideradas importantes e adequadas ao estudo do clima organizacional. Utilizou-se, para a coleta de dados, de entrevista estruturada aplicada a todos os funcionários da agência citada. Os resultados da pesquisa revelam um quadro bastante positivo, segundo a percepção de seus empregados, com um índice de aprovação bastante alto para as afirmativas propostas, o que revela um grau de satisfação elevado de toda a equipe. Foram observadas algumas deficiências, como a falta de reuniões, a melhoria do trabalho em equipe e melhoria no aspecto de segurança interna, itens que devem receber atenção especial por parte dos gestores. No geral, pode-se inferir pelos resultados encontrados, que existe um clima bastante favorável e propício ao desempenho profissional de seus colaboradores, bem como uma alta qualidade de vida.

Palavras-chave: Clima organizacional; Análise organizacional; Qualidade de vida no trabalho.

1. Introdução

Os recursos humanos são os recursos fundamentais de qualquer empresa, sejam empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviço, do setor público ou privado. Sejam elas grandes companhias ou pequenas empresas. Mas principalmente, sejam elas prestadoras de serviços, porque são nestas onde os recursos humanos devem receber maior importância (Gianesi & Corrêa, 1994).

A maior atenção aos ativos humanos em empresas prestadoras de serviços justifica-se pelas atividades de serviços que são geralmente intensivas em recursos humanos, os quais constituem a parte fundamental responsável pelo seu sucesso e pelo comportamento dos funcionários que é parte integrante do processo do serviço.

Os fatores mais importantes que conduzem à satisfação no trabalho são trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições que apoiem o trabalho e colegas que dêem apoio. A constatação de que o diferencial competitivo de uma organização ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas, torna a identificação de expectativas, de necessidades e de níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização, fatores estratégicos para a eficácia organizacional.

O conhecimento do clima organizacional é um importante termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças, pois possuir tais informações permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas de seus colaboradores.

É muito importante que as pessoas trabalhem de forma integrada e conjunta, dentro de um clima organizacional positivo para obterem bons resultados. Segundo Judson (1976, p.27) “a segurança e a satisfação das pessoas que compõem a organização oferecem uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças que vierem a ocorrer, do contrário, provocam resistência às mudanças, ocasionando um clima negativo e baixa produtividade”.

A convivência entre os funcionários interfere na qualidade e no desempenho do trabalho na empresa. A segregação e isolamento do indivíduo ou formação de grupos fechados, bem como o baixo grau de confiança não contribui para a formação de um clima interno saudável, interferindo nos resultados da organização.

A qualidade de vida no trabalho é o conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnósticos e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante o desenvolvimento do trabalho (FRANÇA, 1996).

Os tipos de relacionamento dentro de uma organização são úteis para identificar a competição ou a cooperação interna dos seus funcionários. A qualidade das interações entre os grupos de uma instituição pode indicar o nível de satisfação interna da organização.

Para tanto, pretende-se verificar a percepção dos funcionários (superiores e subordinados) em relação as variáveis que compõem o clima organizacional, através de entrevistas com os mesmos.

Para dar suporte ao objetivo principal, pretende-se levantar dados relativos ao quadro de funcionários (escolaridade, faixa etária, tempo de serviço entre outros), bem como identificar e classificar os benefícios oferecidos pela empresa.

O resultado desta pesquisa poderá servir como fonte de informações aos gestores do banco estudado, bem como para outros trabalhos sobre o tema.

2. Clima Organizacional

Para Coda (1992), Clima Organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Likert (1971) é da opinião de que as influências organizacionais tradicionais sobre liderança têm efeitos danosos sobre a produtividade, assim como sobre o moral. Também propõe maior grau de administração co-participante como meio de criar uma situação de apoio, em que os empregados sejam estimulados a adotar, como seus, os objetivos da organização.

A análise do clima organizacional em instituições financeiras pressupõe que, dada a complexidade e especificidade dessas organizações, se considere, para efeito de estudo, o conjunto de características que a distinguem das demais organizações, pois toda instituição possui sua identidade, uma cultura própria que a faz ser unidade, como cada indivíduo desse planeta.

Segundo Rizzatti (1995) os fatores de análise do clima organizacional, que servirão de base para o presente estudo, são: imagem da empresa; política de recursos humanos; sistema de assistência e benefícios; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; liderança; satisfação pessoal e motivação; processo decisório e comunicação.

2.1 Imagem da Empresa

Criar e manter uma imagem positiva são uma importante, parte de missão estratégica de uma organização. Cabe aos gestores detectar pontos fracos ou críticos que afetam as estruturas Organizacionais e administrativas da instituição e assim todos os envolvidos com a empresa terem condições de conduzir uma instituição à melhoria da qualidade, assegurando uma imagem positiva perante a comunidade.

2.2 Política de Recursos Humanos

Políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos organizacionais e individuais (MILKOVICH, 2000).

Drucker (1996) caracteriza a política de recursos humanos, como sendo atividades administrativas que têm por objetivo proporcionar ao indivíduo conhecimentos, habilidades e condições necessárias para seu progresso e sua realização profissional, destacando o fato de que o desenvolvimento constitui-se no planejamento da utilização do potencial de um indivíduo, ao oferecer-lhe oportunidades para seu crescimento pessoal.

2.3 Sistema de Assistência e Benefícios

A origem dos benefícios nas relações trabalhistas tem história recente e está intimamente relacionada com a gradativa conscientização da responsabilidade social das organizações.

Segundo Milkovich (2000), os sindicatos têm sido uma força dominante no aperfeiçoamento dos programas de benefícios. Ainda, segundo o mesmo autor, apesar dos custos significativos dos benefícios - quase quarenta por cento do total das folhas de pagamento – apenas recentemente os empregadores começaram a se preocupar em dar prioridade à sua administração.

Existem vários tipos de benefícios, classificados em legais e assistenciais. Os legais são os estabelecidos por lei e os assistenciais são aqueles oferecidos pela empresa ou conquistados pelos servidores, que normalmente têm por objetivo motivar as pessoas para o trabalho.

Os incentivos podem ser entendidos como atitudes, ações que atuam com o objetivo de estimular o ego do trabalhador, ao nível organizacional, facilitando e colaborando para o aumento da motivação, produtividade e satisfação no trabalho.

2.4 Organização e Condições de Trabalho

A idéia de organizar fundamenta-se no fato de que o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades básicas. Uma idéia básica que contempla o conceito de organização é a coordenação de esforços a serviço da ajuda mútua, uma vez que organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão do trabalho em função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

Segundo Chiavenato (1999), “organização é um sistema de atividades com sentimentos coordenados de duas ou mais pessoas. A organização do trabalho é o conjunto de dispositivos sociais e técnicos, que definem a repartição das tarefas num serviço, numa empresa e, mesmo, no conjunto da sociedade”.

2.5 Relacionamento Interpessoal

O relacionamento interpessoal refere-se a uma interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um está em parte determinada pela atividade do outro. As pessoas que compartilham das mesmas metas têm probabilidade de se interessar uma pela outra, mais do que simplesmente em termos profissionais. O sentimento de, não só, fazer parte da equipe, mas de ser importante, cria uma forte motivação para a realização e o desempenho. Existe uma influência recíproca e cada pessoa evoca uma resposta física ou mental nas outras pessoas.

Para Chiavenato (1999) “o relacionamento se constitui numa reciprocidade, por vezes influenciadora, que nos permite compreender os sujeitos da interação no exercício de seus papéis: calorosas e amistosas, ou desconfiadas, ameaçadoras e sentimentais”.

Essas bases influenciam, de modo geral, todo o contexto organizacional, como por exemplo, na elaboração do *layout*, na determinação dos espaços e nos relacionamentos interpessoais, quem irá trabalhar com quem. De acordo com o fluxo de trabalho, essas bases implicarão na necessidade de novos arranjos nas rotinas de trabalho, que novamente poderão definir outros espaços organizacionais e conseqüentemente determinarão o relacionamento existente na instituição.

Os relacionamentos ajudam as pessoas a entrar em contato com outras que podem ajudá-las a completar sua tarefa. E os relacionamentos duráveis requerem interações frequentes, proporcionando incentivos para que as pessoas se ajudem mutuamente.

2.6 Liderança

A maneira de administrar as pessoas pode ser caracterizada por diversos estilos: autocrático, paternalista, burocrático, defensivo e profissional, dentre outros. Tais estilos são circunstanciais, uma vez que não há padrão a ser seguido, variando de acordo com a personalidade do indivíduo ou com a circunstância. Por isso, cada chefia tem seu comportamento e seu estilo próprio de comandar, variando de acordo com sua personalidade ou de conformidade com o ambiente de trabalho.

Independentemente do estilo de liderança adotado pela chefia, o ato de chefiar produz um impacto no subordinado afetando seu comportamento e, conseqüentemente, sua motivação para o trabalho.

Diferentes estilos de liderança poderão produzir diferentes e complexas reações, conduzindo a diferentes climas organizacionais (AQUINO, 1996).

Outro ponto a destacar é que a personalidade do chefe reveste-se de um papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho.

Às chefias cabe a tarefa de traçar as linhas gerais da política administrativa; expedir as necessárias ordens, instruções e diretrizes; coordenar a organização; autorizar os pormenores da organização; controlar a administração financeira; nomear e demitir o pessoal, especialmente os mais graduados; superintender, estimular e controlar as operações administrativas; investigar; entreter relações públicas (WHITELEY, 1996).

Honestidade e credibilidade são componentes importantes no relacionamento com a gerência, pois ao seguir ou ser comandado por alguém, as pessoas precisam se assegurar de que essa pessoa é capaz de desenvolver suas atribuições com competência e honestidade e são merecedoras de sua confiança.

2.7 Satisfação Pessoal e Motivação

Uma das questões cruciais mais comumente levantadas pelos administradores refere-se ao fato de como satisfazer os empregados ao desempenharem suas tarefas. Frequentemente as pessoas que ocupam funções de gerência nas organizações indagam: como se podem motivar os empregados a contribuírem de forma mais efetiva para o alcance das metas organizacionais?

Os estudos sobre fatores causais determinantes da satisfação no trabalho tiveram sua origem nos famosos estudos de Hawthorne realizados pelo psicólogo Elton Mayo. Desde então, várias abordagens teórico-explicativas relativas à satisfação no trabalho têm surgido na teoria da ciência administrativa.

Uma das mais importantes teorias sobre motivação é a teoria das necessidades de Maslow. Para Maslow *apud* Chiavenato (1999), as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos, *figura 2.1*. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.



Fonte: Chiavenato (1999)

Figura 2.1 - Pirâmide de Necessidade de Maslow

O autor cita também o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria dá idéia de um ciclo motivacional. Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes, entre elas:

- Comportamento ilógico ou sem normalidade;
- Agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida;
- Nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios/digestivos;
- Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;
- Passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc.

Herzberg *apud* Chiavenato (1999) chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela

insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional, e da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.

Para introduzir maior dose de motivação no trabalho, propôs o enriquecimento de tarefas, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas dos cargos.

Na prática, a abordagem de Herzberg enfatiza aqueles fatores que, tradicionalmente, são negligenciados e desprezados pelas organizações em favor dos fatores insatisfacientes, na tentativa de elevar o desempenho e a satisfação do pessoal.

Combinando as idéias de Maslow e Herzberg, pode inferir que as pessoas não são motivadas meramente pela satisfação de suas necessidades fisiológicas e de segurança. Também é incorreto considerar que as necessidades humanas se elevam de degrau em degrau, em seqüência ordenada, à medida que cada necessidade de nível mais baixo é satisfeita. Os cinco tipos de necessidades estão sempre presentes.

Conclui-se que, para motivar as pessoas, embora seja importante satisfazer as necessidades de níveis mais baixos, isto é, remover os fatores que levam à insatisfação, é crucial também atender às necessidades de níveis mais elevados por meio do fornecimento de fatores adequados que levem à satisfação.

2.8 Processo Decisório

Decisão é o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir. O processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe essa situação.

Chiavenato (1999) enfatiza que a organização é um sistema de decisões em que cada um participa, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que se lhes apresenta.

As decisões tornam-se difíceis devido aos grupos que interferem no processo de tomada de decisão, muitas vezes gerando conflitos de interesse nas relações interpessoais.

Cabe aos gerentes governar e tomar decisões que versam sobre políticas e valores que conduzem à sua missão básica da organização, seus programas, seu desempenho e à maneira com obter maiores recursos e melhor aproveitá-los. Daí a importância da tomada de decisão no processo gerencial.

2.9 Comunicação

A comunicação é livremente empregada por todos na sociedade e nas organizações, principalmente em organizações que pretendam delegar com mais freqüência determinadas atividades e alcançar o processo decisório com mais rapidez.

Ela representa a maior força da organização, ao lado do desejo de servir e do propósito comum, sendo esses os três elementos principais da organização formal. É pelo processo de comunicação que o sistema cooperativo se torna dinâmico, facilita a tomada de decisão e reflete o clima no ambiente da instituição (CHIAVENATO, 1999).

Os sistemas de comunicação presentes na instituição podem estar relacionados com o processo de delegação vigente nas organizações. Caso o sistema de comunicação seja eficiente, as questões de delegação podem ser feitas com mais freqüência nos diversos níveis da organização.

3. Metodologia

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, tendo como objeto de estudo uma agência bancária de um grande banco comercial localizado na cidade de Itajubá, Minas Gerais.

A pesquisa caracteriza-se como um censo, pois foi aplicada à totalidade da população da agência bancária, num total de 10 funcionários.

A *figura 3.1* apresenta as etapas do trabalho de forma esquemática.

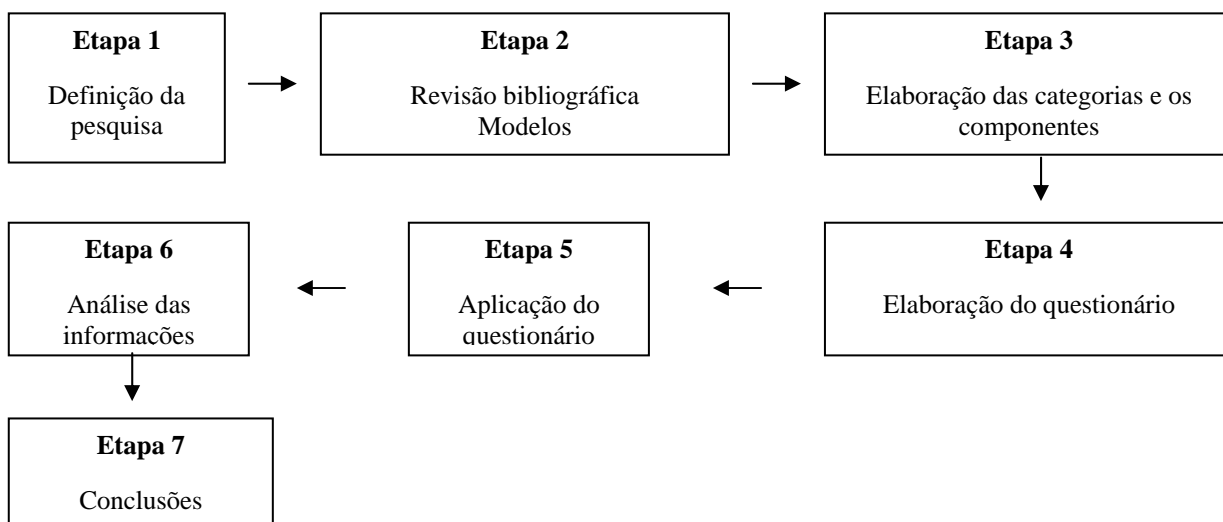


Figura 3.1 – Modelo esquemático da pesquisa

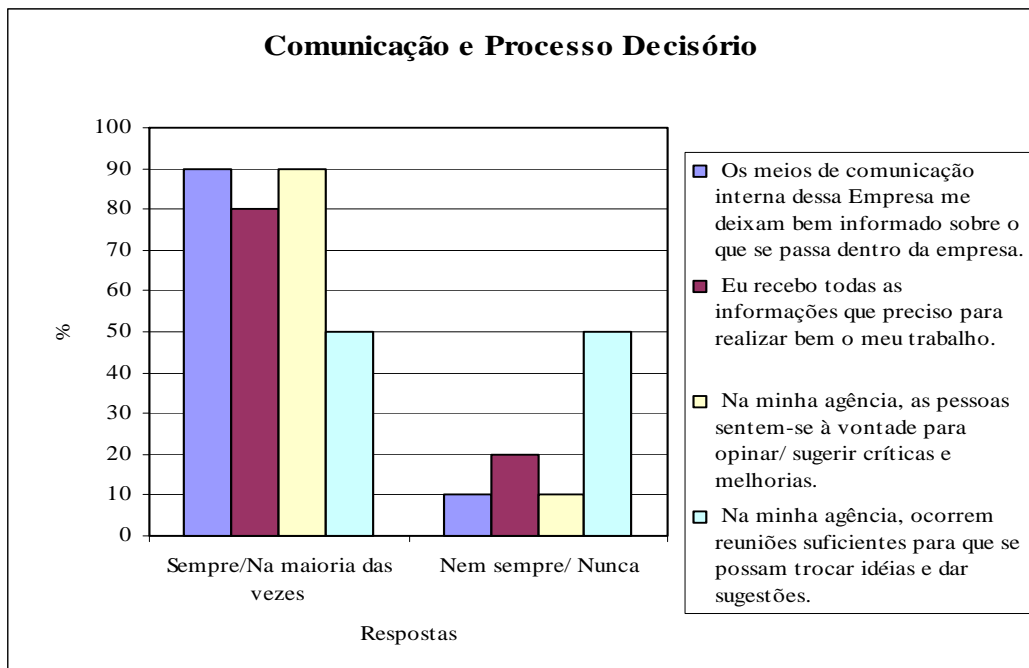
Utilizou-se para a coleta de dados, de entrevista estruturada, onde o entrevistador ia anotando as respostas em um questionário à medida que elas iam sendo respondidas.

O questionário apresentava, para cada questão, uma escala do tipo Likert, com quatro alternativas de resposta (Sempre, Na maioria das vezes, Nem sempre e Nunca), relacionadas às categorias de análise apresentadas no capítulo 2.

4. Resultados da pesquisa

4.1 Comunicação e Processo Decisório

O processo de comunicação é eficaz, traduzindo em funcionários bem informados. Os entrevistados indicam que devam ocorrer mais reuniões para troca de idéias e para dar sugestões, pois a falta de reuniões está gerando insatisfação em relação às metas e tarefas atribuídas a cada um e ao relacionamento.

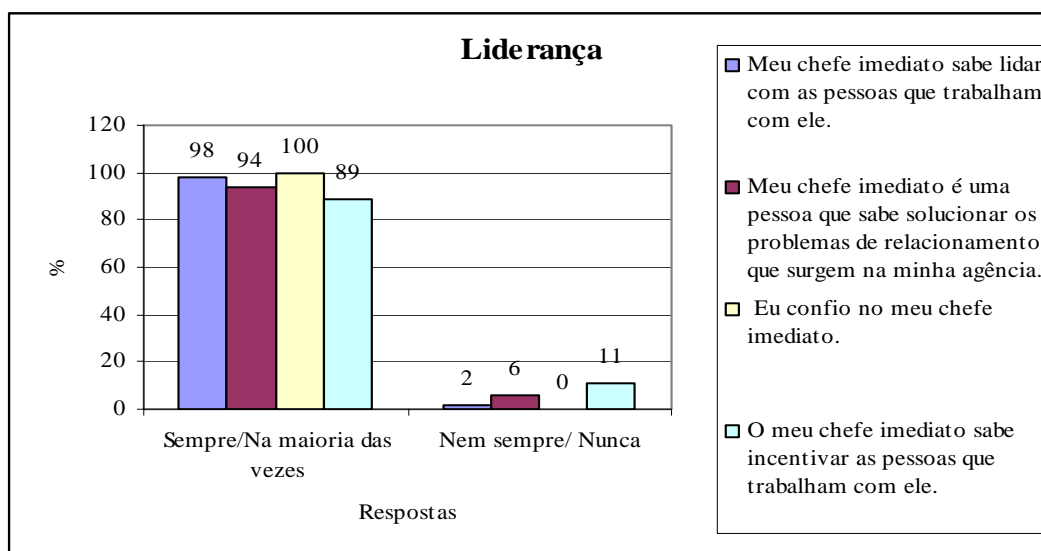


Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 4.1 Comunicação e Processo Decisório

4.2 Liderança

O fator liderança merece destaque, pois na pesquisa obteve alto grau de concordância, sendo abordados os itens: convivência superior / subordinado, solução de problemas, conhecimento, confiança e incentivo. Este fator de afirmação positiva entre os entrevistados é muito apreciada e gera assim um ambiente de confiança mútua muito importante em qualquer organização. Somente o item incentivo obteve um grau menor na pesquisa, essa deficiência está pode estar intrínseca no modo do gestor em cobrar metas e tarefas a serem efetuadas.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 4.2 Liderança

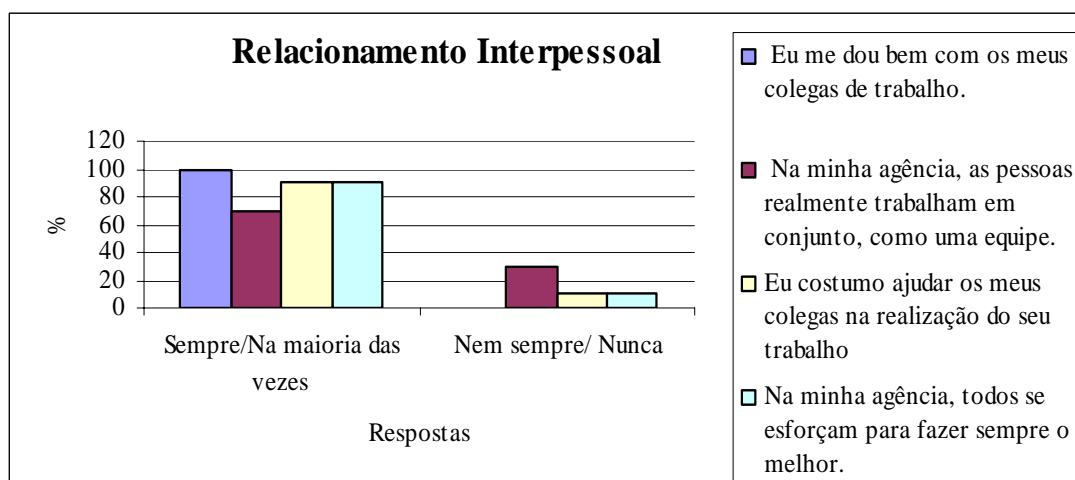
Um dos componentes importantes relacionados com a gerência é a questão da honestidade e da credibilidade. Afinal, pessoas que seguem ou são comandadas por alguém, devem primeiro assegurar-se de que seus líderes merecem sua confiança, além de saber se eles são sinceros,

éticos e com princípios, para assim adquirir confiança total em sua integridade. Ficou comprovado que os subordinados possuem plena confiança em seu gestor imediato, o que contribui para tornar o clima na agência agradável.

4.3 Relacionamento Interpessoal

Há um bom relacionamento interpessoal no que se refere à convivência, cooperação e realização de tarefas.

O ambiente é propício para realização de um bom trabalho. Não houve unanimidade quando foi mencionado o trabalho em equipe, 30% afirmam que não existe trabalho em equipe, sendo este um ponto importante a ser melhorado. Chefes e subordinados deverão rever postos de atuação dentro da agência e se policiarem para tentar reverter esse quadro, pois o sentimento de não só fazer parte da equipe, mas sim de algo significativo, cria uma forte motivação para realizar trabalhos em grupo.



Fonte: Dados da pesquisa

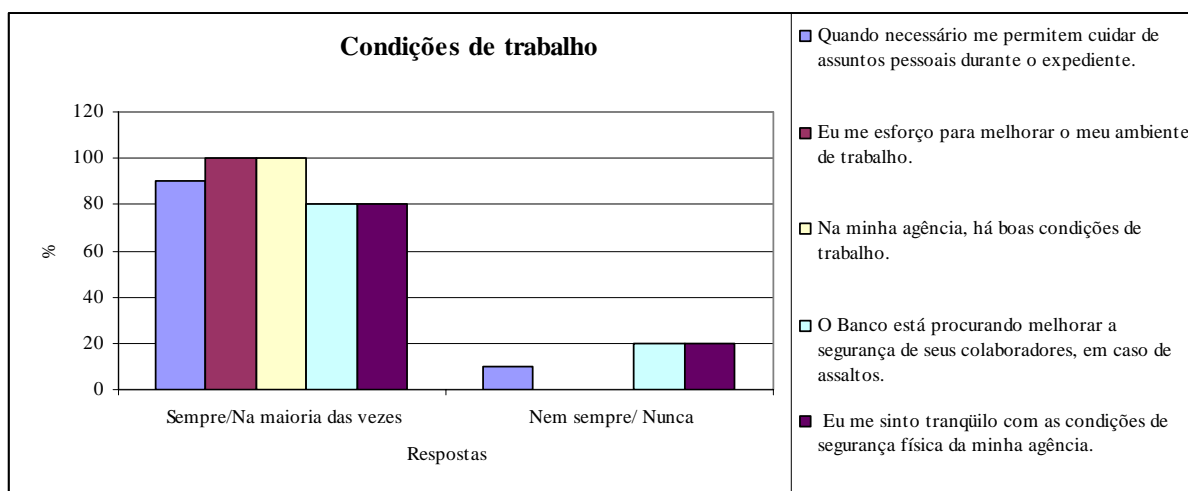
Figura 4.3 Relacionamento Interpessoal

Isso não será difícil de ser conquistado, pois a agência, no que se refere à convivência, ou seja, o relacionamento interpessoal foi muito bem pontuado (mais de 90%), e partindo da premissa que a atividade de cada um é, em parte, determinada pela atividade do outro.

4.4 Condições de trabalho

A idéia de ambiente saudável e agradável, que oferece boas condições de trabalho, no aspecto físico, quando se refere a móveis, iluminação e ventilação, deve receber atenção especial por parte dos gestores, principalmente no item segurança.

O motivo da falta de segurança apontam para o despreparo dos vigilantes e melhoria do circuito interno de TV.



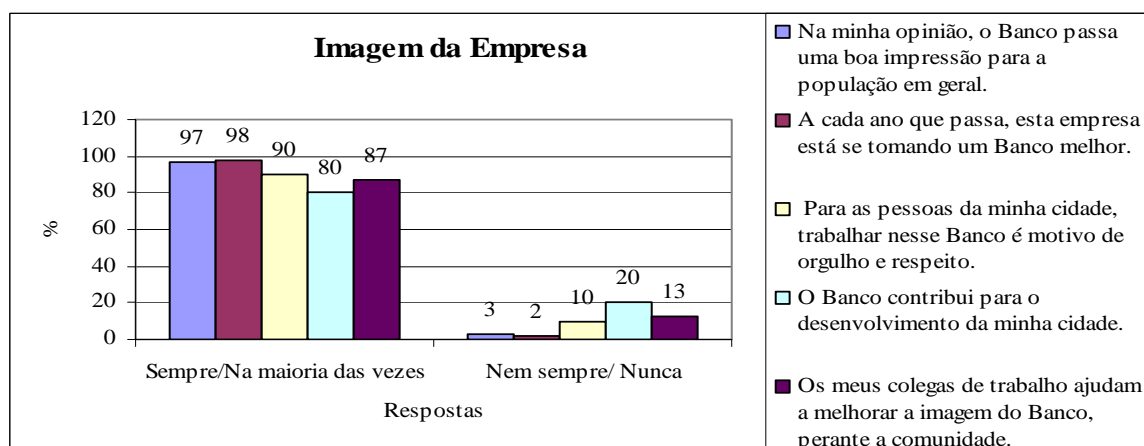
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 4.4 Ambiente e Condições de trabalho

4.5 Imagem da empresa

A grande maioria dos empregados concorda com todos os itens que integram o fator "imagem da empresa".

É elevado o grau de concordância com que o bom desempenho dos colegas estaria contribuindo para uma melhoria da imagem do banco perante a comunidade. Segundo os entrevistados, trabalhar nesta empresa é motivo de orgulho e ajuda no desenvolvimento da cidade. 97% afirmam que o banco passa uma boa imagem para a população e está melhorando a cada ano.



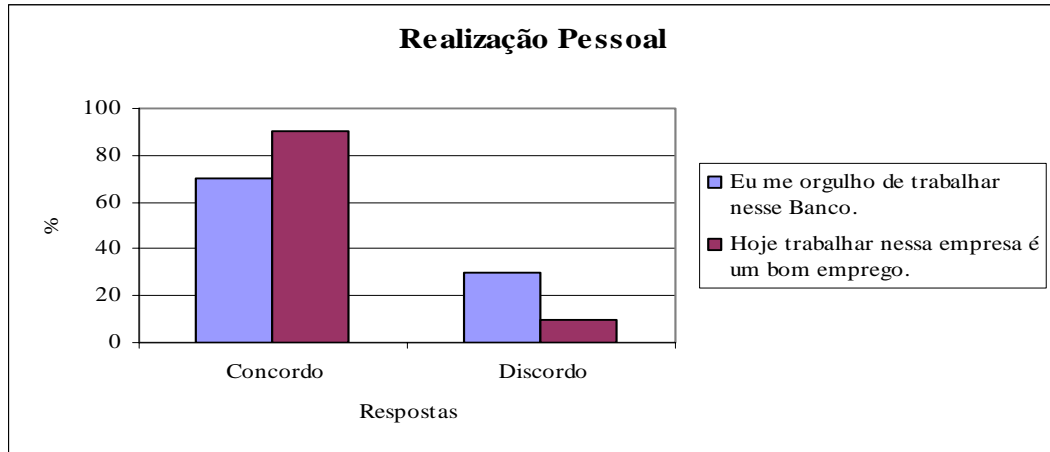
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 4.5 Imagem da Empresa

A organização deve se concentrar na criação de condições que facilitem um alto nível de rendimento (maior eficiência na execução das atividades) durante longo período de tempo e também exigir que cada colaborador, através da associatividade e do trabalho na organização, melhorem o aspecto da imagem da empresa na comunidade e assim ele sentirá mais orgulho da empresa que trabalha.

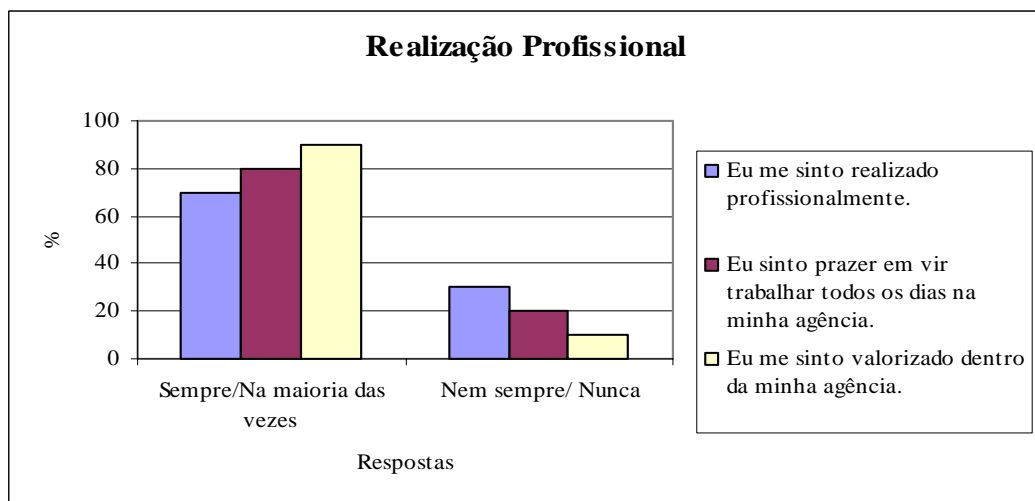
4.6 Realização pessoal

A realização pessoal está intimamente ligada à realização profissional. A falta de perspectiva de ascensão profissional e a falta de valorização do bom desempenho parece ser o caminho racional para entender tais resultados. Percebe-se que a maioria dos entrevistados sente-se realizado profissionalmente dentro da empresa e sentem prazer em trabalhar neste ambiente.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 4.6.1 Realização pessoal

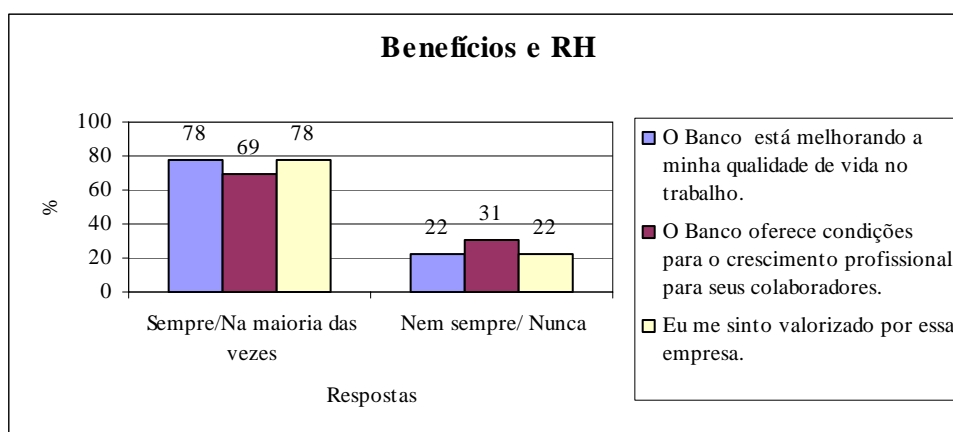


Fonte: Dados da pesquisa

Figura 4.6.2 Realização pessoal

4.7 Benefícios e Recursos Humanos

A maioria dos entrevistados afirmam que o banco está melhorando a sua qualidade de vida esse fato se deve aos bons salários pagos pela instituição. Mas a falta de perspectiva de crescimento profissional gera, para alguns, um certo desconforto assim, funcionários passam a se sentir desvalorizados pela empresa.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 4.7 Recursos Humanos

Os colaboradores possuem conhecimento dos benefícios oferecidos pela empresa. Também foi perguntado quais benefícios deveriam ou poderiam ser melhorados. As respostas foram as seguintes: (1) Plano de Saúde, incluindo o cônjuge e (2) Previdência Privada. Deveriam ser implantados: (1) Convênio Odontológico e (2) Bolsa de Estudos (para graduação e pós-graduação).

Como você classificaria cada um desses benefícios.				
Benefícios	Péssimo	Regular	Bom	Ótimo
Salário	0	30%	50%	20%
Convênio Médico	12%	44%	44%	0
Adiantamento de 13º salário	0	12%	66%	22%
Taxa de Juros	10%	20%	50%	20%

Fonte: Dados da pesquisa

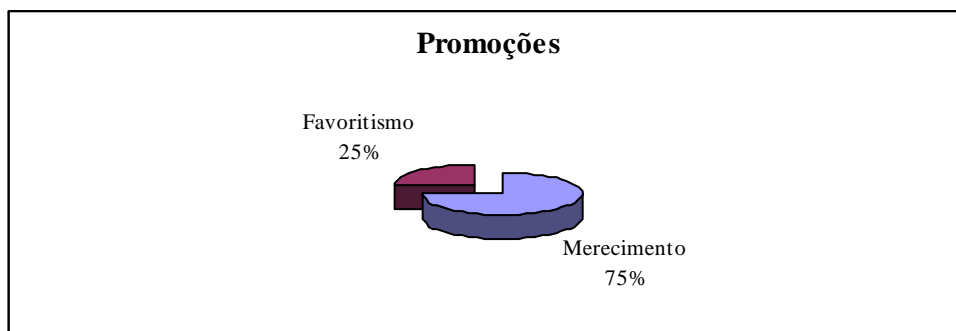
Tabela 4.7 Avaliação dos benefícios da empresa

A classificação dos benefícios (salário, convênio médico, adiantamento de 13º salário e taxa de juros) ficou entre o Regular e o Bom para a maioria dos entrevistados.

Os incentivos podem ser entendidos como atitudes, ações que atuam com o objetivo de estimular o ego do trabalhador e complementar seu salário, ao nível organizacional, facilitando e colaborando para o aumento da motivação, produtividade e satisfação no trabalho.

4.8 Promoções

No que se referente às promoções, a maioria, 75%, consideram que elas são dadas a quem realmente merece. Para 25% dos entrevistados as promoções não levam em conta o desempenho individual. Isto deve ser motivo de preocupação dos gestores uma vez que as regras para ascensão profissional devem estar claras para todos os colaboradores.

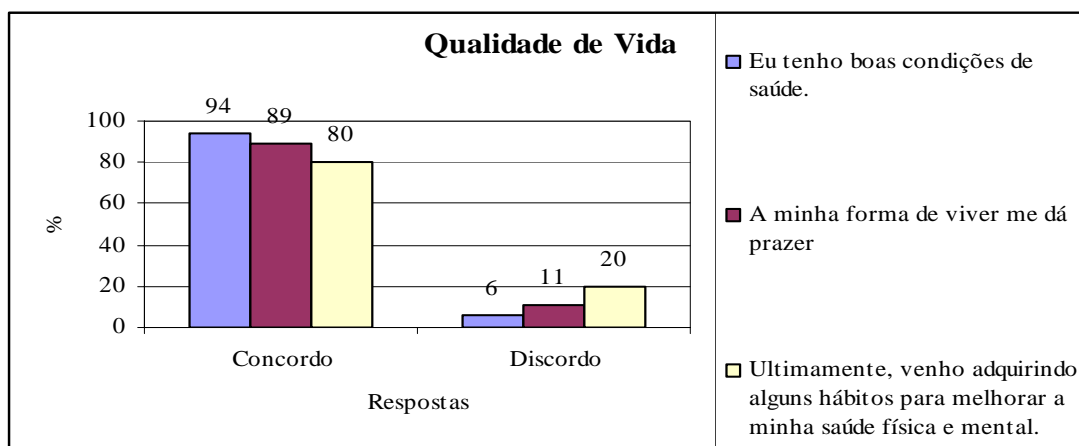


Fonte: Dados da pesquisa

Figura 4.8 Promoções

4.9 Qualidade de vida

Em geral, os colaboradores consideram boa sua qualidade de vida. Dos entrevistados, 89% estão totalmente “de bem com a vida”. São pessoas que valorizam e se preocupam com a saúde e o bem-estar, adotam um estilo de vida mais saudável. A maioria, 80%, responderam que praticam algum tipo de atividade esportiva e fazem isso com frequência.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 4.9 Qualidade de Vida

5. Conclusões

A combinação dos recursos disponíveis com a gestão dos mesmos resulta no desempenho organizacional. Para que uma organização alcance bons resultados, não basta dispor dos recursos necessários, é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam geri-los, queiram e possam fazê-lo. O “querer fazer” pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos, e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações.

Ouvir a voz do cliente interno constitui mais que um simples processo, um indicador eficaz de mudança de mentalidade empresarial. Desta forma, torna-se fundamental para a gestão o pleno conhecimento do ambiente de trabalho.

Respaldo por esta compreensão, e com base no referencial teórico, desenvolveu-se o presente estudo, cujo objetivo era geral avaliar o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho no ambiente de uma agência bancária, e mais especificamente, verificar a percepção dos funcionários (superiores e subordinados) em relação as variáveis que compõem o clima organizacional, ou seja, imagem da empresa, política de recursos humanos, sistema de

assistência e benefícios, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, liderança, satisfação pessoal e motivação, processo decisório e comunicação.

Os resultados da pesquisa revelam um quadro bastante positivo, segundo a percepção de seus empregados, com um índice de aprovação bastante alto para as afirmativas propostas, o que mostra um grau de satisfação elevado de toda a equipe. Pode-se inferir, pelos resultados encontrados, que existe um clima bastante favorável e propício ao desempenho profissional de seus colaboradores, bem como uma alta qualidade de vida.

Entretanto, foram observadas algumas deficiências que devem receber, por parte dos gestores, uma atenção especial. São elas: a falta de reuniões, melhoria do trabalho em equipe e melhoria no aspecto de segurança interna. Estes são fatores importantes que precisam ser supridos rapidamente. O fator realização profissional também foi mencionado, e merece ser revisto. Remanejamento de funções dentro da própria agência para contribuir para a melhoria desta variável.

Resumindo, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta poderosa e muito importante e que, se usada da maneira adequada poderá contribuir para um melhor desempenho, não só dos colaboradores e dos grupos de trabalho como da organização como um todo.

6. Referências Bibliográficas

AQUINO, C. P. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CODA, R. Pesquisa de Clima Organizacional: Uma Contribuição Metodológica. USP – SP, 1992.

DRUCKER, P.F. Foundation (Org.). O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

FRANÇA, A.C.L. Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida. Tese doutorado FEA/USP. São Paulo, 1996.

GIANESI, I.G.N. e CORRÊA, H.L. Administração Estratégica de Serviços – Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1994.

JUDSON, A. Relações humanas e mudanças organizacionais. São Paulo, Atlas 1976.

LIKERT, R. Novos Padrões de Administração, Livraria Pioneira Editora, 1971.

MILKOVICH, G. T. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas 2000.

RIZZATTI, G. Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

WHITELEY, Richard C. A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.