



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

CÁTIA RECH DORIGONI

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EM  
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA**

Porto Velho – RO

2011

CÁTIA RECH DORIGONI

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EM  
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: Dra. Tatiane Paschoal

Professor Tutor: Mestre Rose Mary Gonçalves

Porto Velho – RO

2011

Dorigoni, Cátia Rech.

Avaliação do Clima Organizacional existente em uma Instituição Financeira Privada / Cátia Rech Dorigoni. – Porto Velho, 2011.  
43 fl.: il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração – EAD, 2011.

Orientador: Profa. Ms. Rose Mary Gonçalves, Departamento de  
Administração

## 1. Clima Organizacional

**CÁTIA RECH DORIGONI**

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EM  
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Cátia Rech Dorigoni**

Mestre Rose Mary Gonçalves  
Professor-Orientador

Especialista Vanauey Ferreira Vieira  
Professor Examinador

Porto Velho, 03 de Dezembro de 2011

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais que mesmo estando longe sempre me apoiaram e torceram por mim. Dedico especialmente ao meu esposo Nei, que sempre esteve ao meu lado, me incentivando, me orientado e me inspirando.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha querida Mestra, Rose Mary, que me orientou durante todas as fases deste trabalho, e sem a qual eu não teria conseguido alcançar os objetivos. Muito obrigado! Agradeço também à Marisa e ao Felício, amizades conquistadas durante o curso que levarei para a vida inteira. Agradeço à minha cunhada Cléo, que me auxiliou na aplicação da pesquisa.

Clima Organizacional consiste “em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através de suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais”. (TORO, 2001 *apud* MARTINS, 2008, p. 30)

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi avaliar o Clima Organizacional existente em uma Agência de uma Instituição Financeira Privada, na percepção dos colaboradores. Para Toro (2001, *apud* MARTINS, 2008, p. 30) o Clima Organizacional consiste “em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através de suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais”. A pesquisa foi realizada em uma das Agências de uma Instituição Financeira Privada, fundada no ano de 1943. Os produtos e serviços oferecidos pela Instituição compreendem operações bancárias e a mesma está localizada no município de Porto Velho – RO. O trabalho é um estudo de campo sendo caracterizado como descritivo e transversal. A natureza das variáveis de pesquisa é quantitativa e os dados são primários, coletados através do questionário para obtenção do Perfil Socioeconômico e da Escala de Clima Organizacional. Os resultados da pesquisa apontam indicadores de que o Clima Organizacional na Agência é favorável, porém, o fator Controle/Pressão apresentou média alta, indicando problema nesse quesito. Sugere-se então, que a Agência repense os meios de Controle/Pressão exercidos sobre seus colaboradores para que se efetive um Clima Organizacional favorável.

Palavra-chave: Clima Organizacional.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Clima Organizacional.....	32
---------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores que influenciam no clima organizacional .....	18
Quadro 2 – Resultados proporcionados pelo clima organizacional.....	25
Quadro 3 – Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO.....	28

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de freqüência do clima organizacional.....	32
--	----

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	Formulação do problema	13
1.2	Objetivo Geral	13
1.3	Objetivos Específicos	13
1.4	Justificativa	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>15</b>
2.1	Conceito de Clima Organizacional	15
2.2	Fatores que influenciam o Clima Organizacional	17
2.3	A Importância do Estudo do Clima Organizacional	21
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b>	<b>26</b>
3.1	Caracterização da Organização	26
3.2	População e amostra	27
3.3	Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa	28
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	29
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>30</b>
4.1	Identificação do Perfil Socioeconômico e avaliação do Clima Organizacional	30
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>34</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>36</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>38</b>
	Apêndice A – Orientação Geral	38
	Apêndice B – Questionário de Perfil Socioeconômico	40
	<b>ANEXOS</b>	<b>41</b>
	Anexo A – Escala de Clima Organizacional	41

# 1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado exige das organizações, cada vez mais competitividade e eficiência no desempenho de suas funções e o investimento em capital humano tem se tornado o diferencial das organizações contemporâneas.

Uma contribuição muito importante na área de Gestão de Pessoas se deu a partir dos estudos iniciados com a Teoria das Relações Humanas. Elton Mayo e seus seguidores perceberam que não eram as instalações físicas as responsáveis pela eficácia na realização das tarefas, mas as relações existentes entre as pessoas da empresa e que o homem não é motivado por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais. Esses estudos se aprofundaram com a Teoria Comportamental, cuja ênfase é nas pessoas e seus comportamentos no âmbito organizacional. Os estudos na área de Recursos Humanos vêm crescendo a cada dia. A busca pelo conhecimento das pessoas que formam a organização supera as preocupações com o setor de produção, de finanças e marketing da empresa (PAULINO; BEZERRA, 2005). Dentre as diversas temáticas estudadas na área de Gestão de Pessoas, pode-se citar o Clima Organizacional, foco deste estudo.

De acordo com Tagiuri e Litwin (1968, *apud* COELHO, 2004, p.14) o clima organizacional pode ser definido como: “uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização [...]”.

Segundo Rizzatti (2002 *apud* BISPO, 2006), os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo. Esse movimento buscou formas de combinar humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando principalmente na Psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo. A partir dessa ciência e dos estudos sobre comportamento individual que os autores levantaram alguns conceitos e indicadores iniciais sobre Clima Organizacional.

O Clima Organizacional e sua influência no ambiente de trabalho, é um tema que desperta o interesse de pesquisadores, como exemplo: Coelho (2004); Puentes-Palácios e Freitas (2006) . A pesquisa sobre clima é uma ferramenta gerencial importante para monitorar o estado do clima interno e propor programas e/ou ações para minimizar fatores negativos e fortalecer e/ou ampliar os fatores positivos diagnosticados.

A Pesquisa sobre Clima Organizacional pode ser realizada nos mais diversos tipos de organização. Este estudo foi realizado em uma Agência de uma Instituição Financeira Privada.

## **1.1 Formulação do problema**

De que forma os colaboradores de uma agência de uma instituição financeira privada avaliam o Clima Organizacional existente?

## **1.2 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como objetivo avaliar o Clima Organizacional existente em uma agência de uma instituição financeira privada, na percepção dos colaboradores.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- a. Identificar o perfil dos colaboradores;
- b. Definir o tipo de clima predominante na agência na percepção dos colaboradores;
- c. Apontar quais são os principais fatores que influenciam na formação do Clima Organizacional.

## 1.4 Justificativa

O estudo sobre Clima Organizacional vem ganhando destaque há algumas décadas em função da influência que exerce no ambiente de trabalho. Apesar da sua importância, são poucos os estudos que falam especificamente sobre esse tema, é mais comum encontrar estudos relacionando Clima e Cultura Organizacional, Clima e Stress, Clima e bem-estar, entre outros. Dessa forma, destaca-se a relevância deste trabalho, no sentido de contribuir para a geração de conhecimento sobre o tema.

A avaliação do Clima Organizacional em uma Instituição Financeira Privada possui grande relevância tanto para a Instituição quanto para seus colaboradores. A partir dos resultados da pesquisa será possível subsidiar ações para a Instituição no que se refere ao Clima Organizacional avaliado na percepção de seus colaboradores e apontar quais são os principais fatores que influenciam na formação desse clima.

Em relação à sociedade, o trabalho também trará uma contribuição importante, visto que, através da pesquisa de Clima, a Instituição terá dados suficientes para melhorar e/ou manter o clima organizacional existente, com isso as pessoas que realizam o atendimento ao público na Agência poderão ficar mais satisfeitas e isso poderá refletir na qualidade do atendimento prestado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A preocupação com a satisfação e o bem estar das pessoas no campo organizacional, teve como um dos principais colaboradores, o pesquisador Elton Mayo, que desenvolveu suas experiências entre os anos de 1927 e 1932, com a intenção de analisar a relação da produtividade com o ambiente de trabalho, concluindo que a produção depende da integração entre as pessoas que compõe uma organização e seu bem estar (PAULINO; BEZERRA, 2005).

### 2.1 Conceito de Clima Organizacional

De acordo com Puente-Palacios (2002) o conceito de clima organizacional ainda é impreciso, apesar de ser um tema de grande interesse por parte dos teóricos do comportamento humano, em especial no âmbito das organizações.

Puente-Palacios (2002, p. 96) relata que, segundo Schneider e Reichers (1983), a concepção de clima organizacional é o “resultado de um conjunto de características objetivas da organização que exercem influência sobre as atitudes, os valores e as percepções das pessoas que a compõem”. Assim, o clima organizacional surge da interação das pessoas, dentro de aspectos como “divisão hierárquica, centralidade, tipo de tecnologia e regras de controle do comportamento” (PUENTE-PALACIOS, 2002, p. 96)

Para Stefano e Ferraciolli (2004 apud STADYKOSKI; STEFANO, 2008, p. 2) clima organizacional é um “conjunto de técnicas para entender, mudar e desenvolver a força de trabalho de uma organização, a fim de melhorar sua eficácia e, conseqüentemente, o clima organizacional existente na empresa”. Nesse sentido o clima organizacional é a forma usada para se compreender e melhorar os recursos humanos, para se obter uma organização eficaz.

Forehand e Gilmer (1964 apud PUENTE-PALÁCIOS, 2002) em uma abordagem estrutural, entendem o clima organizacional como características que



distinguem uma organização da outra, que são duráveis ao longo do tempo e que influenciam o comportamento de cada colaborador dentro da organização que está inserido.

Numa abordagem perceptual, segundo James e Jones (1974 apud PUENTE-PALACIOS, 2002, p. 97) “os indivíduos percebem e interpretam os eventos que acontecem no âmbito organizacional de forma psicologicamente significativa para eles e não somente com base na existência, ou não, de aspectos concretos”. Assim, cada indivíduo de uma organização, se identifica com os outros de acordo com a semelhança de suas percepções, o que pode juntar um determinado grupo que tenha pensamentos semelhantes, mesmo que esses não sejam necessariamente concretos.

Apesar de mais complexa e menos explicativa, a autora relata que James e Jones (1974) descrevem ainda uma abordagem interativa para o conceito de clima organizacional. Nessa abordagem, segundo os autores, o significado de clima organizacional:

É atribuído a partir do valor ou da importância que determinados aspectos organizacionais têm para o grupo de indivíduos que compõem a organização. Em outras palavras, aspectos do cenário organizacional são vistos pelos membros como significativos e nesse reconhecimento têm papel fundamental as relações de troca, por isso é possível afirmar que o significado é socialmente construído (JAMES; JONES, 1974, apud PUENTE-PALACIOS, 2002, p. 97)

Nessa abordagem os aspectos estruturais da organização e os processos de percepção do indivíduo, não são significativos para o clima organizacional.

Outra abordagem citada é a cultural. Segundo essa abordagem “o clima sofre influência da cultura da organização que molda os processos sociais e individuais de percepção” (PUENTE-PALACIOS, 2002, p. 98). O cenário organizacional, sua estrutura, os processos e até mesmo o impacto ambiental, influenciam na abordagem cultural, já que todas essas características criam a base de percepção de cada indivíduo e influenciam de acordo como são percebidas por eles.

Segundo Paulino e Bezerra (2005, p. 38) “a cultura e o clima organizacional significam o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização”.

Para Toro (2001 *apud* MARTINS, 2008, p.30), o Clima Organizacional consiste “em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais”.

Neste trabalho será utilizado o conceito de Toro (2001 *apud* MARTINS, 2008, p.30) citado acima, para Clima Organizacional.

## 2.2 Fatores que influenciam o Clima Organizacional

Diante do exposto, pode-se dizer que o clima organizacional está relacionado ao ambiente interno e na maneira como ele é percebido pelos colaboradores, dependendo da maneira que cada indivíduo interage com o ambiente e se insere nele, tornando-o favorável ou desfavorável.

Lima e Albano (2002) listam três tipos de climas organizacionais classificados por Edela em 1978: clima desumano, tenso ou de tranqüilidade e confiança.

**Clima desumano**, onde é dada excessiva importância à tecnologia; **clima tenso**, onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar a punições e/ou demissões e por último, o **clima de tranqüilidade e confiança**, onde existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho (LIMA; ALBANO, 2002, p. 34) (grifos nossos)

Vieira e Vieira (2004 *apud* BOLZAN et al., 2011, p. 6) considera que os fatores a serem estudados sobre clima são: comunicação, relacionamento interpessoal, valorização, liderança, benefícios e satisfação. Segundo o autor conceituando alguns fatores, é possível compreender importância do clima agradável na organização e a relevância em se identificar os fatores que algumas vezes são intangíveis, mas que podem ser percebidos.

<b>Fator</b>	<b>Abordagem</b>
<b>Comunicação</b>	Nesse fator são abordadas questões ligadas à comunicação empresarial no que diz respeito à maneira de como são divulgadas as políticas e diretrizes da organização, a transparência e rapidez do processo de comunicação
<b>Relacionamento interpessoal</b>	Nesse fator verifica-se a percepção dos funcionários em relação a aspectos relacionados à cooperação, à soma dos esforços, a amizade e compreensão entre os membros da equipe de trabalho para que os objetivos organizacionais sejam atingidos
<b>Valorização</b>	Esse fator visa verificar se os funcionários percebem que a sua competência, experiência, dedicação ao trabalho, participação está sendo reconhecido, valorizado pelo seu superior imediato
<b>Liderança</b>	Esse fator visa identificar o relacionamento existente entre o gerente e a sua equipe de trabalho
<b>Benefícios</b>	Esse fator analisa a questão salarial é importante para o Clima Organizacional, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário
<b>Satisfação</b>	Nesse fator é analisado se o colaborador gosta do que faz. É preciso uma boa dose de realização pessoal naquilo que está fazendo.

**Quadro 1 – Fatores que influenciam no clima organizacional**

Fonte: Vieira e Vieira (2004 apud BOLZAN et al; 2011, p. 6).

Assim, identificando como os colaboradores se sentem em relação a cultura da empresa e qual a percepção que possuem em relação a ela, pode-se identificar quais os fatores que influenciam o Clima Organizacional.

Segundo Coda (1997 apud PAULINO; BEZERRA, 2005, p. 38):

Para se analisar um clima organizacional é necessário separar satisfação e motivação no trabalho, onde motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e a natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefias, colegas, entre outros, e segundo ele são essas energias indiretas ou extrínsecas que formam o clima organizacional.

O autor ainda lista dez fatores que afetam o clima organizacional, são eles: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, no sentido de valor, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, política global de recursos humanos e acesso (CODA, 1997 apud PAULINO; BEZERRA, 2005).

Puentes-Palacios (2002, p. 101) agrupou oito fatores hipotéticos que influenciam no clima organizacional:

- 1) **autonomia:** percepção de autodeterminação em relação aos procedimentos de trabalho, objetivos e prioridades;
- 2) **coesão:** percepção de proximidade entre os membros da organização;
- 3) **confiança:** percepção de liberdade e abertura na comunicação com os membros dos níveis mais altos da organização;
- 4) **pressão:** abordagem de questões relativas à percepção das demandas de tempo para a finalização das tarefas e para a manutenção de padrões de desempenho;
- 5) **suporte:** percepção da tolerância dos supervisores e chefias em relação ao comportamento dos funcionários, incluindo aspectos referentes à possibilidade de aprender com os erros;
- 6) **reconhecimento:** valorização das contribuições do funcionário;
- 7) **justiça:** percepção da equidade com que a organização trata seus membros;
- 8) **inovação:** percepção sobre o encorajamento recebido para a implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores.

Os oito fatores propostos por Puentes-Palacios abrangem o relacionamento interpessoal com os colegas, os supervisores, a equipe de trabalho, às características dinâmicas da tarefa, assim como as possibilidades de inovação e autonomia por parte do colaborador.

Entretanto James e James (1989 apud PUENTE-PALACIOS, 2002, p. 102) afirmam que:

O clima, elemento central na vida da organização, é composto por apenas quatro fatores estruturados em modelo de relações que exige o reconhecimento da presença de um fator geral, latente, que exerce influência sobre eles, o clima possui um componente emocional geral, que entra em jogo no momento de estabelecer o valor do significado dos eventos ocorridos no local de trabalho.

Os fatores citados pelos autores relacionam-se diretamente com o ambiente de trabalho.

O primeiro, denominado **estresse do papel e falta de harmonia**, engloba tanto o estresse decorrente [...] da falta de clareza na definição das responsabilidades atreladas ao papel, quanto a falta de harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais. O segundo fator, denominado **tarefas desafiadoras e autonomia**, refere-se à percepção das características das tarefas e do trabalho, em termos de desafio, variedade, autonomia e importância. O terceiro fator, **liderança e suporte**, aborda questões relativas à percepção do papel e do desempenho do líder. Finalmente, o quarto fator, **cooperação do grupo de trabalho e relações de amizade**, refere-se à percepção que o funcionário tem sobre o relacionamento interpessoal e o desempenho no seu grupo de trabalho (JAMES; JAMES, 1989 apud PUENTE-PALACIOS, 2002, p. 102).

Paulino e Bezerra (2005) realizaram uma pesquisa para identificar os itens que contribuem favoravelmente no clima organizacional. Os mais citados foram: implantação do Programa Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (38%); realização do almoço coletivo (18%); movimentação dos colaboradores pelos diversos setores da empresa (18%); comemoração do aniversariante do mês (3%).

Entende-se, portanto, que os funcionários valorizam a valorizam o Programa Qualidade de Vida no Trabalho, como forma de melhoria no clima organizacional.

Na mesma pesquisa, os autores (PAULINO; BEZERRA, 2005) identificaram que os itens que mais contribuem para um clima organizacional desfavorável são: comunicação interna (44%); estrutura organizacional (15%); a forma de distribuição das atividades para os colaboradores (15%); faixa salarial oferecida pela empresa (5%).

De acordo com os dados acima, percebe-se que os funcionários tendem valorizar uma comunicação interna que seja eficiente.

Ao se estudar o clima organizacional de uma empresa, esse se torna um importante instrumento de *feedback* e de intervenção se necessário. Para Stadykoski e Stefano (2008, p. 6) ao se realizar uma pesquisa de clima organizacional é imprescindível abordar fatores como:

as condições de trabalho, os relacionamentos, a comunicação, o treinamento, salários e benefícios, a liderança, a gestão, a organização, a imagem da empresa, a qualidade, a produtividade, segurança e meio ambiente bem como princípios e valores culturais da empresa.

Verifica-se, portanto, que para se ter um clima organizacional favorável é preciso que existam tranqüilidade e confiança nas relações interpessoais sem, contudo, haver descuido do trabalho a ser realizado.

Stefano e Ferracioli (2004 *apud* STADYKOSKI; STEFANO, 2008, p. 6) acrescentam que:

Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento de pessoal, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, etc.

## **2.3 A Importância do Estudo do Clima Organizacional**

Nas considerações de Brisola (2002 *apud* STADYKOSKI; STEFANO, 2008) a competitividade tornou o clima organizacional um importante instrumento para a gestão. Esse instrumento permite verificar como está o relacionamento interno e externo da organização com seus clientes e colaboradores, e assim poder intervir no caso de se identificar algum tipo de problema.

O clima organizacional pode tanto ser favorável quanto pode ser desfavorável. Indivíduos satisfeitos criam, inovam, adaptam-se às mudanças, e assim contribuem positivamente para que o clima organizacional ao qual esteja inserido seja favorável. Quando os indivíduos encontram-se desmotivados, com baixa auto-estima, os mesmos apresentam frustrações, e acabam gerando um clima desfavorável na organização (PAULINO; BEZERRA, 2005).

Assim, pode-se dizer que clima organizacional está intrinsecamente ligado a produtividade organizacional, e que a mesma depende da atmosfera psicológica em que a organização se encontra. Quando o ambiente de trabalho é bom, saudável e de confiança mútua, a produtividade tende a aumentar, caso contrário tenderá em dispersão por parte da equipe, o que poderá acarretar redução na produtividade dos colaboradores.

De acordo com Stadykoski e Stefano (2008) a Gestão de Clima Organizacional é importante como referência para o Planejamento Estratégico de

uma organização, e que a mesma não pode ser realizada baseada na intuição, e sim baseados nos critérios enumerados por Kanaane (1995):

As interações sociais, expectativas e necessidades refletem os anseios do trabalhador, assinalando esse segmento. E quando se consegue criar esse clima, que propicie a satisfação das necessidades dos participantes canalizando seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma (KANAANE, 1995 apud STADYKOSKI; STEFANO, 2008, p. 2).

De acordo com Valeriano, Talamini e Oliveira (2011) a importância do clima organizacional reside na valorização dos recursos humanos, onde a empresa que mais valoriza seus funcionários e mantém um clima organizacional favorável, tende a se destacar no mercado, pois apresenta melhor desempenho. Os autores consideram ainda que, atualmente, para que uma empresa sobreviva é imprescindível investir em recursos humanos, pois colaboradores motivados, entusiasmados, valorizados, possuem um sentimento de reconhecimento profissional, o que é um grande diferencial de uma organização (VALERIANO; TALAMINI; OLIVEIRA, 2011).

Assim, a identificação do clima organizacional, possibilita que sejam realizadas as intervenções necessárias de melhoria no ambiente de trabalho, tornando o clima organizacional favorável.

Citando Zuccoli e Franzin (2006 *apud* VALERIANO; TALAMINI; OLIVEIRA, 2011):

A queda de produtividade, oferta e demanda, faturamento, custo e benefício, entre outros, são indicadores que são observados minuciosamente por gestores de organizações, isto se deve a um mercado que está cada vez mais exigente e competitivo. A análise desses indicadores evidencia claramente a necessidade da verificação de alguns aspectos de ordem administrativa de forma mais estratégica, fazendo uso de recursos que apontem fatores que realmente influem na aquisição destes resultados (ZUCCOLI; FRANZIN, 2006 *apud* VALERIANO; TALAMINI; OLIVEIRA, 2011, p. 24).

Constata-se, portanto, que a avaliação do clima organizacional é um recurso importante para se identificar os fatores que influenciam negativamente os colaboradores, e assim propor ações estratégicas para melhoria da produtividade.

Para tanto é preciso que os gestores transmitam a seus colaboradores a importância que cada um tem de conhecer a razão do trabalho que realizam e

desenvolver neles o sentimento de orgulho e satisfação, para então propor melhorias no ambiente de trabalho (ZUCCOLI; FRANZIN, 2006 *apud* VALERIANO; TALAMINI; OLIVEIRA, 2011).

Já nos estudos de Menezes et al. (2009, p. 307) é apontado que Gilmer (1964) identifica o clima organizacional como:

uma qualidade relativamente duradoura do ambiente interno de uma organização, que: a) é experimentada pelos seus membros; b) influencia seus comportamentos; e c) pode ser descrita em termos da avaliação de um conjunto particular de características da organização.

Assim, para os autores é preciso avaliar todas as características da empresa para se identificar como os colaboradores percebem sua estrutura organizacional, para poder conhecer o clima organizacional existente.

Para se evitar a rotatividade de colaboradores e melhorar produtividade por parte deles, os gestores estão sentindo a necessidade de oferecer a seus funcionários, melhores condições de trabalho, e não somente bons salários. As organizações investem cada vez mais para proporcionar um ambiente inovador, que busque a eficiência, estimule criatividade e ofereça melhor qualidade de vida a seu capital humano (SILVA; DORNELAS; SANTOS, 2008).

Nesse contexto demonstra-se que as empresas estão investindo mais na valorização e no bem estar de seus funcionários, e se conscientizando que os recursos humanos da empresa merecem atenção especial, pois são eles que fazem a organização ser produtiva.

Em suas pesquisas Silva, Dornelas e Santos (2008) constataram que é inerente a organização manter a satisfação com ênfase na motivação de seus funcionários, assim como ter gestores voltados para a participação em programas de treinamento, condições de trabalho e aos benefícios e incentivos oferecidos. Os autores concluíram que somente por meio de uma pesquisa para identificação e avaliação do clima organizacional existente, é possível conhecer as necessidades dos funcionários e assim propor estratégias e ações que possam manter um clima organizacional favorável que torna a empresa eficiente e produtiva.



Para Silva, Dornelas e Santos (2008, p. 263) o aumento da produtividade em virtude do clima organizacional é porque “empregados, quando valorizados, se sentem mais motivados, motivação esta que se reflete na qualidade total do trabalho realizado”.

Mattar e Ferraz (2004 *apud* OLIVEIRA; CAMPELLO, 2006) consideram que colaboradores motivados são mais comprometidos, e isso propicia maior eficiência e eficácia. Entretanto ressaltam que não é tarefa fácil conseguir o comprometimento desejado por parte dos funcionários.

Nesse sentido, é que se faz necessária a análise e o diagnóstico da situação ambiental da organização, através da identificação do clima organizacional existente. “A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas” (BISPO, 2006, p. 263).

Vieira e Vieira (2004) listam uma série de motivos que tornam importante a pesquisa sobre o clima organizacional em uma empresa. Entre eles estão:

- a) Pode afetar positiva ou negativamente o comportamento das pessoas;
- b) Pode ser decisivo na capacidade da organização em atrair e reter talentos;
- c) É um importante indicador de satisfação dos membros da empresa;
- d) Permite identificar a origem de problemas já detectados, possibilitando uma intervenção corretiva;
- e) Permite traçar estratégias e ações de acordo com a realidade.

Bispo (2006) demonstra em seus estudos os resultados proporcionados pelos recursos humanos tanto no clima organizacional favorável quanto no desfavorável, destacando também o intermediário. E considera ainda que no clima favorável todos se beneficiam dele, os clientes, os funcionários e a própria empresa.

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Desfavorável</b>	<b>Mais ou menos</b>	<b>Favorável</b>
• Frustração	• Indiferença	• Satisfação
• Desmotivação	• Apatia	• Motivação
• Falta de integração empresa/ funcionários	• Baixa integração empresa/ funcionários	• Alta integração empresa/ funcionários
• Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários	• Baixa credibilidade mútua empresa/ funcionário	• Alta credibilidade mútua empresa/ funcionários
• Falta de retenção de talentos	• Baixa retenção de talentos	• Alta retenção de talentos
• Improdutividade	• Baixa produtividade	• Alta produtividade
• Pouca adaptação às mudanças	• Média adaptação às mudanças	• Maior adaptação às mudanças
• Alta rotatividade	• Média rotatividade	• Baixa rotatividade
• Alta abstenção	• Média abstenção	• Baixa abstenção
• Pouca dedicação	• Média dedicação	• Alta dedicação
• Baixo comprometimento com a qualidade	• Médio comprometimento com a qualidade	• Alto comprometimento com a qualidade
• Clientes insatisfeitos	• Clientes indiferentes	• Clientes satisfeitos
• Pouco aproveitamento nos treinamentos	• Médio aproveitamento nos treinamentos	• Maior aproveitamento nos treinamentos
• Falta de envolvimento com os negócios	• Baixo envolvimento com os negócios	• Alto envolvimento com os negócios
• Crescimento das doenças psicossomáticas	• Algumas doenças psicossomáticas	• Raras doenças psicossomáticas
• Insucesso nos negócios	• Estagnação nos negócios	• Sucesso nos negócios

**Quadro 2 – Resultados proporcionados pelo clima organizacional**

Fonte: Bispo (2006, p. 259)

Assim, de acordo com os resultados proporcionados pelo clima organizacional apresentados por Bispo (2006), um clima organizacional favorável é responsável pelo sucesso da empresa, pois favorece a produtividade, inclusive reduzindo as faltas ao trabalho e os afastamentos por doenças psicossomáticas.

Funcionários satisfeitos e felizes proporcionam um ambiente saudável e motivador, e esse ambiente contagia os clientes e resulta no sucesso da empresa.

Da mesma forma, quando o ambiente é desagradável e desmotivador, com falta de integração da equipe, a empresa tende a sofrer com a falta de comprometimento, falta de respeito entre os membros, rotatividade de funcionários, comunicação deficiente, entre outros, o que geram grandes problemas e custos para os negócios.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

A Metodologia de Pesquisa tem como tarefa identificar e analisar os “recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicitar seus pressupostos e as conseqüências de seu emprego” (ASTI VERA, 1974 *apud* ZANELLA, 2006, p. 20).

“Método é um procedimento, ou melhor, um conjunto de processos necessários para alcançar os fins de uma investigação. É o procedimento geral. É o caminho percorrido em uma investigação.” (ZANELLA, 2006 p.19)

Para Cervo e Bervian (2002, *apud* ZANELLA, 2006, p. 20) o “método se concretiza como o conjunto das diversas etapas ou passos que devem ser dados para a realização da pesquisa”.

A pesquisa realizada é um estudo de campo que foi aplicada no ambiente de trabalho dos pesquisados, sendo caracterizada como descritiva e transversal.

A natureza das variáveis de pesquisa é quantitativa e os dados são primários, coletados através de questionários estruturados, aplicados diretamente na Instituição para os pesquisados.

#### **3.1 Caracterização da Organização**

O Trabalho foi realizado em uma das Agências de uma Instituição Financeira Privada fundada no ano de 1943. Os produtos e serviços oferecidos pela Instituição compreendem operações bancárias como: operações de crédito e captação de depósitos, emissão de cartões de crédito, consórcios, seguros, arrendamento mercantil, cobrança e processamento de pagamentos, planos de previdência complementar, gestão de ativos e serviços de intermediação e corretagem de valores mobiliários.

A Instituição, em seu plano estratégico conta com ações de responsabilidade social e ambiental que possuem grande relevância, inserindo-se dessa forma na sua cultura empresarial. Três pilares já existentes serão mantidos como metas

prioritárias, são eles: crescer organicamente; identificar e avaliar riscos intrínsecos às atividades; e manter parceria com o mercado de capitais.

A Agência alvo da pesquisa possui 52 colaboradores, sendo: 16 no setor da Gerência, 16 no Atendimento ao Cliente (incluindo Caixas, Atendentes e Pré-Atendentes), 04 na conferência de depósito e devolução de cheques, 01 na Tesouraria, 02 na Supervisão, 09 na Corretagem (incluindo seguro de vida, previdência, automóvel, consignado e saúde), 02 na Vigilância e 02 na Limpeza.

### 3.2 População e amostra

A população desta pesquisa é de 52 colaboradores e a amostra da pesquisa é de 30 colaboradores. O cálculo da amostra da pesquisa foi realizado através da Calculadora de Amostragem Raosoft (RAOSOFT, 2004) e possui uma margem de erro de 10%, com um nível de confiança de 90%.

Em termos dos números que foram selecionados, o tamanho da amostra  $n$  e a margem de erro  $E$  dados definidas por

$$x = Z(c/100)^2 r(100-r)$$

$$n = \frac{N x}{(N-1)E^2 + x}$$

$$E = \text{Sqrt}[\frac{(N-n)x}{n(N-1)}]$$

Onde  $N$  é o tamanho da população,  $r$  é a fracção de respostas em que está interessado, e  $Z(c/100)$  é o **valor crítico** para o nível de confiança  $c$ .

### 3.3 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa

Para a realização da pesquisa foi utilizada uma Escala de Clima Organizacional – ECO proposta por Martins (2008) e um questionário para obtenção do perfil socioeconômico da população pesquisada.

“A ECO é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional.” (MARTINS, 2008, p. 32)

A Escala de Clima Organizacional é composta por 63 itens agrupados em 5 fatores denominados: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão e coesão entre colegas.

DENOMINAÇÕES	DEFINIÇÕES	ITENS	ÍNDICE DE PRECISÃO
<b>Apoio da chefia e da organização</b>	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
<b>Recompensa</b>	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
<b>Conforto físico</b>	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
<b>Controle/pressão</b>	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
<b>Coesão entre colegas</b>	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

**Quadro 3 Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO**

Fonte: Martins (2008, p. 33)

O questionário socioeconômico é composto de 6 questões, onde o pesquisado assinalou a opção de acordo com o seu perfil.

### 3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a pesquisa, foram entregues 30 questionários e todos foram devolvidos. Nesses questionários, **nenhuma questão** foi deixada em branco.

Os pesquisados receberam as orientações para o preenchimento do questionário e da Escala de Clima Organizacional (ECO) individualmente, no período entre os dias 02/08/2011 e 05/08/2011, onde foi garantido o sigilo absoluto do respondente. O prazo combinado para a entrega da pesquisa foi de dois dias, porém somente a minoria entregou no prazo combinado, a coleta final dos questionários aconteceu no dia 16/09/2011.

A análise dos dados foi realizada através de estatística descritiva. Para o tratamento dos dados, foi utilizado o programa Microsoft Office Excel que realizou os cálculos de média, desvio padrão e variância, bem como o cálculo de percentual do questionário sobre o Perfil Socioeconômico. Depois de realizados os cálculos foi construído o gráfico sobre o Clima Organizacional que será apresentado posteriormente.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção é destinada à apresentação e discussão dos resultados da pesquisa realizada.

### 4.1 Identificação do Perfil Socioeconômico e avaliação do Clima Organizacional

Serão apresentados nas tabelas a seguir os dados encontrados no questionário de Perfil Socioeconômico.

#### PERFIL SÓCIOECONÔMICO

<b>Idade</b>	<b>Valor absoluto</b>	<b>%</b>
de 18 a 30 anos	21	70%
de 31 a 40 anos	6	20%
de 41 a 50 anos	3	10%
Mais de 50 anos	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

<b>Sexo</b>	<b>Valor absoluto</b>	<b>%</b>
Masculino	7	23%
Feminino	23	77%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

<b>Estado civil</b>	<b>Valor absoluto</b>	<b>%</b>
Solteiro (a)	19	64%
Casado (a)	10	33%
Divorciado (a)	1	3%
Viúvo (a)	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

<b>Escolaridade (completa)</b>	<b>Valor absoluto</b>	<b>%</b>
Ensino Fundamental	0	0%
Ensino Médio	1	3%
Ensino Superior	27	90%
Especialização	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

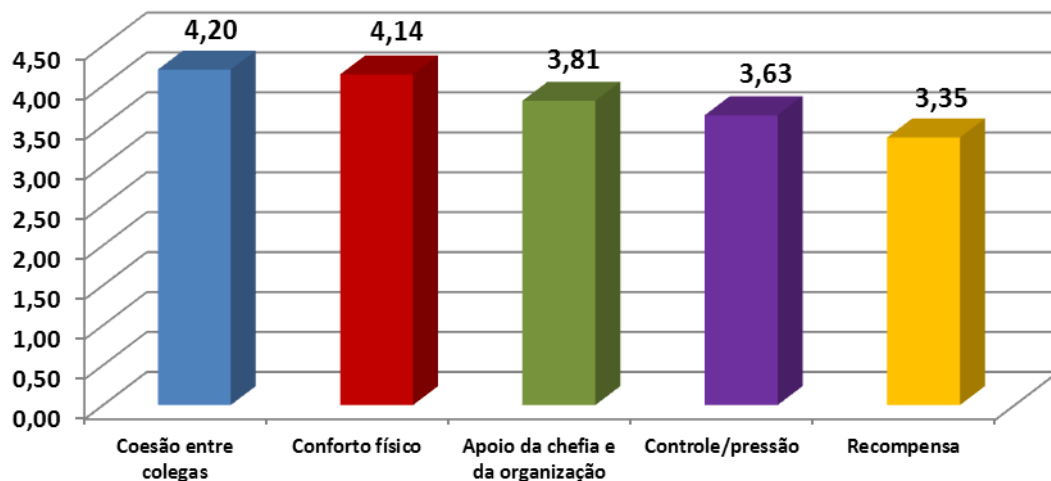
<b>Tempo de serviço</b>	<b>Valor absoluto</b>	<b>%</b>
Até 5 anos	19	63%
de 6 a 10 anos	3	10%
de 11 a 20 anos	5	17%
Mais de 20 anos	3	10%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

<b>Renda</b>	<b>Valor absoluto</b>	<b>%</b>
Até 2 salários mínimos	3	10%
de 3 a 5 salários mínimos	17	56%
de 6 a 8 salários mínimos	8	27%
de 8 a 10 salários mínimos	2	7%
Mais de 10 salários mínimos	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Verifica-se através dos dados que 77% dos pesquisados corresponde ao sexo feminino; 70% têm entre 18 e 30 anos; 90% possuem Ensino Superior; 64% são solteiro(a) e 63% possuem renda entre 3 e 5 salários mínimos.

O objetivo geral da pesquisa foi avaliar o Clima Organizacional existente em uma agência de uma Instituição Financeira Privada na percepção dos colaboradores. A seguir, o gráfico 1 mostra as médias dos fatores Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/pressão e Coesão entre colegas, obtidos através da pesquisa.





**Gráfico 1 – Clima Organizacional**

Fonte: Dados primários coletados durante a pesquisa

De acordo com Martins (2008), para interpretar os dados, deve-se considerar que, quanto mais altos forem os valores das médias fatoriais, melhor será o Clima Organizacional, pois, valores maiores do que 4 indicam bom Clima e média menor que 2,9 indica Clima ruim. Ocorre o inverso no caso do fator Controle/pressão, nesse caso, valores maiores que 4 indicam Clima ruim e valores menores que 2,9 indicam bom Clima.

De acordo com o Gráfico 1, percebe-se que a maior média encontrada foi a do fator Coesão entre colegas (4,20), seguido por Conforto físico (4,14), Apoio da Chefia e da organização (3,81), Controle/pressão (3,63) e por fim Recompensa (3,35).

A seguir, a tabela 1 apresenta a Distribuição de freqüência do Clima.

**Tabela 1 – Distribuição de freqüência do clima organizacional**

<b>Clima Organizacional</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Variância</b>
Apoio da chefia e da organização	3,81	0,97	0,94
Recompensa	3,35	1,13	1,27
Conforto físico	4,14	0,87	0,76
Controle/pressão	3,63	1,11	1,23
Coesão entre colegas	4,20	0,92	0,84

Fonte: Dados primários coletados durante a pesquisa

Através dos dados obtidos, pode-se afirmar que existem mais indicadores de que o Clima Organizacional encontrado na Agência é favorável, pois se verificou médias superiores a 4 em dois fatores e médias próximas a 4 em outros dois fatores. Porém, deve-se atentar para o fator Controle/pressão que indicou média de 3,63, esta média é considerada alta e indica problemas neste quesito. Verifica-se que este fator está relacionado às normas e organização da Instituição, não tendo relação com a Chefia, já que este fator foi avaliado positivamente por seus colaboradores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção serão apresentados os objetivos da pesquisa, seus principais resultados, contribuições e limitações.

O objetivo geral da pesquisa foi avaliar o Clima Organizacional existente na Agência, na percepção de seus colaboradores. Os objetivos específicos visaram identificar o perfil dos colaboradores; definir o tipo de Clima predominante na Agência e apontar quais são os principais fatores que influenciam na formação do Clima Organizacional.

Em síntese, o que se verificou na pesquisa, é que a Agência possui mais indicadores de Clima Organizacional favorável, porém para que isso se torne efetivo seria interessante a mesma repensar os meios de Controle/Pressão exercidos sobre seus colaboradores, já que este foi o único fator avaliado de forma negativa pelos mesmos. Por meio dos resultados obtidos, verifica-se que este fator está relacionado às normas e organização da Instituição, não tendo relação com a Chefia, já que esta foi avaliada positivamente por seus colaboradores.

A respeito das contribuições da pesquisa, o estudo sobre Clima Organizacional, apesar de sua importância, encontra poucas considerações atuais específicas sobre o tema, sendo mais comum encontrarmos estudo relacionando Clima e outra variável, como exemplo: Clima e Cultura, Clima e Bem-Estar, Clima e Stress, entre outros. Dessa forma, a pesquisa realizada contribuiu para a geração de conhecimento sobre o tema.

Para a Agência em questão, o resultado da pesquisa contribuiu no sentido de fornecer subsídios para ações de melhoria no fator negativo encontrado (Controle/Pressão), podendo de fato, alcançar um Clima Organizacional totalmente favorável, ganhando com isso um ambiente de trabalho agradável.

Quanto às limitações, a pesquisa é um estudo de campo transversal que foi realizado em um único momento da realidade da Agência pesquisada e, portanto não será possível estender seus resultados para outras Agências da mesma Instituição.

Como o estudo foi realizado em um único momento da realidade da Agência, recomenda-se que sejam realizadas periodicamente outras pesquisas, que contemplem todos os setores, buscando sempre a melhoria do Clima Organizacional existente no ambiente de trabalho, trazendo benefícios para colaboradores e clientes da Instituição.

## REFERÊNCIAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de Clima Organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, mai./ago., 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 22 de março de 2011.

BOLZAN, Larissa Medianeira; CHARÃO, Daniele Feiffer; MALDANER, Dayana Fernanda; KUBOTA, Flávio Issao; COSTA, Vânia Medianeira Flores. **Análise do clima organizacional da Superautos e identificação de oportunidades**. 2011. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhospdf/861.pdf>. Acesso em: 10 de maio de 2011.

COELHO, Cristina Lúcia Maia. Clima Organizacional e *stress* numa empresa de comércio varejista. **rPOT**, v. 4, n. 1, p. 11-36, jan./jun., 2004. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7545/6925>>. Acesso em: 21 de março de 2011.

LIMA, Súsi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. 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: 30 de Abril de 2011.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. e cols. **Medidas do comportamento organizacional** – ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MENEZES, Igor Gomes; SAMPAIO, Leonardo Rodrigues; GOMES, Ana Cristina Passos; TEIXEIRA, Flora Silva; SANTOS, Pricila de Sousa. Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. **Estudos de Psicologia**, Campinas 26(3) 305-316 jul./set., 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-166X2009000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2009000300004)>. Acesso em: 02 de maio de 2011.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha G de; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. **Clima e cultura Organizacional no desempenho das empresas**. 2006. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/345\\_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf)>. Acesso em: 10 de maio de 2011.

PAULINO, Andicléia Tomaz; BEZERRA, Rosângela de Menezes Cortes. A Importância do clima organizacional: um Estudo de Caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN. **Revista da FARN**, Natal, v. 4, n. 1/2, p. 31-48, jul. 2004/dez. 2005. Disponível em: <<http://www.revistafarn.inf.br/revistafarn/index.php/revistafarn/article/view/105/117>> Acesso em: 21 de março de 2011.

PUENTE-PALACIOS, Kátia Elizabeth. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo v. 37, n. 3, p. 96-104, jul./set., 2002. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V370396-104.pdf>>. Acesso em: 02 de maio de 2011.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima Organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **O&S**, v. 13, n. 38, jul./set., 2006. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=156>>. Acesso em: 22 de março de 2011.

RAOSOFT. Calculadora Raosoft.

Disponível em: <<http://www.vsaí.pt/amostragem.php>>. Acesso em: 06 de junho de 2011.

SILVA, Regina Kátia Aparecida; DORNELAS, Myriam Angélica; SANTOS, Washington Silva. **Fatores que definem o Clima Organizacional existente entre os servidores técnico-administrativos do Cefet Bambuí**. I Jornada Científica e VI Fipa do Cefet Bambuí, 2008. Disponível em: <[http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos\\_aprovados/administracao/66-CO-3.pdf](http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos_aprovados/administracao/66-CO-3.pdf)>. Acesso em: 21 de março de 2011.

STADYKOSKI, Rita de Cássia; STEFANO, Silvio Roberto. Clima organizacional em uma empresa de grande porte do setor automobilístico: um estudo longitudinal. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Ano 3, n. 1, março de 2008. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/9-Ed3\\_CS-ClimaOrgani.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/9-Ed3_CS-ClimaOrgani.pdf)>. Acesso em: 02 de maio de 2011.

VALERIANO, Marcio Freire; TALAMINI, Edson; OLIVEIRA, Letícia de. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 1, p. 20-35, jan./abr., 2011. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/download/136/120>>. Acesso em: 30 de abril de 2011

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. A influência do Clima Organizacional nas empresas e nas pessoas. **ICPG**, 2004. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em: 30 de abril de 2011.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SeaD/UFSC, 2006.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Orientação Geral

Prezado Colaborador,

Esta é uma pesquisa da Universidade de Brasília (UnB) sobre Clima Organizacional. Para viabilizá-la procuramos a sua organização para realizar esse levantamento. Todos os colaboradores foram solicitados a participar desta pesquisa. Estamos nos dirigindo a você para solicitar a sua colaboração respondendo ao questionário em anexo. Sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho.

O objetivo deste trabalho é Avaliar o Clima Organizacional existente em uma agência de uma instituição financeira privada, na percepção dos colaboradores.

A sua participação é voluntária. Se você decidir participar ou não, isto não afetará a sua relação atual ou futura com a equipe de pesquisa ou com a sua instituição. Queremos que você se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Se você aceitar participar, pedimos que você responda um questionário e uma escala de clima organizacional que terá duração de aproximadamente 10 min. Os participantes não serão identificados e os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa. **Não escreva seu nome em qualquer lugar do questionário.**

Para que não haja influência nas respostas de outros colaboradores que talvez estejam respondendo ao mesmo questionário, solicitamos também que você não comente suas respostas com colegas de trabalho.

Por favor, responda conforme as instruções e **não deixe nenhuma questão em branco.**

Qualquer dúvida entre em contato com Cátia via e-mail [catiard81@hotmail.com](mailto:catiard81@hotmail.com) ou pelo telefone (69) 8403-2116.

Agradeço desde já a sua colaboração!

Atenciosamente,

CÁTIA RECH DORIGONI



## Apêndice B – Questionário de Perfil Socioeconômico

(Assinalar com um X na opção correspondente ao seu perfil)

1 – Idade:

De 18 à 30 anos\_\_\_\_\_

De 31 à 40 anos\_\_\_\_\_

De 41 à 50 anos\_\_\_\_\_

> de 50 anos\_\_\_\_\_

2 – Sexo:

Masculino\_\_\_\_\_

Feminino\_\_\_\_\_

3 – Estado Civil:

Solteiro (a) \_\_\_\_\_

Casado (a) \_\_\_\_\_

Divorciado (a) \_\_\_\_\_

Viúvo (a) \_\_\_\_\_

4 – Escolaridade (Completa):

Ensino Fundamental\_\_\_\_\_

Ensino Médio\_\_\_\_\_

Ensino Superior\_\_\_\_\_

Especialização\_\_\_\_\_

5 – Tempo de Serviço na Agência:

Até 5 anos\_\_\_\_\_

De 6 à 10 anos\_\_\_\_\_

De 11 à 20 anos\_\_\_\_\_

Mais de 20 anos\_\_\_\_\_

6 – Renda:

Até 2 salários mínimos\_\_\_\_\_

De 3 à 5 salários mínimos\_\_\_\_\_

De 6 à 8 salários mínimos\_\_\_\_\_

De 8 à 10 salários mínimos\_\_\_\_\_

Mais de 10 salários mínimos\_\_\_\_\_

## ANEXOS

### Anexo A – Escala de Clima Organizacional

Os itens abaixo dizem respeito a algumas características da Agência onde você trabalha. Gostaria de saber o quanto você concorda ou discorda de cada item.

Faça suas opções marcando com um x, na tabela à frente de cada frase, para isso, escolha o número (de 1 a 5) que melhor represente sua resposta, conforme descrito abaixo:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem concordo e nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Itens	1	2	3	4	5
01- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.					
02- Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.					
03- O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.					
04- As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.					
05- Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.					
06- O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.					
07- As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).					
08- As mudanças nesta Empresa são informadas aos funcionários.					
09- Nesta Empresa, as dúvidas são esclarecidas.					
10- Aqui, existe planejamento das tarefas.					
11- O funcionário pode contar com o apoio do chefe.					
12- As mudanças nesta Empresa são planejadas.					
13- As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela Empresa.					
14- Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários.					
15- O chefe valoriza a opinião dos funcionários.					
16- Nesta Empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.					
17- O chefe tem respeito pelo funcionário.					
18- O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.					
19- Nesta Empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.					
20- A Empresa aceita novas formas do funcionário realizar suas tarefas.					
21- O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.					
22- Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.					
23- Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.					
24- Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.					
25- O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.					
26- Nesta Empresa, o funcionário sabe porque está sendo recompensado.					
27- Esta Empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.					

28- Esta Empresa valoriza o esforço dos funcionários.					
29- As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.					
30- O trabalho bem feito é recompensado.					
31- O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.					
32- A produtividade do empregado tem influência no seu salário.					
33- A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.					
34- Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.					
35- Os funcionários desta Empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.					
36- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.					
37- Nesta Empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.					
38- O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.					
39- O ambiente físico de trabalho é agradável.					
40- Nesta Empresa, o local de trabalho é arejado.					
41- Nesta Empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.					
42- Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.					
43- Esta Empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.					
44- O setor de trabalho é limpo.					
45- Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.					
46- Nesta Empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.					
47- O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.					
48- Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.					
49- Nesta Empresa, tudo é controlado.					
50- Esta Empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.					
51- A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta Empresa.					
52- Aqui, o chefe usa as regras da Empresa para punir os funcionários.					
53- Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.					
54- Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.					
55- Nesta Empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.					
56- Nesta Empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.					
57- As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.					
58- O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.					
59- Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.					
60- Aqui nesta Empresa, existe cooperação entre os colegas.					
61- Nesta Empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.					
62- Existe integração entre colegas e funcionários nesta Empresa.					
63- Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.					