



CLIMA ORGANIZACIONAL EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS NO INTERIOR DE SÃO PAULO

Claudia Cobêro
claudia.cobero@terra.com.br
FAQ e FAEX

MARIELI ROBERTA ROVESTA
claudia.cobero@terra.com.br
FAQ

Resumo: O presente trabalho consiste em uma pesquisa do clima organizacional em 03 agências bancárias do interior de São Paulo, abrangendo os colaboradores das áreas comercial e operacional. O objetivo principal deste estudo foi diagnosticar o clima organizacional, visando identificar os pontos fortes e fracos, que interferem na qualidade do clima da organização. Para o desenvolvimento do presente trabalho, utilizou-se da pesquisa exploratória, o público alvo da pesquisa foram 42 colaboradores, o instrumento usado para a coleta de dados foi um questionário, contendo questões sobre diversos fatores considerados fundamentais para identificar o clima organizacional. Percebe-se com a aplicação e análise da pesquisa que os colaboradores de modo geral se identificam e são muito envolvidos com a instituição de trabalho, e que um dos fatores que necessita de melhoria é a estabilidade no emprego. Desta maneira, a partir da análise dos dados obtidos dos pontos fortes e fracos, é justificável concluir que na percepção dos entrevistados a condição do clima organizacional da instituição é considerado como favorável ou satisfatório.

Palavras Chave: Clima Organizacional - Agências Bancárias - Qualidade - Motivação -

1 – INTRODUÇÃO

A forma como os colaboradores da empresa percebem o seu ambiente de trabalho, é determinante no clima organizacional. Atualmente as pessoas passam grande parte do seu dia no trabalho, por isso o ambiente deve ser agradável e confortável, para que os colaboradores se sintam confiáveis, que sejam parceiros e não rivais dentro da empresa. Se por um lado os clientes são muito importantes para o sucesso dos negócios, por outro, os funcionários são peças fundamentais neste processo, por isso a qualidade e bem estar dos mesmos devem ser de interesse da empresa.

O clima organizacional se manifesta através de indicadores, quando a empresa tem um clima insatisfatório ela pode apresentar alto índice de rotatividade de pessoal, estresse, alto nível de faltas e atrasos ao trabalho, o que impacta direto na produtividade, sinais subjetivos de revolta dos funcionários, seja em relação a outra pessoa dentro da empresa, ou também as políticas da empresa, resultados ruins das avaliações de desempenho, as paralisações para demonstrar a insatisfação generalizada, conflitos entre pessoas ou departamentos.

Para enfrentar novos desafios as empresas devem ter um bom desempenho organizacional. A todo tempo as empresas buscam por resultados sólidos, e para isso lançam metas as vezes abusivas, o que faz com que os colaboradores se sintam algumas vezes desmotivados, por isso a necessidade de alinhar os interesses das organizações com as expectativas dos colaboradores.

As organizações buscam meios para destacar-se da concorrência e manter-se em destaque no mercado. Os recursos necessários para alcance dos objetivos traçados passam pela colaboração e desempenho de seus colaboradores, que com suas capacidades e características buscam seu espaço e motivação.

Assim sendo, o presente trabalho analisou o seguinte problema de pesquisa: Qual o Clima Organizacional vivenciado pelos colaboradores da instituição financeira analisada?

E teve por objetivo diagnosticar o clima organizacional, visando assim identificar os pontos fortes e fracos, que interferem na qualidade do clima organizacional, sugerir mudanças de modo a obter um clima sempre favorável.

1.1 – OBJETO DE ESTUDO

A empresa analisada é uma instituição financeira, com sede em São Paulo, se tornou o maior banco do hemisfério sul em 03/11/2008, após anunciar a fusão entre duas grandes instituições, uma atuante no mercado financeiro desde 1924 a outra desde 1943. Atualmente tem aproximadamente 95000 colaboradores; 4100 agências no Brasil e atua em mais de 20 países.

A instituição tem o objetivo de criar estruturas específicas para atender as necessidades de cada tipo de cliente, voltado ao setor de varejo e múltiplo. Tem como serviços de finanças e seguros a dezena de milhões de clientes.

2 – EMBASAMENTO TEÓRICO

Este capítulo apresenta a base teórica relacionada ao clima organizacional, que auxiliou a realização da pesquisa de clima desenvolvida durante este estudo.

2.1 – GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2008), a gestão de pessoas envolve pessoas e organização, as pessoas dedicam grande parte do seu tempo trabalhando dentro das organizações, para que assim possam atingir seus objetivos individuais, já as organizações dependem das pessoas para atingir seus resultados.

O autor cita que a gestão de pessoas é composta por 6 processos:

- Agregar pessoas: incluir novas pessoas na organização.
- Aplicar pessoas: tem a função de destinar a pessoa a um determinado cargo, e realocar quando necessário.
- Recompensar pessoas: incentivar as pessoas a concluir seus objetivos.
- Desenvolver pessoas: tem por objetivo a capacitação e desenvolvimento.
- Manter pessoas: criar condições para manter pessoas na organização e diminuir desligamentos.
- Monitorar pessoas: acompanhar e controlar as atividades realizadas pelas pessoas e seus resultados.

Todos esses processos estão relacionados entre si, de maneira que podem prejudicar ou favorecer os demais se utilizados de maneira errada. Por isso a necessidade do equilíbrio e integração entre esses processos é fundamental.

Para Ivancevich (2011), as atividades relacionadas a gestão de pessoas, é realizar o papel principal na sobrevivência e crescimento das organizações. As pessoas que enfraquecem ou intensificam os pontos fortes e fracos da organização. As principais funções da gestão de pessoas é contribuir para o aumento e eficácia organizacional, para isso desempenham algumas funções:

O autor cita que a gestão de pessoas é composto por seis processos:

- Empregar com eficácia as qualidades e habilidades dos colaboradores.
- Providenciar treinamentos e motivação aos colaboradores.
- Aumentar a satisfação e a auto-realização dos colaboradores.
- Comunicar as políticas de gestão de recursos humanos a todos os colaboradores.
- Manter a ética e sociabilidade entre os colaboradores da organização.
- Conduzir as mudanças de forma que proporcione vantagens mutuas entre os indivíduos, grupos, empresa e publico.

Já para Lenzi, Kiesel e Zucco (2010), a gestão de pessoas é um processo que exige continua correção e recriação, para conduzir a evolução da vida administrada e mantida com apoio no empreendedorismo. Os empreendedores de sucesso com foco na gestão de pessoas trabalham com base na percepção e na visão de que as pessoas são o maior capital de uma organização.

Cada organização possui métodos, conceitos e práticas diferentes, o que requer adaptação a cada realidade organizacional, respeitando a cultura, as pessoas e as variáveis de cada organização.

2.2– COMPORTAMENTO HUMANO

Segundo Carvalho (2013), o comportamento humano pode ser o resultado de vários itens, desde a formação genética até a sua inclusão social. O comportamento humano é sempre reflexo do modo pelo qual o individuo observa a realidade que o cerca, independente de estar certo ou errado. Essa concepção é a maior responsável pela formação da cultura de um grupo ou organização.

Para determinar a percepção de um indivíduo, pode se considerar três grandes grupos:

- **Valores:** é conjunto de convicções do indivíduo com relação a outras pessoas e o ambiente.
- **Modelos mentais:** é como se fosse o retrato que enxerga de sua própria realidade, da realidade alheia e o seu conceito de mundo ideal.
- **Motivos:** estágio de necessidade de cada indivíduo, para que assim possa entender o grau de percepção em relação aos fatos.

Para Amaral (2013), o ser humano passa por diversas mudanças psicológicas importantes no decorrer de sua vida, que vão mostrando o seu perfil de identidade como: personalidade, ações, reações e caráter dentro de um ciclo progressivo de interações, sejam morais, espirituais e sociais.

O individuo é um ser social, por isso se identifica com outras pessoas, visando ser aceito, independente dos seus traumas, ele acaba camuflando seus anseios, visando a inclusão em determinado ambiente, faz com que decisões e mudanças sejam feitas, ainda que de fato não seja o que realmente queira, mas acaba se desdobrando para alcançar sucesso relacional.

Já para Newstrom (2011), o comportamento humano dentro das organizações, seja individual ou em grupo, possibilita as pessoas agir de maneira eficaz. As pessoas que compõem o sistema social interno de uma organização são seres pensantes e sensíveis que trabalham para alcançar seus propósitos.

Cada indivíduo possui características, com ampla variedade de formações educacionais, talentos e perspectivas para seus trabalhos, cabem às organizações adaptarem-se as essas características e emprega-las de maneira eficiente, preocupando tanto com a competência quanto a motivação dos indivíduos.

2.3– O CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Maximiano (2000), clima organizacional são sentimentos que os indivíduos expressam em relação aos aspectos das organizações, sendo através do ambiente de trabalho, comportamento dos gestores, relacionamento com colegas, condições físicas da empresa. O resultado dos sentimentos individuais ou dos grupos através dos seus pontos de vista origina o clima organizacional, o qual é constituído pela opinião e sentimento que as pessoas têm a respeito da organização, que pode favorecer positiva ou negativamente, sua motivação e satisfação no trabalho.

Para Bowditch e Bueno (2014), clima organizacional é um indicador do quanto às expectativas das pessoas com relação ao seu ambiente de trabalho estão sendo realizados. O clima pode comprometer a satisfação dos colaboradores com o trabalho, o desempenho e a organização.

Já para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), clima organizacional são as características do ambiente da organização, que é percebido pelos membros da instituição e que aos mesmos influenciam no comportamento. É o ambiente interno em que os membros da organização convivem e que está relacionado o seu grau de motivação e a satisfação.

O clima é motivado pelo conjunto de crenças e valores que controlam as relações entre essas pessoas, determinando o que é favorável ou não, para elas e para a organização como um todo. O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades das pessoas, e desfavorável quando não supri essas necessidades.

2.4– PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Bowditch e Buono (2014), a pesquisa de clima organizacional, ajuda a organização a ter conhecimento sobre comportamentos e interação organizacionais, ajuda a diagnosticar os problemas da organização e assim tornar maior seu desempenho e eficiência. Os pesquisadores organizacionais elaboram as pesquisas com a finalidade de identificar causas que necessitam de mudanças, aplicam a pesquisa e fazem a análise da coleta dos dados.

Para Sório (2015), pesquisa de clima organizacional é um recurso usado para análise do ambiente interno de uma organização, a partir do levantamento de suas necessidades. Com objetivo de detectar os aspectos críticos, que representam o momento motivacional dos colaboradores, através da verificação dos pontos fortes, pontos fracos, expectativas e pretensões.

A pesquisa de clima é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa com o propósito de atacar os principais focos dos problemas, para que assim possa melhorar o ambiente de trabalho. A pesquisa de clima deve ser adequada conforme o planejamento estratégico da organização e deve abranger questões de diferentes variáveis.

Já para Corrêa (2009), pesquisa de clima organizacional é um método de estudo, que serve para analisar os fatores que interferem na satisfação e insatisfação do colaborador em relação a organização. A pesquisa de clima organizacional proporciona uma ampla avaliação interna e externa, que possibilita o acompanhamento e o monitoramento da satisfação e do comprometimento dos colaboradores com a organização.

Essa pesquisa ajuda na elaboração de estratégias que visam melhorar o desempenho das pessoas, a produtividade e os serviços prestados pela organização.

2.5– MOTIVAÇÃO

Segundo Robbins (2009), motivação é a maneira que um indivíduo tem para realizar alguma coisa, que irá satisfazer suas necessidades individuais. Uma necessidade é a busca pelo resultado agradável. Uma necessidade insatisfeita causa tensão nos funcionários motivados, para amenizar a tensão, mais atividades serão necessárias para obter o alívio, pessoas trabalham com perseverança em suas atividades, com o desejo de alcançar alguma meta.

Para Maximiano (2000), motivação é um incentivo que provoca uma ação ou mudança no comportamento humano. Motivação para o trabalho indica a vontade de persistir em atingir uma meta ou realizar um trabalho. O desempenho resulta de motivação, é positivo quando beneficia o próprio indivíduo ou a empresa em que trabalha. Os motivos, que impulsionam os indivíduos a terem motivação para a realização de suas atividades e objetivos.

Já para Bergamini e Beraldo (1988), motivação é o comportamento que as pessoas manifestam para atender as suas carências, é algo comum a todo ser humano. Cada pessoa busca atender as suas necessidades, por isso demonstra o interesse aos objetos, pessoas e fenômenos do mundo em que vive e que é produto de sua personalidade. A motivação é caracterizada como um processo íntimo do indivíduo, que o impulsiona, que o leva a atuar, a comportar-se de determinada maneira.

2.6- CLIMA ORGANIZACIONAL X DESEMPENHO PROFISSIONAL

Segundo Robbins (2009), a associação que ocorre entre a estrutura organizacional, o desempenho e a satisfação dos funcionários precisam ser levadas em consideração. As diferenças individuais também, pois alguns colaboradores não levam em consideração ter liberdade e maleabilidade nas organizações, e são mais produtivos quando seguem um padrão.

Considerando a preferência dos trabalhadores pela especialização, que proporciona maior produtividade, mas causa redução na satisfação, à amplitude de controle, proximidade ou distanciamento da supervisão pode causar melhor desempenho, para alguns, sendo isso relativo, pois varia de pessoa, uns preferem trabalhar sozinhos, enquanto outros preferem a segurança de um chefe sempre presente e a centralização, nas organizações menos centralizadas ocorre maior participação nas tomadas de decisão, o que para alguns indivíduos é ótimo, pois não precisam enfrentar sozinhos responsabilidades sobre os resultados.

Para Bergamini e Beraldo (1988), o desempenho de uma pessoa para realizar seu trabalho depende da relação positiva entre três variáveis: a maneira de ser, a atividade e o ambiente. O clima organizacional é caracterizado pela interação pessoa x trabalho, a organização busca obter resultado através do trabalho realizado pelas pessoas, que possibilita as pessoas atingir seus propósitos individuais.

O desempenho das pessoas no trabalho envolve a dinâmica comportamental própria de cada indivíduo, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam.

3 – METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho, utilizou-se da pesquisa exploratória, que segundo Oliveira (2004), estabelece critérios para a elaboração de uma pesquisa mais precisa, e ajuda a elaboração de hipóteses, buscando melhores alternativas para a resolução de problemas. Ajuda o pesquisador a se familiarizar com o tema abordado.

3.1- POPULAÇÃO

A coleta de dados para a pesquisa foi realizada em 03 agências bancárias do interior de São Paulo. O público alvo da pesquisa foram 42 colaboradores das áreas comercial e operacional da empresa. Sendo 74% do sexo feminino e 26% do sexo masculino.

3.2- INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento usado para coleta de dados foi um questionário desenvolvido pelo próprio autor composto por um total de 16 questões, sendo que as 04 primeiras delas correspondem a variáveis nominais como: sexo, idade, tempo de empresa e cargo. Para as 12 questões restantes, tratam de Variáveis Intervalares que buscou avaliar o ambiente de trabalho, satisfação e motivação, reconhecimento, entre outros. Foram questões fechadas em Escala *Likert* de 05 pontos, sendo: ótimo (5), bom (4), regular (3), ruim (2) e péssimo (1).

Para a tabulação dos dados utilizou-se de uma planilha *Excel* onde gerou os gráficos com as devidas médias e desvio padrão. Realizou-se também a correlação dos itens.

3.3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Antes da realização da pesquisa, foi realizado o teste piloto com 02 colaboradores para verificar o entendimento das questões e da forma de preenchimento. Após a aprovação do modelo por estes, o questionário foi aplicado a todos os colaboradores das agências.

A aplicação da pesquisa aconteceu no período de 13 a 15 de maio de 2015 com os 42 colaboradores, o material foi entregue aos mesmos, individualmente, para que pudessem levar para as suas residências, aonde teriam mais tempo para responder e escolher a alternativa, que melhor designava o seu ambiente de trabalho.

O questionário foi entregue dentro do prazo estipulado de 01 dia, por todos, os quais foram colocados em urnas, distribuídas nas 03 agências, para que assim pudesse manter o sigilo da identidade da pessoa e das informações, e assim evitar os comentários indesejados no ambiente de trabalho.

4 - RESULTADOS E ANÁLISES

Apresentam-se a seguir, os resultados da pesquisa realizada e suas respectivas análises, através dos gráficos, que seguem a ordem das perguntas do questionário usado na pesquisa.

4.1 – VARIÁVEIS NOMINAIS

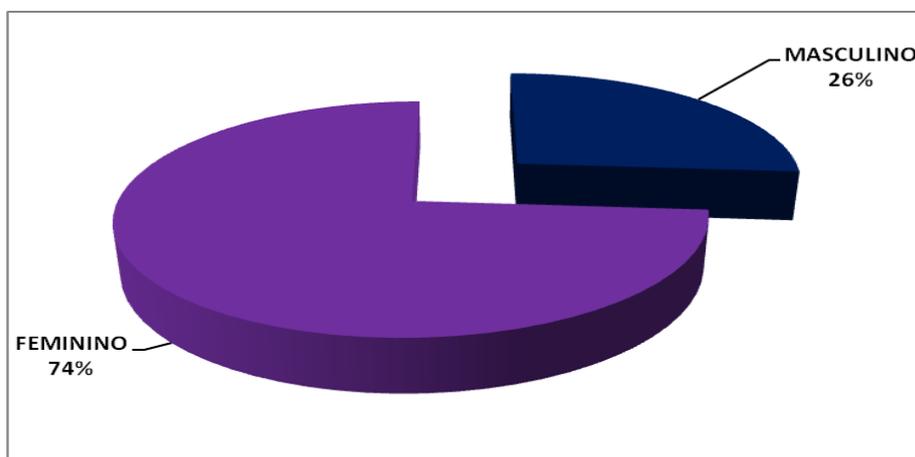


Figura 1: Sexo dos entrevistados

Conforme apresentado na figura acima, percebeu-se a predominância de colaboradores do sexo feminino, representando (74%) da população pesquisada, devido à organização não exigir tanto esforço físico, enquanto os colaboradores do sexo masculino somam apenas (26%) do resultado.

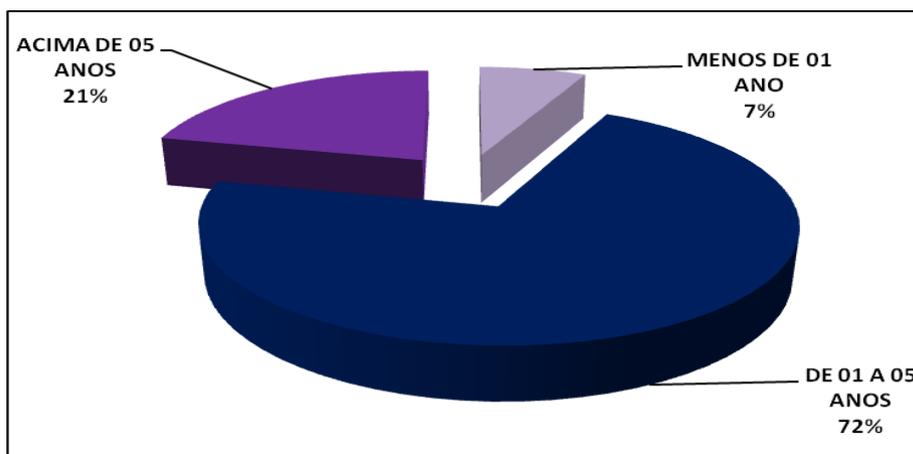


Figura 2: Tempo de trabalho na empresa

Observa-se na figura acima, que a maioria dos pesquisados (72%), trabalham na empresa entre 01 e 05 anos, os que estão na empresa mais de 05 anos somam (21%), enquanto (7%) representam os colaboradores com menos de 01 ano de empresa, o que indica que há um alto índice de rotatividade de funcionários na empresa.

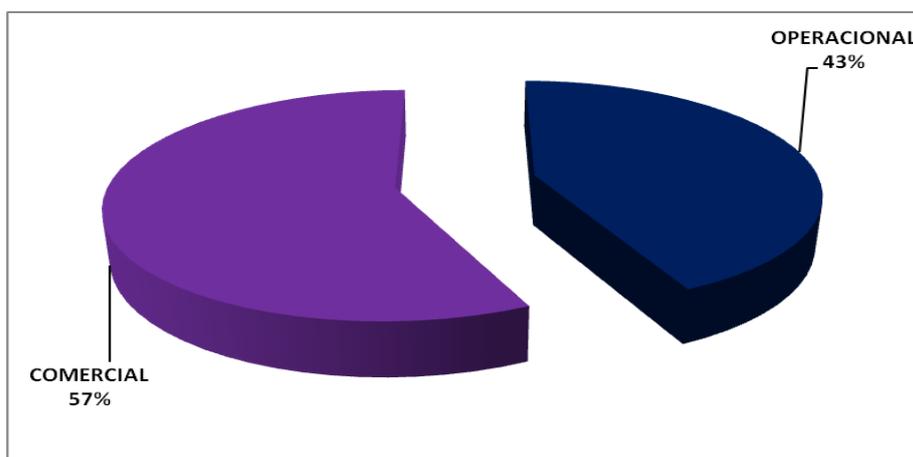


Figura 3: Cargo ocupado na empresa

Observa-se na figura acima que (57%) dos colaboradores pesquisados atuam na área comercial, enquanto (43%) dos colaboradores atuam na área operacional da empresa. A maioria é da área comercial, devido ao atendimento dos clientes em ser algumas vezes mais exigente e demorado.

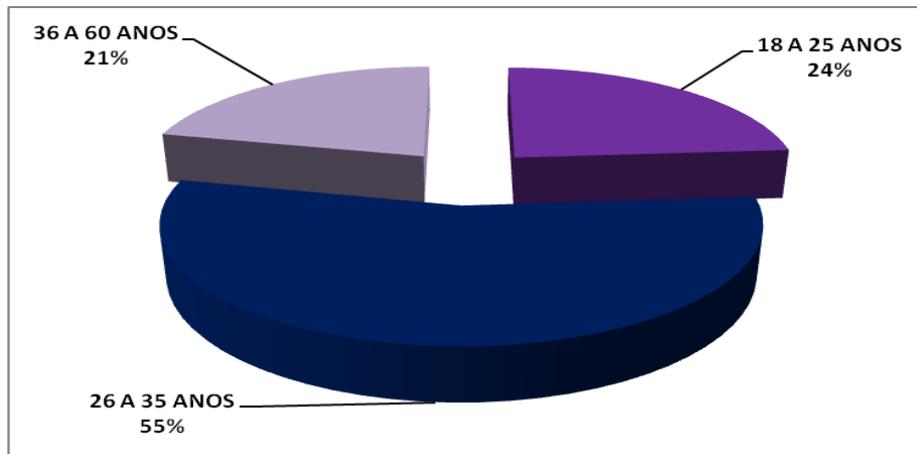


Figura 4: Idade dos Colaboradores

De acordo com a figura acima, com relação à idade dos colaboradores, identificou-se que a maior parte (55%), tem idade entre 26 e 35 anos. Os colaboradores com idade entre 18 e 25 anos representam (24%) dos entrevistados e (21%) com idade entre 36 e 60 anos. Sendo assim a empresa apresenta um quadro de colaboradores jovens.

4.2 – VARIÁVEIS INTERVALARES

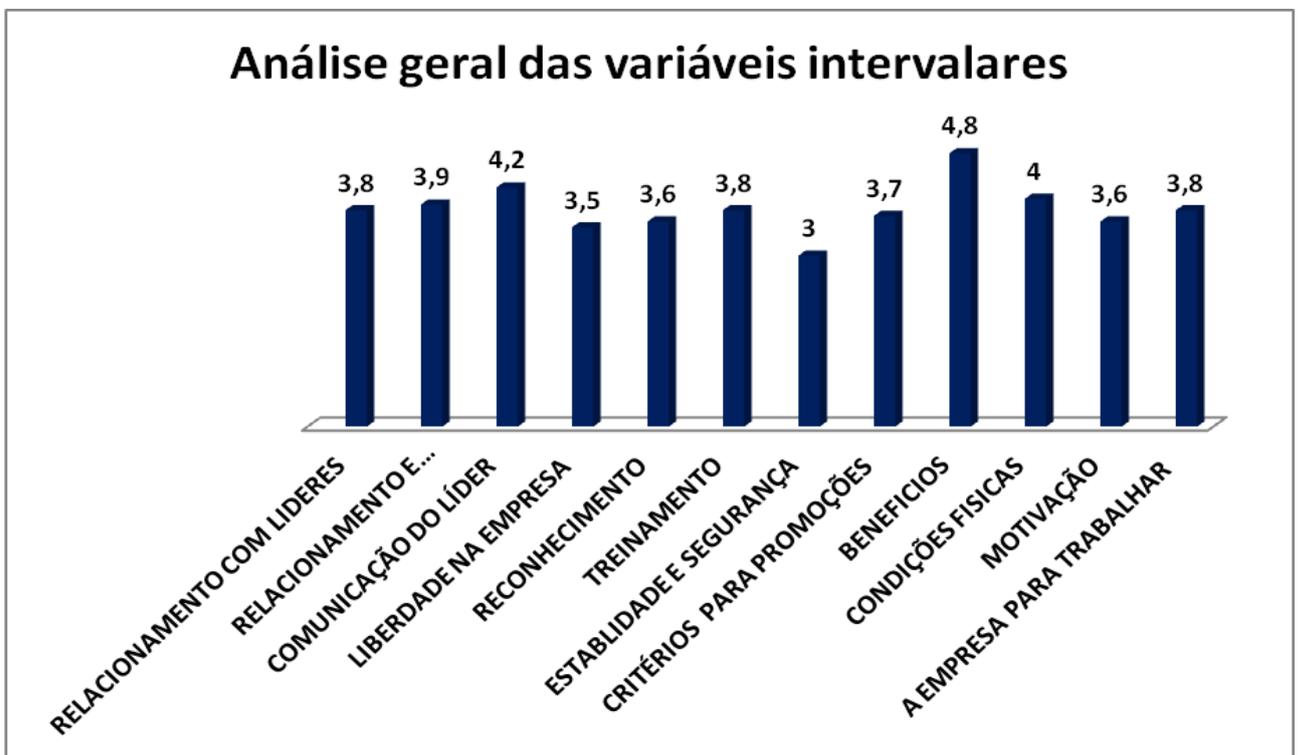


Figura 5: Análise geral dos resultados.

Conforme pode-se perceber na figura acima, que a variável com média maior de (4,8) avaliado pelos colaboradores são os benefícios oferecidos pela empresa, e a variável que obteve menor nota (3) foi à questão sobre estabilidade, ou seja, as pessoas não tem a segurança do trabalho.

Com esta análise fica explícito sobre os pontos fortes da empresa, os benefícios tem grande destaque, o que ajuda os colaboradores a serem incentivados, para ter um bom desempenho em busca dos resultados.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das informações obtidas apresentou de modo geral, médias satisfatórias na maioria das questões, sendo assim o clima organizacional da empresa estudada, pode ser considerado como favorável, dentro dos padrões desejados pela organização.

Com os resultados observados, também possibilitou a conclusão que as relações entre corpo funcional e seus subordinados são positivas, o que é muito importante, pois quando as pessoas se sentem respeitadas e incentivadas, elas podem assumir um compromisso maior com o desempenho organizacional.

Os colaboradores de modo geral se identificam e são muito envolvidos com a instituição de trabalho. Desta maneira, a partir da análise dos dados obtidos dos pontos fortes e fracos, é justificável concluir que na percepção dos entrevistados a condição do clima organizacional da instituição é favorável.

É preciso atentar-se ao aspecto estabilidade que teve índice de satisfação baixo e que precisa ser melhorado, deste modo é recomendável que a empresa busque aumentar a autonomia dos colaboradores dando menos destaque ao sistema de controle e mais enfoque a participação e decisões descentralizadas. Além de diminuir a rotatividade dos colaboradores, faz com que se sintam mais seguras com relação à garantia do seu emprego e apresentem melhor desempenho organizacional.

O trabalho foi muito importante e satisfatório, pois ajudou a compreender a necessidade de conhecer como uma empresa deve ser administrada, conhecer a percepção dos colaboradores é tão importante quanto investir em treinamento e retenção de talentos. O clima organizacional influi diretamente sobre a satisfação, motivação, produtividade e qualidade do trabalho em equipes.

Percebe-se com a aplicação e análise desta pesquisa que é interessante analisar o nível de satisfação dos colaboradores das organizações, pois a partir dos resultados alcançados a empresa poderá identificar os pontos fortes e realizar ações de melhorias quando necessárias no ambiente de trabalho, assim eliminar os pontos fracos da empresa para que o sucesso seja absoluto.

O Clima organizacional da empresa impacta diretamente no desempenho dos seus colaboradores, por isso a necessidade de sempre melhorar o ambiente de trabalho, que além de beneficiar o resultado e a produtividade da empresa, faz com que os colaboradores se sintam motivados a trabalhar e alcançar seus próprios objetivos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Arilson Barbosa. **Comportamento Humano**. 2013. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/psicologia/artigos/29920/comportamento-humano>>. Acesso em 04.10.2015

BERGAMINI, Cecília Whitaker e BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 1988. Pág. 29 a 33.

BOWDITCH, James L e BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 3ª.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. Pág. 23- 24, 189.

CARVALHO, Anderson Tonnera. **O Comportamento humano nas Organizações**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-comportamento-humano-nas-organizacoes/68417/>>. Acesso em 04.10.2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Pág. 4 e 5 e 15 e 16.

CORRÊA, Kenneth. **Pesquisa de Clima Organizacional: definição de pesquisa de clima organizacional**. 2009. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/definicao-de-pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em 04.10.2015

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10ª.ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. Pag. 10 e 11.

LENZI, Fernando César; KIESEL, Marcio Daniel; ZUCCO, Fabricia Durieux. **Ação Empreendedora: Como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Gente, 2010. Pag. 72 e 73.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Pág. 347-348.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional, O comportamento humano no trabalho**, 12ª.ed. [S.L]: Mc Graw Hill, 2011. Pag. 3 a 5.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004. Pág. 134-135.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento humano organizacional**. 8ª. ed. São Paulo: Pearson, 2009. Pág.48, 222- 223.

SÓRIO, Washington. **Clima Organizacional**. 2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=CLIMAORGANIZACIONAL&idc_cad=30vdyfx5v>. Acesso em 04.10.2015

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio P.; FORTUNA, Antonio AlfredoM. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Pag. 239.