



## O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA

### THE IMPACT OF CLIMATE ON ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY: A CASE STUDY IN A BANK AGENCY

Frederico Augusto Ferreira Goduardo Campos, Uni-BH, Belo Horizonte<sup>1</sup>  
Marta Alves de Souza, Uni-BH, Belo Horizonte<sup>2</sup>

**RESUMO:** O objetivo principal deste artigo foi identificar a importância do clima organizacional para melhoria da produtividade na empresa analisando quais os fatores que afetam o clima organizacional e, conseqüentemente, o desempenho dos colaboradores. A pesquisa foi de caráter descritivo, na qual abordou aspectos teóricos referentes ao estudo acerca dos recursos humanos, gestão de pessoas, motivação e clima organizacional. Ao final do estudo foi possível perceber que o clima organizacional é de suma importância para a organização, pois, através do estudo e da pesquisa do clima organizacional, percebe-se a maneira, positiva ou negativa, de como os colaboradores, influenciados por fatores internos ou externos à organização, percebem e reage num determinado momento, ao conjunto de variáveis e fatores como as políticas, os procedimentos, usos e costumes existentes e praticados pela organização. Para que uma organização utilize-se dessa importante ferramenta, torna-se necessário que se desenvolva, aplique e analise os resultados da pesquisa, abrangendo a totalidade de colaboradores da empresa, em todos os níveis.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Motivação. Pessoas. Produtividade.

**ABSTRACT:** The main objective of this paper was to identify the importance of organizational climate for productivity improvement in the company by analyzing the factors that affect the organizational climate, and consequently the performance of employees. The research is descriptive, in which he discussed issues concerning the theoretical study of human resources, personnel management, motivation and organizational climate. At the end of the study it is noted that the organizational climate is critical to the organization because, through study and research on the organizational climate, one sees the way, positive or negative, as the developers were influenced by internal factors or outside the organization, perceive and react in a certain moment, the set of variables and factors such as policies, procedures, practices and customs and practiced by the existing organization. For an

<sup>1</sup> Graduado do curso de Administração do Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI-BH

<sup>2</sup> Mestre. Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI-BH  
E-civitas Revista Científica do Departamento de Ciências Jurídicas, Políticas e Gerenciais do UNI-BH  
Belo Horizonte, vol. IV, n. 1, jul-2011. ISSN: 1984-2716. Disponível em: [www.unibh.br/revistas/ecivitas/](http://www.unibh.br/revistas/ecivitas/) e.mail de contato: [ecivitas@unibh.br](mailto:ecivitas@unibh.br)

organization to use this important tool, it becomes necessary to develop, apply and analyze the survey results, covering the whole of company employees at all levels.

**Keywords:** Organizational Climate. Motivation. People. Productivity.

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta busca desenfreada de resultados, os administradores deixam de se preocupar com a harmonia do ambiente de trabalho, sendo este o foco de estudos específicos que denominam este problema como o clima organizacional da empresa, que é um importante instrumento a ser utilizado na busca dos objetivos estabelecidos.

Várias teorias surgiram no intuito de ampliar o rendimento das organizações. Anteriormente, o foco eram os elementos técnicos, os quais foram deixados de lado passando para o desenvolvimento humano.

Com isso, as constantes transformações das relações humanas passaram a ser observadas, bem como a necessidade do ser humano por melhores condições de vida. A partir daí passou-se a aliar tais necessidades ao incremento dos resultados organizacionais com o bem estar do capital humano, percebendo-se, dessa forma, que tal elo trazia melhorias significativas aos resultados da empresa.

O clima organizacional é segundo Chiavenato (1998), o meio ambiente psicológico da organização. Nada é menos tangível, nem mais importante na vida organizacional e nas transações interpessoais, do que o clima organizacional. Com um mercado cada vez mais exigente, colocando o trabalhador na posição de máquinas, exigindo do mesmo um alto desempenho e uma produção sempre maior que a do concorrente.

Atualmente torna-se cada vez mais necessário à área de Recursos Humanos mensurar suas ações através de procedimentos técnicos que possam respaldar ao máximo sua atuação nas organizações. O lema é transformar a área em um centro de lucro com uma participação ativa e eficiente, sendo que, hoje em dia, conta-se com alguns instrumentos que podem ajudar a aproximar um pouco mais deste conceito, através da sua operacionalização em outros mais tangíveis (através da

avaliação do nível de satisfação do colaborador com a empresa, com as lideranças, com o ambiente de trabalho etc.). Um destes instrumentos é a Pesquisa de Clima Organizacional.

A pesquisa do clima organizacional é, hoje, aceita como instrumento para que as instituições se dêem conta do modo como seus componentes as percebem, e de como tal percepção influencia seus sentimentos, emoções, comportamentos e desempenho, inclusive para se entender o absenteísmo por parte dos empregados. Segundo Lima; Albano (2002), ao ingressar em um sistema organizacional produtivo, o indivíduo busca satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se auto-realizar. No entanto, sabe-se que estes objetivos nem sempre são alcançados, visto que existem inúmeros fatores mais complexos e potentes, nesse sentido é a própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo.

A intenção de desenvolver este artigo se deve a uma preocupação que atinge diversos profissionais da área de Gestão de Pessoas no que diz respeito à satisfação de seus funcionários. Diante disso, é levantada a seguinte questão: quais os fatores motivacionais que influenciam para a melhoria da produtividade na empresa?

Diante do exposto, o objetivo deste artigo será identificar quais os fatores podem levar o clima organizacional a impactar no desempenho dos colaboradores.

Este estudo justifica-se no intuito de abranger o estudo do clima organizacional visando diagnosticar e propor ações para melhor desempenho das atividades da organização, visando melhorias na produtividade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Administração de Recursos Humanos**

Segundo Chiavenato (2002), a origem da Administração de Recursos Humanos teve seu início por volta do século XX, após o forte impacto da revolução industrial e por este motivo era denominada de Relações Industriais, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas.

O conceito de Relações Industriais mudou radicalmente. Na década de 50 passou a ser denominada Administração de Pessoal, ou seja, administrar as pessoas de acordo com as leis trabalhistas vigentes e administrar os conflitos. Na década de 60 teve nova concepção, as pessoas passaram a serem consideradas como os recursos fundamentais para o sucesso organizacional onde, nesta década as organizações cresceram desproporcionalmente, complementa o autor.

De acordo com Chiavenato (2002), o conceito de ARH surgiu na década de 70, ainda visualizando as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos. Embora a ARH envolva todos os processos de gestão de pessoas que hoje se conhece, ela parte do princípio de que as pessoas devem ser administradas pela organização ou por um órgão central de ARH.

Um departamento de RH tem que entender que os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional (direção), no nível intermediário (gerência e acessória) e no nível operacional (técnicos e operários, além dos supervisores de primeira linha). Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, os recursos que decidem manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento, complementa o autor.

As pessoas trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos, atividades, comportamentos, percepções etc. Sejam diretores, gerentes, operários ou técnicos, as pessoas desempenham papéis altamente diferentes, os cargos dentro da hierarquia de autoridade e de responsabilidade existente na organização. As pessoas são extremamente diferentes entre si constituindo um recurso altamente diversificado em fase das diferenças individuais de personalidade, experiência motivação, etc. Na realidade, a palavra recurso representa um conceito muito estreito para abranger as pessoas. Mais do que recursos elas são participantes da organização (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Bohlander (2003), as empresas estão descobrindo que é a maneira de combinar os tópicos individuais de RH que faz a diferença.

Conclui-se que no mundo competitivo de hoje as questões, de RH não são focalizadas isoladamente. Cada prática é combinada em um sistema geral para aumentar a participação e a produtividade dos colaboradores (BOHLANDER, 2003).

O desenvolvimento das pessoas está alicerçado em três pilares: a educação, o treinamento e a valorização dos empregados.

- Educar é preparar para a vida, levar o empregado a uma visão crítica do mundo, desenvolver a consciência de que a empresa é sua, e que ela não é um lugar meramente para trabalhar e ser pago, e sim para realizar uma visão do futuro.
- Treinamento é cultivar a habilidade de cada um, promovendo o crescimento do ser humano e resgatar o sentimento pelo bom trabalho realizado, que é inato e mostrando o resultado do trabalho.
- Valorização do empregado é a necessidade básica dos empregados da empresa que se traduz em: auto-realização, estima, segurança, saúde e convívio social (BOHLANDER, 2003).

## **2.2 Gestão de Pessoas**

Na visão de Gil (2001, p. 17) a gestão de pessoas é conceituada como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Segundo o autor, a gestão de pessoas é constituída pela evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Gil (2001) afirma que a gestão de pessoas exerce atividades como o recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, planejamento e alocação interna de recursos humanos, salários, benefícios, carreiras, higiene e segurança no trabalho, relações com sindicatos etc.

Conforme o autor, a gestão de pessoas assume o papel de líder na ajuda ao alcance da excelência organizacional.

### **2.3 Motivação**

Conforme Chiavenato (2000), Maslow reconhecido psicólogo e tido como uma das maiores autoridades no campo da motivação humana, desenvolveu a Teoria Motivacional, baseada nas necessidades humanas, concebida como uma pirâmide, ou escada, onde cada degrau ou estrato se sobrepõe ao seu anterior, sendo alcançado somente após ter-se galgado o anterior. Seu pensamento procura lançar luz sobre questões relacionadas às necessidades interiores dos indivíduos que os levarão a um determinado comportamento exatamente para satisfazê-las. No que tange à Administração, esse entendimento leva à conscientização do agente da administração, aquele que exerce a liderança no sentido de se obter melhores resultados de sua equipe.

Já Herzberg (1923 -1968) *apud* Chiavenato (2000), psicólogo americano propôs modelo motivacional baseado em dois fatores que na sua concepção determinam o comportamento das pessoas, e os chamou de: Fatores higiênicos – relacionados com o meio ambiente onde as pessoas atuam. São fatores determinados pelas organizações, fora do controle das pessoas e, portanto, de responsabilidade das empresas. São os salários, benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas do ambiente, a política da empresa e os relacionamentos interpessoais. Parte-se do princípio de que esses fatores serão satisfeitos, caso contrário, não haverá como promover a motivação dos funcionários. Constitui, portanto uma condição inicial *sine, qua non*. Entende o psicólogo que esses fatores não motivam as pessoas, são simplesmente necessários e imprescindíveis, pois a sua não satisfação trará conseqüências negativas. Fatores motivacionais ou intrínsecos - são os relacionados com o conteúdo do cargo, a natureza das tarefas inerentes a ele.

Podem comparativamente ser relacionados com as necessidades de estima e auto-realização de Maslow, estão, portanto ligadas diretamente ao reconhecimento profissional, autonomia, autocontrole e auto-realização do indivíduo.

Segundo Chiavenato (2002), Herzberg propôs uma teoria biofatorial de motivação-manutenção. Sugere que os fatores intrínsecos da tarefa motivam, enquanto fatores extrínsecos apenas mantêm e aplacam empregados.

Herzberg, de acordo com o autor, na sua crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e de que a sua reação diante do trabalho bem pode determinar seu sucesso ou fracasso, investigou a questão: "O que as pessoas desejam de seus empregos? Fatores intrínsecos como realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade e possibilidade de progresso pareciam ser relacionados com a satisfação no emprego".

Conforme Chiavenato (2002), Herzberg interpretou seus resultados para propor a existência de um contínuo dual em que o oposto de satisfação é a não-satisfação, e o oposto de insatisfação é a não-insatisfação.

Os fatores que conduzem à satisfação no emprego são separados e distintos daqueles que conduzem a insatisfação, de acordo com Herzberg. Portanto, agindo-se para eliminar os fatores que criam insatisfação no emprego, é possível trazer paz, mas não necessariamente motivação.

De acordo com Chiavenato (2002), a abordagem mais consubstanciada à motivação é a teoria de expectativa proposta por Vroom, de acordo com o qual um desejo de uma pessoa de ser produtiva depende, a qualquer instante, dos seus objetivos particulares e da sua percepção do valor relativo do desempenho como um meio de atingir esses objetivos.

Essa teoria de Vroom, segundo Chiavenato (2002), afirma que o desejo de uma pessoa de produzir depende, a qualquer momento, dos seus objetivos particulares e da sua percepção do valor relativo do desempenho como um meio de atingir esses objetivos.

A teoria de expectativas encara a produtividade como um meio de alcançar satisfação. Em outras palavras, produtividade não é um fim em si, mas um meio para um fim, de modo que, quando os trabalhadores percebem a produtividade alta como

meio que leva a alcançar um ou mais de seus objetivos pessoais, tenderam a produzir mais.

O modelo de expectativa é um modelo contingente, ressalta o autor. Reconhece que não existe um método universal para motivar pessoas. Além disso, o fato de entender as necessidades que um empregado procura fazer não assegura que ele perceba que o bom desempenho no emprego leva necessariamente a sua satisfação.

Segundo Robbins (1998), a motivação é definida como sendo como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. Enquanto a motivação geral está interessada no esforço em direção a qualquer meta, estreitaremos o foco para metas organizacionais a fim de refletir nosso interesse singular em comportamento relacionado ao trabalho. Os três elementos-chave em nossa definição são esforço, metas organizacionais e necessidades.

Robbins (1998) ressalta que, uma necessidade, em nossa terminologia, significa algum estado interno que faz certos resultados parecerem atraentes. Uma necessidade insatisfeita cria tensão que estimula impulsos dentro do indivíduo. Estes impulsos geram um comportamento de busca para encontrar objetivos especiais que, se alcançados, satisfarão a necessidade e levarão à redução da tensão.

Por outro lado, ressalta Chiavenato (2002), a busca da excelência é feita na base de investimentos em treinamento, capacitação e desenvolvimento das pessoas, hoje consideradas talentos humanos a serem estimulados e desenvolvidos e não simplesmente recursos humanos em disponibilidade. Porém, de nada vale promover mudanças sem o devido treinamento orientador e motivador dos agentes dessas transformações, no caso, as pessoas, para que possam ser alvo delas e, simultaneamente, empreendê-las.

O conceito de motivação – no nível individual – conduz ao de clima organizacional. Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido



como um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização. É a frustração dessas necessidades que causam muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende particularmente daquelas pessoas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas (CHIAVENATO, 2002, p. 94).

Já Minicucci (1995) ressalta que, em contraste com a abordagem de relações humanas que pressupunha trabalhadores felizes são trabalhadores produtivos, os cientistas comportamentais consideram que a compreensão do comportamento humano é o meio mais importante para se chegar a objetivos e eficiência.

Um empregado poderá estar dotado generosamente de todas as qualidades necessárias ao desempenho do cargo, ter ferramentas necessárias, ter um bom ambiente de trabalho, mas isso não garantirá, de antemão, que ele executará a contento sua tarefa (MINICUCCI, 1995, p. 227).

Conforme Volpato; Cimbalista (2002), o novo mundo do trabalho mostra que a responsabilidade dos trabalhadores cresceu e o poder se pulverizou; portanto, muitas das competências exclusivas aos gerentes passam a ser responsabilidade de todos. Hoje, e cada dia mais, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios à criatividade e inovação. O diferencial competitivo dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos e solucionar problemas de forma criativa e inovadora.

Conforme as autoras, o processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas. Muitos estudos procuram ainda desvendar tanto para a administração (empregador), como para os trabalhadores (empregados), as causas e conseqüências da (des)motivação no trabalho tentando explorar como e quando ocorrem problemas, e como podem ser solucionados de forma eficaz.

Tanto sob o ponto de vista da administração, como dos trabalhadores, o sucesso é um tipo de motivação que não nasce sozinho, depende tanto da tecnologia adotada

na organização como do desempenho e da qualidade exercida pelas pessoas que ali trabalham em torno de um mesmo objetivo.

Sob o ponto de vista da administração estratégica, a conotação do trabalho e da motivação deve estar em sintonia com o sistema e valores estabelecidos pela cultura da organização. Sabe-se que a cultura organizacional está intimamente ligada ao conjunto de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema empresarial.

## 2.4 Clima Organizacional

Conforme Luz (2003), através de diversos conceitos acerca do clima organizacional, pode-se encontrar pelo menos três palavras-chave que estão quase sempre presentes: satisfação (dos funcionários), percepção (dos funcionários) e cultura (organizacional). De acordo com o autor, no que diz respeito à satisfação, trata-se de uma palavra que mais está presente nos conceitos dos diferentes autores que, direta ou indiretamente, os conceitos nos remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.

A percepção é outra importante palavra contida nos conceitos de clima a qual refere-se à percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Portanto, se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom, sendo que, ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim (LUZ, 2003).

Luz (2003) cita os conceitos de clima organizacional de alguns autores, como Barçante; Castro<sup>3</sup> (1999 *apud* Luz, 2003) que conceituam clima organizacional como sendo a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e a sua satisfação diária no trabalho.

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos

---

<sup>3</sup> BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. 3.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um “perfume”, pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar algum deles (SOUZA<sup>4</sup>, 1978 *apud* LUZ, 2003, p. 11).

Clima organizacional é mais ou menos assim: não se sabe exatamente onde encontra-lo; por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: difuso, incorpóreo. Fica por aí, no dia-a-dia da empresa, metido numa confusa trama de ações, reações, sentimentos, que nunca se definem, jamais se explicam (Oliveira<sup>5</sup>, 1995 *apud* Luz, 2003, p. 11).

Segundo Chiavenato (2002), o conceito de motivação, no nível individual, conduz ao de clima organizacional, no nível da organização.

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização. É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende particularmente daquelas pessoas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas (CHIAVENATO, 2002, p. 94).

Conforme Chiavenato (2002, p. 95), o termo “clima organizacional” se dá devido ao ambiente interno que existe entre os integrantes da organização, o qual está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando a motivação entre os membros é elevada, o clima organizacional se eleva tornando as relações satisfatórias, animadas, ocorrendo mais interesse, colaboração etc.

Entretanto, quando a motivação é baixa, a tendência do clima organizacional é de ser baixo também, demonstrando características de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc., podendo ocorrer até mesmo casos de agressividade, tumulto, inconformidade e outros, típicos de situações cujos membros se deparam abertamente com a organização, como, por exemplo, casos de greves, piquetes e outros.

---

<sup>4</sup> SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1978.

<sup>5</sup> OLIVEIRA, Marco A. (coord). **Pesquisas de clima interno nas empresas**: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.

Segundo Souza (1980), o interesse pelo estudo do clima organizacional tomou feição científica na década de 70. De acordo com a autora, é importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através de sua criação que se pode influenciar o comportamento de seus funcionários. A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Conforme Teixeira (2002), se puser lado a lado duas empresas para avaliar comparativamente a qualidade do clima organizacional, nem sempre ganhará, ao contrário do senso comum, aquela que tiver o melhor pacote de remuneração. Segundo o autor, os resultados da pesquisa reforçam a hipótese de que para garantir a satisfação dos empregados não basta aumentar os salários e os benefícios. Eles querem outras coisas e, se a empresa não for capaz de provê-las, não adianta gastar cada vez mais dinheiro para tentar comprar a adesão das pessoas (só não é possível recorrer ao exagero, pois de graça é que ninguém vai trabalhar).

Algumas pistas dos interesses dos trabalhadores podem ser indicadas examinando-se os registros das entrevistas de avaliação de desempenho ou os relatórios das pesquisas de clima. Os campeões de citações são: possibilidade de fazer carreira, desafios, reconhecimento, programas de desenvolvimento, qualidade da liderança, ambiente descontraído e estimulante, empresa vencedora (TEIXEIRA, 2002).

O clima organizacional, conforme Teixeira (2002), visto como resultado das emoções, certamente é muito influenciado pela cultura. Ele pode ser afetado por diferentes aspectos decorrentes do país ou da região onde se localiza a empresa, da natureza do negócio, dos valores da companhia ou das famílias profissionais. Segundo o autor, os indivíduos e as equipes também influenciam a cultura organizaonal e, conseqüentemente, o clima.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Natureza da Pesquisa**

A forma de abordagem foi por meio da pesquisa qualitativa, que é definida por Vergara (2004) como sendo a pesquisa cujos dados são codificados, apresentados de forma mais estruturada e analisada. Este tipo de pesquisa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. É um tipo de pesquisa que é utilizada no intuito de dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados como atitudes, motivos, pressupostos, quadros de referência etc.

#### **3.2 Tipo de Pesquisa**

O tipo de pesquisa foi descritiva que, segundo Vergara (2004), expõe as características de determinada população ou determinado fenômeno, onde se pode ainda, se estabelecer correlações entre variáveis, definindo sua natureza. Neste tipo de pesquisa não se tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

O estudo de caso, segundo Vergara (2004, p. 47) é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”, pois, torna-se mais adequado para estudos específicos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento do assunto estudado. Foi escolhido por ser eficaz em problemas de recursos humanos. Na empresa foi utilizado para investigação e conhecimento específico da problemática, buscando atingir os objetivos propostos.

#### **3.3 Universo e amostra**

O universo foi uma agência do Banco Beta, localizada em Belo Horizonte, e a amostra foram os 14 funcionários da agência.

O tipo de amostragem foi a não probabilística por acessibilidade, onde o questionário foi direcionado aos colaboradores da organização.

### **3.4 Coleta de dados**

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado, com 16 questões fechadas.

### **3.5 Análise dos dados**

Os dados foram tratados de forma qualitativa, por meio de dados estatísticos e foram representados por gráficos. Para Vergara (2004), a pesquisa quantitativa é aquela em que são usados procedimentos estatísticos como, por exemplo, o teste de hipóteses.

## **4 DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

O estudo de caso ocorreu na Agência “Z” do Banco Beta, situada em Belo Horizonte, Minas Gerais.

Esta agência foi inaugurada no dia 6 de março de 2006, porém, foi em 1915 que foi aberta a sua primeira sucursal no estado do Rio de Janeiro, a então capital federal, sendo que, no mesmo ano foram também inauguradas agências nas cidades de Santos e São Paulo, cujo objetivo era contribuir para o progresso do país e oferecer serviços financeiros completos.

### **4.1 Análise dos Dados**

O estudo se deu por meio da aplicação de um questionário estruturado, composto por 16 questões fechadas.

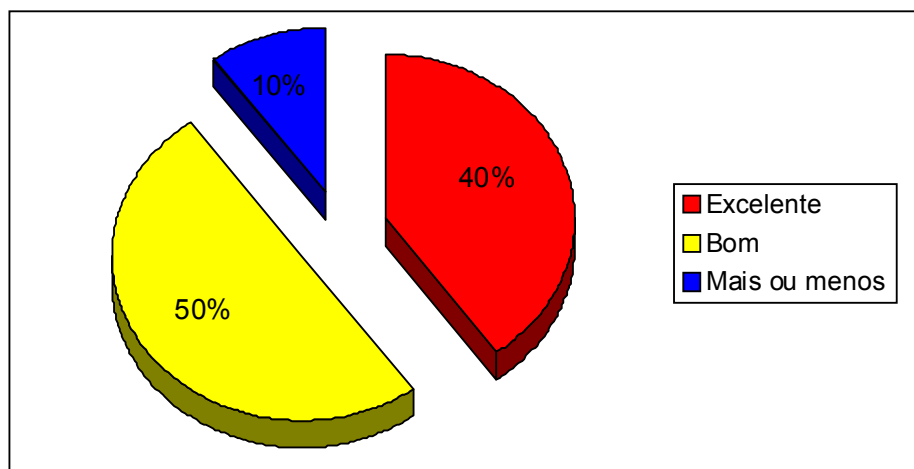
Para as questões foi utilizada uma legenda, conforme abaixo, a qual o respondente deveria optar por uma das alternativas, de acordo com a sua percepção.

1	2	3	4	5	6
Excelente	Bom	Mais ou menos	Ruim	Muito ruim	Não sabe

Com relação ao sexo dos entrevistados, 55% são do sexo masculino, 40% do sexo feminino e 5% não informaram.

Ao ser perguntado há quanto tempo trabalha na empresa, 35% informaram que de 3 a 5 anos, 30% há mais de 5 anos, 15% não informou, 10% de 1 a 3 anos e 10% há menos de 1 ano, de acordo com o Gráfico 2, abaixo.

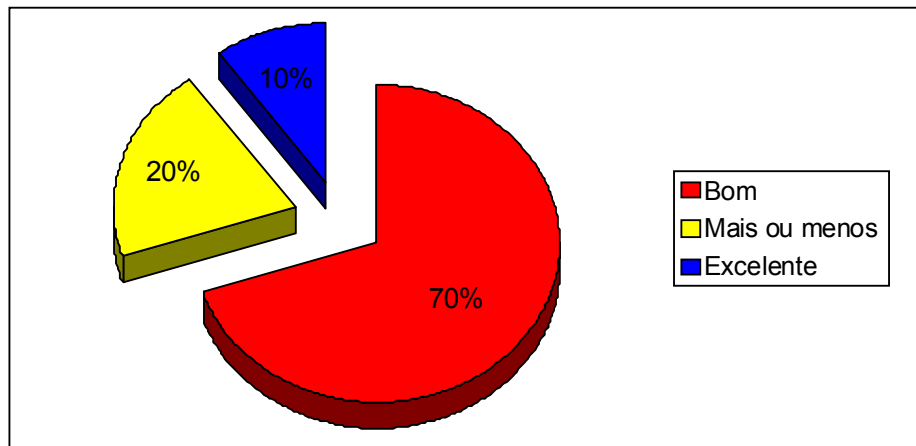
Questionados sobre como é o relacionamento entre as pessoas de sua equipe, 50% afirmaram que é bom, 40% informaram que é excelente e 10% informaram que é mais ou menos, conforme demonstrado no Gráfico 1.



**Gráfico 1 – O relacionamento entre as pessoas da equipe**

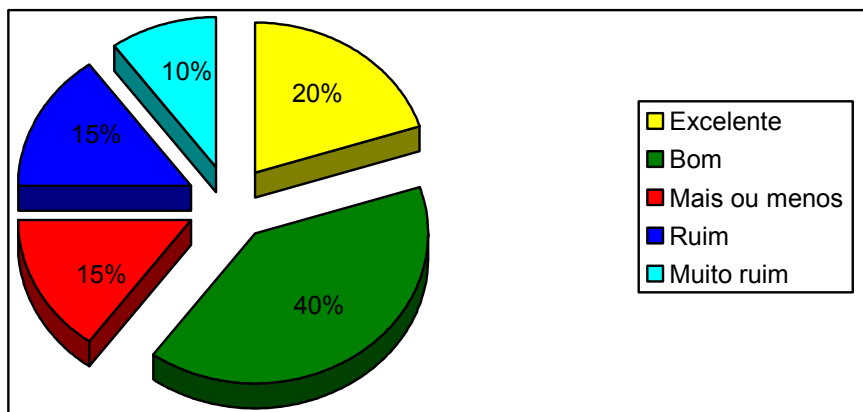
Fonte: Dados da Pesquisa

No que diz respeito à autonomia que o funcionário tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, de acordo com as respostas obtidas, 70% informaram que é boa, 20% informaram que é mais ou menos e 10% informaram que é excelente, conforme demonstrado no Gráfico 2, a seguir.



**Gráfico 2 – A autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho**  
 Fonte: Dados da Pesquisa

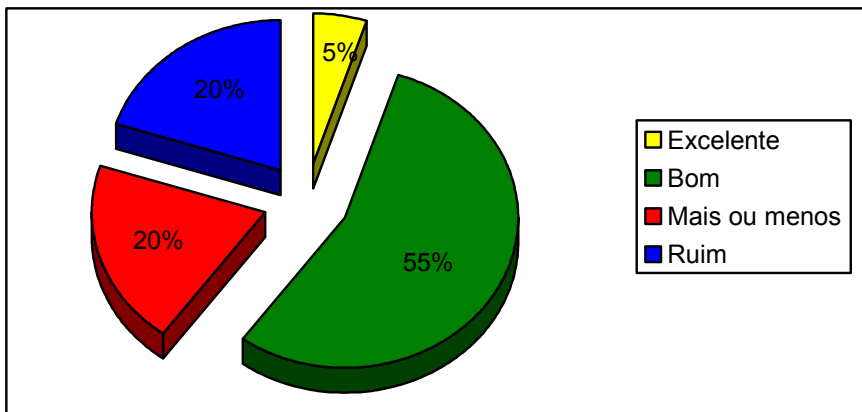
Em relação a como se sentem no que diz respeito à sua realização profissional, 40% informaram que bem, 20% excelente, 15% mais ou menos, 15% ruim e 10% muito ruim, de acordo com o Gráfico 3, abaixo.



**Gráfico 3 - Realização profissional com o trabalho que executa**  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Ao serem questionados os funcionários se, em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa, 55% afirmaram que é bom, 20% afirmaram que é mais ou menos, 20% afirmaram que é ruim e 5% afirmaram que é excelente, conforme demonstrado no gráfico 4, abaixo.

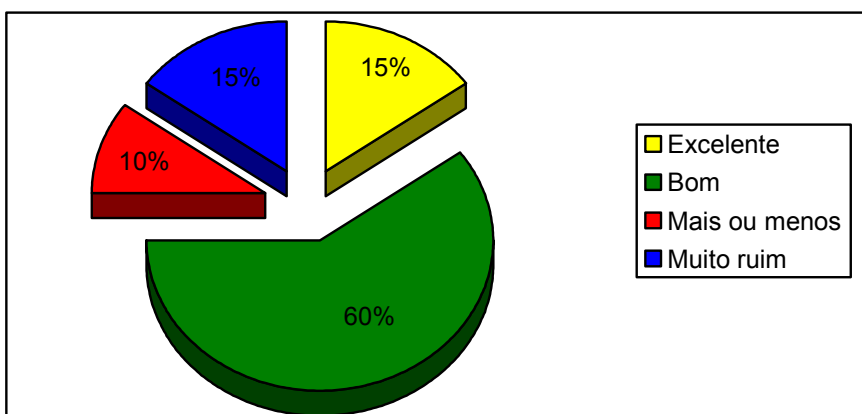




**Gráfico 4 - Sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas**

Fonte: Dados da Pesquisa

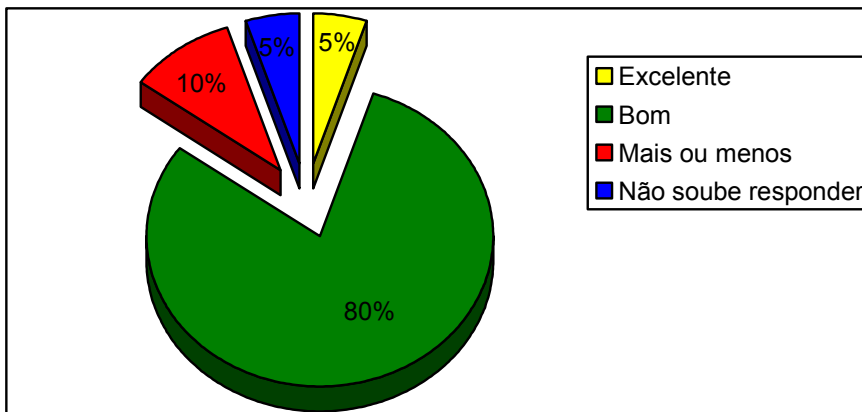
Questionados sobre o reconhecimento pelo trabalho que executam, 60% afirmaram que é bom, 15% informaram que é excelente, 15% informaram que é muito ruim e 10% informaram que é mais ou menos, conforme demonstrado no Gráfico 5.



**Gráfico 5 - O reconhecimento pelo trabalho**

Fonte: Dados da Pesquisa

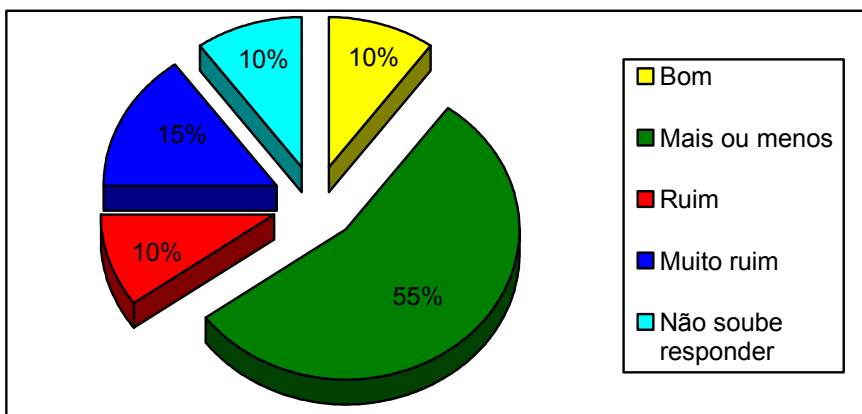
Os funcionários foram questionados se eles e as pessoas de sua área sentem-se seguros em termos de estabilidade no emprego, 80% afirmaram que é bom, 10% informaram que é mais ou menos, 5% informaram que é excelente e 5% não souberam informar, conforme demonstrado no gráfico.



**Gráfico 6 - Estabilidade no emprego**

Fonte: Dados da Pesquisa

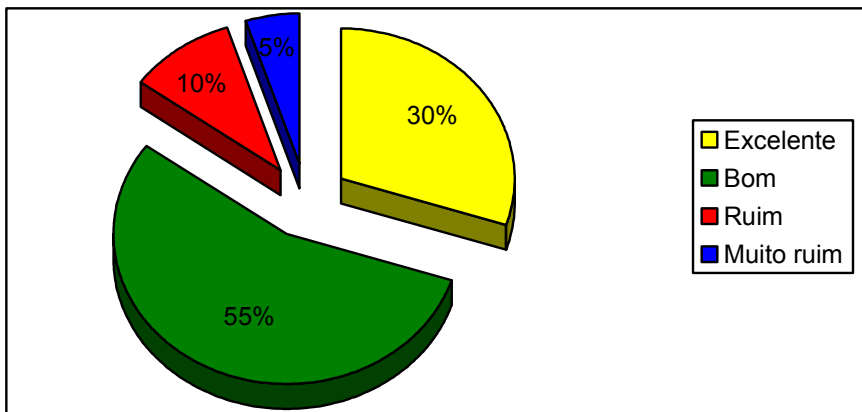
Quando perguntado aos entrevistados como se sentem em relação aos critérios utilizados para promoções internas, 55% informaram que mais ou menos, 15% informaram que muito ruim, 10% bom, 10% ruim e 10% não souberam responder, conforme o gráfico 7.



**Gráfico 7 - Critérios utilizados para promoções internas**

Fonte: Dados da Pesquisa

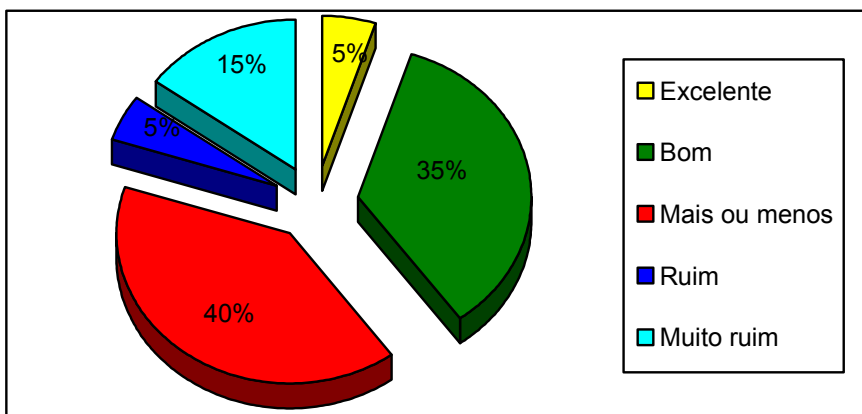
Perguntado aos funcionários como é o relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da sua equipe e, 55% informaram que é bom, 30% informaram que é excelente, 10% informaram que é ruim e 5% informaram que é muito ruim, conforme demonstrado no gráfico 8.



**Gráfico 8 - O relacionamento entre os superiores e os subordinados**

Fonte: Dados da Pesquisa

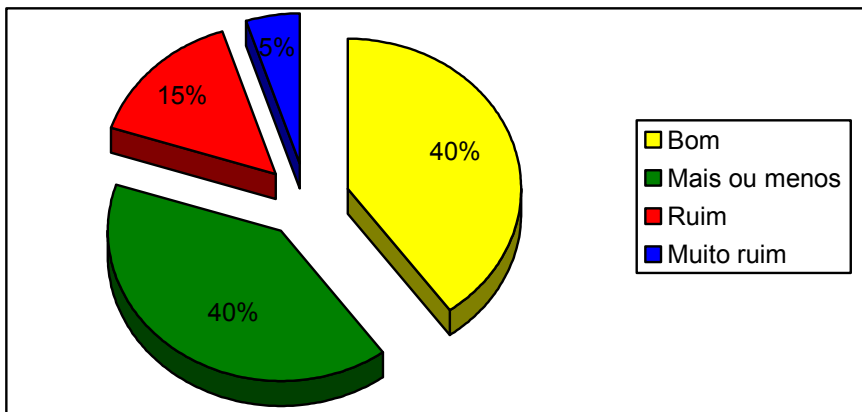
Os entrevistados foram questionados como é a qualidade e quantidade de treinamento que recebem, 40% informaram que é mais ou menos, 35% informaram que é bom, 15% informaram que é muito ruim, 5% informaram que é excelente e 5% informaram que é ruim, de acordo com o gráfico 9.



**Gráfico 9 - A quantidade e a qualidade de treinamento**

Fonte: Dados da Pesquisa

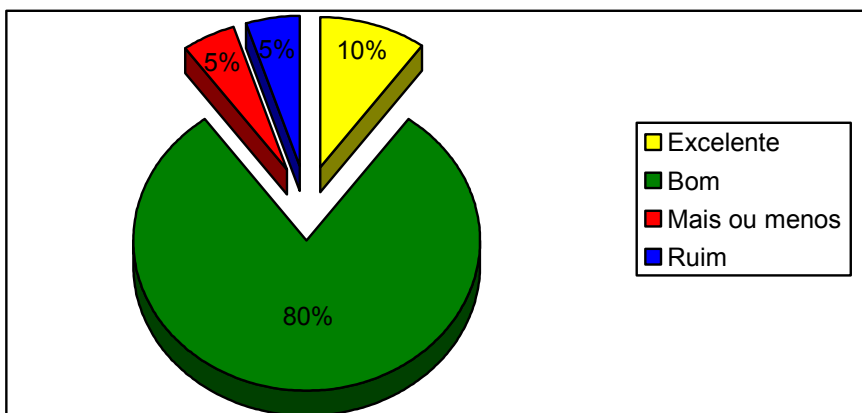
Quando perguntado aos funcionários de como são efetuadas as informações sobre os resultados gerais da empresa, 40% informaram que é bom, 40% informaram que é mais ou menos, 15% informaram que é ruim e 5% informaram que é muito ruim, conforme demonstrado no gráfico 10, a seguir.



**Gráfico 10 - As informações gerais sobre resultados**

Fonte: Dados da Pesquisa

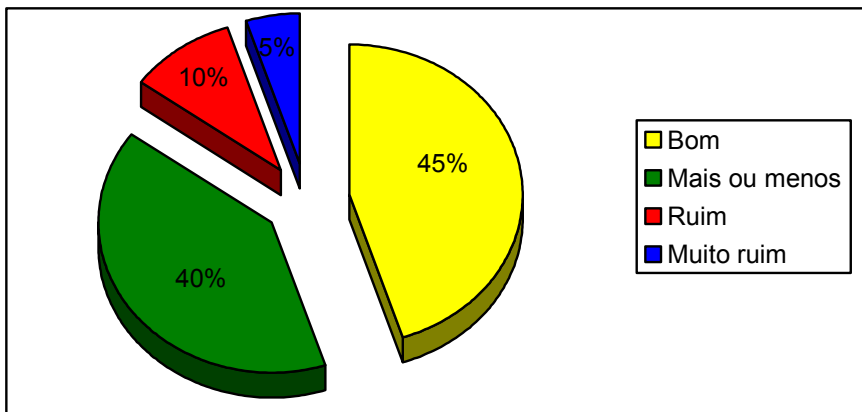
Aos funcionários entrevistados foi perguntado como consideram a adequação dos equipamentos de segurança da empresa na proteção aos funcionários e 80% afirmaram que é bom, 10% informaram que é excelente, 5% informaram que é mais ou menos e 5% informaram que é ruim, segundo demonstrado no gráfico 11, abaixo.



**Gráfico 11 - À adequação dos equipamentos de segurança da empresa**

Fonte: Dados da Pesquisa

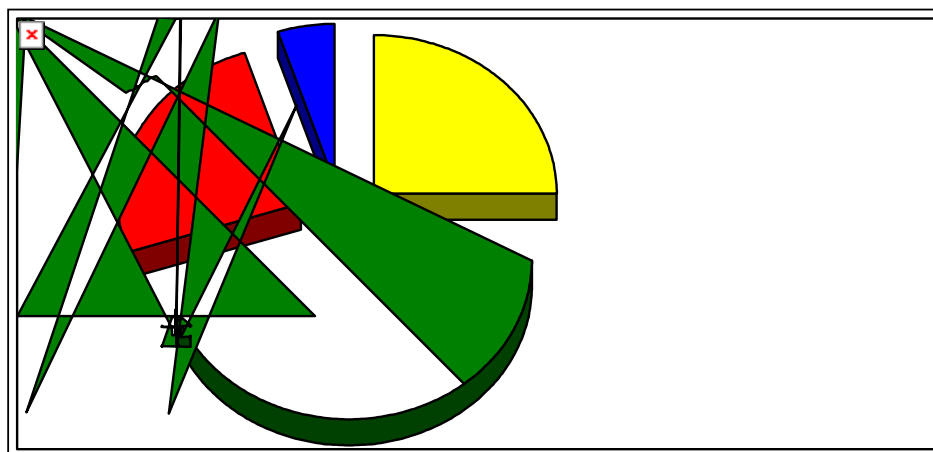
Quando os funcionários entrevistados foram perguntados como se sentem em relação à remuneração que recebem pelas atividades que exercem e à satisfação de suas necessidades, 45% afirmaram que é bom, 40% afirmaram que é mais ou menos, 10% afirmaram que é ruim e 5% informaram que é muito ruim de acordo com o gráfico 12.



**Gráfico 12 - O salário e à satisfação de suas necessidades**

Fonte: Dados da Pesquisa

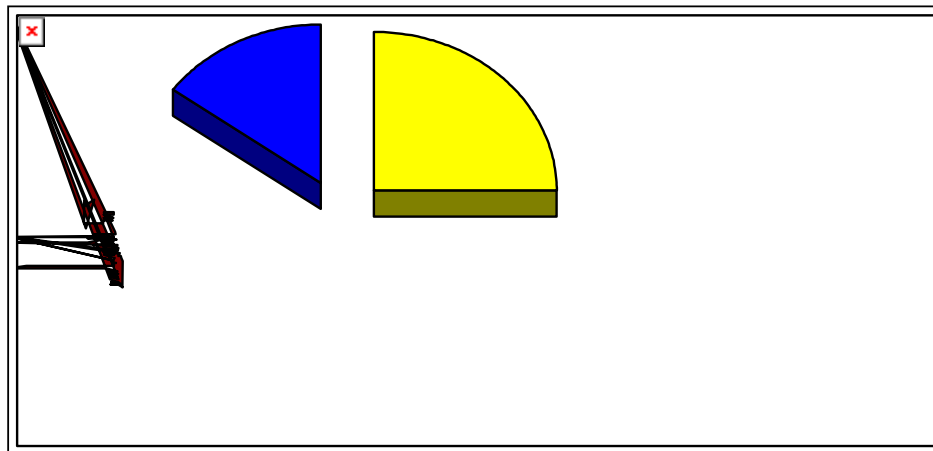
Foi questionado aos entrevistados como consideram em relação à liberdade para fazer seu trabalho da forma como considera melhor e 25% informaram que é excelente, 45% informaram que é bom, 25% informaram que é mais ou menos e 5% informaram que é muito ruim, de acordo com o Gráfico 13 abaixo.



**Gráfico 13 - À liberdade para fazer o trabalho da forma como considera melhor**

Fonte: Dados da Pesquisa

Perguntado aos entrevistados como consideram a possibilidade de crescimento da carreira na empresa e 25% informam que é bom, 45% mais ou menos, 15% ruim e 15% muito ruim, conforme demonstrado no Gráfico 14.



**Gráfico 14 – Possibilidade de crescimento da carreira na empresa**

Fonte: Dados da Pesquisa

## 4.2 Discussão

Após a mensuração dos dados apurados na pesquisa de campo, os mesmos foram analisados e discutidos.

Ao serem questionados sobre como é o relacionamento entre as pessoas de sua equipe, pelo que se pode perceber, o relacionamento entre as pessoas e os departamentos é satisfatório, uma vez que a maioria dos respondentes considera satisfatória e muito satisfatória.

O relacionamento entre os membros de uma equipe é uma variável emocional muito importante, pois contribui com a produção dos indivíduos. Trata-se de uma variável organizacional de integração setorial e interpessoal, a qual avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os funcionários e os diversos departamentos da empresa e, com relação à autonomia que o funcionário tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, percebe-se que a maioria dos funcionários está satisfeito com a autonomia.

Chiavenato (2002) corrobora que a autonomia do funcionário está ligada diretamente à sua estima, a qual avalia auto-confiança, independência e reputação. A motivação ao nível individual, conduz ao de clima organizacional e ao nível da organização. Os

seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização. É a frustração dessas necessidades que causam muitos dos problemas de ajustamento.

Ao serem questionados de como se sentem no que diz respeito à sua realização profissional, sabe-se que a pessoa realizada profissionalmente e comprometida com a organização é flexível, busca o auto-conhecimento, está consciente de sua influência sobre os outros, minimiza conflitos, reconhece suas fraquezas e cria um clima de confiança. Um funcionário realizado tratará dignamente colegas, fornecedores e clientes. E a empresa só tem a ganhar. Pela pesquisa, percebeu-se que a maioria dos entrevistados se sente realizada profissionalmente.

Quando uma organização investe nas pessoas que realizam o trabalho significa que está investindo na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atendendo melhor aos clientes e ampliando as vendas.

Quando perguntado aos funcionários entrevistados se, em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa, o objetivo desta questão está relacionado à estima dos funcionários, que avalia a autoconfiança, a independência e a reputação. Está relacionada ainda ao processo decisório da organização, ou seja, se ela é centralizada ou descentralizada e ainda com o trabalho em equipe.

A pesquisa de clima deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização e deve contemplar questões de diferentes variáveis organizacionais, tais como o processo decisório, sendo que esta variável revela uma faceta da supervisão, relativa à centralização ou descentralização de suas decisões e o trabalho em equipe, o qual mede algumas formas de participação na gestão da empresa.

Pelo resultado obtido através da pesquisa, percebe-se que existe um nível de satisfação que pode ser considerado médio, por parte dos funcionários.

Ao serem questionados sobre o reconhecimento pelo trabalho que executam, o intuito da questão foi de avaliar a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados, bem como o seu volume, o horário de trabalho, a sua distribuição e se o quadro de funcionários é suficiente para que se realizem os trabalhos, se este trabalho é relevante e desafiador e ainda, demonstra o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Percebe-se que a maioria dos funcionários se sentem bastante reconhecidos.

Esta questão também está ligada à estima do colaborador, que avalia a sua autoconfiança, independência e reputação, pois, de acordo com Chiavenato (1998), o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc.

Quando os funcionários foram questionados se eles e as pessoas de sua área sentem-se seguros em termos de estabilidade no emprego o que se procura é conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem em relação ao seu emprego, assim como o *feedback* que recebem sobre como eles estão indo no trabalho. Trata-se de uma variável muito importante para o clima de uma empresa, pois, as necessidades de segurança (proteção própria e da família, estabilidade no lar e no trabalho).

Chiavenato (2002) afirma que as primeiras necessidades, as fisiológicas, segurança (estabilidade, ordem) geralmente são preponderantes, isto é, elas devem ser satisfeitas antes que apareçam aquelas relacionadas posteriormente, como: necessidade de amor e pertinência (família, amizade), necessidade de estima (auto-respeito, aprovação) e necessidade de auto-atualização (desenvolvimento de capacidades), assim como pode afirmar que a segurança faz parte das necessidades básicas dos empregados, pois é uma forma de valorização. A maioria



dos entrevistados afirma que se sente seguro no Banco Beta em termos de estabilidade.

Em relação a como se sentem em relação aos critérios utilizados para promoções internas, esta questão aponta as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, avaliando ainda as possibilidades dos colaboradores participarem de projetos que representam experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional, avaliando o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários. O resultado da pesquisa neste item mostra insatisfação dos entrevistados.

Quando perguntado aos funcionários entrevistados como é o relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da sua equipe, percebe-se, pelas respostas dos funcionários entrevistados, que o relacionamento entre o coordenador/gerentes e os funcionários, é muito bom.

O relacionamento entre os membros de uma equipe é uma variável emocional muito importante, pois contribui com a produção dos indivíduos.

Quando os funcionários entrevistados foram questionados como é a qualidade e quantidade de treinamento que recebem, sabe-se que o treinamento está relacionado ao desenvolvimento, carreira, progresso e realização profissional. Avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, atualizar e desenvolver profissionalmente, ou seja, se avalia as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece.

O treinamento e educação são os fundamentos para o aprimoramento dos colaboradores. Toda empresa deve se tornar uma fonte de aprendizado contínuo, pois, em qualquer atividade, o funcionário deve ser treinado adequadamente para a função a qual foi designado. Investir em treinamento é garantir melhor qualidade, pois todos os funcionários devem estar habilitados a desempenhar as tarefas com determinação e responsabilidade. A quantidade de treinamento foi avaliada entre “bom” e “mais ou menos”.

Aos funcionários entrevistados foi perguntado como consideram a adequação dos equipamentos de segurança da empresa na proteção aos funcionários, este item avalia a percepção e satisfação do colaborador quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre os riscos de acidentes e doenças ocupacionais a que estão sujeitos os funcionários, ou seja, as condições físicas do trabalho: verifica a qualidade das condições físicas de trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais;

Chiavenato (2002) afirma que as necessidades podem ser organizadas e classificadas em fisiológicas, quando também são relacionadas com a segurança, e ainda quando estão relacionadas com o desejo de sentir-se seguro e protegido contra os perigos do meio. A segurança também traduz a valorização do empregado e a uma de suas necessidades básicas. A adequação dos equipamentos de segurança do Banco Beta na proteção aos funcionários foi considerado bom pelos entrevistados.

Quando os funcionários entrevistados foram perguntados como se sentem em relação à remuneração que recebem pelas atividades que exercem e à satisfação de suas necessidades, pois o salário por presença no trabalho possui elevado grau de expectativa individual dos funcionários e que se trata de um objeto de troca e que, após a identificação da insatisfação de funcionários com relação a essa variável, a empresa necessita definir o que pode ser feito em curto prazo, pois se trata de uma situação considerada como crítica.

O salário é uma das principais variáveis a ser pesquisada em função da sua importância com relação ao grau de satisfação dos colaboradores. É quando se analisa a percepção dos colaboradores quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado. O equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância, a possibilidade de aumentos salariais, a possibilidade de viver dignamente com o salário, o impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação de funcionários, a justiça na prática dos aumentos salariais concedidos e a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa.

Ao ser questionado aos entrevistados como consideram em relação à liberdade para fazer seu trabalho da forma como considera melhor, este item avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados, bem como o seu volume, o horário de trabalho, a sua distribuição e se o quadro de funcionários é suficiente para que se realizem os trabalhos, se este trabalho é relevante e desafiador e ainda, demonstra o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Quando foi perguntado aos entrevistados de como consideram a possibilidade de crescimento da carreira na empresa, este item aponta a satisfação dos colaboradores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira dentro da organização. Aponta as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, avaliando ainda as possibilidades dos colaboradores participarem de projetos que representam experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional, avaliando o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários.

As expectativas de promoção e carreiras impossíveis de serem atendidas em função da totalidade de cargos estabelecidos são identificadas como uma situação crítica na organização.

Fazendo uma análise geral dos resultados da pesquisa de clima organizacional efetuada na empresa, conclui-se que o clima percebido na empresa é bom, demonstrando elevado índice de satisfação dos funcionários, devendo ocorrer apenas mais alguns esforços por parte da empresa para que chegue ao conceito ótimo.

Percebeu-se que a pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta que demonstra o nível de satisfação dos funcionários da empresa e que exerce influência na tomada de decisão do setor de recursos humanos, o qual deverá, por meio de ações, visar melhorias que favorecerão também à própria organização, maximizando a produtividade e, conseqüentemente, os seus resultados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES**

O objetivo da presente pesquisa foi identificar quais os fatores podem levar o clima organizacional a impactar no desempenho dos trabalhadores do Banco Beta.

Respondendo aos objetivos, por meio da pesquisa de clima organizacional aplicado na empresa, percebeu-se que o grau de satisfação funcionários é aceitável.

Baseando nas informações obtidas através do *feedback* dos dados coletados, conclui-se que alguns pontos de insatisfação detectados na pesquisa é gerada pelas diversas variáveis contidas nas questões abordadas na pesquisa de clima.

Observa-se ainda que, com relação à empresa como um todo, considerando a população pesquisada, verificou-se que existem insatisfações entre o clima real e o clima ideal e que está praticamente em todos os itens abordados pela pesquisa.

Conclui-se que o Banco Beta necessita de planejamento estratégico com a finalidade de mudar seus valores, principalmente no que tange ao ambiente interno de forma a propiciar melhores resultados.

No que se refere à elaboração de um programa de desenvolvimento para ser implantado no Banco Beta de forma a atender às expectativas percebidas na pesquisa de clima organizacional aplicada, sugere-se que sejam efetuadas intervenções abrangendo aspectos como relacionamentos, estrutura da organização e cultural.

Faz-se necessário criar ações voltadas ao desenvolvimento de Recursos Humanos, dentre elas: programa de reconhecimento, banco de idéias, aplicação de avaliações de desempenho, criação de projetos como “Funcionário Modelo”, “Qualidade de Vida”, e, promoção de integração dos funcionários por meio de eventos.

Este estudo foi muito enriquecedor para a vida acadêmica e profissional do autor, acrescentando experiência e conhecimento durante a realização deste. Houve vários pontos interessantes onde se teve a oportunidade de observar na prática, a teoria buscada junto aos autores citados neste trabalho.

Espera-se que todo o material aqui reunido sirva como base para futuros estudos e que seja um material de consulta para os estudos do clima organizacional e produtividade, tanto na vida acadêmica quanto na vida profissional.

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

FERREIRA, A. A. *et al.* **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação: a pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <[http://www.institutomvc.com.br/portfolio/clima\\_org/clim\\_motiv1.htm](http://www.institutomvc.com.br/portfolio/clima_org/clim_motiv1.htm)>. Acesso em 6 mar. 2009.

LIMA, Súsi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista CCEI - URCAMP**, v. 6, n. 10, p. 33-40 - ago. 2002. Disponível em: <[http://www.facape.br/ruth/adm-comport\\_organ/Conceito\\_de\\_cultura\\_e\\_clima\\_organizacional.pdf](http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf)>. Acesso em 6 mar. 2009.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada a Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SOUZA, Edela Lanzer Preira de. Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. **RAE. Revista de Administração**. Rio de Janeiro, out. Dez. 1980. Disponível em: <[www.rae.com.br/rae/index](http://www.rae.com.br/rae/index)>. Acesso em 12 abr. 2009.

TEIXEIRA, José Emídio. Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. Cap. 36. in: BOOG, Gustavo. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. O Processo de Motivação como incentivo à inovação nas Organizações. **Revista FAE**. Curitiba, v.5, n. 3, p. 75-86, set./dez. 2002.

VERGARA, Sylvia Constantin. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.