

CLIMA ORGANIZACIONAL:
UMA ANÁLISE NA AGÊNCIA AVANTE, DO BANCO TETRA, SOBRE O
ESTADO SITUACIONAL DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Alex Anderson Falcão Lima¹
Alysson André Regis Oliveira²

RESUMO

A maioria das empresas tem passado por grandes transformações. Analisando este contexto, percebe-se que o desenvolvimento de um bom clima organizacional pode se tornar um diferencial competitivo dentro das organizações. Desta maneira, o presente trabalho abordou e discutiu o clima organizacional Agência Avante, do Banco Tetra, localizada em Natal/RN, mostrando como o mesmo pode agregar valor às organizações, tendo sido aplicado, para tanto, um questionário para os gestores e colaboradores de diversos setores da agência. O estudo teve como objetivo analisar o estado situacional da satisfação dos colaboradores com a empresa. Nesta pesquisa, abordou-se a forma de atuação da organização e a percepção dos gestores quanto à importância do clima organizacional. Com base nessas informações, fez-se uma análise identificando os pontos para revisão dos conceitos e práticas utilizadas no âmbito da organização. Nesta pesquisa, foi abordada a forma de atuação da organização e a percepção dos gestores quanto à importância das funções do setor. A pesquisa caracteriza-se pelo modelo qualitativo, sendo fundamentada por autores como Chiavenato, Marras, Ulrich, Fleury, dentre outros teóricos de referência na área de clima organizacional. Desta forma, realizou-se uma análise identificando os pontos para a revisão dos conceitos e práticas utilizados no clima organizacional desta empresa. Tendo analisado os resultados, demonstra-se que é preciso nos adaptar às constantes mudanças no perfil das organizações e, apesar de avaliada de forma satisfatória na empresa em questão, não devemos nos descuidar do clima organizacional, posto que é um elemento dinâmico no contexto de trabalho, capaz de influenciar,

¹ Acadêmico do Curso de Pós-graduação em MBA Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: falcaolima@hotmail.com

² Professor orientador do Curso de Pós-graduação em MBA Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: alyssonandregis@hotmail.com

diretamente, a qualidade dos produtos e serviços, comprometendo, assim, o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Mudança Organizacional.

ORGANIZATIONAL CLIMATE:

AN ANALYSIS AT THE AVANTE AGENCY, OF BANCO TETRA, ON THE
SITUATIONAL STATUS OF EMPLOYEE SATISFACTION

ABSTRACT

Most companies have undergone major changes. Analyzing this context, it is clear that the development of a good organizational climate can become a competitive advantage within organizations. Thus, this study addressed and discussed the organizational climate Agency Avante Tetra Bank located in Natal / RN, showing how it can add value to organizations for which a questionnaire for managers and employees from different sectors of the agency was applied. The study aimed to analyze the situational status of employee satisfaction with the company. In this research, the form of the organization's activities was addressed and the perception of managers about the importance of organizational climate. Based on this information, an analysis was made identifying the points for review of the concepts and practices used organization. In this research, it addressed the form of organization performance and the perception of managers about the importance of the sector functions. The research is characterized on the qualitative model and is supported by authors like Chiavenato, Marras, Ulrich, Fleury among other authors reference the organizational climate of the area. Based on this information, there was an analysis identifying the points for review of the concepts and practices used in the organizational climate of the company. Having analyzed the results it is shown that it is necessary to adapt the constant changes in the profile of organizations and despite satisfactorily evaluated the enterprise in question, we should not overlook the organizational climate, since it is a dynamic element in the work context which can directly influence the quality of products and services and thereby compromising organizational performance.

Keywords: Organizational Climate. Organizational Culture. Organizational Change.

1 INTRODUÇÃO

Vive-se a época de grandes mudanças, e, provavelmente, nunca houve consciência tão acentuada para o fato. É possível acompanhar e – mais que isso – sentir a ocorrência destas de forma significativa no ambiente através das diversas mensagens que chegam de todas as fontes a qualquer momento. Décadas atrás, as empresas apostavam nas economias de escala, na proficiência em vendas e em marketing, nos movimentos da qualidade e no foco no cliente para aumentar sua competitividade.

Desde a década de 1950, estudiosos, como Herskowitz (1948) e Lewin (1947), constatavam o declínio da sociedade industrial, mas foi a partir da década de 1990 que, segundo Thompson (1995), o conhecimento estratégico tornou-se ferramenta para transformar ativos intangíveis em produtividade, trazendo o aumento da competitividade empresarial, surgindo, desta forma, como elemento fundamental de diferenciação das organizações no clima organizacional, tornando-se um fator muito importante na economia da informação.

Neste cenário, no âmbito da empresa, gerenciar estrategicamente as estruturas de conhecimento é de fundamental importância para as organizações que almejam se manter entre as melhores, mas, para isso, é preciso contar com profissionais que tenham recebido uma formação adequada ao mercado que se apresenta atualmente, estando, principalmente, motivados, sentindo-se parte da empresa em que trabalham. Desta forma, o recurso do clima organizacional dará, àqueles que souberem utilizá-lo, vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Para realizar a pesquisa, escolheu-se a Agência Avante, do Banco Tetra, no ramo bancário, localizada em Natal/RN. A escolha da organização para a realização da pesquisa deu-se pelo fato de o acesso às informações serem facilitados, uma vez que este pesquisador é colaborador da empresa pesquisada, como também por tratar-se de uma organização em plena ascensão e progresso em ritmo acelerado, tendo o conhecimento, a qualidade do atendimento e a capacitação de seus colaboradores apresentando-se como pontos fortes. Uma vez que as empresas de serviços estão passando por um momento de transformações em suas políticas

administrativas, a relevância da pesquisa justificou-se pela importância que um bom clima organizacional exerce nestas transformações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é de extrema necessidade para o sucesso de uma empresa em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Analisar as rotinas de departamento de pessoal é o primeiro passo para entender como a área de Recursos Humanos funciona. Com a crescente oferta de novas tecnologias, as organizações mais competitivas percebem que o diferencial de seus produtos e serviços está no investimento em gestão de pessoas. Para Chiavenato (1999), as definições para a Gestão de Pessoas consistem em um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados às pessoas ou aos recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

Observa-se que o fator humano tem sido considerado o principal componente dos programas de ampliação, de melhoria da qualidade, de aumento da produtividade, de focalização no cliente e competitividade.

Neste sentido, sempre são as pessoas que fazem a diferença e personalizam as organizações, fazendo-as distinguirem-se umas das outras. E verificam ainda que, dentre os fatores críticos para o sucesso de qualquer projeto ou atividade cotidiana, estão: a motivação da equipe que os desenvolve e a liderança eficaz de quem os conduz.

Assim, o grande desafio dos líderes é saber influenciar o funcionário a buscar o que tem de melhor a oferecer, em prol de objetivos e metas a serem alcançadas. Com esse enfoque, os novos conceitos da gestão dão ênfase ao líder democrático e impulsionador de pessoas, focando conceitos modernos, como motivação, liderança, comunicação, relacionamento interpessoal e desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

A avaliação de desempenho dos colaboradores fica diretamente relacionada à visão, às metas e aos resultados, além de uma contribuição pessoal para o negócio da empresa. Todas essas habilidades do novo modelo de gestão expressam a importância da valorização do item mais importante de uma organização – o capital humano —, possibilitando às pessoas não somente o desenvolvimento de suas potencialidades, mas também a superação dos seus próprios limites.

Sendo assim, a gestão das pessoas tem caráter estratégico dentro das organizações, pois é esta gestão que irá adaptar os objetivos individuais dos funcionários com os da empresa, a fim de criar uma relação de ganhos mútuos.

2.1.1 Principais Conceitos

Vivemos na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. É com este cenário que as organizações devem ter a visão de que o Capital Humano será seu grande diferencial. Segundo Chiavenato (1999), O conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

Assim surgem novos conceitos em gestão de pessoas. Quanto a isso, França (2008) aponta que:

Para gerir pessoas, é essencial que se tenha uma noção ampla das questões fundamentais como as expectativas sobre relações de trabalho, processos de cooperação, equipes, lideranças e grupos, perfis e tipos de personalidade, saber o que a pessoa quer obter da empresa e o que a empresa deseja extrair das pessoas. É importante entender da competitividade interna, apatia, valores, questões éticas culturais e ainda aspectos sociais.

Desta maneira, em meio a um mundo globalizado e competitivo, as empresas precisam se empenhar para manter e contratar pessoas capazes de agregar valor à organização.

A reativação da economia solicita com maior intensidade: o setor de recrutamento e seleção, em consequência da geração de empregos; o setor de treinamento, quando o mercado rapidamente faz absorver a mão-de-obra qualificada ou há demandas de grande quantidade de pessoal; o setor de cargos e salários, porque tornam-se frequentes as variações salariais no mercado; a atividade de desenvolvimento de pessoal tende a ser acionada, em virtude do crescimento das possibilidades de promoção. Animadas com o volume de produção e negócios, muitas empresas prestigiam programas de desenvolvimento gerencial e organizacional (RESENDE, 2000 p.16).

Sendo assim, vistos os conceitos acima abordados, observa-se que o primeiro passo para que se realize uma gestão eficaz de pessoas é a criação de uma estrutura capaz de promover entre os funcionários a adaptação aos cargos certos, tendo uma remuneração justa.

2.1.2 Evolução do Termo

As transformações constantes no ambiente organizacional, as mudanças tecnológicas, a globalização da economia e a concorrência entre as empresas estão modificando a forma de administrar as organizações, fazendo com que estas repensem suas práticas e modelos.

Com a área de gestão de pessoas, não foi diferente. Os modelos de gestão foram evoluindo com o passar dos anos. Inicialmente, a estrutura era de departamento pessoal, voltada para trâmites burocráticos. Posteriormente, passou para gestão do comportamento humano e, atualmente, a gestão estratégica articula a forma de atuar com a estratégia corporativa da empresa.

A história da administração de recursos humanos confunde-se com o desenvolvimento empresarial e a evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. O surgimento do departamento pessoal ocorreu quando os empregados deveriam ser administrados como os fatores de produção e da necessidade de registrar seus dados.

De acordo com Fischer (2002), as modificações começaram com as grandes organizações, com patrocínios para fazer estudos e pesquisas, o que despertou interesse em alguns fenômenos da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho. Na década de 1920, surge o movimento de relações humanas, baseado em uma nova mudança na relação entre empregados e empregadores. Nas décadas de 1930 e 1940, predominou a linha behaviorista da Universidade de Yale.

A nomenclatura Administração de Recursos Humanos começou a ser utilizada na década de 1960, introduzindo-se, nas décadas seguintes, o caráter estratégico. Ainda ao longo da década 1980, a Universidade de Harvard desenvolveu um novo panorama da gestão estratégica de recursos humanos, buscando uma orientação estratégica para as políticas e práticas de recursos humanos.

O termo Gestão de Pessoas veio modificar a Administração de Recursos Humanos, pois este caracterizava as pessoas apenas como recursos, comparando-as com os recursos materiais e financeiros da organização. Por isso, alguns autores que defendiam essa nova concepção de Gestão de Pessoas passaram a chamar de cooperados ou parceiros aqueles que antes eram denominados de funcionários ou empregados, conforme Gil (2006). Desde então, essa área vem passando por uma mudança de atuação tático-operacional, alicerçada como prestadora de serviços, para exercer uma atividade em nível estratégico.

A Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) pode ser definida como a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem, de acordo com Marras (2000). A administração estratégica visa a assessorar a organização, cooperando para que ela atinja seus objetivos, devendo caminhar junto ao planejamento estratégico da organização. Sua posição é de subsidiar a alta direção nos assuntos relacionados à qualidade dos talentos que fazem parte do quadro da organização, ao desenvolvimento do colaborador e da organização e às políticas de manutenção dos Recursos Humanos.

Algumas características da administração estratégica são: reconhecimento dos impactos do ambiente organizacional externo e o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho; apresentação do foco no longo prazo; ênfase na escolha e na tomada de decisão; destaque para todas as pessoas da empresa, e não apenas para o grupo de executivos ou o de empregados operacionais; integração da estratégia corporativa com as demais estratégias funcionais, segundo Anthony et al (1996 apud ALBUQUERQUE, 2002, p. 38).

O papel da área é também ser parceira na configuração e no direcionamento de resultados estratégicos. Ulrich (2000) define três capacidades genéricas essenciais como resultado do trabalho de Recursos Humanos estratégicos. São

elas: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam e gerar capital intelectual.

Essas capacidades não são únicas, mas indicam os resultados e delineiam papéis essenciais para os profissionais de RH, como o que deve ser realizado: os funcionários devem fortalecer os valores e os objetivos da empresa, e os sistemas de pagamento devem ser criados, visando a levar os funcionários a se comportarem de maneira coerente com a estratégia. Deve haver também programas de treinamento e desenvolvimento, oferecendo habilidades para a realização da estratégica e sistemas de gerenciamento, incluindo, por exemplo, estruturas de equipe e processos de tomada de decisão.

Enfim, essa evolução histórica nos faz refletir que um longo caminho foi percorrido, mas é essencial que a área de gestão de pessoas continue evoluindo, pois as organizações estão cada vez mais competitivas, e, com o mesmo acesso rápido às inovações tecnológicas, torna-se mais difícil a busca pela vantagem competitiva. Dessa forma, o diferencial entre as empresas é o capital humano, e são as pessoas que contribuem para a implementação de estratégias de negócios, devendo o RH Estratégico estar alinhado ao planejamento estratégico da organização para possibilitar que elas atinjam esse objetivo.

2.1.3 Importância da Gestão de Pessoas

Os recursos humanos precisam ser tão bem administrados como qualquer outro recurso de uma organização, com o intuito de torná-los mais produtivos para que possam atingir os objetivos da empresa. Por outro lado, as pessoas irão se esforçar na mesma proporção em que obtiverem retornos.

Marras (2000) afirma que as primeiras preocupações em relação aos trabalhadores surgiram após 1985, quando se passou a ter uma visão do indivíduo como ser humano. Desta forma, as pessoas passaram a ser identificadas como recursos essenciais para o desenvolvimento das organizações.

Portanto, é preciso que haja uma interação entre os propósitos de cada uma das partes, organização e indivíduos, para que ambas consigam alcançá-los.

As funções desempenhadas pela pessoa dentro da empresa determinam seu cargo e a recompensa por sua realização. Um Plano de Cargos e Salários bem elaborado pode se tornar um diferencial competitivo dentro da organização, visto

que o mesmo poderá motivar os funcionários e proporcionar à empresa um controle do valor pago a cada colaborador na realização de seu trabalho.

Já faz algum tempo que a área de recursos humanos passou de um simples setor de pessoal para um agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implantação das mesmas.

A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados.

O mercado de trabalho é dinâmico e sofre contínuas mudanças. Segundo Faissal (2005), mudanças na natureza do trabalho, o que, atualmente, requer muito mais características mentais e de relacionamento interpessoal, têm impacto nas competências que são exigidas dos candidatos. Faissal observa que esse panorama reflete na quantidade de pessoas qualificadas para concorrer a uma vaga no mercado de trabalho.

Para isso, as empresas contam com ferramentas de gestão capazes de fomentar resultados satisfatórios.

Como vimos, a gestão de pessoas é de extrema necessidade para o sucesso de uma empresa em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Analisar as rotinas de departamento de pessoal é o primeiro passo para entender como a área de Recursos Humanos funciona. Com a crescente oferta de novas tecnologias, as organizações mais competitivas percebem que o diferencial de seus produtos e serviços está no investimento em gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (1999, p. 65), as definições para a Gestão de Pessoas são:

Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

Observa-se que o fator humano tem sido considerado o principal componente dos programas de ampliação, de melhoria da qualidade, de aumento da produtividade, de focalização no cliente e competitividade.

Segundo Lacombe (2005), o mercado de trabalho, a oferta e a procura de profissionais em determinada região influem na determinação do valor da remuneração, dos benefícios e das condições de trabalho para cada tipo de profissional. O mercado de trabalho é visto no aspecto da relação entre a oferta e a procura de empregos em um determinado momento, influenciado por fatores socioeconômicos e políticos.

Neste sentido, sempre são as pessoas que fazem a diferença e personalizam as organizações, fazendo-as distinguirem-se umas das outras. E verificam ainda que, dentre os fatores críticos para o sucesso de qualquer projeto ou atividade cotidiana, estão a motivação da equipe que os desenvolve e a liderança eficaz de quem os conduz.

Assim, o grande desafio dos líderes é saber influenciar o funcionário a buscar o que tem de melhor a oferecer, em prol de objetivos e metas a serem alcançadas. Com esse enfoque, os novos conceitos da gestão dão ênfase ao líder democrático e impulsionador de pessoas, focando conceitos modernos, como motivação, liderança, comunicação, relacionamento interpessoal e desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Estamos em um mundo com constantes e profundas transformações, apontamos como exemplo a gravidade da prolongada crise financeira mundial, que tem levado teóricos a questionamentos sobre a globalização, a flexibilização e a competitividade. Com isso, as novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises dos estudiosos das organizações.

Neste sentido, Pires e Macêdo (2006) apontam que essas transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade. No ambiente globalizado, turbulento, onde as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, a palavra *clima* emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional.

Desta forma, as organizações se deparam com a necessidade de mudanças, nos aspectos administrativos e políticos, além de necessitarem de criatividade para integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo.

Neste sentido, essa busca de forças torna-se necessária para se dirigir a uma reflexão, onde se possam obter as melhores estratégias para descrever organizações capazes de atingir seus objetivos interligados a um ***clima organizacional*** satisfatório, produzindo, desta forma, um excelente desempenho na empresa.

2.2.1 Principais Conceitos

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionada com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional é proporcional, especificamente, às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, os aspectos da organização que levam a diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral. E é desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional

influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado (CHIAVENATO, 1999, p. 95).

A melhoria do clima organizacional é um desafio bastante complexo, dado o alto grau de subjetividade envolvido nesse processo. As pesquisas de clima organizacional apenas trazem um mapeamento do ambiente psicológico, mas não têm o poder nem a pretensão de prover soluções efetivas para o problema. Se pretendermos obter melhorias realmente expressivas e sustentáveis sobre o clima, precisaremos investir em programas práticos capazes de intervir no que acontece nas pessoas, não se limitando, portanto, a oferecer apenas teorias, modelos e conceitos. Programas estruturados, que priorizem a otimização dos comportamentos produtivos através da redução de stress e reatividade, bem como do aumento do discernimento e do bem-estar do colaborador.

O Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento” (LUZ, 2003, p. 12), influenciando, desta forma, diretamente na motivação da equipe, no seu grau de satisfação e, conseqüentemente, na qualidade de seu trabalho. Por isso, é tão importante para as empresas mensurar essa percepção que os colaboradores têm dela, ou seja, o clima organizacional. É importante perceber que as empresas têm encontrado maneiras diferentes de descobrir esses fatores que influenciam na motivação dos colaboradores, como, por exemplo, o nível de importância dos benefícios, cultura e clima organizacional. É exatamente desses benefícios e serviços que trata este trabalho, visto que a empresa enxergou neles não só um fator para a motivação, a satisfação e o reconhecimento, mas também um mecanismo para o aumento da produtividade e da competitividade.

2.1.2 Evolução do Termo

Percebe-se que, ao longo da história, apresentaram-se muitas transformações nas características sociais, nas visões do sentido da vida e nos estilos e filosofias de organização e administração. Neste sentido, para (Morgan, 1996), as características distintas de muitas sociedades organizacionais estão crucialmente ligadas a contextos culturais nos quais evoluíram.

Desta maneira, as organizações são como pequenas sociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura, e esses padrões, apoiados em outras

normas operacionais e costumes, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta, podendo, desta forma, gerar algum tipo de conflito no clima dentro da empresa.

Neste sentido, o clima organizacional, para Lima e Albano (2002):

É um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Desta maneira, bom desempenho pode ser afetado pelo clima organizacional que influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

2.1.3 Importância do Clima Organizacional

Podemos afirmar que o clima organizacional é um grande influenciador da produtividade na empresa, pois remete ao grau de satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho. Por isso, torna-se extremamente relevante a busca por mantê-lo favorável, tendo em vista a influência na motivação e o interesse dos funcionários para o funcionamento da organização.

Desta forma, é possível considerar, portanto, que um clima favorável dentro da empresa será um fator positivo, a fim de alinhar com o bom desempenho, o que vai resultar em uma empresa ágil, criativa, competitiva e geradora de bons resultados e satisfação a todos os envolvidos, acionistas, administradores, operários, bem como aos consumidores.

Neste sentido, Lima e Albano (2002) apontam que:

O clima organizacional reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema. O clima organizacional é componente e também resultado da própria cultura, tradições e métodos de ação de cada organização.

Neste sentido, cada colaborador espera ter o apoio da empresa e atender seus desejos econômicos, sociais e emocionais. Através da percepção que tiver, este funcionário vai produzir uma imagem do clima da organização em sua mente. Assim, as empresas atraem ou mantêm pessoas que se ajustam ou não em seus padrões de comportamento, que, por muitas vezes, são perpetuados através da história da organização.

Desta forma, para Edela (1978, apud PIRES; MACÊDO, 2006):

Existe uma diversidade de tipos de clima. Eles podem ser classificados como: a) clima desumano, onde é dada excessiva importância à tecnologia; b) clima tenso, onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar às punições e/ou demissões; c) o clima de tranquilidade e confiança, onde existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho.

Desta maneira, aponta-se o clima organizacional como um dos importantes componentes da cultura organizacional que reflete a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho. Assim, o clima mapeará o ambiente interno e as condições de trabalho que irão variar de acordo com a motivação e equilíbrio dos colaboradores.

2.3 PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional é vista como uma opção para as organizações, pois permite avaliar o ambiente de trabalho e o nível de qualidade nas empresas, além da satisfação dos empregados, por meio de um instrumento que identifica suas características e permite diagnosticar as percepções e aspirações das pessoas que fazem parte da organização.

Dessa maneira, segundo Santos (2012), a pesquisa sobre o comportamento humano nas organizações tem o objetivo de investigar a interação entre as pessoas, e a influência do fator humano na produtividade e no desempenho organizacional.

Com isso, percebe-se que, através da pesquisa de clima organizacional, podemos identificar as forças e os medos da organização, o que significa uma oportunidade dada aos funcionários de participarem do processo, no desenho e na implantação de soluções de conflitos, criando, ainda, condições para estimular a motivação pessoal.

Nesse sentido, para Santos e Vasqu ez (2012):

As pesquisas de clima organizacional têm ganhado espaço na medida em que se propõem a analisar diversos fatores ligados ao ambiente de trabalho, elucidando seus pontos fortes, fracos e dificuldades a partir da perspectiva dos trabalhadores, considerando-os principais beneficiados ou afetados por tais condi oes.

Desta forma, percebe-se que a administra o utiliza a pesquisa de clima organizacional para avaliar o funcionamento da organiza o por meio do diagnóstico motivacional e confrontar as discrepâncias entre a realidade percebida e a desejada, os pontos de maior e menor satisfa o, e o estilo de liderança mais indicado em cada ocasião.   importante aplicar a pesquisa de clima organizacional, no entendimento de Salgado (2013):

Com isso, entende-se que, na rela o entre sujeitos e organiza o, o diagnóstico de clima organizacional representa uma ferramenta valiosa, de amoldamento contínuo e essencial, que ajuda os gestores a compreender a dinâmica organizacional e colaborar no seu desenvolvimento com a recomenda o de prováveis pontos a ser trabalhados em benefício da motiva o, desempenho, capacidade criadora e satisfa o das pessoas que modificam a organiza o, operando como apoio estratégico.

Assim as pesquisas de clima organizacional ganham cada vez mais espaço nas organiza oes, na medida em que se nomeiam a considerar diferentes fatores vinculados ao ambiente de trabalho, esclarecendo seus pontos fortes, fracos e dificuldades, a partir do ponto de vista dos trabalhadores, considerando-os fundamentais no processo ou, por muitas vezes, comprometidos por tais condi oes. Por fim, a relevância dessas pesquisas mostra-se pela considerável compreensão teórica que reúnem, além da grande capacidade de avaliar características complexas nas percep oes dos trabalhadores da organiza o, como a liderança, os relacionamentos interpessoais, o reconhecimento, a recompensa.

3 ANÁLISES DOS RESULTADOS

O questionário aplicado na empresa objeto de estudo vem responder aos objetivos específicos "Avaliar o nível de satisfa o dos colaboradores, Identificar as principais necessidades e Propor sugest oes de melhorias". Mediante a análise das respostas dos funcionários entrevistados, percebem-se as vis oes que os mesmos

têm sobre a empresa. Para melhor entendimento, apresenta-se, no quadro 1 abaixo, resumidamente, as respostas dos funcionários para posterior análise:

Quadro 1: Resumo das respostas sobre clima organizacional

RESUMO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES					
PERGUNTA	ESCRITURÁRIO	CONSULTOR 1	CONSULTOR 2	GESTOR 1	GESTOR 2
Falem um pouco sobre o trabalho de vocês na empresa.	Trabalho há 10 anos como escriturário, e minha atividade consiste em negociar/vender os produtos do banco para os clientes.	Trabalho como consultor financeiro, tentando buscar o melhor produto para o cliente, dentro das perspectivas que o banco impõe.	Resolver demandas dos clientes e ofertar produtos.	Atendimento a clientes, gestão de pessoas e processos.	Prestando suporte administrativo e negocial à agência, analisando operações de crédito.
Como vocês se veem nesse trabalho?	Vejo-me como peça fundamental para o bom andamento dos negócios da agência onde trabalho.	Vejo-me como vendedor.	Trabalho, demanda, proatividade e presteza.	Em constante aprendizado e desenvolvimento.	Sinto-me satisfeito com esse trabalho e acredito que, pelo tempo de experiência adquirida, detenho competências necessárias para as tarefas do dia a dia.
Qual a avaliação que vocês fazem da empresa?	Oferece bastantes benefícios salariais, porém a meritocracia não é exercida como deveria.	Analisando o mercado, é uma boa empresa para se trabalhar, embora esteja longe do ideal.	Empresa preza pela ética, mas pressiona funcionários com metas abusivas.	Ótima em comparação ao mercado local. Aberta a inovações e boas perspectivas de crescimento.	A empresa vem se adaptando com destreza, economicamente falando, porém, em relação à qualidade de vida, percebo uma redução significativa neste quesito.
Como vocês se veem na empresa?	Pouco valorizado, acredito que deveria ocupar um cargo de mais responsabilidade.	Vejo-me como instrumento de venda.	Como um funcionário que, além de competente, deve ter sorte para produzir diariamente acima do normal, para não ser desprezado pelos dirigentes da empresa.	Cuidando de parte de um grande conglomerado, com atribuições e expectativas de resultados bem definidas.	Como uma mão de obra qualificada, com competência para exercer o cargo atual na empresa.
Qual é a sua perspectiva de futuro dentro da empresa?	Espero progredir profissionalmente dentro da empresa no período de 1 ano.	Minha perspectiva é de crescimento profissional a cada 3 anos.	Perspectiva sufocada pela falta de reconhecimento interno da empresa.	Crescimento vertical em função gerencial em cerca de cinco ou seis anos.	Meu objetivo é me manter em minha atual função, mas atento em possíveis oportunidades que venham a surgir.

Como vocês veem as relações entre os funcionários na equipe de trabalho?	As relações com a equipe são saudáveis, as diferenças de opiniões são respeitadas.	A) temos boa convivência diária com muita cordialidade; B) a chefia tem bom relacionamento com os subordinados; C) O relacionamento em outras áreas é eficiente.	A) muito boa, com aceitação de diversidade; B) funcionários sentem a falta de um líder; C) equipe receptiva.	A) amistosas e calorosas; B) aberta e direta, sem intermediários; C) integrada em sua maior parte.	A) considero satisfatório o relacionamento com os colegas; B) o relacionamento com a chefia é amigável; C) a comunicação é satisfatória.
Como é o seu ambiente de trabalho?	O ambiente de trabalho é agradável, com um clima de harmonia e cooperação entre os colegas de trabalho.	Tem normalmente alto stress, devido às cobranças diárias por metas.	Bom.	Rotineiro, porém de elevada carga de responsabilidade e direta e indireta na gestão de processos e atendimento a clientes.	O ambiente de trabalho é harmonioso, tranquilo, devido a particularidades da unidade.
Se fosse possível resumir, o que de mais favorável existe no seu ambiente de trabalho? E de mais desfavorável?	Favorável: facilidade de obter as informações e proximidade com os clientes. Desfavorável: Superiores inflexíveis e que desconhecem a diferença entre chefia e liderança.	Favorável: boa convivência com os colegas. Desfavorável: pressão para o alcance das metas.	Favorável: a equipe. Desfavorável: sala de suporte com muitos funcionários, ocasionando ruído diário.	Favorável: definição de expectativas e resultados e apoio dos colegas e superiores. Desfavorável: conflito com outras áreas da empresa e, principalmente, clientes.	Favorável: sistemas informatizados que facilitam e dão celeridade ao trabalho. Desfavorável: a prática comum de desvio de função por parte da empresa
Se lhe fosse dada a oportunidade, o que você modificaria no seu ambiente de trabalho?	Mudaria o quadro de funcionários, tornava o quadro mais numeroso, para melhor atender os clientes, sem sobrecarregar a equipe.	As metas abusivas.	Diminuiria a quantidade de funcionários no suporte, criando várias salas de oferta ativa.	Gestão da informação, descentralizando o modelo de produção de conhecimento que ainda é vertical.	Modificaria o modelo de gestão. Apesar de saber que toda empresa com fins lucrativos visa a lucros, acredito que é possível ter sucesso sem atropelar outros valores.
Como é a comunicação na empresa?	A comunicação é muito eficiente, através de audioconferências, ramais, correios, entre outros.	A comunicação na empresa é falha, ficando as principais informações em âmbito gerencial.	A comunicação entre equipe e gerente não está eficiente, pois trata-se de gerência substituta de funcionário não treinado para a função.	É centralizada, descendente e vertical, impedindo a livre fluência do conhecimento pela empresa.	A comunicação é eficiente, ágil e dinâmica, e a empresa busca sempre inovar nesta área.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Conforme os objetivos da pesquisa e o que foi proposto no decorrer deste trabalho, foram identificadas algumas características básicas do clima organizacional da Agência Avante, do Banco Tetra. Em entrevistas realizadas com gestores e alguns funcionários da agência, e também através de algumas observações, identificam-se, de início alguns aspectos e fatores que Fazem o clima da empresa.

Desta maneira, de acordo com os aspectos observados, podemos identificar que a empresa possui um clima organizacional agradável, como afirma o Gestor 2 (2015): “O ambiente de trabalho é harmonioso, tranquilo devido a particularidades da unidade”. Portanto, torna-se mais fácil estabelecer os objetivos da organização, pois, como afirma Schein (1996), é o clima organizacional que motiva e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização.

Através de observações feitas junto à empresa e de conversas com os funcionários, pode-se identificar que a mesma possui elementos culturais bastante diversificados. Existe uma diversidade cultural considerável em relação à crença, etnia, sexualidade, entre outros aspectos. A Unidade operacional possui uma verdadeira diversidade cultural. Mas, quanto a isso, a relação entre os colaboradores da empresa é bastante amigável e de respeito recíproco, de modo que cada um respeita o espaço do outro, suas ideias e seu modo de vida. Pois, de acordo com Morgan (1996), esse misto de pessoas de diferentes crenças e etnias forma uma força de trabalho culturalmente diversificada, enriquecendo ainda mais o clima organizacional da empresa.

Com relação ao nível de relacionamento entre patrão e empregado da Agência Avante, do Banco Tetra, percebe-se que existe um nível de interação considerável entre os gestores e os funcionários, tornando a convivência muito mais saudável. Segundo o Gestor 1 (2015), “as relações entre eles são amistosas e calorosas, aberta e direta sem intermediários, integrada em sua maior parte.” Já em relação ao gestor 2, o contato dele com os funcionários é definido como, “satisfatório e o relacionamento com a chefia é amigável ”.

No tocante às políticas adotadas em relação aos funcionários no que se refere à liberdade de expressão em sugestões ou opiniões em relação às decisões estratégicas da empresa, verificou-se que existe uma hierarquia nas decisões estratégicas da agência, principalmente junto aos gestores.

Percebe-se que os gestores da unidade buscam interagir bastante com seus funcionários, ajudando-os sempre na medida do possível. Mas, segundo relatos dos

funcionários, eles colocam muita pressão em relação aos resultados a serem alcançados pela agência, conforme o consultor 1: *“Tem normalmente alto stress, devido às cobranças diárias por metas”*. Os gestores acreditam que, desta maneira, o funcionário produz mais. Esse aspecto do clima organizacional da empresa desfavorece o desenvolvimento da mesma, pois, de acordo com Mamede (2007): *“Uma empresa que visa uma incessante busca pela qualidade de seus serviços, buscando a participação de seus membros nas definições estratégicas e nas tomadas de decisões, tende a ser mais flexível e menos resistentes às mudanças”*.

Nesse sentido, percebe-se que, das muitas características do clima organizacional existente na empresa, pôde-se observar que a mesma possui regras definidas sobre a conduta dentro do ambiente de trabalho, mesmo que essas não sejam as ideias segundo os funcionários, como aponta o consultor 2: *“Analisando o mercado, é uma boa empresa para se trabalhar, embora esteja longe do ideal”*.

Desta forma, para Mamede (2007), *“A empresa precisa unir todos em busca dos objetivos propostos, tornando-os singular no modo de agir, possibilitando, assim, que estabeleça uma identidade que a torne única perante as demais”*.

Na Agência Avante, do Banco Tetra, os funcionários trabalham por metas estabelecidas, e a cobrança por resultados é intensa, devido ao principal foco da empresa que, segundo o gestor 2, são *“lucros”*. Mas a organização oferece certa estabilidade ao funcionário, pois, mesmo quando algum não está trazendo os resultados esperados, a empresa busca, primeiramente, recuperar o mesmo antes de substituí-lo. Isso, de certa forma, gera um clima de tranquilidade dentro da organização, proporcionando um clima muito bom entre eles.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo analisado os resultados, demonstra-se que é preciso nos adaptar às constantes mudanças no perfil das organizações, mais precisamente as atitudes dos profissionais que formam a gestão, e pode-se citar a empresa pesquisada como bom exemplo de gestão, e cultura e clima organizacional sadio. Percebe-se que o verdadeiro gestor estratégico deve ter uma boa visão para manter qualidade no trabalho para seus colaboradores, ou seja, estar em constante atualização, tanto na área humana, quanto conhecimento do produto que sua empresa oferece.

Apesar de avaliada de forma satisfatória, não devemos nos descuidar do clima organizacional, posto que é um elemento dinâmico, no contexto de trabalho, que pode influenciar, diretamente, a qualidade dos produtos e serviços e, assim, comprometer o desempenho organizacional. Por isso, os colaboradores da organização devem sempre ser ouvidos, considerando-se que eles são os que melhor conhecem as reais necessidades, para elevar o seu desempenho profissional e a sua qualidade de vida profissional.

Vendo sob uma perspectiva acadêmica, o estudo possibilita uma visão fundamentada sobre cultura e clima organizacional para as organizações, contribuindo positivamente para a disseminação de estudos sobre o tema. A pesquisa nos remete a uma outra realidade, além da organização: sentir que é preciso mudar, os profissionais da área devem sair de suas mesas e de sua visão tradicional e encurtada, para buscar um aperfeiçoamento profissional, querer encarar novos desafios e fazer a diferença.

Neste sentido, clima organizacional é um diferencial, restando-nos saber como será melhorado, considerando-se que o método de escolha da amostra limita essa possibilidade de conclusão. As inferências devem ser consideradas sob a ótica dos pesquisados, uma vez que este trabalho foi realizado sob a ótica desse grupo de pessoas. Sendo assim, aponta-se como uma recomendação importante que outros estudos abordem o clima organizacional como consequente do desempenho, e não apenas como antecedente, buscando verificar e defender esse relacionamento, ampliando, assim, a compreensão sistêmica dos processos que o rodeiam.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **A Gestão Estratégica de Pessoas**. In: FLEURY, Maria Teresa (org.). *As Pessoas na Organização*. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FAISSAL, R. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, J. R. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2008.

FREITAS, M. E de. **Cultura organizacional: formação tipologias e impacto.** São Paulo, Makron Books, 1991.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

HERSKOWITZ, M. J. **O homem e suas obras.** Rio de Janeiro: Zahar, 1948.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Súsi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns Albano. Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI – URCAMP**, Ago. 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
MAMEDE, Shirley. **Gerente empreendedor: a influência da cultura organizacional no seu processo de qualificação e na sua atuação profissional.** Minas Gerais. 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

PIRES, J.C.S.; MACEDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Quallitymark, 2000.

SALGADO, Camila Cristina Rodrigues; AIRES, Renan Felinto de Farias; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. Clima organizacional: Estudo de uma superintendência estadual de um banco múltiplo. **Tekhne e Logos**, Botucatu, SP, v. 4, n. 2, ago. 2013.

SANTOS, A. Raimundo et al. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Paraná: Serpro, 2012.

SCHEIN, E. **Cultura, organização e liderança**: uma visão dinâmica. 1996.
Disponível em:
<<http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaPeriodicoForm.jsp>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**. Petrópolis: Vozes, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Thomson, 2001.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura. 2000.