



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**RODRIGO JORGE DA SILVA CUNHA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COM TRABALHADORES  
DO BANCO X**

Brasília  
2016

**RODRIGO JORGE DA SILVA CUNHA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COM TRABALHADORES  
DO BANCO X**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof. Dr. Kleuton Izídio Brandão e Silva

Brasília  
2016

**RODRIGO JORGE DA SILVA CUNHA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COM TRABALHADORES  
DO BANCO X**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof. Dr. Kleuton Izídio Brandão e Silva

Brasília, 28 de novembro de 2016.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Tania Cristina da Silva Cruz

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

## **AGRADECIMENTOS**

Chegando ao fim de mais uma etapa importante na minha vida acadêmica, devo agradecer primeiramente a Deus, por ter me dado força, saúde, e determinação, enfim as condições para que essa etapa fosse vencida.

Aos meus pais, que nas horas difíceis souberam e estiveram sempre ao meu lado com apoio, muito amor e compreensão.

A meus tios e particularmente minha tia Neuza, que me amparou nas horas difíceis embarcando comigo nesse sonho de conclusão dessa Pós-Graduação.

Minha querida avó Naná, sempre presente, me aconselhando com sua vasta experiência de vida. Aos meus irmãos que nunca deixaram de acreditar, sempre prontos a me ajudar e, minha querida Ana Raquel.

Aos meus familiares do Rio de Janeiro, que mesmo longe nunca me negaram incentivo, estando todos orgulhosos dessa conquista. Minha mãe querida Telma que teve muitas noites insones por conta do meu futuro acadêmico.

Agradeço sinceramente ao professor Kleuton Izidio por tão bem ter me orientado neste trabalho, aceitando de imediato meu convite para fazê-lo.

Agradeço aos amigos que fiz, reencontrei e estiveram comigo nessa jornada, muitas vezes triste, estressante, porém foi superada com êxito. Obrigado a todos, pois sei que cada um teve uma parcela importante de responsabilidade nessa vitória.

## RESUMO

As empresas, hoje, com a globalização econômica, buscam desenvolver produtos e serviços de qualidade com maior produtividade, esse mundo de mudanças exige de sua parte e também de seus colaboradores, um comprometimento. O comportamento humano dentro de seu ambiente de trabalho é de fundamental importância para o desenvolvimento da empresa. Esse trabalho trata do clima organizacional na qualidade de vida do trabalhador do banco X, e, conseqüentemente refletindo na produtividade e no lucro da empresa. Com questionários aplicados aos colaboradores do banco, pode-se verificar o grau de satisfação dos bancários envolvidos com esse banco. E concluir que entre esses bancários a maioria se considera satisfeita com o tratamento pessoal, relacionamento com colegas, porém a maioria esmagadora se acha insatisfeita com a remuneração, o que pode gerar uma má vontade com a empresa. A empresa deve pensar em maneiras de ou aumentar os salários, ou descobrir formas de atenuar ou até compensar através de outros tipos de benefícios, tais como folgas, brindes entre outros. E isso será possível se estudando o clima organizacional dentro desse banco, que é o que este estudo mostra: que uma instituição pode obter de seus trabalhadores uma melhor colaboração e, assim, seus lucros serão maiores e será mais fácil atingir seus objetivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima Organizacional. Empresa. Trabalhador. Brasília.

### **Abstract**

Nowadays, with economic globalization, the companies seek to develop quality products and services with greater productivity, this world of change demands of the company's part and also of their employees, a compromising. The human behavior within your work environment is of fundamental importance to the development of the company. These work academic talks about the organizational climate in the quality of life of the employee of Bank X, and consequently reflecting on the productivity and profit of the company. With questionnaires applied to the employees of the bank, can verify the degree of satisfaction of the banking involved with this bank. And to conclude that among these banking the majority considers themselves satisfied with the personal treatment, relationship with colleagues, but the overwhelming majority is dissatisfied with the remuneration, which can generate a bad will with the company. The company should think of ways to either raise wages, or figure out ways to mitigate or even compensate through other types of benefits such as give days off, freebies among others. And this will be possible by studying the organizational climate within this bank, that is what this study intends to show, that an institution can obtain from its workers a better collaboration and thus their profits will be greater and will be easier to reach their objectives.

**Keywords:** Organizational Climate, Company, Employee, Brasília.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>07</b>
<b>1 O CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>10</b>
1.1 Fatores que influenciam o clima organizacional	13
1.2 A importância da Cultura Organizacional	14
1.2.1 O fator liderança..	16
1.2.2 A motivação no ambiente organizacional	20
1.2.3 A sinergia da equipe	23
1.2.4 A importância da comunicação	24
1.2.5 Relacionamentos interpessoais e sociabilidade	26
1.2.6 A gestão de pessoas na organização	28
<b>2 MÉTODOLOGIA</b>	<b>31</b>
2.1 Área e universo do estudo	31
2.2 Métodos de pesquisa	33
2.3 Coleta dos dados	34
<b>3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>35</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE – Modelo de questionário utilizado na pesquisa</b>	<b>49</b>

## INTRODUÇÃO

Uma organização, tenha ela qualquer tipo de atividade, necessita do empenho de cada membro dessa empresa, um empregado, um colaborador satisfeito com seu meio de trabalho, tende a produzir mais e melhor.

Mas como dimensionar essa satisfação, a qualidade de vida de um empregado em seu ambiente de trabalho? Dimensionando o clima organizacional, pesquisando o nível de satisfação de seus membros, para um aproveitamento superior dessa organização.

Para Ferreira (2015) é inegável a relação entre clima e motivação. O ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima é a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento.

A administração de Recursos Humanos deve estar sempre atenta a esse clima, pois terá que gerir, motivar através do incentivo, tal como salário satisfatório dentro da organização.

Por ser bancário e sentir o ambiente em que trabalho, passei a me interessar nas maneiras como eu me relacionava com os colegas e esses comigo, e como ocorria o relacionamento entre empregado e empregador. Daí buscar o assunto clima organizacional, para tentar entender e compreender um ambiente de trabalho.

O foco desse trabalho está voltado para um melhor conhecimento a respeito do clima organizacional, porque age na qualidade de vida do trabalhador do Banco X. Para isso deve-se buscar o esclarecimento sobre alguns aspectos: O que é clima organizacional e qual sua importância nas organizações, fatores que influenciam o clima de uma organização, influência do clima organizacional na saúde do



trabalhador. Muitas vezes nos deparamos com trabalhadores insatisfeitos no ambiente organizacional, por isso surgiu a necessidade de pesquisar o clima do banco X.

Os objetivos deste trabalho são: Avaliar os fatores que agem no clima organizacional e que podem afetar a qualidade de vida do trabalhador, identificar o grau de satisfação de trabalhadores do banco X. Reunir informações no sentido de melhorar o clima organizacional no Banco X. Visa entender o que ocorre internamente no Banco X relacionado a clima organizacional, demonstrar a importância de se pesquisar o clima da organização em que se atua. Analisar o nível de satisfação dos trabalhadores em relação ao clima organizacional no banco X e como esse banco pode melhorar o ambiente de trabalho para que os empregados se tornem mais comprometidos com os objetivos desse banco

Essa reflexão tende a ser significativa devido a necessidade de entender a eficiência do clima organizacional a produtividade e crescimento das organizações com um todo.

Segundo Ferreira (2015) o clima é afetado por conflitos, situações positivas e negativas que ocorrem no ambiente de trabalho e também por fatores externos (contexto socioeconômico e político). Os acontecimentos internos, contudo, são aqueles que mais impactam o clima.

Buscando um melhor conhecimento do clima organizacional no banco X, esse estudo pretende demonstrar a importância do bom clima para a qualidade de vida do trabalhador.

A questão central é mensurar o grau de satisfação do trabalhador com seu trabalho, analisando sua motivação, sinergia entre equipe, importância da liderança.

Para tanto fizemos uma pesquisa por meio de aplicação de questionários para que pudéssemos chegar a uma resposta.

No primeiro capítulo, voltado para o Banco X, esse estudo do clima organizacional, procura mostrar como se pode aprimorar o desempenho do banco, em seus diversos setores, mostrando o quanto é necessário que o relacionamento entre os membros seja o melhor possível.

O Segundo capítulo demonstra que a liderança, a motivação, um bom entrosamento da equipe, a comunicação e a participação da gestão de pessoas nesse processo, são importantíssimos para que se atinja os objetivos finais desse Banco.

No terceiro capítulo vamos demonstrar como a organização pode atingir seus objetivos, que é conhecendo às necessidades de seus profissionais através de pesquisa realizada e a coleta de seus dados

O quarto capítulo é onde estarão os resultados interpretados para melhorar o ambiente desse banco.

E, no quinto capítulo encerraremos o estudo com as considerações finais e as avaliações dos conceitos examinados, as colocações voltadas para atender aos objetivos propostos e resposta à questão central é: estariam os trabalhadores satisfeitos em seu ambiente de trabalho no banco x?

## 1 O CLIMA ORGANIZACIONAL

As pessoas não vivem isoladas. Elas estão sempre se relacionando com outras pessoas e ambientes a fim de se enquadrarem a uma variedade de possibilidades, para satisfazer suas vontades físicas e emocionais. Com isso gera a importância de se avaliar o comportamento das pessoas e o relacionamento dentro do ambiente organizacional.

Para Luz (1995), o clima organizacional refere-se ao estado de espírito ou de animo das pessoas.

Clima organizacional é o resultado do estado de espírito ou de animo das pessoas, que predomina em um ambiente organizacional em um determinado período.

É através do estudo de clima organizacional que se pode avaliar o grau de satisfação ou insatisfação, as expectativas, o interesse, as necessidades e todas outras variáveis que envolvem o desempenho de cada membro de um ambiente de trabalho.

O estudo de clima vem para avaliar o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades que envolvem o desempenho de uma equipe de trabalho.

É comum haver uma confusão entre as definições de clima e cultura organizacional. Ornstein e de Souza, citados por Rizzatti (2002) para explicar a diferença entre esses dois conceitos. Enquanto o primeiro afirma que a cultura se refere a normas e valores organizacionais, e que o clima é uma descrição das condições de trabalho de uma organização, o segundo defende a ideia de que o

clima é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura e decorre do peso de cada um dos elementos culturais.

Clima organizacional pode ser definido também como um conjunto de variáveis que busca identificar os aspectos que precisam ser melhorados, em busca da satisfação e bem-estar dos colaboradores.

Um bom clima organizacional pode ser o que proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e aumento da confiança, já um clima ruim é aquele que traz frustração de necessidades como autoestima. Quando há desmotivação o clima tende a piorar caracterizando-se por estados de depressão, apatia e outros sentimentos negativos que podem vir a prejudicar a produtividade do funcionário e até mesmo sua saúde.

A avaliação do clima organizacional é um caminho, que considera de forma simultânea as diversas variáveis dos componentes do local de trabalho, para que no final possamos alcançar os objetivos e metas propostos para a eficácia da estratégia organizacional.

Para Ferreira (2015) o clima pode ser sentido como a percepção da atmosfera da organização impactando com a satisfação no trabalho em geral.

Clima organizacional e a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não.

A pesquisa de clima surge como um instrumento capaz de entender melhor às necessidades da organização e dos funcionários a sua disposição, tomando por base a consulta aos diferentes colaboradores da empresa, sob algumas variáveis que influenciem no ambiente de trabalho.

A essência da pesquisa de clima é a análise das percepções sobre o ambiente interno organizacional e satisfação das pessoas com o trabalho que produzem.

Esses pressupostos não podem ser ignorados pelos gestores e líderes, pois, é através de um ambiente saudável de trabalho que as empresas conseguem atingir seus objetivos administrativos e sociais.

Segundo Luz (2003) é possível mensurar indicadores de clima organizacional.

Quadro 1 - Indicadores de clima organizacional

Rotatividade de pessoal/ <i>turn over</i>	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento das pessoas com a empresa.
Absenteísmo (faltas)	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento com a empresa.
Programas de sugestões (grau de envolvimento)	Se malsucedidos, podem indicar falta de interesse e comprometimento
Avaliação de desempenho (resultados ruins)	Desempenho ruim pode indicar que o clima também está ruim
Conflitos Interpessoais e interdepartamentais (grau de insatisfações)	Forma mais visível do clima. Se houver muitos conflitos entre pessoas ou departamentos, suscita um ponto de atenção.
Desperdícios de Material	Uma das formas de reação contra a empresa e o desperdício de material, seu consumo exagerado e quebras frequentes de equipamentos e instalações

Fonte: Luz (2003)

### 1.1 Fatores que influenciam o clima organizacional

Alguns fatores foram selecionados para compor os indicadores da pesquisa de clima no Banco X, em virtude da relevância exercida sobre o ambiente e à

importância dada que são: cultura organizacional, a liderança, a motivação, equipes de trabalho, a comunicação, as relações interpessoais e alguns casos de gestão de pessoas, com maior ênfase na liderança.

## **1.2 A importância da Cultura Organizacional**

Com o avanço da globalização e outras mudanças constantes, as organizações devem trabalhar para um perfeito entendimento e compreensão dos fatores que proporcionem a satisfação das pessoas que fazem parte de seus recursos humanos. Sendo assim, a cultura organizacional está sempre presente ao analisar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. A cultura de uma organização exerce influência sobre o comportamento das pessoas, pois a mesma implica na capacidade de adaptação do indivíduo na política da empresa que está inserido.

É importante ressaltar que cultura organizacional está diretamente ligada ao clima, uma vez que o influencia, ambos são distintos, mas complementares.

Podemos entender que a cultura organizacional age nas crenças do trabalhador, vindo a influenciar seu comportamento, estilo de vida e conseqüente sua qualidade de vida na organização.

Stone, Freeman e Gilbert (1995 apud Ferreira 2015) afirmam que cultura como um todo é menos explícita que os procedimentos e as regras, podendo ser comparada a um iceberg em que, na superfície, estão os aspectos visíveis, formais, e abaixo dela os aspectos ocultos e não formais.

Já segundo Schein (1985 apud Ferreira 2015) é importante compreender a cultura de uma organização, pois ela é real e impacta a vida das pessoas. Ainda segundo ele, a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de

pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo ao aprender lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna que funcionaram de forma adequada e que foram ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e se comportar diante desses problemas.

A cultura organizacional exerce uma forma de controle e representa a identidade de uma organização. Para Chiavenato (2015) cultura organizacional representa um modo de vida e crenças.

Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativa e valores, uma forma de interação e relacionamentos típicos de uma organização.

Chiavenato acredita que “através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros, condicionando-os a se comportarem de maneira socialmente aceitável aos seus padrões, costumes e práticas sociais”.

A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.

As pessoas possuem nas mãos uma importante maneira de ver a cultura, ao entender que esta é um processo contínuo da construção da própria realidade. A cultura não pode mais ser vista como uma variável solta que as organizações possuem. Ela deve ser entendida como um fenômeno ativo através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os ambientes no qual se relacionam.

Iniciativas bem-sucedidas para mudar aspectos do ambiente de trabalho podem contribuir para a introdução de novas práticas e valores junto a um grupo, promovendo mudanças culturais no longo prazo.

Conforme afirma Maria Celia Bastos Pereira (2014) a cultura está relacionada a adaptação ao meio ambiente.

A cultura organizacional representa o resultado da adaptação de uma organização ao seu meio ambiente. E constituída de valores agregados, hábitos e comportamentos que resultam de experiências coletivas- experiências essas, que se relevantes, são preservadas e repassadas aos novos membros das organizações em um processo de socialização.

Mudar a cultura significará mudar a forma de pensar e agir das pessoas e, alguns casos, trocar essas pessoas. A mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação. O que se confronta não é só o comportamento, mas os sentimentos que dão suporte ao pensamento habitual.

Muitas vezes, os líderes de uma organização são os principais transmissores da cultura. Dessa forma, a cultura organizacional age diretamente no clima da organização, pois é através dos valores que as pessoas conhecem melhor o trabalho e as pessoas com que irão interagir. Muitas vezes o líder é construído dentro da cultura de uma organização, pois ele agrega valores e crenças importantes dentro daquele contexto organizacional.

### **1.2.1 O Fator Liderança**



De suma importância nas organizações, o estudo da liderança recebe grande atenção por parte daqueles que estudam o comportamento humano no trabalho.

Por estar presente nas relações sociais e culturais, torna-se fundamental em todas as atividades e organizações das quais o indivíduo participa, pois em todas as organizações existem a figura do líder e a dos liderados.

Por não haver uma definição geralmente aceita para a palavra liderança, ela pode ter várias percepções.

Segundo Pereira (2014) a liderança é habilidade de compartilhá-la com os demais.

A liderança não é apenas uma maneira de cada líder viver seus sonhos, mas é a habilidade de compartilhá-lo com outras pessoas. É um poder que pode transformar a organização, fazer sua equipe de profissionais brilhar e a empresa prosperar, atingindo seus objetivos.

Assim como existe a figura do líder é importante saber que deve existir a sinergia por parte dos liderados. Existe um consenso entre pesquisadores e estudiosos do assunto, ao concordarem de forma geral, que liderança se refere ao modo como uma pessoa ou grupos pode influenciar outros.

Segundo Bennis (1996 apud Cavalcanti, 2007) “a liderança é definida como a capacidade de criar uma visão apaixonante, transformá-la em realidade e mantê-la por um longo período de tempo”.

Neste sentido, assemelha-se à visão de Robbins (2000 apud Cavalcanti, 2007), que entende a “liderança como o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns compartilhadas”.

Dentro desta perspectiva dos autores, pode-se entender que existe um processo de influência que caracteriza um relacionamento recíproco entre líder e

liderado, não caracterizado necessariamente por um processo de domínio e poder, mas sim, através da cooperação e motivação dos membros.

Segundo Chiavenato (1987 citado por Anjos, 2003) existem 3 tipos de liderança que são: autocrática, democrática e liberal.

Quadro 2 - Tipos de lideranças

Autocrática	Democrática	Liberal
Apenas o líder fixa as diretrizes.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providencias e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providencias e técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico do líder. Quando necessário o líder sugere duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que pode fornecer informações desde que solicitado.
O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo, e cada membro tem liberdade de escolher seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Há absoluta falta de participação do líder.

<p>O líder é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro</p>	<p>O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios</p>	<p>O líder não faz qualquer tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado</p>
--	--	--

Fonte: Anjos (2008)

Desse modo, independente de qual estilo se adote, o líder deve estar sempre atento às necessidades dos colaboradores, incentivando-os, aconselhando-os e se empenhando ao máximo na motivação de todo o grupo.

Ser líder não é apenas ocupar o cargo. É necessário que os liderados, antes de qualquer coisa, sejam sensíveis ao líder acreditando em seus valores e concordando com sua gestão.

O líder surge por vezes como um orientador, atuando indiretamente como psicólogo para alguns e que norteia as pessoas na realização das tarefas, no conhecimento das potencialidades de cada um e também na administração dos conflitos que são comuns ao ambiente organizacional.

Para uma melhor compreensão desse processo, faz-se necessário abordar algumas teorias que foram propostas pelos pesquisadores e estudiosos do assunto. Estas teorias estão divididas em três grandes grupos.

Chiavenato (1987) apud Anjos (2003) as classifica em: teoria dos traços de personalidade; teorias sobre estilo de liderança e teorias situacionais ou contingenciais de liderança.

A teoria dos traços de personalidade, sugere que os líderes possuem certas características pessoais que facilitam o desempenho da função. Nesta teoria são enfatizadas as qualidades pessoais do líder, como atributos físicos, de habilidades, personalidade entre outros.

A abordagem da teoria dos traços considera que o líder possui características inatas que o distinguem como tal. Para comprovar essa teoria tomou-se como exemplo grandes líderes mundiais como Nelson Mandela, Gandhi, entre outros. Por apresentar algumas falhas, como não levar em conta aspectos comportamentais do líder, a influência que exerce o liderado no resultado do trabalho, além dos fatores situacionais, esta teoria caiu em desuso, abrindo espaço para a introdução de outras abordagens.

Posteriormente, surgiu a teoria dos estilos de liderança que leva em conta basicamente o comportamento do líder e não seus traços ou características pessoais. Entende-se, portanto, que o comportamento e os fatores situacionais são as variáveis mais relativas na eficácia do líder.

### **1.2.2 A Motivação no Ambiente Organizacional**

Entender a motivação é um grande desafio, pois cada ser humano tem suas ambições e sendo assim pensam e agem de maneiras diferentes para que se atinja uma aspiração, e é aí que entra o fator motivação.

Segundo Levy- Leboyer (1990 citado por Cavalcanti, 2007) a motivação afeta o próprio aprendizado.

Sem motivação os dons mais raros permanecem estéreos, as capacidades adquiridas ficam em desuso, as técnicas mais sofisticadas sem rendimento. Adicionalmente a motivação afeta o próprio aprendizado, ou seja, as respostas a programas de capacitação.

O estudo da motivação é fundamental para o entendimento dos mecanismos que movimentam as pessoas, o que as fazem agir em prol do alcance de algum objetivo, o que afeta, por sua vez, o clima das organizações.

Vergara (2016) enfatiza seu caráter intrínseco, tendo em vista nascer de necessidades interiores, de modo que o que os líderes podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação de seus funcionários.

Para Chiavenato (2015) “as necessidades variam de indivíduo para indivíduo produzindo diferentes padrões de comportamento”.

Bergamini (1997) cita motivação como as necessidades existentes no interior dos indivíduos:

Motivação é uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). A motivação nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essa necessidade.

De acordo com Maximiano (1997) motivação pode ser entendida como causação:

Motivação é sinônimo de causação, termo usado para indicar relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa que todo comportamento sempre tem uma causa.

Podemos entender motivação como causa e efeito, assim como uma atitude gerada por um motivo específico.

Segundo Maslow (2001) as pessoas são movidas e motivadas pelas necessidades e existem cinco níveis de necessidades humanas tais sejam elas:

fisiológicas, de segurança, de associação, de estima e reconhecimento e de auto realização.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Maslow (2001)

Essa pirâmide nos leva a entender que as pessoas são motivadas por aquilo que estão buscando e não por aquilo que já possuem.

Para Davis e Newstron (1992), as pessoas têm necessidades que desejam satisfazer e que aquelas que já foram atendidas não têm mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas.

A partir desse entendimento, uma vez que as pessoas satisfazem suas necessidades de ordem mais baixas (fisiológicas, segurança e social) estas perdem sua potência ativando o segundo nível mais auto de necessidade (estima e auto realização).

Kwasnicka (2004, apud Anjos, 2008) afirma que “a necessidade colocada em nível mais alto pode surgir antes que a inferior esteja completamente satisfeita. E os

indivíduos podem modificar, por vezes, a ordem e a importância de suas necessidades”.

Os gestores devem procurar enfatizar a realização, a responsabilidade e o crescimento profissional de suas equipes de trabalho, pois estas características podem levar a uma melhor motivação e, conseqüentemente, a um clima de trabalho mais harmonioso e saudável.

### **1.2.3 A Sinergia da Equipe**

Para o desempenho eficaz de um líder, é necessário que exista uma equipe de trabalho motivada e empenhada na realização dos objetivos comuns para a eficiência da organização.

Manz e Sims (1996 apud Reis, 2005) caracterizam equipes como grupos com tarefas distintas:

Equipes são grupos com tarefas distintas, para os quais os executores, ou membros, contam com uma variedade de habilidades que lhes permite realizar bem as tarefas existentes, possuem arbítrio em relação a forma de execução do trabalho, são remunerados e recebem feedback do desempenho como grupo.

A equipe traz consigo a ação, a execução do trabalho, agrupando profissionais de categorias diferentes, complementando-se e dependendo um dos outros para alcançar objetivos comuns.

Para Harris e Barnes-Farrel (1997 apud Reis, 2005) “Equipe de trabalho e uma coleção de indivíduos que compartilham responsabilidades para os resultados organizacionais”.

Segundo Moscovici (2010) equipes são grupos com objetivos comuns:

As equipes de trabalho são grupos com objetivos comuns e compartilhados, nos quais os membros possuem habilidades complementares, relacionando-se de forma aberta, comunicativa e cooperativa para o alcance dos objetivos e resultados.

Vergara (2016) reforça que para um grupo de pessoas se torne uma equipe é necessário que haja “um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas ou não”.

Hackman (1987 apud Reis, 2005) a verdadeira equipe é um sistema social complexo:

A verdadeira equipe é um sistema social complexo, com fronteiras definidas entre seus membros, que operam dentro de um contexto organizacional e são responsáveis pela execução de tarefas que resultam em produtos mensuráveis.

Uma equipe deve possuir objetivos claros e definidos, para que consiga se manter e se desenvolver. Os objetivos são importantes para o trabalho em equipe, pois agem nas ações dos participantes que planejam seus esforços. Os objetivos ainda atuam na delimitação de critérios para resolver conflitos do trabalho.

#### **1.2.4 A Importância da Comunicação**



Para entendermos a importância da comunicação organizacional, devemos entender como ela influencia as relações e as atividades exercidas no ambiente de trabalho, já que uma boa comunicação entre as pessoas é um fator primordial para se obter sucesso nos processos organizacionais, possibilitando a redução de conflitos e a construção de um clima organizacional melhor.

Para Maria Celia Bastos Pereira (2014) “ comunicação e o processo de transmissão de significado de uma pessoa para outra. Para tornar comum uma mensagem, e preciso haver compreensão das pessoas envolvidas. ”

Chiavenato (2015) acrescenta que “comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambos”.

Segundo Robbins (2009) o processo de comunicação envolve:

- Fonte ou Emissor: quem deseja passar a mensagem.
- Codificador: o símbolo ou código que será utilizado pela fonte na transmissão da mensagem.
- Mensagem: a informação codificada mandada do emissor para o receptor.
- Canal: o meio de comunicação entre o emissor e o receptor (o fio condutor da mensagem).
- Decodificador: a interpretação e tradução de uma mensagem.
- Receptor: a quem se deseja passar e/ou tem a finalidade de receber a mensagem.
- Ruído: barreira que atrapalha a comunicação e distorce a clareza da mensagem.

- Feedback: verifica o sucesso na transmissão de uma mensagem, determinado se a mesma foi compreendida ou não.

A comunicação nem sempre ocorre corretamente. No meio do processo podem ocorrer barreiras que prejudicam a eficácia da mensagem e acabam por não atingir sua finalidade.

Como afirma Chiavenato (2015) “As barreiras provocam perda de comunicação entre as pessoas, impedindo o trânsito livre e aberto das mensagens”.

Dubrin (2003 apud Ferreira, 2014) aponta que para tentar superar as barreiras à comunicação e melhorar o entendimento das mensagens é preciso:

- Esclarecer as ideias antes de comunicá-las;
- Motivar o receptor;
- Discutir as diferenças dos paradigmas;
- Encorajar a comunicação informal;
- Comunicar os sentimentos implícitos nos fatos;
- Tomar cuidado com o comportamento não verbal;
- Obter feedback;
- Adaptar-se ao estilo de comunicação de outra pessoa

Logo, presume-se que a comunicação aberta entre os membros da equipe e o líder é um indicador de que a equipe é integrada e pode realizar um trabalho eficiente naquilo que foi proposto pela organização. Contudo, a interação entre o líder e seus liderados deve estar em constante evolução.

### **1.2.5 Relacionamentos Interpessoais e Sociabilidade**

O indivíduo possui a necessidade de viver em grupo, com isso torna-se fundamental o estudo do comportamento humano e suas relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho no qual está inserido.

Segundo Bergamini (2013) “em nenhum outro contexto, o aspecto grupal é tão fundamental como naquele no qual as pessoas convivem umas com as outras para conseguirem que um trabalho seja feito”. E é principalmente no contexto do ambiente de trabalho que as pessoas devem estar direcionadas à realização de um trabalho que possua um resultado final bastante eficaz.

As relações interpessoais estão presentes na convivência em grupo, ou na relação entre um ou mais indivíduo. São os diálogos, relações de amizade, compreensão, sociabilidade entres outros aspectos que caracterizam as relações humanas.

Moscovici (2010) afirma:

Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade [...]

Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão a diminuição das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade.

Tendo em vista a complexidade dos relacionamentos, é comum a percepção e as opiniões das pessoas diferirem uma das outras. Nem sempre as percepções que se tem condizem com a realidade dos fatos, com o que realmente a pessoa é. Não raro, essas percepções erradas geram conflitos e julgamentos precipitados das pessoas.

Não raro a percepção do outro pode estar carregada de distorções e ilusões, o que leva a ver as pessoas de forma bem diferente do que elas realmente são.

Ainda segundo Moscovici (2010):

O relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia.

Portanto, as pessoas dentro das organizações devem manter o ambiente de trabalho e suas relações interpessoais as mais harmoniosas possíveis.

A gestão eficaz dessas variáveis numa organização favorecerá imensamente um clima mais agradável, melhorando a convivência e o desenvolvimento grupal.

### **1.2.6 A Gestão de Pessoas na Organização**

As organizações são compostas principalmente de pessoas e delas depende para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

Segundo Chiavenato (2015) a gestão de pessoas:

Consiste no planejamento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

E para os indivíduos a organização tem como fim satisfazer suas necessidades profissionais e de relacionamento, tornando-as mais felizes e motivadas dentro do ambiente organizacional.

Ainda segundo Chiavenato (2004) a gestão de pessoas possui três objetivos fundamentais:

- Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
- Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos e alcance dos objetivos individuais;
- Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

O fator salarial ou remuneração é um fator de motivação e indução aos funcionários para que o mesmo permaneça e se comprometa com a organização. Chiavenato (2015) afirma essa suposição ao mencionar que o sistema de recompensas compõe os fatores básicos que induzem o indivíduo a trabalhar em benefício da organização.

O processo de recrutamento e seleção de pessoas também é de suma importância para a administração de recursos humanos, pois à medida que a organização vai precisando de mão-de-obra, ela efetiva o colaborador de maneira mais rápida possível.

De acordo com Lacombe (2011) selecionar os funcionários certos é importante por três razões principais:

- O desempenho da empresa depende, em parte, dos seus funcionários.

- Funcionários com boas habilidades e atributos farão um trabalho melhor.
- Funcionários que não tenham essas habilidades e atributos, que causem atritos

O treinamento de pessoal também deve ser levado em conta. Ele pode potencializar ou descobrir potencialidades e competências em funcionários através de conhecimentos específicos relativos ao trabalho.

Ampliando essa visão Chiavenato (2015) ressalta que o treinamento proporciona aumento da eficácia organizacional, melhoria da imagem e melhoria do clima da organização.

Logo, o objetivo principal da gestão de pessoas é promover meios para que os colaboradores, através das políticas de gestão da organização, trabalhem mais felizes, porém, é necessário manter o equilíbrio da satisfação das necessidades pessoais dos mesmos com o alcance das metas e objetivos da organização, o que possibilitará um clima de trabalho harmonioso e satisfatório para ambas as partes.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 Área e objeto do estudo

O banco X é um banco comercial voltado para proporcionar crédito a diversas classes sociais. Banco comercial é um tipo de instituição financeira que presta serviços tais como captação de depósitos à vista (oferecendo a seus clientes, em contrapartida, contas de depósito), concessão de empréstimos a pessoas físicas (atuando como banco de varejo) e jurídicas (especialmente, no caso das empresas, para financiamento do capital de giro) e investimentos básicos tais como depósitos de poupança, etc.

O Banco Central do Brasil define os bancos comerciais como "instituições financeiras privadas ou públicas que têm como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial, o qual pode também captar depósitos a prazo. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social deve constar a expressão "Banco".

Em geral, os bancos comerciais realizam as seguintes atividades:

- Processamento de pagamentos e transferências de crédito;
- Emissão de cheques de correntistas, cheques interbancários e cheques administrativos;

- Captação de depósitos à vista;
- Empréstimos;
- Fornecimento de documentos tais como cartas de crédito, garantias, cauções e subscrição de títulos;
- Guarda de documentos e valores em cofres;
- Venda de seguros, fundos de investimento e similares.

Esta pesquisa feita no banco X, que tem abrangência nacional, com sede na cidade de Brasília-DF, vem crescendo bastante com atuação em diversas localidades e atendendo a diversas classe sociais no sentido de promover assistência e cidadania aos mais desamparados.

A cidade de Brasília, por ser a capital do país ainda não possui muitas indústrias e com isso a população tende a recorrer a concursos públicos para ingressar no mercado de trabalho.

O Banco X, objeto de estudo desta pesquisa, foi criado com o intuito de proporcionar um atendimento diverso às pessoas que necessitam de amparos sociais.

Com o apoio de políticas públicas o banco X se consolidou como a instituição financeira responsável por programas sociais governamentais.

Hoje, ele virou um banco social de enorme importância para o cenário brasileiro.



## 2.2 Métodos de pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa caracterizou-se como descritiva. Quanto aos meios, a pesquisa se apresenta como bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. Bibliográfica, pois recorreu a material já publicado, que se constituiu de livros, artigos de periódicos, dissertações e material disponibilizado em meio eletrônico.

Documental, pois se utilizou de dados de registros, regulamentos, projetos, entre outros documentos que são conservados pela própria instituição em estudo.

O estudo de campo, por sua vez, é a investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, inclui entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

O estudo de caso se configura quando a pesquisa é circunscrita a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país.

O estudo de caso foi escolhido por melhor se adequar à finalidade da pesquisa, pois foi possível descrever a situação do contexto onde a investigação se realizou e explicar as variáveis que a afetam.

Trata-se de um estudo de caso simples, pois foi investigada apenas uma unidade de análise, neste caso a área de contratos e licitações do banco X. Os participantes foram os próprios funcionários da instituição.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa se configura como quantitativa, ao descrever e medir numericamente as características de uma determinada situação levantada a respeito do problema do estudo.

### **2.3 Coleta e análise dos dados**

O banco X possui atualmente um efetivo de trinta e seis funcionários na determinada área. A coleta de dados com os colaboradores foi feita por meio de censo, ou seja, todas as partes do conjunto foram avaliadas, ou seja, a amostra foi o próprio universo.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram aplicados questionários aos colaboradores na quinta feira dia 28 de julho de 2016, com perguntas fechadas de múltipla escolha. (Apêndice A)

Para a análise dos dados levantados foi utilizado o método estatístico, onde os resultados são apresentados de forma percentual, expostos através de figuras gráficas e tabelas simples. Com isto obteve-se um entendimento das variáveis observadas de forma a tratar as informações necessárias para interpretar e trabalhar o problema em questão.

### 3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa foi conduzida através de questionários de pesquisa de clima organizacional aplicados aos colaboradores do Banco X de Brasília-DF.

Antes de abordar a pesquisa de clima propriamente dita, foi importante traçar o perfil geral dos funcionários, colaboradores pesquisados através do levantamento de alguns dados de ordem demográfica e social.

A aplicação dos questionários no Banco X, contou com a participação de seis funcionários ativos. As perguntas envolveram os assuntos relacionados a uma avaliação do perfil geral e os aspectos relevantes para se avaliar o clima de uma organização.

De acordo com o Quadro 1, verificou-se que a maioria dos pesquisados são do sexo feminino (61%). A faixa etária dos pesquisados apresentou-se bastante heterogênea. Nenhum dos pesquisados apresentou idade abaixo dos 21 anos, sendo que os funcionários com a idade de 31 a 40 anos correspondem a leve maioria (33,3%).

Quadro 1 - Gênero e faixa etária dos pesquisados

Gênero	
Masculino	39%
Feminino	61%
Até 20 anos	--
21 a 30 anos	27,7%
31 a 40 anos	33,3%

41 a 50 anos	25,2%
Acima de 50 anos	13,8%

Fonte – Elaborado pelo autor

Quanto à escolaridade (Quadro 2) a pesquisa revelou que uma leve maioria possui nível médio (27,7%). É interessante observar que pela heterogeneidade dos profissionais que trabalham no Banco X, essa variação de escolaridade é bastante coerente, pois no local trabalham copeiras, secretarias, auxiliares de serviços gerais e outros profissionais que exigem formação superior.

Quadro 2 – Escolaridade dos pesquisados

Escolaridade	
Ensino fundamental incompleto	5,5%
Ensino fundamental completo	25%
Ensino médio incompleto	--
Ensino médio completo	27,7%
Ensino superior incompleto	22,4%
Ensino superior completo	19,4%

Fonte – Elaborado pelo autor

Com relação ao tempo de serviço (Quadro 3), a maioria dos funcionários trabalha no Banco X há mais de três anos (66%), sendo que 9% atua no Banco x há mais de 6 anos. Ou seja, 75% dos funcionários possuem de três a seis anos de serviço, o que permite inferir que há um bom entrosamento e conhecimento entre os

membros da equipe, o que pode favorecer o andamento dos processos na organização.

Quadro 3 – Tempo de serviço no Banco X

Tempo de serviço no Banco X	
0 a 2 anos	25%
De 3 a 5 anos	66%
Acima de 6 anos	9%

Fonte – Elaborado pelo autor

Ao serem perguntados se consideram o Banco X um bom lugar para trabalhar, como mostra o Quadro 4, há quase um empate com 48% dos pesquisados sempre satisfeitos e 52% quase sempre satisfeitos, demonstrando, assim, uma avaliação equilibrada do local de trabalho.

De certa forma, este dado permite o entendimento de que a maiorias dos colaboradores sentem-se bem em trabalhar na organização.

Dessa forma, um sentimento de orgulho em relação à organização conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tende a elevar suas contribuições individuais no favorecimento do conjunto.

Quadro 4 – Avaliação dos funcionários em relação ao local de trabalho.

Avaliação de funcionários do Banco X	
Sempre satisfeitos	48%
Quase sempre satisfeitos	52%

Fonte – Elaborado pelo autor

Quando questionados se o serviço que realizam é importante para o Banco X, a grande maioria (69%) dos pesquisados respondeu que sempre é importante (Quadro 5), o que revela que o funcionário se sente importante e peça fundamental para o sucesso da organização.

Quadro 5 – Percepção do funcionário sobre a importância do serviço que realiza no Banco X.

Importância do serviço para o Banco X	
Sempre importante	69%
Quase sempre importante	31%

Fonte – Elaborado pelo autor

Conforme revela o Quadro 6, quando perguntado ao funcionário se ele estava satisfeito com o trabalho que realiza, 51% afirmaram que sempre estavam e 49% responderam quase sempre.

Pelo resultado da pesquisa, os colaboradores, em termos gerais, há novamente um equilíbrio de pessoas satisfeitas com o seu trabalho.

Em termos simples, satisfação é quanto às pessoas gostam de seu trabalho. Portanto, o alto grau de satisfação com o desempenho pessoal está associado ao alto grau de motivação do funcionário.

Quadro 6 – Percepção do funcionário sobre a satisfação como serviço que realiza no Banco X.

Satisfação com o serviço para o Banco X	
Sempre satisfeito	51%
Quase sempre satisfeito	49%

Fonte – Elaborado pelo autor

Conforme Quadro 7, quando questionados se o clima de trabalho entre a equipe é bom, a maioria (59%) dos funcionários disseram que é sempre bom, com 36% respondendo que quase sempre. Portanto, a maioria dos funcionários

considera que o clima de trabalho é bastante favorável e satisfatório no Banco X, o que proporciona um ambiente mais agradável a todos.

De modo geral, os funcionários afirmam que as atividades são melhores desenvolvidas quando são mantidas relações cordiais e harmoniosas entre os membros que compõem uma organização.

Quadro 7 – Percepção do clima organizacional no Banco X.

Avaliação de clima organizacional no Banco X	
Sempre satisfatório/bom	59%
Quase sempre satisfatório/bom	36%
Não souberam opinar	5%

Fonte – Elaborado pelo autor

Como demonstra o Quadro 8, ao questionar ao funcionário se o mesmo mantém boas relações com os membros da equipe dentro e fora do ambiente de trabalho, obtiveram-se as seguintes respostas: a maioria afirmou (65%) que sempre

é bom. Conclui-se que a equipe mantém relações satisfatórias de inclusão e afeição, tanto em nível profissional (dentro do Banco X) como também fora dele (na convivência social).

A convivência entre as pessoas é fato marcante na vida de cada um. Esse convívio diário dentro das organizações leva o indivíduo a buscar satisfação e felicidade não só no ambiente organizacional, mas também fora dele. Criam-se vínculos de amizade e afinidade que muitas vezes não ficam restritas apenas ao trabalho, mas estende-se à vida pessoal do indivíduo.

Quadro 8 – Avaliação de relacionamentos entre a equipe dentro e fora do Banco X.

Avaliação de relacionamentos entre equipe no Banco X	
Muito bom	65%
Quase sempre bom	35%

Fonte – Elaborado pelo autor

Quando perguntado aos funcionários se suas opiniões e contribuições são levadas em conta e reconhecidas pela organização, a maioria (46%) respondeu que sempre (Quadro 9).

Na avaliação geral, apesar de alguns funcionários não acharem que suas opiniões não são reconhecidas, a grande maioria deles considera que estas são levadas em conta pela organização, fator considerado satisfatório.

Quadro 9 – Reconhecimento das opiniões e contribuições dos funcionários pelo Banco X.



Reconhecimento de opiniões e contribuições pelo Banco X	
Sempre	46%
Quase sempre	27%
Raramente	18%
Não souberam opinar	9%

Fonte – Elaborado pelo autor

Como demonstra o Quadro 10, ao serem questionados sobre a percepção da comunicação entre os membros da equipe, 61% responderam que quase sempre há, e apenas 6% disseram raramente haver boa comunicação.

A comunicação na organização geralmente está vinculada às relações interpessoais desenvolvidas na mesma, e seu resultado é proporcional ao nível do clima, sendo que quando a comunicação é efetivada de maneira correta e sem barreiras, as trocas internas e a própria comunicação passam a ser melhores e mais abertas. Assim, para a maioria dos pesquisados há um bom nível de comunicação entre os colegas de trabalho.

A comunicação dentro de uma organização é fator chave para um bom desempenho da mesma.

Quadro 10 – Percepção da comunicação entre os membros da equipe no Banco X.

Percepção da comunicação no Banco X	
Sempre satisfatória comunicação	29%
Quase sempre satisfatória	61%
Não souberam opinar	10%

Fonte – Elaborado pelo autor

O Quadro 11 apresenta os resultados da avaliação dos funcionários no que se refere ao relacionamento com o chefe imediato. A grande maioria dos funcionários afirmou manter um bom grau de relacionamento com seu superior, tendo os itens sempre e quase sempre somado 90% das opiniões, o que demonstra ser o líder bastante acessível e bem relacionado com a equipe.

Um bom líder mantém relações saudáveis com seus subordinados, sendo que o comportamento do líder deve estar direcionado ao atendimento das necessidades sociais e emocionais dos colaboradores, ajudando-lhes, direcionando -lhes e procurando favorecer os melhores interesses, além de manter a coesão grupal.

Quadro 11 – Avaliação do grau de relacionamento do funcionário com o chefe imediato.

Avaliação do relacionamento com chefe imediato no Banco X	
Sempre satisfatória comunicação	27%
Quase sempre satisfatória	63%
Não souberam opinar	10%

Fonte – Elaborado pelo autor

O Quadro 12 apresenta o resultado da abordagem referente à opinião do funcionário quanto à adequação da remuneração ao trabalho que realizado na organização. Percebe-se certa insatisfação com relação a este quesito, onde 26% deles disseram que a remuneração nunca é adequada e 34% disseram que raramente é adequada.

Talvez em função de, no Banco X existir uma grande variedade de cargos, havendo desde auxiliar de serviços gerais até engenheiros entre outros, percebe-se

uma variação salarial grande, sendo que a maioria dos colaboradores recebe em torno de um a dois salários mínimos o que, seguindo a lógica da hierarquia de Maslow, supre apenas as necessidades primárias do indivíduo (fisiológicas e de segurança).

Quadro 12 – Percepção do funcionário acerca da remuneração recebida no Banco X.

Percepção da remuneração no Banco X	
Sempre satisfatória	13%
Quase sempre satisfatória	25%
Raramente satisfatória	34%
Nunca satisfatória	26%
Não souberam opinar	2%

Fonte – Elaborado pelo autor

Num contexto geral foram abordados nos questionários aspectos referentes a liderança, trabalho em equipe, relacionamentos interpessoais, motivação no trabalho entre outros, para se avaliar como está o clima da organização e a percepção do funcionário sobre os aspectos que o envolvem em sua jornada diária de trabalho na organização.

## CONCLUSÃO

Um clima de trabalho agradável pode propiciar experiências harmoniosas facilitando imensamente a busca pelo crescimento, faz com que as pessoas trabalhem mais satisfeitas e sintonizadas para a realização dos objetivos comuns que é a efetividade organizacional e a realização do indivíduo na organização.

O presente trabalho teve o objetivo de analisar o comportamento das pessoas no trabalho, como o clima organizacional é importante para o desempenho das atribuições de cada indivíduo dentro das equipes de trabalho.

Os dados da pesquisa puderam entender que os funcionários gostam de trabalhar no Banco X, mostrando que em sua grande maioria estão satisfeitos com o trabalho que realizam, além de afirmarem que a função que desempenha no trabalho é também muito importante para o sucesso da organização.

Porém, devido à complexidade da natureza humana, não se pode afirmar que um clima é bom apenas porque as pessoas apresentam cordialidades e sentimentos de simpatia uns com os outros, é preciso levar em consideração diversos fatores na dinâmica organizacional.

A pesquisa mostrou certo grau de insatisfação com relação ao sistema de remuneração recebida e a falta de treinamento de pessoas pela organização, sendo que uma parcela de funcionários se mostraram insatisfeitos com o local de trabalho em que atuam.

É necessário apontar esse fato, uma vez que remuneração influencia diretamente a satisfação do indivíduo com organização, o que pode afetar, por sua vez, o desempenho deste, apesar da satisfação com relação aos outros aspectos.

Apesar de uma boa parcela dos colaboradores estarem insatisfeitos com alguns aspectos que envolvem a gestão de recursos humanos, como a política salarial, de uma forma geral, a maioria deles mostram-se bastante otimistas com relação aos demais indicadores avaliados.

Assim, o clima organizacional do Banco X apresenta-se satisfatório para um bom desempenho das atividades que devem ser realizadas.

## REFERÊNCIAS

ANJOS, Caliana Alves dos. **O clima organizacional e a sua importância no desempenho das equipes de trabalho**. Ilhéus, UESC, 2008

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013..

CAVALCANTI, Vera Lúcia. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 2015.

\_\_\_\_\_. Idalberto; **Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações - 4ª Ed - Barueri-SP: Manole, 2014**

\_\_\_\_\_, Idalberto; **Recursos Humanos - O capital humano das organizações - 10ª Ed. - Rio de Janeiro: Campus, 2015.**

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento no trabalho: Uma abordagem psicológica**. V. 1 Tradução Cecília Withaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 1992.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FERREIRA, Patricia.Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2015

KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1990

LUZ, R. S. **Gestão de Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

MASLOW, Abraham. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amauru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo, Atlas, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. A multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010

\_\_\_\_\_, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 8 ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2010

PEREIRA, Maria Celia Bastos. **RH Essencial** - São Paulo: Saraiva, 2014

REIS, Ana Maria Vargas, et all. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro, FGV, 2005.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC**: contribuição para implantação do programa de qualidade. Dissertação (Mestrado em administração)- Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina , Florianópolis, 1995.

ROBBINS. Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2005.

## APÊNDICE

### Apêndice A – Modelo de questionário utilizado na pesquisa.

#### PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Instruções: Assinale apenas uma alternativa por questão e não deixe nenhuma em branco. Não é necessário identificar-se.

#### **Geral**

Gênero

Masculino  Feminino

Faixa Etária

Até 20 anos  de 21 a 30 anos  de 31 a 40 anos  de 41 a 50 anos  acima de 50 anos

#### **Escolaridade**

Ensino Fundamental Incompleto (até 8ª série)  Superior Incompleto

Ensino Fundamental Completo (até 8ª série)  Superior Completo

Ensino Médio Incompleto (até 3º ano)

Ensino Médio Completo (até 3º ano)

#### **Tempo de serviço no Banco X**

de 0 a 2 anos  de 3 a 5 anos  acima de 6 anos



**Aspectos Motivacionais**

1. Considera o Banco X um bom lugar para trabalhar?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

2. Você acha que o serviço realizado por você no Banco X é importante?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**Relacionamento Interpessoal**

4. Os funcionários são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos seus cargos?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

5. O clima de trabalho entre a equipe é bom?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

6. Existe na sua opinião, um bom relacionamento entre os membros do grupo de trabalho, tanto pessoal como profissional?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**Comunicação**

7. Existe boa comunicação entre todos os membros da equipe?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

8. Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

### **Liderança**

9. Você se considera bom o relacionamento com seu chefe imediato?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

10. O meu chefe imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

### **Gestão de Pessoas**

11. Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

12. Existe política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião