



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS
CURSO: TURISMO

CLIMA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO DA BANCORBRÁS

ARIELLY DA SILVA COSTA

RA: 20533608

PROF (A) ORIENTADOR (A): ANNA MARIA FELIPIN RIGOBELLO

BRASÍLIA/DF, Novembro de 2008.

ARIELLY DA SILVA COSTA

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO DA BANCORBRÁS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Turismo do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a) Orientador(a): Anna Maria Felipin Rigobello

BRASÍLIA, Novembro de 2008.

ARIELLY DA SILVA COSTA

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO DA BANCORBRÁS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Turismo do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a) Orientador(a): Anna Maria Felipin Rigobello

Banca examinadora:

**Prof(a). Anna Maria Felipin Rigobello
Orientador(a)**

**Prof(a).
Examinador(a)**

**Prof(a).
Examinador(a)**

BRASÍLIA, Novembro de 2008.

RESUMO

O presente estudo, ao analisar a Gestão de Pessoas do Clube de Turismo Bancorbrás, objetivou analisar a importância do clima organizacional no setor de Turismo da Bancorbrás para a satisfação e profissionalismo dos funcionários. Com essa abordagem pretendeu-se identificar os fatores para a melhoria e manutenção do clima na organização. Para tanto, abordam-se temas como Turismo e Clube de Turismo, Recursos Humanos, Clima Organizacional, Motivação e Cultura Organizacional buscando um melhor entendimento do estudo abordado, pretendeu-se identificar sua importância e a realidade vivenciada pelos colaboradores do Clube. Tal estudo caracteriza-se como pesquisa quantitativa/descritiva, sendo ainda caracterizada como um estudo de caso. Esta análise foi realizada nos cinco setores da organização, utilizando-se de questionários aplicados aos participantes da empresa. Os resultados encontrados evidenciaram a realidade vivida pelos funcionários da organização e seu nível de satisfação em relação ao clima da empresa e a importância do mesmo, verificando os fatores que devem ser melhorados para excelência na gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Clube de Turismo, Clima Organizacional, Motivação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO -----	06
CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO -----	09
1.1. Turismo e Clube de Turismo -----	09
1.2. Recursos Humanos -----	10
1.3. Clima Organizacional -----	12
1.4. Motivação -----	14
1.5. Cultura organizacional -----	18
CAPÍTULO II – ANÁLISE DE DADOS SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL -----	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	31
REFERÊNCIAS -----	33
APÊNDICE A -----	34

INTRODUÇÃO

Uma organização que oferece boas condições de trabalho, promovendo medidas que deixem seus funcionários satisfeitos, animados e entusiasmados com o que fazem torna-se interessante para alguém que nela trabalha ou que possa vir a trabalhar. No entanto, pelo fato das pessoas serem diferentes, e, portanto, terem necessidades diferentes, o administrador precisa estar atento ao que na verdade os seus funcionários precisam para atingir um alto grau de satisfação e conviver com os demais membros da organização num clima agradável. Na busca de entender o que deixa as pessoas satisfeitas, sobretudo com relação ao convívio em grupo, existem algumas ferramentas, dentre elas a pesquisa de clima organizacional.

Segundo Silva (2001, p. 425) “o levantamento do clima diagnostica, com razoável grau de acerto, as causas das insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedades (expectativas) que brotam no ambiente interno das organizações, com nível de intensidade e frequência”.

Para Pimenta (2004, p. 179) “o clima organizacional pode ser percebido na maneira como as pessoas se relacionam durante o trabalho, é composto pelos sentimentos e percepções subjetivas sobre o salário a divisão de trabalho e de responsabilidades, as instalações físicas, o chefe, etc.”. Segundo o mesmo autor, “cultivar em uma empresa, um clima organizacional em que as pessoas realmente se ouvem, com interesse e respeito, falam francamente sobre suas dificuldades e desejos, certamente contribuirá para a satisfação de seus profissionais”.

Com esta afirmação pode-se refletir sobre a importância de uma pesquisa de clima organizacional. Ela é eficaz no sentido de orientar os Recursos Humanos da organização em visualizar problemas existentes no ambiente interno, seja de ordem pessoal ou consequência da complexidade do convívio em grupo. Uma pesquisa de clima pode evidenciar conflitos decorrentes de razões diversas, como fatores culturais ou falta de motivação. Mais do que isso, a pesquisa aponta para o caminho das soluções, pois com os resultados obtidos, é possível programar medidas que acabem com as frustrações, que atendam às expectativas dos servidores, que aliviem as tensões, enfim, que aumente a animosidade e a melhore o estado de espírito dos trabalhadores.

Sendo assim, essa pesquisa adota como problema a seguinte questão:

Como os funcionários do Clube de Turismo Bancorbrás percebem a importância do Clima Organizacional na Empresa?

A pesquisa teve então, como objetivo geral analisar a importância do clima organizacional no setor de Turismo da Bancorbrás para a satisfação e profissionalismo dos funcionários. Para alcançar ao objetivo geral foram relacionados os seguintes objetivos específicos: estudar a cultura organizacional do Clube de Turismo Bancorbrás; perceber os elementos culturais que interferem nas relações interpessoais; identificar o grau de satisfação dos funcionários da empresa; identificar os fatores capazes de gerar motivação nos funcionários; caracterizar os relacionamentos interpessoais nos diferentes setores da empresa.

A Bancorbrás está no mercado desde 1983 como Sociedade Civil, sem fins lucrativos, permanecendo assim até o advento do Novo Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406, de 10.01.2002), quando foi transformada em Sociedade Anônima, em primeiro de janeiro de 2003, alterando seu objetivo social, para apoiar e organizar as atividades das Empresas Bancorbrás nos negócios já realizados e na abertura de novos. Criada por funcionários aposentados do Banco do Brasil e do Banco Central atua nas áreas de consórcio, seguro e turismo. A origem de seu nome vem da moeda internacional - a Bancor - proposta pelo célebre economista inglês John Maynard Keynes, e o sufixo brás, uma alusão ao Brasil. (BANCORBRÁS, 2008)

A Bancorbrás atua na prestação de diversos serviços no segmento de turismo, tais como: congressos, eventos, excursões nacionais e internacionais, cruzeiros marítimos, vendas de passagens aéreas, traslados, alugueis de carros, roteiros específicos para grupos da maior idade, dentre outros. (BANCORBRÁS, 2008)

O Clube Bancorbrás - Hotéis, Lazer e Turismo comercializam o principal produto do grupo de empresas, ou seja, os títulos que dão direito à aquisição de diárias em hotéis conveniados. Atua em parceria com várias redes de hotéis e se responsabiliza pela programação das viagens de seus associados. O clube disponibiliza ainda um plano de assistência em viagens e o Clube de Vantagens, com estabelecimentos credenciados que oferecem descontos e condições exclusivas aos sócios do Clube Cia. Aérea. (BANCORBRÁS, 2008)

De acordo com Pimenta (2004, P. 28) nas empresas da área turísticas “há mais necessidade de polivalência e de flexibilidade, bem como, maior cuidado com os relacionamentos interpessoais”. O autor sugere que “se o gerente conseguir manter um clima organizacional cooperativo fica mais fácil enfrentar os desafios do atual ambiente econômico, instável e adverso, no país”.

É importante observar que uma pesquisa de clima não precisa ser feita, necessariamente, quando as condições de insatisfação são extremas. Se a organização já tem

um clima bom, e quer apenas melhorá-lo, a pesquisa também pode ser indicada.

Quanto aos métodos utilizados, delimitado o problema e dada a justificativa de estudo, o presente trabalho se caracteriza pela pesquisa quantitativa que Staw (1977, apud. ROESCH, 1999, p. 131) “é apropriada para avaliar mudanças em grandes organizações”.

Aderiu-se também ao uso da pesquisa descritiva que para Barros e Lehfeld (2005, p. 34) “é a descrição do objeto por meio da observação e do levantamento de dados”. A pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso com os funcionários do Clube de Turismo Bancorbrás, pois de acordo com Stake (1994, apud. ROESCH, 1999, p. 197) “o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado. O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser com um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões”.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários (APÊNDICE A) com os colaboradores de Clube de Turismo Bancorbrás que permitiram a obtenção de significativos dados a respeito da questão levantada.

A análise de dados foi realizada após a aplicação dos questionários e interpretada segundo a ótica da autora do presente trabalho.

Para tanto a descrição dos capítulos que compõem o trabalho visa favorecer um bom entendimento sobre o assunto abordado e sua peculiaridade. Na introdução descreve-se a importância do clima organizacional no Clube de Turismo Bancorbrás, o problema em questão, objetivos da pesquisa e os métodos utilizados para realização do estudo de caso. No primeiro capítulo, observa-se a relação do tema com o turismo e a gestão de pessoas da organização Clube De Turismo Bancorbrás visando à manutenção de um bom clima organizacional na empresa.

No segundo capítulo, apresenta-se a análise feita por meio da coleta de dados realizada no Clube de Turismo Bancorbrás através da aplicação de 107 questionários que expuseram a realidade dos colaboradores. Após a coleta de dados foram apresentados os resultados encontrados e a forma como o estudo em questão é visto sobre a ótica de seus participantes.

Por fim, apresentam-se as considerações finais e as sugestões de melhorias no Clube proporcionando à empresa a satisfação de seus colaboradores e mantendo um bom clima organizacional, refletindo em um desempenho de qualidade no trabalho.

CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Turismo e Clube de Turismo

Segundo a OMT (2001, apud. DANTAS, 2002, p. 6) “o turismo compreende as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras”. Ou seja, são atividades que as pessoas exercem sem vínculo empregatício durante um período inferior a um ano e que podem ser motivadas por várias finalidades.

No entanto, outros autores não se limitam em uma definição, uma vez que, para cada situação ou destino, há várias maneiras de definir o turismo como alerta Beni (1998, apud DANTAS, 2002, p. 6), afirmando “que a conceituação do turismo não pode ficar limitada a uma simples definição, pois esse fenômeno ocorre em distintos campos de estudo, nos quais é explicado conforme diferentes correntes de pensamento e verificado em vários contextos da realidade social”.

Tomando como referência, os Clubes de Turismo são empresas turísticas que oferecem serviço, além de serem organizações que oferecem oportunidades aos seus associados em poder viajar de forma fácil, econômica e segura, garantindo sua estadia em várias redes de hotéis do Brasil e do Exterior. De acordo com Domingues (1997, apud DANTAS, 2002 p. 16) serviços turísticos é “o conjunto de atividades turísticas, de caráter profissional, desempenhados por empresas e/ou profissionais, visando à satisfação das necessidades e solicitações do turista”.

Sendo assim, a Bancorbrás (s/d, p. 5 e 6) pode ser entendida como um Clube de Turismo, que:

Tem por objetivo administrar clube de férias e empreendimentos próprios ou conveniados do tipo hotel. Mantém contratos de locação, de comadato e convênios diversos com pessoas físicas ou jurídicas que atuam no ramo de hotéis e turismo inclusive com outros estabelecimentos comerciais, industriais e de prestação de serviços. Os Títulos de Usuário Executivo, Especial e Empresarial são adquiridos diretamente no Clube de Turismo Bancorbrás ou por intermédio de seus representantes, pelos valores, condições de utilização e forma de pagamento constantes da respectiva Proposta de Adesão. O Proponente, ao assinar a Proposta de Adesão, dará expressa anuência para que sejam colhidas

informações a seu respeito e / ou da empresa e seus participantes.

O Clube Bancorbrás também oferece o Bancorbrás Assistência em Viagens, que cobre diversos tipos de imprevistos, e o Clube de Vantagens com descontos de até 50% e facilidades de pagamento em diversos estabelecimentos comerciais credenciados. (BANCORBRÁS, 2008)

Para que uma organização se destaque no mercado de trabalho a qualidade na prestação de seu serviço deve ser bastante visada pelo administrador, obtendo satisfação de seus clientes e se mantendo durante um longo prazo no mercado como é o caso do Clube de Turismo Bancorbrás que atua na área há 25 anos dispondo de uma boa organização e infraestrutura.

Para Albrecht (1992, apud DANTAS, 2002, p.16) “a melhoria do serviço precisa provir do centro de influência, normalmente situada no topo da organização”. Portanto, considera-se que empresas como o Clube de Turismo Bancorbrás deve se preocupar com a qualidade de seus serviços, visando atender as necessidades e anseios de seus clientes, buscando constantemente melhorias em suas prestações de serviços, que conforme definido por Albrecht (1992) essas melhorias devem partir do centro de influencia das organizações, ou seja, dos Recursos Humanos.

1.2 Recursos Humanos

Para Pimenta (2004, p. 11) “o principal destaque no Brasil é a diversidade de seus atrativos naturais, criando-se diferenciais competitivos seja nos serviços prestados ou em novos roteiros, fazem com que os turistas mantenham um encanto por determinado local”. Ressalta-se, no entanto, que é muito importante uma boa gestão de recursos humanos para a criação de diferenciais competitivos que impressionem os turistas, possibilitando assim, que a localidade se destaque no mercado turístico.

Com o passar dos anos, muitos estudos foram realizados no campo das relações humanas e cada vez mais se tem dado atenção às pessoas e a maneira como executam seu trabalho como forma de obter melhores resultados. De acordo com DeCenzo e Robbins (2001, p.3):

Toda organização é constituída por pessoas. Obter seus serviços, desenvolver suas habilidades, motivá-las para altos níveis de desempenho e assegurar que continuem a manter seu

comprometimento com a organização são essenciais para se alcançarem os objetivos organizacionais.

De fato, toda organização precisa de pessoas para realização dos serviços, e o resultado obtido está condicionado ao modo delas trabalharem, na forma como são tratadas e na maneira que desenvolvem seus trabalhos. Conforme Dutra (2002) para que uma organização se desenvolva, faz-se necessário manter uma relação em sua capacidade de desenvolver pessoas e ao mesmo tempo ser desenvolvida por pessoas, originando várias reflexões teóricas e conceituais da aprendizagem da organização e das pessoas e como elas estão inter-relacionadas.

Por isso, a organização deve sempre considerar as expectativas de seus empregados, deve saber o que eles precisam para melhorar seu desempenho e, por consequência, obter melhores resultados.

No entanto, Kanaane (1994, p.35) não concorda inteiramente com DeCenzo & Robbins nem com Dutra com relação à efetividade do modelo de administração centrado nas pessoas, pois, segundo o autor, raramente uma organização incorpora um modelo de administração centrado nas pessoas, pois isso seria complexo. O indivíduo pode sim conseguir maior flexibilidade e liberdade de ação, porém, são remotas as probabilidades de que haja obtenção de resultados concretos na estrutura da organização.

Esse confronto de idéias permite considerar que os Recursos Humanos das Empresas devem levar em conta que o sucesso da organização está relacionado ao atendimento das necessidades dos funcionários, porém, a liberdade e flexibilidade concedida para o atendimento destas necessidades não deve ignorar os limites da organização, bem como as consequências que podem ocorrer com a implementação de melhorias para os trabalhadores. É preciso diagnosticar quais são os benefícios a serem oferecidos que realmente trarão resultados positivos, caso contrário, a empresa poderá ter prejuízo com este investimento. Segundo DeCenzo & Robbins (2001, p.209) “ao se formular um pacote de benefícios, duas questões devem ser consideradas: (1) que benefícios devem ser oferecidos por lei e (2) que benefícios e serviços devem ser oferecidos para tornar a organização atraente para os candidatos e seus atuais empregados”.

Elementos informais, valores grupais, relacionamentos interpessoais, o lado humano das relações estabelecidas entre os funcionários são fatores capazes de afetar a produtividade da organização. Portanto, quando o administrador pensar em oferecer benefícios, não deve se esquecer destes elementos. Deve também, proporcionar meios de promover a integração da

equipe e proporcionar um ambiente saudável, com pessoas capazes de influenciar umas as outras de maneira positiva, enfim, deve criar condições que acarretem um ótimo clima organizacional visando obter os melhores resultados possíveis.

1.3 Clima Organizacional

É interessante notar que diversos fatores contribuem para o tipo de clima no meio ambiente e mesmo desconhecendo as razões para a existência de determinado clima, tem-se a capacidade de senti-lo: frio, calor, secura, umidade, mormaço, etc. Em cada região há um clima típico, assim como ocorre nas organizações: cada uma tem o seu clima característico, embora seja suscetível a mudanças com o decorrer do tempo. Segundo Pimenta (2004, p. 179):

O clima organizacional pode ser percebido na maneira como as pessoas se relacionam durante o trabalho, no restaurante da empresa, nos horários de entrada e saída, e ainda, na reação evidenciada diante de eventuais problemas. É composto pelos sentimentos e percepções subjetivas sobre o salário, a divisão do trabalho e responsabilidades as instalações físicas, o chefe etc.

Considerando que as pessoas percebem o clima de maneira diferente, ou seja, para alguns pode estar incômodo e para outros, agradável, a tarefa do administrador não é simples, pois dificilmente conseguirá propiciar um clima que agrade a todos. Conforme afirma Maximiniano (2000, apud PIMENTA, 2004, p. 179) “a importância do clima para a organização é que ela interfere no grau de cooperação entre as pessoas, na atenção em relação ao administrador – podendo gerar até indiferença e hostilidade”. Considerando, ainda, que as pessoas têm necessidades diferentes, é extremamente importante ouvi-las, para que exponham suas impressões e suas vontades, tal como foi afirmado por Pimenta (2004, p. 179) “cultivar, em uma empresa, um clima organizacional em que as pessoas realmente se ouvem, com interesse e respeito, falam francamente sobre suas dificuldades e desejos, certamente contribuirá para a satisfação de seus funcionários”. Portanto, o grande segredo é ouvir o funcionário, saber o que ele espera da organização para então promover mudanças nos elementos que afetam diretamente o clima organizacional da empresa.

Para Silva (2001, p. 425), os elementos internos e externos que, de algum modo, afetam o clima organizacional são: “Comunicação, objetivos, responsabilidades, benefícios, participação, criatividade, liderança, reconhecimento, padrões de qualidade entre outros”.

Sabe-se que em toda empresa há pessoas deprimidas, e seus efeitos causam problemas, tanto para o empregado como para o empregador. Segundo Ulrich (2000, p. 163) “os profissionais de RH devem ser os primeiros observadores dos sintomas de depressão durante contatos com funcionários, entrevistas de desligamento, levantamento e atividades de relação junto ao pessoal”. O autor cita ainda alguns sintomas de depressão, dentre os quais evidenciam-se:

- O moral dos empregados é baixo;
- Desavenças e preocupações dos funcionários são assuntos mais freqüentes em situações informais;
- Sentem que seus chefes estão fora de contato ou não se importam com suas vidas;
- Acham difícil assumir compromissos de concluir o trabalho;
- Sentem-se presos em uma rotina.

Estes comportamentos geralmente interferem de forma negativa no clima organizacional. Ao contrário das pessoas com depressão, há outras com o moral elevado, que têm condições de contribuir com um clima satisfatório, por apresentarem uma boa saúde mental. De acordo com o autor Chiavenato (1997) pessoas consideradas mentalmente sadias sentem-se bem consigo mesmas, estabelecem um bom relacionamento com os outros, e possuem domínio emocional perante os contratemplos ocorridos durante o trabalho, e principalmente, em sua vida.

Considera-se, então, que o administrador deve estar atento ao grau de saúde emocional dos diferentes tipos de pessoas ao tomar decisões que podem alterar o comportamento delas. Em busca de um clima organizacional melhor é importante notar que as pessoas deprimidas e as que são emocionalmente saudáveis possuem necessidades diferentes.

Para Kanaane (1994) uma organização que cria um clima organizacional propiciando a satisfação das necessidades de seus colaboradores e canalizando seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, conseqüentemente terá um aumento da eficiência dos mesmos.

Concordando com Kanaane (1994), quando este afirma que o clima está relacionado com a motivação dos empregados, Chiavenato (1997) afirma que se o grau de motivação entre

os funcionários for elevado, o clima organizacional também tende a ser alto, propiciando satisfação, animação, interesse e colaboração entre os participantes. Entretanto, quando o nível de motivação entre os membros é baixo, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional tende a baixar, sendo caracterizado por estados de desinteresses, apatia, insatisfação e depressão podendo gerar ainda, inconformidade, agressividade e tumulto na organização.

Por isso, pode-se afirmar que é importante que o administrador saiba de que forma pode motivar seus funcionários e como agir para manter ou melhorar o clima no ambiente de trabalho por meio da motivação.

No Clube de Turismo Bancobrás a relação da empresa com o funcionário se dá por meio de treinamentos, *Fanturs* (Viagens à Trabalho) e cursos internos e externos com a aplicação de avaliações de desempenho, além de dispensar um cuidado com a manutenção do clima organizacional mediante ginásticas, alongamentos e massagens alternadamente para os funcionários e distribuição de lanches para os estagiários.

1.4 Motivação

De acordo com Pimenta (2004, p. 184/185):

Em função da complexidade do fenômeno motivação foram elaboradas várias teorias. Segundo as teorias cognitivas, os comportamentos têm origem na mente, na consciência, no conhecimento. Já segundo as teorias de reforço, a origem da motivação estaria no meio ambiente e nos estímulos oferecidos.

No entanto a motivação que possibilita a aprendizagem, bom desempenho do trabalho, superação de dificuldades, tem a capacidade de transformação, de impulsionar pessoas para o alcance de uma meta e realização de uma tarefa.

Segundo Gil (1999, p.44) “motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. Sendo assim conclui-se que se o gerente detectar quais são os fatores capazes de impulsionar o seu pessoal em agir a seu gosto, de determinada forma, poderá programar condições que acarretem motivação, propiciando o surgimento de comportamentos favoráveis tanto aos funcionários como à própria organização e favorecendo o clima organizacional.

Concordando com Gil, o autor Silva (2004, p. 220) relata que “o estudo da motivação se refere basicamente às razões pelas quais as pessoas se comportam de certo modo”. Então se

analisa e conclui que estudar a motivação implica em procurar saber o que pode ser feito para que os funcionários possam trabalhar satisfeitos e eficazmente, num clima propício para o desenvolvimento das atividades.

Já para DeCenzo & Robbins (2001, p. 60) “a motivação pode ser definida em termos de algum comportamento externo. As pessoas que estão motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as pessoas que não estão”. Desta forma, deve-se lembrar de que mesmo as pessoas desmotivadas, executam seus trabalhos, independente se há ou não estratégias de motivação. Porém, os resultados obtidos certamente não seriam os mesmos, caso houvesse os fatores motivacionais.

Uma organização que se preocupa em preservar seus colaboradores evitando a insatisfação dos mesmos obtém muitos pontos positivos, evitando a constante troca de funcionários, pois, conforme relata Guerrier (2000, p. 141):

Há várias razões pelas quais a organização se beneficia de uma força de trabalho que aprecia seus empregos. A rotatividade e o absenteísmo tendem a ser menores quando é alta a satisfação com o emprego, é evidente que você fica menos propenso a deixar a empresa e a faltar ao trabalho quando gosta do que faz.

Segundo pesquisas nesta área, existe uma correlação entre satisfação e desempenho no trabalho. De acordo com o autor Guerrier (2000), nem sempre os melhores colaboradores são os mais motivados, e os piores colaboradores os menos satisfeitos tudo depende da gestão da empresa. Em determinadas organizações as recompensas oferecidas não necessariamente estão ligadas ao desempenho dos funcionários, algumas não expressam aos trabalhadores em qual nível se encontra a qualidade de seu trabalho, não evidenciando a eles quando serão recompensados por seus esforços de trabalho.

Importantes fatores motivacionais implementados no Clube de Turismo Bancorbrás, são os chamados fatores higiênicos, que, segundo Chiavenato (1997) são fatores básicos, que evitam a insatisfação dos trabalhadores, não sendo considerados como fatores que geram motivação, porém, se precários provocam insatisfação. Geralmente os fatores higiênicos são relacionados a infra-estrutura do local de trabalho, se o ambiente é confortável, o relacionamento com o gerente ou supervisor, a remuneração oferecida, segurança em relação ao cargo e o relacionamento com os demais colegas de trabalho.

Concordando com Chiavenato, o autor Herzberg (1959, apud PIMENTA, 2004) relata a Teoria dos Dois Fatores, onde ele realizou uma pesquisa sobre produtividade e moral, concluindo que existem dois tipos de fatores que estão relacionados ao desempenho, os

fatores motivacionais e os fatores higiênicos. Os fatores motivacionais são relacionados ao conteúdo do trabalho, a tarefa em si, a realização de algo importante, a responsabilidade sobre alguma tarefa e a expectativa de crescimento. Já os fatores higiênicos estão relacionados ao contexto da organização, as condições de trabalho, gestão de pessoas da organização, a remuneração, o ambiente físico e a segurança no trabalho. Dando destaque aos fatores motivacionais, relata-se que no ambiente de trabalho as pessoas com desafios tendem a exercitar suas habilidades e desenvolver mais suas aptidões.

Portanto, o administrador, para injetar boa dose de motivação no funcionário, não poderá ficar restrito ao oferecimento desses benefícios, neste caso, os chamados fatores higiênicos, mas devem se preocupar em oferecer, também, os fatores motivacionais.

Além de Herzberg (1959), outro estudioso das necessidades humanas foi Maslow (1943). De acordo com o referido autor, à medida que uma necessidade é satisfeita, a começar pela base da pirâmide, a necessidade seguinte passa a ser dominante. Alguns exemplos práticos exemplificam tais necessidades, em ordem de hierarquia:

- necessidades fisiológicas: alimento, água, sono, abrigo, etc.
- necessidades de segurança: proteção, estabilidade, ausência de ameaça da perda de seu emprego.
- necessidades sociais: amizades, aceitação pelo grupo, sentimento de equipe, afeto e amor.
- necessidades de estima: auto-apreciação, prestígio, força, poder, status, aprovação social.
- necessidades de auto-realização: independência, autonomia, sucesso profissional pleno.

Segundo Maslow (1943, apud GUERRIER, 2000) quando o ser humano está com fome sua primeira reação é satisfazer sua necessidade básica, ou seja, alimentar-se deixando para depois preocupações como estima e a auto-realização. Todavia, após a satisfação de suas necessidades fisiológicas básicas, a próxima preocupação é satisfazer a necessidade de segurança, envolvendo casa, emprego, família, amigos e respeito na sociedade. A partir daí vem a necessidade de auto-realização, porém essa é a única necessidade que não pode ser satisfeita, pois quanto mais a pessoa se auto-realiza, mais necessidade tem de auto-realização.

Concordando com Maslow (1943), o autor Guerrier (2000) relaciona sua teoria com a situação de trabalho demonstrando as várias maneiras que as organizações podem satisfazer

as diferentes necessidades de seus funcionários. Para Guerrier (2000) a primeira necessidade relaciona-se com as fisiológicas como remuneração e condições de trabalho, tais como: temperatura agradável, intervalos adequados para refeições e descanso. Depois vem a preocupação com a necessidade de segurança, ou seja, ambiente de trabalho seguro, segurança no emprego, planos de saúde e aposentadoria. Após surgem as necessidades sociais de grupo de trabalho compatível, supervisor amistoso, oportunidade de socialização, atividades esportivas e sociais, entretenimento, festas e jantares, seguido pelas necessidades de estima, caracterizada por cargo respeitado, sala de trabalho, carro da companhia, feedback e elogio por bom trabalho, trabalho importante e desafiador, recompensas ligadas a êxito. Por fim surgem as necessidades de auto-realização, ou seja, trabalho desafiador e interessante, que dê destaque e seja considerado importante na vida.

O Clube de Turismo Bancorbrás oferece aos seus colaboradores, como fatores motivacionais: premiações, ginástica laboral, *Fantur* (Viagens à Trabalho), sorteio de prêmios e diárias em hotéis conveniados, brindes em datas festivas, confraternizações de aniversários e datas comemorativas, lanches, entre outros.

É importante para a organização conhecer os tipos e a intensidade de cada necessidade no estudo do clima, pois conforme afirmou Chiavenato (1997, p. 99): “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades”. Atender até mesmo as necessidades mais sofisticadas, fazendo com que o empregado se sinta valorizado pode ser uma grande contribuição para o aumento de sua produtividade na empresa.

Segundo Davis (1998, p.47, apud MARRAS, 2000, p. 280): “os indivíduos tendem a desenvolver certas ‘forças motivacionais’ como produto do ambiente cultural em que vivem afetando a maneira como elas encaram o trabalho e suas próprias vidas”. Esta afirmação reafirma a necessidade de estudar a cultura do ambiente, no caso das organizações, estudar o clima organizacional da empresa, para então, saber quais forças motivacionais oferecidas pela empresa serão benéficas aos funcionários.

1.5 Cultura Organizacional

Para Hofstede (1991, apud GUERRIER, 2000, p. 89) cultura é “a programação mental coletiva que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro”. As pessoas

percebem o mundo em sua volta com base em suas culturas, pois, só há o reconhecimento de outras verdades quando há o confronto de culturas diferentes.

Segundo Guerrier (2000, p. 105) “da mesma forma que cada nação tem sua própria cultura, cada organização pode ser descrita como tendo uma cultura própria: seus próprios artefatos, normas, valores e premissas básicas. Cada organização tem sua própria maneira de fazer as coisas”. A cultura é como se fosse a personalidade da organização, é o que a difere das demais empresas, é como os líderes da organização querem que a empresa seja, sendo totalmente influenciada pelos valores e atitudes de seus fundadores.

Complementando, Guerrier (2000, apud PIMENTA, 2004, p. 182) diz que se:

Distingue quatro tipos básicos de cultura organizacional: cultura de poder, cultura da função, cultura da tarefa e cultura da pessoa. Na atividade turística, as três primeiras, são mais comuns, enquanto a cultura das pessoas é mais adequada para médicos, advogados, arquitetos.

Para Silva (2001, p.425) “a cultura é o fator mais conveniente de todos os métodos administrativos para provocar motivação. Cada organização é um sistema complexo, com uma cultura específica (com um sistema de valores) que se reflete no que se denomina clima organizacional”. Com esta afirmação fica claro que a cultura é fator determinante para o clima organizacional.

A cultura está relacionada diretamente ao grupo (não existe individualmente), nela todos aceitam serem membros e se estabelecem padrões, consensualmente passados de uns para os outros. Elementos como norma de conduta, valores, rituais e hábitos são elementos da cultura organizacional. Em seu estudo sobre a cultura organizacional, Pimenta (2004) cita que as normas de conduta da empresa se dão pela qualidade e quantidade em que se realiza a produção, a intensidade da colaboração dos funcionários em relação ao administrador, o uniforme oferecido ao trabalhador ou como eles devem ir vestidos, o tempo de permanência em seu local de trabalho; os valores é a maneira que a organização preza o bom atendimento ao cliente, a manutenção de um bom clima de trabalho; os rituais da empresa se dão em influenciar os colaboradores em vestir a camisa da empresa; crenças é a forma que as organizações passam aos funcionários da empresa ser uma organização de sucesso, com tradição no mercado; e hábitos seria o horário de lanche, comemorações como aniversariante do mês, folgas que emendam feriado, enfim, componentes da cultura.

Já Robbins (2000, p. 288) mediante pesquisas “sugere a existência de sete características básicas que, em conjunto captam a essência da cultura de uma organização”. São estas: Inovação e ousadia, atenção ao detalhe, busca de resultados, concentração nas

pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade. É nessa base que os colaboradores da organização consideram como devem se portar, a maneira que as coisas acontecem e a organização em si.

Segundo Robbins (2000) há várias maneiras pelas quais a cultura pode ser transmitida aos colaboradores, ou seja, pode ser por meio das histórias que são fatos que já aconteceram envolvendo os fundadores da organização, os rituais que são de praxe, geralmente são seqüências repetitivas que expressam e reforçam os valores da organização, seguido pelos símbolos materiais que a parte física da organização, sua infra-estrutura, etc., e por fim a linguagem que é a forma como as pessoas verbalizam, ou seja, o meio de identificar membros de uma cultura ou subcultura.

Um funcionário recém-contratado na organização é capaz de perceber os hábitos e os costumes, como por exemplo, a maneira como as pessoas conversam, se é formalmente ou com gírias, a maneira das pessoas se vestirem, qual o grau de formalidade, o tom de voz, a relação entre chefe e subordinado, e até mesmo a postura e os gestos podem ser assimilados por alguém que está se ambientando.

De acordo com Souza (1978, p. 36) “cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter”. Dentre os elementos apontados por Souza (1978), exemplificam-se:

- preceitos: se referem às normas e valores implícitos e explícitos. Ex: cerimônias, ritos, tabus, sanções, padrões de conduta, valores, etc.
- tecnologia: instrumentos como máquinas, equipamentos, layout, redes de comunicação, etc.
- caráter: se refere às manifestações próprias das pessoas. Ex: alegrias, medo, tensão, entusiasmo, carinho, apatia, depressão, agressividade, etc.

É interessante notar que estes elementos interagem dentro da organização, ou seja, um influencia o outro. Conforme afirma Silva (1978, p. 37), “os elementos da cultura são interdependentes. A tecnologia de um centro de processamento de dados, por exemplo, condiciona controles rigorosos e supressão de relaxamento”. Assim, podem ter vários outros exemplos, como o fato de um ritual como a ginástica laboral pela manhã influenciar no bem estar das pessoas durante o dia todo. Outro exemplo seria o comportamento agressivo de certos funcionários que pode levar a organização a criar normas mais rigorosas.

Souza (1978, p.37) afirma que “clima organizacional é um fenômeno resultante da interação de várias culturas”. Portanto, é válido, no estudo do clima, levar em consideração os

vários aspectos culturais mantidos pelas pessoas, pois não seria possível programar melhorias sem levar em conta os fatores que influenciam seu comportamento no dia-a-dia. Sendo assim, hábitos, sentimentos, expressões, normas e costumes são alguns pontos a serem observado pelos administradores de Recursos Humanos que pretendem manter ou melhorar o clima organizacional em seu ambiente de trabalho.

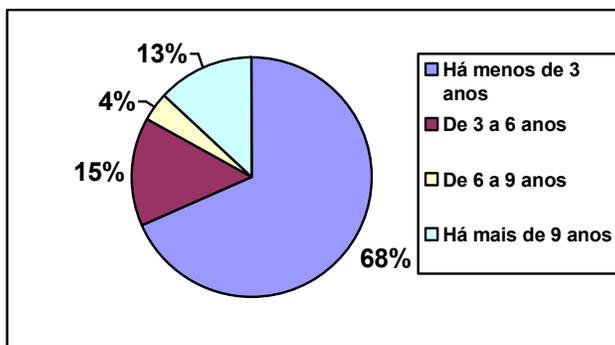
CAPÍTULO III - ANÁLISE DE DADOS SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

Após a coleta dos dados realizou-se uma análise descritiva com a finalidade de relatar como os funcionários do Clube de Turismo percebem a importância do clima organizacional da empresa para a satisfação e maior profissionalismo dos mesmos.

Os questionários foram aplicados pessoalmente pela autora do presente estudo em todos os setores do clube totalizando 107 funcionários pesquisados. Neste constam as informações pessoais de cada colaborador, os relacionamentos interpessoais, grau de satisfação e nível de motivação que os Recursos Humanos do Clube oferece aos participantes.

Portanto, as análises dos gráficos apresentados condizem com a realidade observada pela perspectiva dos colaboradores sobre a organização.

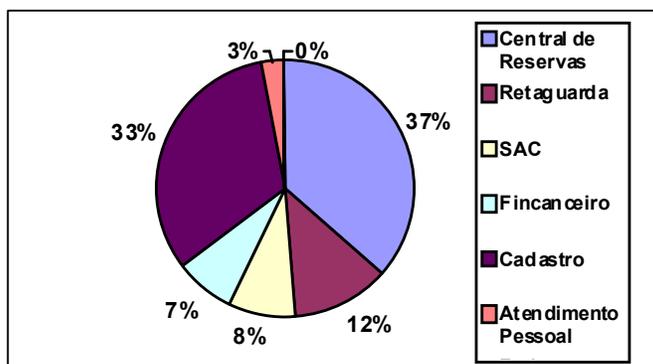
Gráfico 1 – Há quanto tempo você trabalha no Clube de Turismo Bancorbrás?



Os dados apresentados no gráfico 1 demonstram que a maioria do quadro de funcionários é formado por profissionais que estão há menos de três anos na organização. É um tempo considerável para que os funcionários se adaptem ao ambiente e as suas responsabilidades. Conforme Schein (1997, apud. MARRAS 2002, p.290) “cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e interna (...)”. Este período deve ser levado em conta no estudo do clima, pois também pode se refletir nos aspectos culturais.

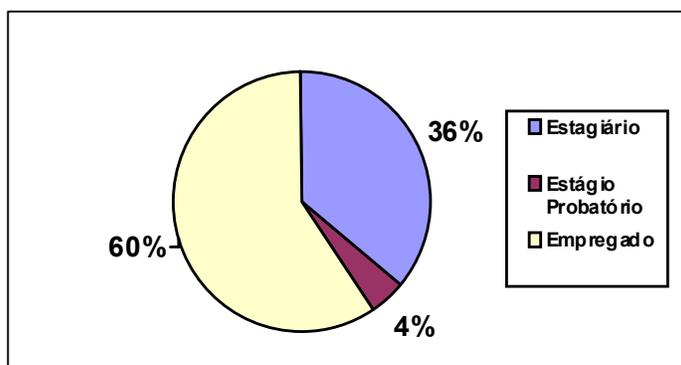
Considerando que, em Clubes de Turismos há uma considerável taxa de rotatividade de funcionários, geralmente são estagiários, que não se adaptam a forma de trabalho que estes clubes disponibilizam, portanto, permanecendo somente aqueles profissionais que se familiarizam com a forma de trabalho.

Gráfico 2 – Em qual setor você trabalha?



Observando-se o gráfico 2 evidencia-se que a maioria dos funcionários encontra-se na Central de Reservas, no Cadastro (Cobrança e Pós Venda) e na Retaguarda. Conforme os aspectos organizacionais esses setores são os que mais carecem de pessoal, pois a demanda de atividade é maior que nos demais setores.

Gráfico 3 – Qual seu vínculo com a Empresa?

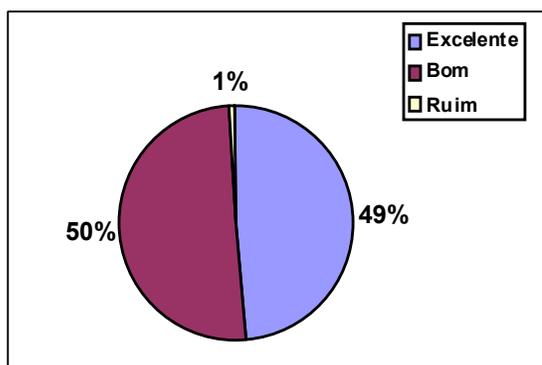


Verificando-se o gráfico 3 percebe-se que mais da metade dos funcionários são empregados efetivos, tendo estes mais segurança em relação aos demais colaboradores.

Chiavenato (1997) apontou a segurança no cargo como fator higiênico, ou seja, capaz de evitar a insatisfação, e Maslow (1943) se referiu à estabilidade como uma necessidade de segurança, classificada como necessidade primária. Por estar relacionada à motivação, a estabilidade também está relacionada com o clima.

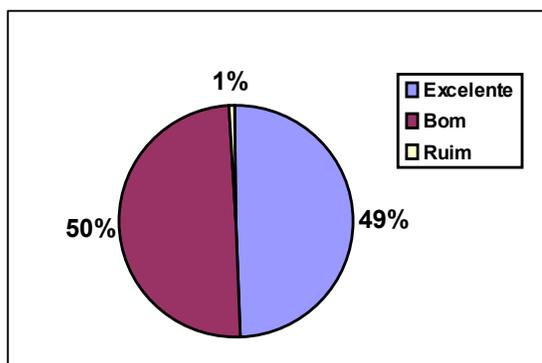
Os respectivos gráficos (1, 2 e 3) representam os dados pessoais dos funcionários do Clube de Turismo Bancorbrás. Estes dados são importantes para o conhecimento do perfil dos colaboradores e conseqüente proposta de melhorias no desenvolvimento do pessoal, pois conforme afirmado por Dutra (2002, p.16) “o desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, ou seja, o desenvolvimento é efetuado respeitando-se sua individualidade”. Considerando que cada setor exerce atividades diferentes, conclui-se também que cada colaborador tem necessidades divergentes relacionadas ao seu setor de trabalho.

Gráfico 4 – Como você considera o seu relacionamento com as pessoas de seu setor?



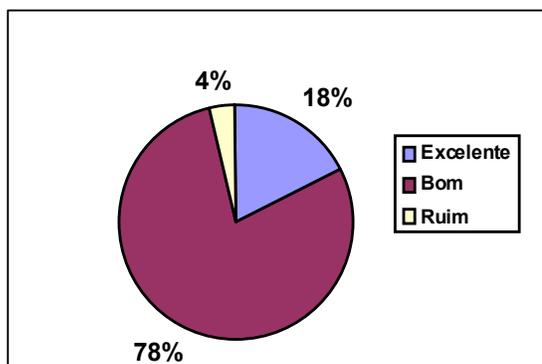
De acordo com o gráfico 4 as relações interpessoais entre os colaboradores de cada setor se dá de forma muito boa, levando-se em conta que apenas 1% dos entrevistados consideram como ruim o relacionamento com os demais colegas. Este é um ponto muito positivo para o Clube de Turismo, pois se mantendo um clima onde os funcionários prezam por um espírito de equipe, há a possibilidade de o trabalho transcorrer sempre em clima harmonioso.

Gráfico 5 – Como você considera o seu relacionamento com o seu gerente?



Considerando os gráficos apresentados conclui-se, portanto que o Clube de Turismo Bancorbrás rege seus gerentes de forma que possam gerir os colaboradores mantendo um bom relacionamento, pois tal como foi afirmado por Pimenta (2004, p. 179) “cultivar, em uma empresa, um clima organizacional em que as pessoas realmente se ouvem, com interesse e respeito, falam francamente sobre suas dificuldades e desejos, certamente contribuirá para a satisfação de seus funcionários”. E, portanto, muito importante que os gerentes de cada setor estejam abertos as necessidades e anseios de seus subordinados para que os mesmos continuem motivados.

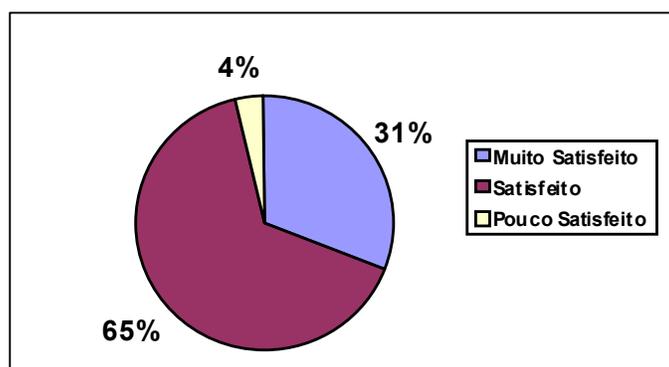
Gráfico 6 – Como você considera o seu relacionamento com as pessoas dos demais departamentos da CBTUR (Central de Reservas; Retaguarda; SAC; Financeiro; Cadastro; Atendimento Pessoal)?



Segundo o gráfico, o Clube de Turismo Bancorbrás tem uma equipe de profissionais que procuram manter os relacionamentos sociais de forma positiva, estabelecendo um bom relacionamento com todos, havendo um respeito mútuo em relação aos demais.

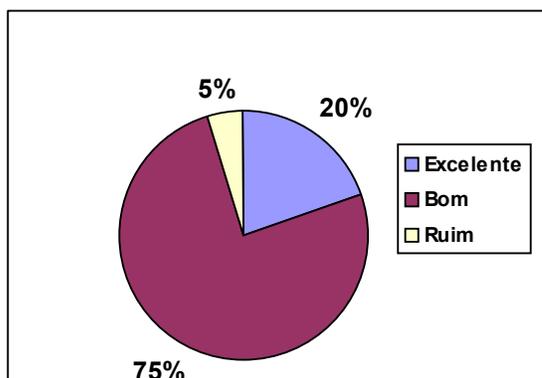
Pelo gráfico 6 apresentado, percebe-se que os relacionamentos interpessoais no Clube de Turismo Bancorbrás podem ser considerados muito bons. Estes dados são importantes para o estudo do clima, pois refletem aspectos favoráveis para o convívio de todos os colaboradores. Ulrich (2000) cita as desavenças entre os funcionários como sintoma de depressão, e Chiavenato (1997), relatam o estado de depressão como característica do clima organizacional baixo. Chiavenato (1997) afirma que uma característica das pessoas mentalmente sadias é que elas se sentem bem em relação às outras pessoas. De acordo com Herzberg (1996) as relações com os colegas são fatores higiênicos, sendo, portanto capaz de evitar a insatisfação. Já Maslow (1943) incluiu o sentimento de equipe, aceitação pelo grupo e as amizades como necessidades sociais, considerando-as como necessidades primárias e capazes de gerar motivação. Considerando que esta interação no Clube de Turismo se dá de maneira positiva, têm-se os dados demonstrados nos gráficos como positivos no contexto do clima organizacional.

Gráfico 7 – Qual é o seu grau de satisfação em trabalhar na CBTUR?



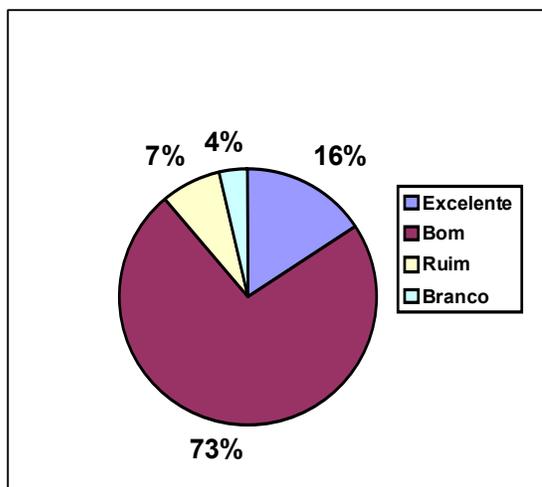
Pelo gráfico 7 acima, percebe-se que a maioria dos funcionários considera-se satisfeito em trabalhar no Clube de Turismo Bancorbrás. Conforme afirmado por Kanaane (1994, p. 32) “quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes (...) tem-se um clima propício ao aumento da eficácia dos mesmos”. Isto é ótimo para a existência de um bom clima organizacional e para o desenvolvimento das atividades.

Gráfico 8 – Como é o seu ambiente físico de trabalho?



Por meio do gráfico 8 acima, pode-se visualizar que a maior parte dos colaboradores considera o ambiente físico de trabalho bom. Kanaane (1994) considera os componentes materiais como integrantes culturais. Por fazer parte da cultura, instrumentos como máquinas, equipamentos, layout, redes de comunicação, etc., também são fatores a serem considerados no estudo do clima organizacional.

Gráfico 9 – Como você avalia o nível de treinamento oferecido pelo Clube de Turismo Banorbrás?

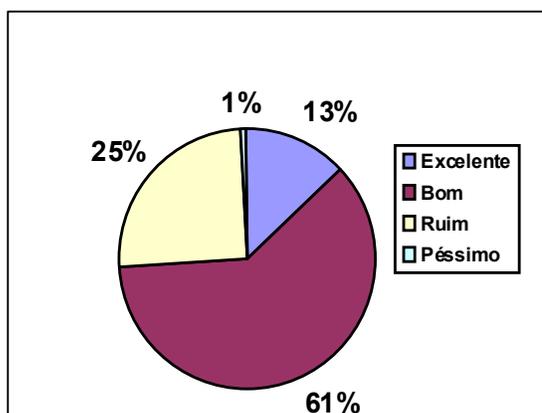


O gráfico 9 demonstra que mais da metade dos funcionários considera o nível dos treinamentos oferecidos bom. Isto se reflete no clima de forma positiva, pois Quick (1985) aponta o treinamento como fator capaz de gerar motivação, e segundo Chiavenato (1997, p. 27) “quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser

alto (...)”. Conclui-se que pessoas bem treinadas sentem mais segurança em realizar seu trabalho exercendo com mais qualidade o seu serviço.

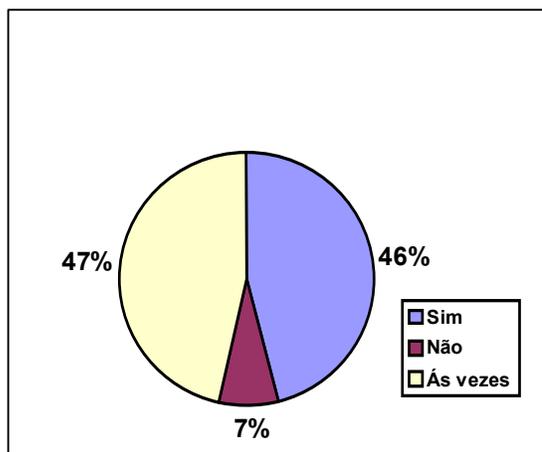
Como se pode perceber, o grau de satisfação, a estrutura física do ambiente de trabalho e o treinamento oferecido aos participantes, no geral, se dá de maneira muito positiva, contribuindo muito para um bom clima organizacional do Clube de Turismo Bancorbrás que tem colaboradores satisfeitos com seu trabalho e as condições oferecidas.

Gráfico 10 – Como você considera a freqüência dos eventos promovidos pela CBTUR visando a integração dos seus funcionários?



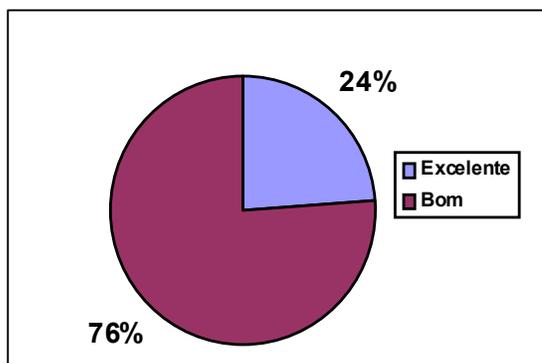
O gráfico 10 acima demonstra que a maioria dos funcionários considera que os eventos promovidos pelo Clube de Turismo Bancorbrás têm uma freqüência boa. Porém, pode melhorar, visto a quantidade considerável de entrevistados que anseiam por mais eventos. Guerrier (2000) afirma que após a realização das necessidades básicas vêm as necessidades sociais e nesse item se enquadram as relações de trabalho traduzidas em grupos de trabalho compatível, supervisor amigoso, oportunidade de socialização, atividades esportivas e sociais, entretenimento, festas, jantares.

Gráfico 11 – Elementos culturais como histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem da organização, influenciam no desenvolvimento de seu trabalho traduzindo-se em resultados?



De acordo com o gráfico 11 apresentado, praticamente metade dos funcionários consideram que aspectos culturais existentes no ambiente de trabalho influenciam algumas vezes no desenvolvimento de suas atividades. Segundo Robbins (2000) há várias maneiras pelas quais a cultura pode ser transmitida aos colaboradores, como por exemplo, por meio das histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem. Pode-se afirmar que esse é um aspecto positivo para o clima organizacional, pois conforme afirmado por Silva (2004, p.425) “cada organização é um sistema complexo, com uma cultura específica (com um sistema de valores) que se reflete no que se denomina clima organizacional”. Levando-se em conta que cada organização possui sua cultura própria, esta deve ser repassada aos novos integrantes, proporcionando a estes uma visão maior de como se dá a gestão do Clube.

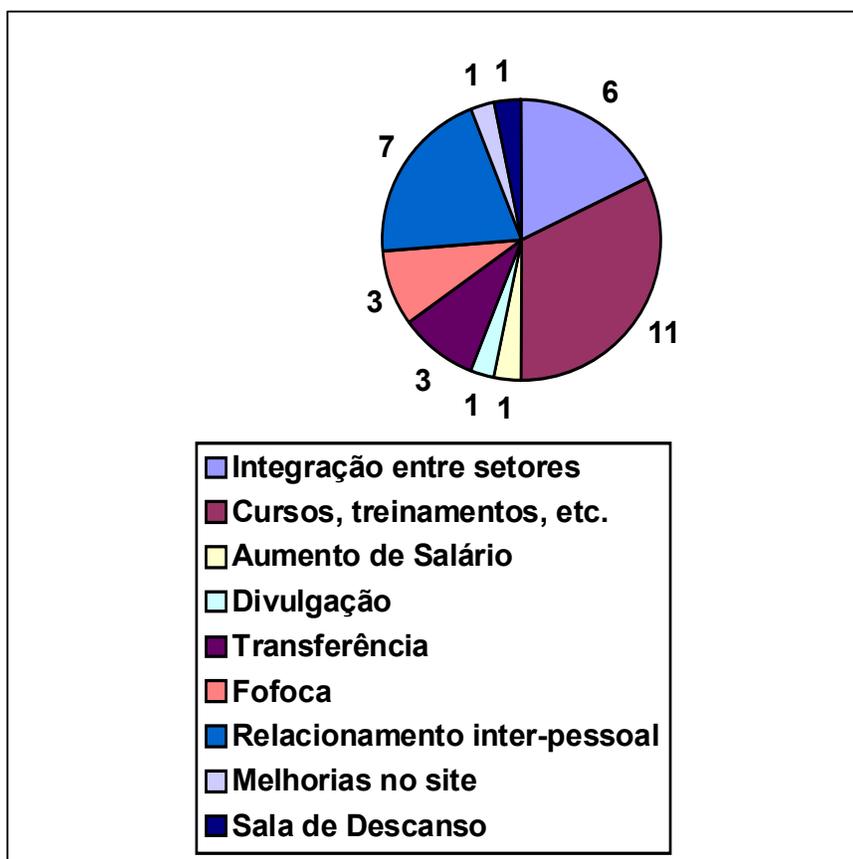
Gráfico 12 – Como você avalia os benefícios (diretos e indiretos) concedidos pela Organização?



O gráfico 12, demonstra que, a maioria dos funcionários da Bancorbrás considera bons benefícios recebidos. Isto é positivo para o clima organizacional. Silva (2004) cita os benefícios dentre os elementos internos e externos que, de algum modo, afetam o clima organizacional.

Considerando os gráficos apresentados percebe-se que o Clube de Turismo Bancorbrás promove eventos visando ao aperfeiçoamento e o bom relacionamento entre os participantes, proporcionando uma maior integração entre os colaboradores, proporcionando ainda, aos colaboradores a oportunidade de conhecer melhor a organização através dos demais integrantes, contribuindo muito para o clima organizacional.

Gráfico 13 – Quais sugestões você apontaria para melhoria do clima organizacional do seu setor na Barcorbrás?



Apenas 34 das 107 pessoas entrevistadas, se propuseram a responder a última questão do questionário. A maioria não respondeu, pois não tem opinião formada para melhoria do clima organizacional do Clube, subentende-se então que, conforme análise das perguntas

acima, o clima organizacional do CBTUR é visto com bons olhos pela maioria dos colaboradores, ou de forma passiva (Gráfico 13).

Dos respondentes 31% requerem mais treinamentos, cursos internos e externos, palestras e confraternizações, como os *Fanturs* (Viagem a trabalho) que a Bancorbrás oferece aos funcionários visando uma maior integração entre todos os colaboradores, sendo também uma maneira de motivar os funcionários. Conforme DeCenzo & Robbins (2001, p. 60) “(...) as pessoas que estão motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as pessoas que não estão”.

Alguns dos entrevistados gostariam que os colegas de trabalho não criassem intrigas no ambiente de trabalho e não se intrometessem de maneira negativa nos trabalhos alheios. Em relação aos relacionamentos interpessoais, 21% dos respondentes frisam que deveria haver uma relação mais harmônica entre os chefes e subordinados e também entre os demais colegas de trabalho. De acordo com Maximiliano (2000, apud PIMENTA, 2004, p. 179) “a importância do clima para a organização é que ela interfere no grau de cooperação entre as pessoas, na atenção em relação ao administrador – podendo gerar até indiferença e hostilidade”.

Outra questão de relevância é sobre a integração entre os setores, onde segundo alguns entrevistados, deveria haver mais cooperação de ambas as partes.

Alguns funcionários almejam aprender coisas novas e não ficar estagnado em uma atividade só, desejando transferências para outros setores, na expectativa de renovar-se, pois de acordo com Guerrier (2000), para a auto-realização se faz necessário exercer um trabalho desafiador e interessante e a oportunidade de aprender atividades novas estimulam os colaboradores mantendo-os motivados.

Após a análise dos dados e dos gráficos percebe-se a importância da manutenção do clima organizacional no Clube de Turismo Bancorbrás e sua importância aos olhos de seus colaboradores, que na opinião da maioria é bom, subentende-se, contudo, que a organização possui uma boa gestão de pessoas procurando manter seus participantes satisfeitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em questão destinou-se a explorar o tema Clima Organizacional, tomando como objeto de estudo o Clube de Turismo Bancorbrás.

Desta forma, o objetivo geral do estudo de caso se deu em analisar a importância do Clima Organizacional do Clube de Turismo Bancorbrás para a satisfação e profissionalismo dos funcionários.

Para este trabalho, pôde-se contar com os cinco setores de trabalho do Clube de Turismo Bancorbrás, responsáveis pelas atividades da organização.

O clima organizacional no Clube de Turismo Bancorbrás é bom, segundo a pesquisa realizada. No entanto, há aspectos que podem ser modificados para torná-lo ainda mais agradável. Aumentar o grau de satisfação dos funcionários por meio de mais benefícios e uma maior integração entre os setores representa uma decisão sábia do gestor que pretende elevar o clima na organização.

A pesquisa mostrou também que há bom relacionamento entre os participantes e seus superiores, porém, a frequência de eventos que promovam a integração de seus colaboradores pode melhorar, principalmente considerando que a maioria da equipe tem menos de três anos de trabalho e precisa se entrosar, pois trabalham em conjunto. É preciso aumentar o número de atividades informais fora do ambiente de trabalho para que as pessoas possam conversar mais, trocar idéias, experiências e até mesmo compartilhar valores culturais, como histórias, rituais e hábitos, bem como estabelecer e firmar aspectos culturais próprios, que favoreçam o desenvolvimento das atividades do Clube de Turismo Bancorbrás.

O nível de treinamento oferecido tem frequência regular e é considerado bom em relação à maioria. Investir em melhores profissionais, revisar o conteúdo dos cursos e sua importância são fatores fundamentais para elevar o nível destes treinamentos e conseqüentemente melhorar o clima.

Como pôde ser apresentado no decorrer do trabalho, administrar o clima organizacional requer conhecimentos diversos, não é tarefa simples. Há que se ter sensibilidade, habilidade para conversar com pessoas diferentes, perceber as necessidades diversas, que incluem desde atenção a utensílios móveis, passando por diversos tipos de benefícios.

Para que o clima organizacional possa se tornar cada vez melhor é necessário que a convivência do dia-a-dia seja agradável, e para isto acontecer é preciso que as pessoas estejam dispostas, motivadas a trabalhar. Pela pesquisa podem-se identificar alguns aspectos que

precisam ser melhorados para gerar motivação, como maior integração entre os setores e um aumento na realização de cursos, treinamentos, palestras e confraternizações.

Aspectos culturais são fatores importantes na análise do clima organizacional. No que as pessoas acreditam que tipo de hábitos tem, sobre o que conversam normalmente, religião, manias e tabus são alguns aspectos que podem favorecer para elevar o clima ou torná-lo negativo, levando em consideração o assunto abordado. Uma pessoa que tem o hábito de ouvir música no ambiente de trabalho, por exemplo, pode atrapalhar o desenvolvimento do trabalho de outra, caso aquele tipo de som não lhe agrade, e tornar o clima ruim, principalmente se a outra pessoa acha que não deve reclamar para não criar um clima chato, especialmente se o dono da música é o chefe da seção. Debates sobre política, futebol ou religião são assuntos polêmicos que fazem parte das conversas informais, mas que também podem prejudicar o clima, principalmente se as pessoas têm opiniões divergentes. O que o administrador deve fazer é estimular valores como respeito mútuo, cortesia, boa educação, bem como diálogos para evitar ou solucionar pequenos conflitos do dia-a-dia.

Na realização da pesquisa, não foram encontradas dificuldades que pudessem comprometer o trabalho, pelo contrário, os colaboradores se mostraram receptivos em responder o questionário.

Com a pesquisa descritiva e a pesquisa de clima organizacional realizadas pode-se afirmar que os objetivos do presente trabalho foram atingidos, pois foi identificado o grau de satisfação dos funcionários do Clube de Turismo Bancorbrás (de forma geral é bom), bem como os fatores capazes de gerar motivação (melhorar o relacionamento interpessoal, integração entre os setores e aumento de oferecimento de cursos e confraternizações). Também foram percebidos os elementos culturais que interferem nos relacionamentos interpessoais (ambiente físico, hábitos, crenças e valores dos colegas ou partilhados pelo grupo). Por isso, é possível afirmar que o clima organizacional do Clube de Turismo Bancorbrás é bom, embora possa melhorar com as medidas propostas.

A pesquisa se encerra apresentando-se como uma contribuição para trabalhos futuros no que tange à proposta de empresas que atuam no ramo de turismo, se preocupar em oferecer aos participantes um bom clima organizacional. Acredita-se que com este trabalho novas contribuições serão capazes de complementar o presente estudo uma vez que o tema varia de organização para organização, considerando que, cada organização possui uma identidade própria.

REFERÊNCIAS

- BANCORBRÁS, disponível em
<<http://www.bancorbras.com.br/site/br/home.aspx?redirect=no>> acesso em setembro 2008.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Sousa. **Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas**. 16 ed. Petropolis: Vozes, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- DANTAS, Jose Carlos de Souza. **Qualidade do atendimento das agências de viagens: Uma Questão de Gestão Estratégica**. São Paulo: Roca, 2002.
- DECENZO, David; ROBBINS, Stephen P. Tradução LEMOS, Alfredo Barcellos Pinheiro. **Administração de recursos humanos**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo : Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes: Uma perspectiva internacional**. São Paulo: Futura, 2000.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de pessoas em turismo: sustentabilidade, qualidade e comunicação**. Campinas: Alínea, 2004.
- RIBEIRO, José Luis Duarte; ECHEVESTE, Márcia Elisa Soares; DANILEVICZ, Ângela de Moura Ferreira. **A utilização do QFD na otimização de produtos, processos e serviços**. Porto Alegre: FEEng / UFRGS, 2001.
- ROBBINS, Stephen P.. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Thomson, 2001.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de Souza. **Clima e culturas organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgard Blücher, 1978

ULRICH, David. **Recursos Humanos estratégicos: novas Perspectivas para os Profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

APÊNDICE A – RELATÓRIO DE QUESTIONÁRIO

1) Há quanto tempo você trabalha no Clube de Turismo Bancorbrás?

Há menos de 3 anos De 3 a 6 anos De 6 a 9 anos Há mais de 9 anos

2) Em qual setor você trabalha?

Central de Reservas Retaguarda SAC Financeiro Cadastro
 Atendimento Pessoal

3) Qual seu vínculo com a Empresa?

Estagiário Estágio Probatório Empregado

4) Como você considera o seu relacionamento com as pessoas de seu setor?

Excelente Bom Ruim Péssimo

5) Como você considera o seu relacionamento com o seu gerente?

Excelente Bom Ruim Péssimo

6) Como você considera o seu relacionamento com as pessoas dos demais departamentos da CBTUR (Central de Reservas; Retaguarda; SAC; Financeiro; Cadastro; Atendimento Pessoal)?

Excelente Bom Ruim Péssimo

7) Qual é o seu grau de satisfação em trabalhar na CBTUR?

Muito Satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito

8) Como é o seu ambiente físico de trabalho?

Excelente Bom Ruim Péssimo

9) Como você avalia o nível de treinamento oferecido pelo CBTUR?

Excelente Bom Ruim Péssimo

10) Como você considera a frequência dos eventos promovidos pela CBTUR visando a integração dos seus funcionários?

Excelente Bom Ruim Péssimo

11) As histórias, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem praticada pelos funcionários na organização influenciam no desenvolvimento de seu trabalho traduzindo-se em resultados:

Sim Não Às Vezes

12) Como você avalia os benefícios (diretos e indiretos) concedidos pela Organização?

Excelente Bom Ruim Péssimo

13) Quais sugestões você apontaria para melhoria do clima organizacional no seu setor e na Barcorbrás como um todo?
