



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

ELIZEU DE MELO MACIEL

**O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO  
RESULTADO FINANCEIRO DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Macapá – AP

2011

ELIZEU DE MELO MACIEL

**O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO  
RESULTADO FINANCEIRO DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

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

Professor Orientador: Adriana Dantas Gonçalves, MSc.

Macapá – AP

2011



**ELIZEU DE MELO MACIEL**

**O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO  
RESULTADO FINANCEIRO DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno Elizeu de Melo Maciel

**Elizeu de Melo Maciel**

Mestre, Adriana Dantas Gonçalves  
Professor-Orientador

Macapá, 03 de Dezembro de 2011

## RESUMO

No mundo contemporâneo que vivemos, onde as empresas buscam otimizar os custos e maximizar os lucros, podemos identificar cada vez mais aquelas organizações que buscam seus resultados por meio do investimento em qualificação de seu quadro funcional. Ainda podemos destacar que essa gestão de qualificação vem aumentando gradativamente, isso porque, cada vez mais as empresas percebem que funcionários realizados e satisfeitos com a empresa se tornam funcionários mais produtivos e que constantemente almejam galgar outras posições dentro da empresa por meio de seu crescimento profissional. O crescimento profissional de determinado funcionário deve repercutir não apenas seus interesses pessoais, mas deve ser uma combinação de suas ambições com a posição negocial estratégica traçada por sua organização, num resultado onde todos saem ganhando. De posse dessa tendência organizacional o presente estudo mostra como uma agência bancária, através do investimento em qualidade de vida, ambiência e capacitação técnica, variáveis que compõe o chamado clima organizacional, consegue manter o nível de produtividade de seus funcionários dentro do esperado pela empresa.

Palavras-chave: 1. Motivação 2. Clima Organizacional 3. Resultado Financeiro

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	Contextualização .....	2
1.2	Formulação do Problema .....	3
1.3	Objetivo Geral.....	3
1.4	Objetivos Específicos .....	3
1.5	Justificativa .....	3
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	6
2.1	Cenário Motivacional .....	6
2.2	Clima Organizacional.....	7
2.3	Resultados Financeiros .....	9
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	11
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	11
3.2	Caracterização da organização .....	11
3.3	População e amostra.....	12
3.4	Instrumento de pesquisa .....	12
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	13
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	14
4.1	Análise de dados .....	14
4.2	O clima organizacional na agência.....	15
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	18
	REFERÊNCIAS.....	20
	APÊNDICES.....	22
	Apêndice A - Questionário .....	22
	Anexo A – Ranking da Posição da Agência Porto Grande.....	23

# 1 INTRODUÇÃO

No ambiente corporativo, uma das principais ferramentas a favor da competitividade é o conhecimento. Conhecer o mercado, conhecer o consumidor, conhecer a concorrência são essenciais para a sobrevivência de uma empresa. No entanto, um novo elemento vem ganhando espaço e importância nesse cenário - o clima organizacional. O conceito de clima organizacional antigamente trabalhado como projetos de satisfação dos funcionários, ganhou nova abordagem e passou a ser uma poderosa ferramenta de apoio à produtividade em empresas que investem na manutenção e melhorias internas.

Ao conhecer os pontos fortes e fracos de suas equipes, as organizações têm a possibilidade de estabelecer uma parceria com seus colaboradores, capaz de fazer do sucesso da empresa uma extensão do sucesso de seus próprios funcionários. A parceria se estabelece quando a empresa passa a investir internamente em capacitação e políticas de valorização.

O investimento em melhorias do clima organizacional tem se tornado um diferencial competitivo que impacta diretamente nos resultados e ganhos obtidos pela empresa. Principalmente por se tratar de algo que não precisa ser criado, pois já existe, na forma de necessidades humanas que precisam ser supridas, muito bem trabalhadas pela pirâmide de Maslow (CURY, 2007).

Para Cury (2007), se o ser humano quer alcançar níveis de desenvolvimentos mais altos, primeiramente é necessário que ele realize suas necessidades mais básicas, pois a realização de uma determinada necessidade, ativa e serve de estímulo a outras atividades do indivíduo.

As empresas que trabalham as necessidades individuais de seus funcionários buscam com seu reflexo, grandes ganhos no coletivo, e este sim, poderá ser “guiado” de acordo com os interesses corporativos, para que as metas estipuladas pela organização sejam melhores aceitas.

Historicamente a imagem que se tem das agências bancárias é de um lugar cheio de pessoas irritadas com o tempo de espera, cheias de problemas financeiros a serem resolvidos e de funcionários estressados e indiferentes aos seus clientes. Essa pesada carga cultural acaba sendo um obstáculo à harmonização do ambiente, pois o clima de insatisfação reflete no dia-a-dia dos personagens envolvidos.

A satisfação do cliente parte de muitos e individuais pressupostos, porém, a satisfação dos funcionários está concentrada em suas conquistas pessoais e na motivação que parte tanto de si mesmo como de seu ambiente corporativo.

Funcionários motivados tornam-se funcionários mais produtivos e conseqüentemente mais adeptos as demandas corporativas, a soma desses elementos tende a resultar em sucesso de ambas as partes.

Bedane (2003) afirma que os funcionários buscam um comprometimento maior quando há uma identificação com a empresa, favorecida pelas condições físicas de trabalho e flexibilidade de seu corpo gerencial.

Neste cenário, onde todos, (empresa e empregador) perseguem suas realizações, é que se pretende analisar o impacto que um clima organizacional bem desenvolvido do ponto de vista administrativo, acarretará como elemento influenciador ou mesmo de elevação dos resultados obtidos, mais especificamente no âmbito de uma agencia bancária da empresa Banco do Brasil S.A, localizada no município de Porto Grande no Estado do Amapá.

Pretende-se desenvolver uma pesquisa de medição do nível do clima organizacional para que estabeleça uma relação com os resultados conquistados pela mesma, com o intuito de se mensurar o impacto em seu resultado financeiro.

## **1.1 Contextualização**

No cenário atual o clima organizacional vem ganhando importância nas organizações modernas, por ser considerado um termômetro do ambiente organizacional, capaz não apenas de medir o grau de satisfação ou insatisfação do funcionalismo, como o nível de compromisso e identificação com a empresa. Considerando o clima organizacional como ferramenta de estratégia de gestão organizacional, capaz de gerar um ambiente mais produtivo através do investimento no desenvolvimento profissional de seu quadro funcional.



## **1.2 Formulação do Problema**

O clima organizacional é uma ferramenta de alavancagem dos resultados produtivos de uma agência bancária, ou apenas uma prática a mais nos novos modelos de gestão?

No universo corporativo, um ambiente com um bom clima organizacional gera resultados mais positivos nas agências bancárias por ser um instrumento motivador.

## **1.3 Objetivo Geral**

Investigar se o Clima Organizacional é um instrumento gerador de melhorias financeiras ou apenas uma ferramenta de motivação.

## **1.4 Objetivos Específicos**

- Analisar a relação do clima organizacional com o resultado financeiro;
- Construir um instrumento de pesquisa para mensurar o impacto do clima organizacional no resultado financeiro;
- Utilizar o instrumento de pesquisa para observar as variáveis do clima organizacional que impactam nos resultados financeiros da agência;
- -Verificar os resultados obtidos e avaliar se há impacto do clima organizacional no resultado financeiro.

## **1.5 Justificativa**

A motivação tem sido nos últimos tempos foco de muitos gestores, pois a relação de sua causa consequência tem sido alvo de ajustes e programas internos no âmbito organizacional.

A peça fundamental do clima organizacional são as pessoas que compõe determinada empresa, pessoas que estão sujeitas diariamente a vários tipos de

pressões tanto profissionais quanto pessoais. O clima é uma ferramenta organizacional que aproxima as expectativas do funcionário às expectativas da empresa, e quanto mais próximas, mas rápido se chega ao atingimento das metas estabelecidas.

O clima organizacional em síntese, diz respeito a um conjunto tanto dos benefícios, quanto da capacitação ou investimentos, seja na forma de remuneração ou de políticas de reconhecimento que geram resultados motivadores dentro das equipes de trabalho.

O dia a dia de uma agencia bancária é muito dinâmico e intenso, com prazos e horários a serem cumpridos diariamente, por isso a importância de se manter um bom clima organizacional. Apesar das peculiaridades de cada agência, o sistema organizacional do Banco do Brasil S.A, é construído em conceitos e metodologias gerais a todas as agencias.

As instituições financeiras utilizam o clima organizacional como elemento de gestão e bandeira social para a comunidade tendo como referência os seus resultados sobre ações de qualidade de vida. Uma empresa como o Banco do Brasil S.A. pelo porte que representa em seu nicho de mercado estimula programas e impõe regras de avaliação para os resultados obtidos com base em seu clima organizacional.

Os resultados obtidos, positivos ou negativos, com base no desempenho do clima organizacional das agências do Banco do Brasil, em comparação com os seus resultados financeiros nos permitem analisar seu nível de influência e incidência sobre os mesmos.

A elaboração de um instrumento de aferição dos índices que compõem um clima organizacional satisfatório é necessária para que, de posse de tais resultados seja possível estabelecer um parâmetro de impacto desse clima organizacional sobre os resultados estabelecidos pelos gestores, bem como para avaliar com que incidência um bom clima organizacional se transferem em escala sobre os resultados financeiros de uma agencia bancária.

O universo de pesquisa a ser analisado é a agência do Banco do Brasil localizada no município de Porto Grande no Amapá, uma agencia do interior, acessível do ponto de vista da pesquisa e com um quadro pequeno de funcionários.

Os administradores com o enfoque adequado em determinadas formas de incentivo, possibilitarão geradores de produtividade, canalizando as motivações e as

transformando de forma mais eficiente para resultados financeiros positivos nas agencias bancárias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cenário Motivacional

A sociedade contemporânea é voltada para o trabalho. Profissionais que dedicam a maior parte do seu tempo em empresas, na expectativa não apenas de um aumento salarial, mas de projeção profissional e social. O que leva esses profissionais nessa busca é algo chamado **motivação**.

Segundo o Dicionário Aurélio (2001), motivação significa: *“sf. 1. Ato ou efeito de motivar. 2. Exposição de causas e motivos. 3. Conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo.”*

Esse conjunto de fatores é uma combinação de estímulos externos e internos que resultam de suas crenças e valores pessoais e da missão da empresa. E a motivação surge como um instrumento propulsor para novos ganhos. Dessa forma, os interesses, estímulos e mesmo os resultados poderão ser tão diversos quanto seu quadro funcional, daí a necessidade de criar certos padrões nas rotinas de trabalho a serem seguidos por todos.

Nesse contexto, Cury (2007) afirma que os modelos de administração mais modernas, como o desenvolvimento organizacional (DO), buscam como principal objetivo a renovação organizacional a partir das pessoas, em constante interação das pessoas com a sociedade e o macros sistema.

Tudo o que pode ser usado pelas pessoas e para as pessoas (modelos de gestão, tecnologias...) segue uma tendência de renovação constante, mas uma característica sempre se mantém: a busca do sucesso.

Chiavenato (1993 *apud* SOUZA *et tal*, 2007), fala como a motivação envolve sentimentos de realização, crescimento e de reconhecimento profissional, que se manifestam no exercício de tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalho. Quanto maiores os fatores motivacionais, maior será o nível de satisfação.

Para Maslach e Leiter (1999, p.174) há um grande ponto a favor da valorização das pessoas dentro do ambiente organizacional e que estabelecem os vínculos entre o indivíduo e a empresa, é a conquista de algo importante.

A sinergia que ocorre entre os valores pessoais e os valores da organização que as atraíram a um determinado local de trabalho pode ser uma poderosa força motriz no trabalho. É uma fonte de energia criativa que estimula grupos e organizações inteiras a dar contribuições extras, e que permite a pessoas de diversas culturas, diversas tendências políticas e diversas situações econômicas a trabalharem juntas. Além disso, uma corporação justifica sua existência na comunidade contribuindo para a sua qualidade de vida geral, e não apenas para o seu bem estar econômico. Essa contribuição agregadora de valor é essencial se a empresa que crescer a longo prazo. (MASLACH; LEITER 1999, p.174)

Dessa forma, é necessário que seja contemplado dentro dos planos de ação das empresas as expectativas pessoais de seus funcionários para que elas não entrem em atrito com as projeções de produção corporativa, pois a combinação de ambas trazem em seu bojo o crescimento de todos sem prejuízo de um sobre outro.

## **2.2 Clima Organizacional**

O tema Clima Organizacional tem tido um crescente destaque no cenário das políticas administrativas. Esse destaque deve-se ao impacto que esse tema tem causado sobre a rotina dos funcionários e sobre o resultado da produtividade das empresas.

Forehand & Gilmer (1964 *apud* PUENTES-PALÁCIOS, 2002), definem o clima organizacional como um conjunto de características que descrevem a organização; as distinguem de outras; são relativamente duráveis ao longo do tempo e que influenciam o comportamento das pessoas na organização.

O clima organizacional impacta diretamente no dia a dia da empresa, haja vista seu papel influenciador de atitudes. Atitudes essas que causam reflexos diretos sobre as empresas sejam eles positivos ou negativos.

Gomes (2002) em sua premiada pesquisa em uma empresa de telecomunicação resume o conceito de clima organizacional como “o meio ambiente psicológico” da organização. Nessa análise, é possível perceber como o estado de espírito do corpo funcional é fundamental para o equilíbrio da organização.

Segundo Puentes-Palacios (2001), apesar de toda a literatura hoje existente sobre o clima organizacional, a diversidade de abordagens é tanta que haverá a necessidade de reformulação constante.

De acordo com a autora, essa diversidade provém das histórias de vidas de cada um, e da abordagem organizacional de cada empresa. O conjunto desses dois fatores, que costumam ser diferente entre si é que geram a vasta abordagem sobre o clima organizacional.

Conforme pesquisa realizada sobre cultura organizacional Ferreira (2002), aponta uma grande inferioridade em termos de pesquisas entre os estudos realizados no Brasil quando comparados as produções estrangeiras, no entanto há um crescente interesse em estudos voltados para a cultura organizacional brasileira. Tendo como ponto de partida as características específicas de nossa cultura, o autor cita a escala desenvolvida por Gomide Jr. E Martins, para sintetizar os fatores de maior impacto na administração interna:

Fator 1- Profissionalismo Corporativo, associado a valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência com vistas ao atingimento das metas;

Fator 2- Rigidez na Hierarquia de Poder refere-se ao sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento humano;

Fator 3- Profissionalismo Corporativo e individualista, partindo de valores individuais de desempenho e objetivos e,

Fator 4- Satisfação e Bem Estar, apresenta os investimentos em bem estar, satisfação e motivação dos funcionários, com objetivo de humanizar e tornar agradável o local de trabalho.

A respeito do desenvolvimento desses fatores Tavares (2004), afirma que:

As grandes organizações investem recursos na integração de seus sistemas em banco de dados inteligentes, preocupam-se com a integração interna e externa, organizam seu aprendizado e estruturam-se a fim de enfrentar tempos de incerteza. Todavia, sem pessoas continuamente preparadas, qualificadas e motivadas todas essas ferramentas são utilizada precariamente. É necessário o investimento em tecnologia, processos, produtos, serviços e fidelização dos clientes, porém devem estar sempre acompanhados do investimento em **peçoas**. (TAVARES, 2004, p. 35)

Seguindo esse contexto, percebe-se a necessidade de se aplicar uma pesquisa para avaliar a intensidade com que o clima organizacional afeta o resultado financeiro das organizações, em especial das instituições financeiras. Para tal, foi

selecionada uma agência do Banco do Brasil S.A no Amapá, mais precisamente no município de Porto Grande.

### **2.3 Resultados Financeiros**

Os resultados financeiros positivos são o objetivo de todas as empresas que se voltam para a área comercial. Pois, é através dos resultados obtidos que as empresas mensuram se as ações adotadas estão sendo eficazes para os objetivos estabelecidos ou se há a necessidade de ajustes.

De acordo com o dicionário Aurélio (2001) resultado, verbete que deriva de resultar, significa produzir, criar, fazer acontecer, ao fim de um evento ou processo. Assim, os resultados financeiros englobam tanto os custos com os instrumentos disponibilizados quanto os métodos utilizados para seu desempenho financeiro.

Claudia Vassalo (2005 *apud* MEDEIROS:LIMA, 2005), afirma que o resultado financeiro obtido com investimentos na formação profissional se dá a longo prazo, mas esses resultados se tornam mais sólidos e perenes do que os resultados que rapidamente são alcançados por empresas que atropelam a vida pessoal e não investem na carreira profissional de seus funcionários, pois o descontentamento e a falta de motivação geram muitos entraves a continuidade dos trabalhos.

Dessa forma é possível extrair da análise, que os resultados financeiros positivos de uma determinada empresa, são impulsionados por fatores motivacionais cujo impacto se dá sobre a produtividade gerada por seu quadro funcional. Assim, o resultado alcançado poderá ser alavancado com políticas de investimento internos.

Nesse sentido, o clima organizacional age como um termômetro do nível motivacional das pessoas que compõem determinada empresa. Quanto melhor o clima organizacional, melhor é o nível e qualidade da produção, em contrapartida, quanto pior o clima organizacional, pior é o desempenho produtivo.

Na agência a ser trabalhada, afere-se mensalmente o nível de desempenho da unidade tendo como base a produção de serviços e venda de produtos bancários, tais produtos e serviços somam-se em uma lista e representam a posição da agência no ranking de produtividade regional e nacional, ou seja, seu placar de desempenho.

No estudo de caso realizado por Tavares (2004) em uma agência bancária, são apontados indicadores que agrupam as principais perspectivas do resultado operacional dentro de uma agência: o resultado econômico, as estratégias e operações de crédito, a satisfação do cliente e os processos internos. Através da pontuação recebida pela eficiência nesses indicadores se classifica a posição das agências.

Na opinião de Viana (1999 *apud* TAKANO E AZUMA, 2006), existem três pilares básicos que apresentam a vinculação entre pessoas motivadas e os resultados estratégicos, tais pilares são:

- 1- Seres humanos motivados produzem mais;
- 2- Os clientes veem a empresa através dos olhos de seus funcionários;
- 3- Um clima excelente atrairá os melhores talentos do mercado.

Para os autores TAKANO E AZUMA (2006), um bom clima organizacional é necessário, pois ao se estabelecer um vínculo entre satisfação, desempenho e produtividade são perceptíveis à redução dos índices de rotatividade e de faltas no trabalho.

Complementando essa ideia Bakke (2006) chama atenção para o lucro obtido pelas empresas com um fator de saúde financeira, que se faz necessária a manutenção ao sucesso de qualquer organização. Empresas que conquistam seus resultados econômicos, são mais dispostas a investimentos aos fatores não-econômicos, pois segundo o autor é o lucro que sustenta os investimentos em tecnologias e treinamentos dos funcionários.



### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para atingir aos objetivos propostos, que era investigar se o clima organizacional é instrumento de melhorias ou uma ferramenta motivacional, e visando uma avaliação da situação analisada foi utilizado o método hipotético-dedutivo, onde se realizou um estudo quantitativo do tipo exploratório-descritivo. Pois a meta da pesquisa foi avaliar o quanto o clima organizacional impacta sobre os resultados financeiros da agência selecionada, na tentativa de configurar um viés de conhecimento para uma área com certa escassez em produção científica.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Estabelecidas as delimitações do universo, foi selecionado como método de pesquisa a pesquisa descritiva. Instrumento que possibilitou uma contribuição no sentido de identificar dentre as variáveis estudadas qual a sua influência sobre os resultados financeiros da agência estudada.

#### 3.2 Caracterização da organização

O Banco do Brasil é uma instituição financeira de economia mista que atua no mercado brasileiro a mais de 200 anos, cuja missão é: **“Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência.”** (BANCO DO BRASIL, 2011)

Conforme consta em sua página de acesso na internet (BB, 2011) o Banco do Brasil é uma empresa com unidades em todos os estados brasileiros e fora do país, tem como valores, dentre outros:

- A ética e a transparência;
- A Responsabilidade sócio ambiental;
- A gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- Ascensão profissional baseada no mérito;

- Respeito à diversidade.

Partindo da estrutura administrativa dessa instituição financeira, é interessante a exploração das práticas gestoras sobre seu clima organizacional e os resultados financeiros perseguidos por suas agências, bem como uma análise sobre o grau de interdependência de um para com o outro.

### **3.3 População e amostra**

Para a pesquisa foi selecionado entre as 12 agências do Banco do Brasil existentes no Estado do Amapá, a agência Localizada no Município de Porto Grande.

O município de Porto Grande possui uma área de 4.402 km<sup>2</sup> e uma população de 13.962 habitantes, segundo o senso do IBGE realizado em 2007.

A agência do Banco do Brasil de Porto Grande, foi inaugurada em 15 de Maio de 2000, possui hoje um número de 5.000 correntistas entre pessoas físicas e jurídicas, e conta com um quadro funcional de 06 (seis) funcionários, que irão compor 100% do universo dessa pesquisa.

O referido quadro funcional está assim distribuído:

1. Gerente Geral..... 01 (um) Funcionário
2. Gerente de Módulo e Serviços..... 01 (um) Funcionário
3. Assistente de Unidades..... 01 (um) Funcionário
4. Caixa executivo..... 01 (um) Funcionário
5. Escriturários..... 02 (dois) Funcionários

### **3.4 Instrumento de pesquisa**

A pesquisa realizada foi do tipo quantitativo exploratório descritiva. Sendo utilizado como técnica de pesquisa, a aplicação de questionário para a coleta de dados e posterior análise das informações geradas.

Os resultados da pesquisa foram analisados e interpretados a partir de médias e percentuais das respostas obtidas e comparados ao resultado financeiro obtido pela instituição em um período de 06 (seis) meses.

A questão problema respondida neste trabalho utilizou-se da coleta de informações obtidas por meio da aplicação de questionários não identificados.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Para a análise da pesquisa foi construído e aplicado um questionário ao público da pesquisa. Para tal, foi necessário que se determinasse o perfil do público-alvo: bancários da agência Porto Grande, e o tamanho da amostra 100% do público-alvo.

Assim, partindo do conhecimento dessas características foi construindo um questionário estruturado. O questionário, não identificado, continha 16 (dezesesseis) questões sobre as variáveis do clima organizacional como: cooperação, gerência, liderança, capacitação, qualidade de vida, entre outros, e conceitos que variavam em níveis de incidência: nunca, pouco, às vezes, muito e sempre. Os questionários foram entregues aos funcionários na primeira quinzena de setembro e recolhidos para análise que durou da quinzena restante de setembro e o mês de outubro.

Os resultados obtidos após a extração das pontuações obtidas nos questionários respondidos foram escalonados em uma tabela (ver anexo ao final do trabalho) e comparados com o resultado econômico do mês de outubro apresentado pela agência através da sua página de resultados divulgada na intranet corporativa.

Dessa forma, foi possível avaliar se os resultados financeiros acompanham a mesma tendência de queda e/ou elevação das variáveis do clima organizacional.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados analisados neste trabalho, foram extraídos dos questionários aplicados na agência Porto Grande, cujos resultados estão expostos no quadro a seguir:

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
PERGUNTAS	CONCEITOS				
	Nunca	Pouco	Às vezes	Muito	Sempre
Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.				3	2
Recebo reconhecimento pelo trabalho desenvolvido			3	2	
O plano de carreiras da empresa é adequado a minhas ambições na empresa.			3	2	
Conto com o apoio de meu chefe			1	4	
Os novos funcionários são bem recebidos				3	2
Existe cooperação entre os colegas				4	1
Existe confiança entre os funcionários ao tratar problemas pessoais				3	2
Os objetivos da gerência são expostos de forma clara			3	2	
O diálogo é utilizado para resolver problemas da empresa				4	1
A empresa investe no treinamento dos seus funcionários			1		4
A pressão na execução de tarefas é constante			2	3	
As decisões importantes são tomadas em conjunto com a participação da equipe			4	1	
As pessoas criam novas formas de executar suas tarefas			3	2	
As pessoas são tratadas com igualdade (gênero, credo, idade, raça/cor, orientação sexual).			2	2	1
Existe política de reconhecimento sobre os resultados alcançados			3		2
Os equipamentos são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho			3	2	

Quadro 1 – Questionários aplicados entre os dias 1 e 15 de Setembro de 2011 em Porto Grande AP

### 4.1 Análise de dados

A pesquisa realizada na Agência do Banco do Brasil de Porto Grande foi efetuada através de questionário não identificado com todos os funcionários com perguntas diretas as quais os entrevistados deveriam aplicar conceitos cuja incidência variava entre cinco conceitos: nunca, pouco, às vezes, muito e sempre. O questionário teve como objetivo comprovar como o clima organizacional pode influenciar nos resultados financeiros, partindo da premissa de que funcionários motivados e realizados se tornam mais produtivos para a empresa.

Em se tratando de uma pequena agência do interior do Amapá, a população entrevistada foi composta de 05 (cinco) funcionários, pois um encontrava-se de férias no período da aplicação do questionário, sendo 02 (dois) Gerentes e os demais funcionários do atendimento em geral, 03 (três) do sexo masculino e 02 (dois) do sexo feminino, a média de tempo da empresa na agência é de 09 anos. A pesquisa transcorreu dentro do programado e sem alterações nos objetivos.

#### **4.2 O clima organizacional na agência**

Tavares (2004) defende o clima organizacional como um conjunto de fatores que podem ser medidos no ambiente de trabalho capazes de influenciar tanto na motivação como no comportamento do público (interno e externo) de determinada organização.

Em linhas gerais, dos fatores analisados de acordo com os dados obtidos pelos questionários na agência Porto Grande, conforme quadro 1, não foi detectado nenhum indicador de crise ou conflito entre os funcionários. Os dados mostram um compartilhamento na percepção dos mesmos sobre os indicadores avaliados na pesquisa realizada.

Os aspectos abordados na pesquisa foram relacionados a gerencia, qualidade de vida, ergonomia do ambiente e cooperação, cujos itens abordados em 16 perguntas a seguir analisadas.

Aos itens referentes a relacionamentos internos, como cooperação entre os colegas, apoio do chefe e utilização do diálogo na solução dos problemas 90% dos funcionários respondeu ser um item de muita incidência na empresa, sendo que os outros 10% responderam sempre ocorrer na empresa, o que representa um clima de parceria e companheirismo entre o quadro funcional, independente dos cargos desempenhados.

Em relação a tomada de decisões em conjunto com a equipe, quatro entrevistados disseram ocorrer as vezes, o que leva a crer que as decisões são escalonadas. Também foram quatro os entrevistados a responder que a empresa sempre faz investimento em treinamentos para seus funcionários, este item foi o que mais conceito obteve nos questionários, demonstrando que a empresa busca a capacitação de seus funcionários.

Em relação ao tratamento das desigualdades (raça/cor, gênero, idade...), as opiniões foram basicamente divididas entre às vezes e muito, sinalizando que esse assunto merece mais um pouco de atenção dos administradores, em decorrência das situações delicadas que advém desses temas.

Os entrevistados responderam na mesma proporção 60% às vezes e 40% muito, para os questionamentos: recebo reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, o plano de carreiras é adequado a ambição, os objetivos são expostos de forma clara, as pessoas criam novas formas de executar suas tarefas e os equipamentos são adequados a saúde do empregador, o que demonstra uma razoável satisfação dos funcionários em tais situações, também podendo ser mais trabalhadas pela empresa.

A pressão constante é considerada muito para 03 (três) entrevistados e às vezes segundo 02(dois), confirmando uma tendência atribuída as demais empresas desse meio bancário.

A receptividade dos novos funcionários e a confiança para lidar com assuntos pessoais receberam o conceito muito de 03 (três) funcionários, fato que pode justificar a totalidade dos funcionários alegar que sentem muito ou sempre orgulho de trabalhar na empresa.

Fato também observado na pesquisa foram os conceitos nunca e pouco que não obtiveram nenhum voto, demonstrando que em linhas gerais a empresa vem satisfazendo os interesses pessoais e profissionais de seus funcionários, o que pode ser melhor visualizado no gráfico apresentado, pois das 80 (oitenta) respostas obtidas 52 (cinquenta e duas), ou seja 65% ficaram concentradas entre os conceitos muito e sempre.

A compilação das respostas trabalhadas em planilha eletrônica puderam ser melhor ilustradas, conforme exposto no gráfico 1:

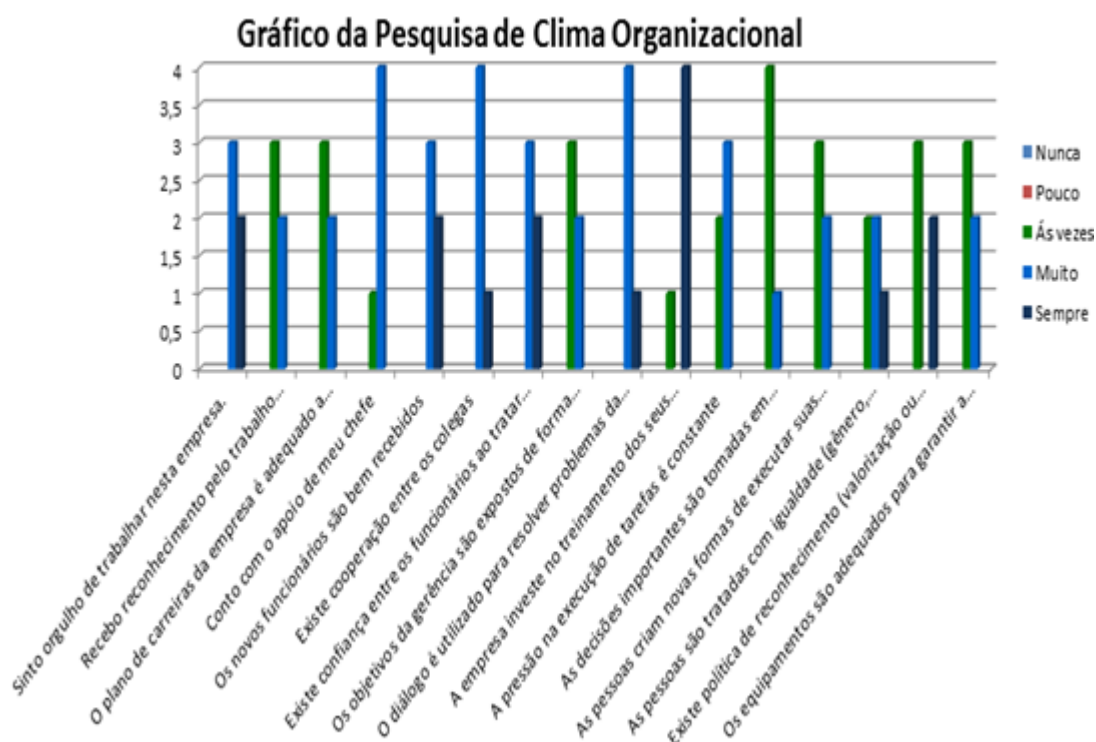


Gráfico 1 – Demonstrativo da Pesquisa de clima organizacional da Agência Porto Grande AP

Assim, com base nas respostas obtidas, conclui-se que os funcionários da agência Porto Grande são motivados, sentem-se orgulhosos e reconhecem que a empresa investe nos mesmos, comprovando que um bom clima organizacional reflete na qualidade de vida, na projeção profissional e conseqüentemente no resultado financeiro da empresa, como demonstrado no ranking de posições das agências com base no resultado obtido pelo desempenho de suas metas, onde a agência Porto Grande ocupa a posição de número 650 de 958 unidades com o mesmo porte da unidade ora pesquisada (ver anexo A)

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista os aspectos observados no trabalho e a análise efetuada sobre as variáveis do clima organizacional percebe-se a importância e ascensão do tema nas organizações empresariais. Buscou-se aprofundar o conhecimento sobre a motivação e os fatores que mais influenciam o desempenho das equipes de trabalho, bem como o ambiente organizacional que compõem o chamado clima organizacional, para que a partir desse cenário fosse traçado o impacto que tais fatores podem causar sobre o resultado financeiro das empresas.

O trabalho foi desenvolvido com base nas respostas dadas por funcionários da agência do Banco do Brasil de Porto Grande no estado do Amapá. A coleta de dados foi realizada de forma tranquila e dentro do prazo estabelecido, com dados analisados considerando a cultura e limitação de pessoal, por se tratar de uma agência de interior. No decorrer da análise dos dados foi possível verificar que a agência possui um grau elevado de satisfação com as políticas de capacitação e qualidade de vida desenvolvida pela empresa, satisfação esta que reflete na posição ocupada pela unidade considerando-se o ranking analisado período em questão (novembro de 2011), onde a agência ocupa a posição de número 650 dentre as 958 com mesmo nível de classificação, considerado o porte da unidade.

Os dados analisados na pesquisa classificam como bom o clima da agência pesquisada, as variáveis relacionadas a capacitação, relacionamento com a gerência e comunicação interna, são fáceis de serem administrados pela organização haja vista a proximidade dos funcionários em detrimento de seu pequeno contingente de pessoal. Mas tal controle deve sempre ser observado e trabalhado em agências maiores em decorrência da complexidade de situações que podem se desencadear quando o clima organizacional não é bem trabalhado por seus gestores.

Deve-se também atentar para as variáveis escolhidas em cada pesquisa de clima organizacional, seguindo o critério de porte e perfil das organizações pesquisadas para escolha dos campos a serem analisados, pois nos trabalhos estudados para essa pesquisa observou-se uma enorme variedade de indicadores escolhidos para abordagem das variáveis.



No que se refere ao resultado financeiro, a pesquisa demonstrou que o clima organizacional quando trabalhado de forma correta e satisfatória para ambas as partes (empregado e empregador) se torna um instrumento impulsionador aos objetivos almejados pela organização, contribuindo positivamente no desempenho produtivo das empresas. A percepção de que o interesse do funcionário está sendo atingido e a ambição por cargos mais elevados, o levam a investir em sua carreira, e em consequência a empresa obtém um funcionário aplicado e sempre apto a assumir novos projetos.

Conclui-se ao final deste trabalho, que o clima organizacional de fato tem um grande impacto sobre o resultado financeiro de uma empresa. Nesse sentido as organizações que estimulam o crescimento profissional de seus empregados e investem em programas de qualidade de vida, ganham em escala uma força de trabalho mais produtiva e eficaz. A motivação, o diálogo e as estratégias de atuação são essenciais para o bom desempenho financeiro das organizações.

## REFERÊNCIAS

- BAKKE, D. W. **Empresa estimulante, equipe atuante**. São Paulo: Editora Gente, 2006.
- BASSO, R. **Análise do clima organizacional**: Banco do Brasil S. A. Paraisópolis do Sul. Cachoeira do Sul: Banco do Brasil, 2001.
- BANCO DO BRASIL. **Quem somos**. Disponível em <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em 25 jun. 2011.
- CURY, A. **Organização & Métodos**: Uma visão holística. 8 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.p. 27-28.
- FERREIRA, M. F. C. C. **Ações estratégicas para gestão de pessoas**: evolução e importância da pesquisa de clima organizacional no Banco do Brasil. Rio de Janeiro: Banco do Brasil, 2003.
- AURÉLIO, A. B. H. **Minidicionário da Língua Portuguesa**: Século XXI. Rio de Janeiro: 4. ed. Nova Fronteira, 2001.
- GOMES, F. R. **Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações**. Revista de Administração de Empresas- RAE, v. 42, n. 2, p. 95-103, Abr./Jun. 2002.
- LAKATOS, M. K.; MARCONI, A. M. **Metodologia do trabalho Científico**. 6 ed. Editora Atlas, São Paulo, 2001.
- MACEDO, M. A. S.; SANTOS, R. M.; SILVA, F. F. **Desempenho organizacional no setor bancário brasileiro**: uma aplicação da análise envoltória de dados. Revista de Administração Mackenzie. Volume n.7, p. 11-44. 2006.
- BEDANI, M. **Clima organizacional**: mensuração, investigação e diagnóstico. 2003. 213 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado) – Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica PUC, São Paulo, 2003.
- MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Trabalho**: fonte de prazer ou desgaste? Campinas: Papirus, 1999.
- MEDEIROS, E.; LIMA, L. A. **Gestão democrática**: melhor clima organizacional; mais resultado econômico. Curitiba: Banco do Brasil, 2005.
- PUENTE-PALACIOS, K. E. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional**. São Paulo: Revista de Administração, p.96-104. v.37, n.3, julho/setembro 2002.
- SOUSA, M. G. L. **O clima motivacional como elemento influenciador de resultados empreendedores**. Fortaleza: Banco do Brasil, 2003.

TAKAMO, A; AZUMA,. M. **O ambiente de trabalho na instituição financeira: a importância da pesquisa para o clima organizacional.** São Paulo: Banco do Brasil, 2006.

TAVARES, J. M. L. **Clima organizacional e Resultado Operacional: um estudo de caso.** Rio de Janeiro: Banco do Brasil, 2004.

ZANCHETTI, S. C. **O clima organizacional na Agencia Avenida Osvaldo Aranha.** Banco do Brasil: Porto Alegre, 1998.

GUERREIRO, R. N. **O Cenário das telecomunicações no Brasil.** Palestra oferecida em 11/12/2000. Disponível em <[www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)>. Acesso em 15 fev. 2002.

## APÊNDICES

### Apêndice A - Questionário

<b>QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
Tempo de empresa					
Cargo					
Sexo					
<b>PERGUNTAS</b>	<b>CONCEITOS</b>				
	1.Nunca	2.Pouco	3.Às vezes	4.Muito	5. Sempre
1- Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.					
2- Recebo reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.					
3- O plano de carreiras da empresa é adequado a minhas ambições na empresa.					
4- Conto com o apoio de meu chefe.					
5- Os novos funcionários são bem recebidos.					
06- Existe cooperação entre os colegas.					
07- Existe confiança entre os funcionários ao tratar problemas pessoais.					
08- Os objetivos da gerência são expostos de forma clara.					
09- O diálogo é utilizado para resolver problemas da empresa.					
10- A empresa investe no treinamento dos seus funcionários.					
11- A pressão na execução de tarefas é constante.					
12- As decisões importantes são tomadas em conjunto com a participação da equipe.					
13- As pessoas criam novas formas de executar suas tarefas					
14- As pessoas são tratadas com igualdade (gênero, credo, idade, raça/cor, orientação sexual).					
15- Existe política de reconhecimento (valorização ou premiações) sobre os resultados alcançados					
16- Os equipamentos são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.					

## Anexo A – Ranking da Posição da Agência Porto Grande



**Sinergia 2011/2 - Extrato da Dependência - Setembro/11**  
DIRETORIA DE CLIENTES

Classificação	Pontuação			Etapa
	Base	Bônus	Total	
650º	1.825,91	20,00	1.845,91	Bronze

Desempenho no contexto	Dired	Disap	Super	Sureg	Rede
Qtde de Unidades Av aliadas	958	0	6	0	3
Classificação da unidade no ranking:	650	0	2	0	2
Unidade entre as melhores (em %)	67,84%	0,00%	33,33%	0,00%	66,66%