INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
***CAMPUS* FREDERICO WESTPHALEN**
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Wilian Tais da Silva

ESTUDO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE PALMEIRA DAS MISSÕES/RS

Frederico Westphalen
2023

Wilian Tais da Silva

ESTUDO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE PALMEIRA DAS MISSÕES/RS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) desenvolvido como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel(a) em Administração** junto ao Instituto Federal Farroupilha – *Campus* Frederico Westphalen.

Orientador: Prof. Dr. (a) Volmir Rabaioli

Frederico Westphalen

2023

Wilian Tais da Silva

ESTUDO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE PALMEIRA DAS MISSÕES/RS

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal Farroupilha – campus Frederico Westphalen, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: _____ de _____ de 2023.

Banca Examinadora:

_____
Prof. (a). Dr. (a) Volmir Rabaioli
(PRESIDENTE/ORIENTADOR)

_____
Prof. (a) Dr. (a) Stephano Hertal Farias Nunes
IFFAR/FW

_____
Prof. (a) Me. (a) Jose Eduardo Gubert
IFFAR/FW

Frederico Westphalen
2023

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer em especial a Dona Maria, minha MÃE, que me proporcionou essa a oportunidade de obter uma graduação superior. Me forneceu ajuda por diversos meios, tanto emocional quanto financeiramente, apesar dos tempos difíceis que foram vividos.

Agradeço minha excelentíssima esposa que me forneceu apoio nessa caminhada tortuosa, fazendo com que eu não tenha desistido e sim tentado continuamente. Torcendo, me motivando nos momentos mais complicados.

Aos meus orientadores que me guaiaram com maestria nessa trajetória, não me deixando desamparado e perdido, dando sempre aquela força.

Agradeço a todos os professores, pelo repasse dos inestimáveis conhecimentos, com suas bagagens recheadas de sabedoria, que me fizeram uma pessoa e um profissional mais sábio, maduro e conhecedor das artes da Administração.

RESUMO

O clima organizacional é um aspecto importante nas organizações, pois interfere diretamente, tanto de forma negativa quanto positiva nos ativos pessoais que por sua vez, movem a organização. Assim, o presente estudo tem por objetivo verificar como os colaboradores de uma agência bancária percebem o clima organizacional no seu ambiente de trabalho. Efetuou-se então uma pesquisa bibliográfica com base em livros, artigos, monografias, sites e outras fontes buscando autores que discorrem sobre o tema para o embasamento. Além disso uma pesquisa de campo foi realizada com 14 colaboradores de uma agência bancária, para tal um questionário baseado nas variáveis apresentadas no modelo de Luz (2003). Em relação aos resultados verificou-se que o ambiente de trabalho percebido pelos colaboradores em geral é satisfatório e agradável. Porém, constatou-se que alguns fatores precisam de atenção por parte da organização, sendo a remuneração, a liderança e supervisão, o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores, à medida que foram notados como insatisfatórios, trazendo riscos a organização, pois são suscetíveis a ocasionar conflitos internos. Perante a percepção dos colaboradores a respeito do clima organizacional cria-se então um alerta para a organização que algo precisa ser mudado, logo estratégias podem ser definidas e planos traçados para a mitigação dos problemas constatados.

Palavras-chave: Organização, Clima organizacional, Pesquisa.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Remuneração....34
Gráfico 2 - Comparação....35
Gráfico 3 – Remuneração x necessidade básicas....36
Gráfico 4 – Críticas e sugestões....37
Gráfico 5 – Informações....38
Gráfico 6 – Motivação....39
Gráfico 7 – Liderança....39
Gráfico 8 – Feedback....40
Gráfico 9 – Decisões....41
Gráfico 10 - Treinamento....42
Gráfico 11 - Capacitação....43
Gráfico 12 - Oportunidades....44
Gráfico 13 - Desenvolvimento....44
Gráfico 14 - Respeito....45
Gráfico 15 - Opinião....46
Gráfico 16 - Discussão....47
Gráfico 17 - Clima....48
Gráfico 18 - Condições....49
Gráfico 19 - Segurança....49
Gráfico 20 - Equipamentos....50
Gráfico 21 - Reconhecimento....51
Gráfico 22 - Resultados....52
Gráfico 23 - Recompensa....52
Gráfico 24 - Promessas....53
Gráfico 25 - Cooperação....54
Gráfico 26 - Divergências....55
Gráfico 27 - Incentivos....56
Gráfico 28 - Equipe....57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa Etária 31
Tabela 2 – Estado Civil 32
Tabela 3 – Tempo de empresa 32
Tabela 4 – Escolaridade 33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de Litwin e Stringer 20
Quadro 2- Modelo de Sbragia 21
Quadro 3 - Modelo Kolb 23
Quadro 4 - Modelo de Luz 24
Quadro 5 - Indicadores sobre o clima organizacional 27
Quadro 6 - Parâmetros 30
Quadro 7 – Sugestões 57
Quadro 8 - Insatisfação 58
Quadro 9 – Índice de satisfação Geral (ISG) 59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **9**
1.1 OBJETIVOS 10
1.1.1 Objetivo geral **10**
1.1.2 Objetivo específicos **10**
1.2 JUSTIFICATIVA 10
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO 11
2 REFERENCIAL TEÓRICO **13**
2.1 ORGANIZAÇÕES E PESSOAS 13
2.1.1 Gestão de Pessoas **14**
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL 15
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL 16
2.3.1 Pesquisa de Clima Organizacional **19**
2.3.2 Consequências do Clima Organizacional **26**
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS **28**
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS **31**
4.1 PERFIL DOS COLABORADORES DA AGÊNCIA 31
4.2 ANALISE DOS FATORES DE INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL 33
4.2.1 Salários **33**
4.2.2 Supervisão/Liderança/Estilo de gerencial/Gestão **36**
4.2.3 Treinamento/ Desenvolvimento/Carreira/Progresso e realização profissional **42**
4.2.4 Relacionamento interpessoal **45**
4.2.5 Condições físicas/segurança de trabalho; **48**
4.2.6 Valorização **51**
4.2.7 Trabalho em equipe **54**
4.3 TRANSCRIÇÃO E ANALISE DA OPINIÃO PESSOAL DOS COLABORADORES 57
4.4 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL (ISG) 59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS **62**
REFERÊNCIAS **64**
APÊNDICE A **69**

1 INTRODUÇÃO

Com a criação de novas tecnologias e as mudanças comportamentais das pessoas, ocorre também a gradativa modificação das motivações e maneira de agir dos indivíduos dentro das organizações (MARTINS, CARVALHO E CARVALHO, 2017). A motivação humana é apontada como um dos principais desafios e preocupações das empresas da atualidade. Isso porque, segundo Costa *et al.* (2017), em uma esfera globalizada, o fator humano tem se tornado um diferencial competitivo para as empresas.

Nesse cenário, as organizações apontadas como referência de sucesso empregam como diferenciais competitivos as habilidades humanas, como criatividade, competência de interação, cooperação, ética, comunicação, dentre outras. Assim, a gestão de pessoas nas empresas busca, dentre outras atividades, alcançar e conservar um clima organizacional satisfatório, pois este pode impactar diretamente na motivação e produtividade dos colaboradores (TANIGUCHI; COSTA, 2009).

Ferreira (2013) relata que o ato de fornecer um bom ambiente de trabalho passou a ser de grande importância nesse processo, levando-se em conta os aspectos físicos, como condições de trabalho e equipamentos apropriados, saúde e segurança para execução de tarefas e também os aspectos psicológicos como boas relações interpessoais, sensação de estabilidade/segurança no emprego e oportunidades de aprendizagem e crescimento no trabalho. Visto que as influências do ambiente interno da organização sobre o comportamento dos colaboradores são intrínsecas, logo o estudo do clima organizacional passa a ser fundamental para apontar como os funcionários percebem seu ambiente de trabalho (CASTRO, *et. al.* 2017).

Bispo (2006 *apud* COSTA 1993), afirma que o clima organizacional é um indicativo do nível de satisfação dos colaboradores, quanto a diversas variáveis da cultura ou do ambiente organizacional, podendo ser em relação às políticas de Recursos Humanos, formas de gestão, maneiras de comunicação, reconhecimento e valorização profissional e identificação com a empresa.

Assim, entender e constatar o clima organizacional e os mecanismos que atingem os sentimentos dos colaboradores de uma empresa é a base para perceber como a organização e suas práticas administrativas afetam a atitude e o interesse dos membros (SANTOS *et. al,* 2016). Em concordância, Costa *et al.* (2017), diz que é cada vez mais preciso identificar e avaliar o clima organizacional presente nas organizações para uma gestão mais adequada das

relações interpessoais, minimizando assim conflitos e fornecendo maior satisfação e performance aos funcionários.

Dessa forma, pode-se dizer que a partir da gestão do clima organizacional, é possível reconhecer o que os colaboradores pensam sobre a organização e qual é o comportamento dos mesmos perante os diversos aspectos da mesma. Por meio dessa identificação de clima é possível melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, a qualidade do local de trabalho e a qualidade dos serviços prestados pela organização (LUZ, 2003).

De acordo com o exposto e tendo em vista a importância da identificação do clima organizacional nas organizações, o presente estudo, que foi aplicado em uma agência bancária, levanta o seguinte problema de pesquisa: Como os colaboradores de uma agência bancária percebem o clima organizacional no seu ambiente de trabalho?

1.1 OBJETIVOS

Para o desenvolvimento da pesquisa foram determinados o objetivo geral e os específicos que serão apresentados a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho consiste em verificar como os colaboradores de uma agência bancária percebem o clima organizacional no seu ambiente de trabalho.

1.1.2 Objetivo específicos

a) Identificar o perfil dos funcionários da agência bancária;
b) Verificar a percepção dos colaboradores com relação ao clima organizacional; e
c) Identificar quais são os principais fatores que influenciam no clima organizacional da agência bancária.

1.2 JUSTIFICATIVA

Ao tratar sobre o papel das organizações do bem-estar e da motivação dos colaboradores, Maximiano (2000) diz que é imprescindível compreender se a instituição e suas práticas administrativas contribuem ou não para o bom desempenho dos indivíduos. Ao reconhecer a importância das práticas organizacionais adotadas pelas organizações, Ferreira

(2013), também enfatiza que o meio interno da organização influencia na motivação dos trabalhadores e consequentemente no clima organizacional. Para o autor, o clima organizacional pode ser compreendido como a qualidade do ambiente de trabalho e como é notado ou experimentado pelos colaboradores.

Colaborando, Johann (2013) expõe que os aspectos ligados à satisfação ou insatisfação dos funcionários em relação à organização podem ser analisados por meio da pesquisa de clima organizacional. Ou seja, a pesquisa de clima mapeia a percepção dos colaboradores de uma organização em relação a satisfação com o ambiente interno de trabalho. E a partir do conhecimento e ações para melhorar o clima organizacional pode-se contribuir para o aumento da eficiência no trabalho, pois um ambiente satisfatório para os colaboradores auxilia e direciona o comportamento dos mesmos para a realização dos objetivos organizacionais (FERREIRA, 2013).

Nesse sentido, o presente estudo justifica-se por considerar a relevância do clima organizacional para os colaboradores e o bom funcionamento e desempenho das empresas, o interesse do pesquisador na temática de estudo e o interesse do gestor da organização objeto do estudo em participar da pesquisa para conhecer e saber que ações podem propor para a melhora do clima organizacional de sua unidade.

Dessa forma, a presente pesquisa pretende contribuir de forma prática com a organização objeto do estudo, uma agência bancária localizada na cidade de Palmeira das Missões/RS, a partir de uma pesquisa de clima organizacional. Por meio da pesquisa verificou-se de que forma os colaboradores da unidade percebem o clima organizacional e por meio das informações obtidas na pesquisa indicar quais variáveis impactam de forma significativa o clima da organização.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em forma de seções, onde a primeira é feita uma breve introdução do estudo a ser realizado, juntamente com os objetivos a serem alcançados ao final do trabalho e também é relatado motivos que apoiam a elaboração desse estudo.

Na segunda seção consta o referencial teórico, que norteia o estudo, assim sendo o embasamento teórico foi realizado por meio da referência de autores que falam sobre gestão de pessoas, comportamento organizacional e clima organizacional. Logo em seguida, na terceira parte do estudo está exposto os procedimentos metodológicos, que foram utilizados para a realização da pesquisa, além disso relata as características da mesma.

A quarta seção compreende a apresentação e a análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa aplicados aos colaboradores da Agência bancária. Por fim na quinta seção será desenvolvido considerações finais sobre o estudo efetuando-as de forma pertinente à organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica relativa ao tema da pesquisa proposto, apresentando estudos científicos, por meio de livros, artigos, sites, revistas que, academicamente, comprovam que a temática estudada tem espaço de discussão na área de formação e encontra fontes que permitam sua discussão científica.

2.1 ORGANIZAÇÕES E PESSOAS

O termo organização pode ser definido como a união de duas ou mais pessoas que possuem um objetivo comum e que instituem um sistema coordenado de relacionamento entre si (MARQUES, 2015). Então, ao considerar que uma organização é relacionada essencialmente à existência da união de pessoas, Gil (2016), destaca que o ativo mais importante em uma organização são os indivíduos. As pessoas são responsáveis pela criação das organizações, elas têm capacidade de inovar e modificar-se constantemente, tornando as empresas mais competitivas.

Vergara (2016), concorda ao dizer que as organizações podem ser tudo, porém não serão nada se não dispuserem de pessoas para definir seus propósitos, valores, preferir estrutura e estratégias, administrar recursos financeiros e diversas outras ações e decisões. Destaca também que as organizações não nascem no céu, no mar ou na terra e sim são formações sociais. Assim, a relação entre organizações e pessoas se dá por um contrato psicológico que expressa a expectativa que ambos têm entre si. O mesmo está atrelado ao desenvolvimento mútuo, pois a relação entre ambos se mantém por meio de um contribuindo para o desenvolvimento do outro (DUTRA *et al*, 2017).

Em alusão a isso, Chiavenato (2014), afirma que as pessoas precisam das organizações para poder alcançar seus objetivos individuais, crescer na vida e serem bem-sucedidas. Por outro lado, as organizações necessitam diretamente dos indivíduos para realizar, fabricar seus bens e serviços, atender clientes, manter sua competitividade e conquistar objetivos estratégicos e organizacionais.

Nesse sentido, Dutra *et al* (2017), afirma que, as imposições do contexto interno e externo das organizações desencadearam a necessidade da gestão dessa relação entre empresa e organização. Atualmente a área que direciona essa relação e as atividades que a compreendem

é denomina gestão de pessoas e faz parte das decisões estratégicas da organização para a conquista de resultados através de colaboradores. (OLIVEIRA *et al*, 2017)

2.1.1 Gestão de Pessoas

Conforme Gil (2016), a gestão de pessoas é uma prática que possui origem em um passado longínquo, pois quando as pessoas empregavam outras para realização de atividades, em troca de pagamento, de certa forma havia uma gestão de pessoas. Além disso, a gestão de pessoas constitui uma evolução das áreas que no passado eram denominadas de Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Consoante a isso, Marques (2018), diz que a gestão de pessoas nas empresas vem passando por um encadeamento de transformações durante os últimos vinte anos. Sua transformação mais notória foi a mudança de seu papel nas organizações, saindo da área operacional e sendo alocada em uma área estratégica. Ou seja, atualmente pode controlar e participar de decisões estratégicas das empresas.

Ao assumir este papel estratégico nas organizações a gestão de pessoas de acordo com Cruz e Santana (2015), é uma união de métodos e habilidades, técnicas, políticas e práticas determinadas que tem como objetivo coordenar as atitudes internas e maximizar o capital humano, tendo o propósito de selecionar, gerir e direcionar os indivíduos para as metas e objetivos organizacionais.

Já Dutra *et. al* (2017), define a área de recursos humanos como um conjunto de políticas e práticas que concedem a articulação de expectativas entre pessoas e organizações, para que ambas possam ser atendidas no decorrer do tempo. Complementando, Gil (2016), relata que a gestão de pessoas busca a colaboração dos indivíduos que trabalham nas empresas para o alcance das metas tanto pessoais quanto organizacionais.

Em relação às políticas organizacionais, Marques (2015), diz que se relacionam diretamente ao estabelecimento de princípios para o alcance das metas organizacionais e também é encarregada de definir questões referentes aos indivíduos. Magiroski *et al* (2017), complementam que por meio das políticas de gestão de pessoas é possível desenvolver instrumentos, que proporcionam a avaliação do comprometimento dos funcionários em relação às metas organizacionais. Assim exercendo influência sobre a conduta dos colaboradores com o objetivo de que todos cooperem de forma favorável para que a empresa evolua no intuito de alcançar as metas, por meio de uma gestão apropriada de seus recursos.

Referente às práticas de gestão de pessoas, Gil (2016), afirma que podem ser divididas nos seguintes processos:

1. Planejamento e avaliação: Consiste nos gestores usarem os sistemas de informações sobre as pessoas e as pesquisas do mercado de trabalho para efetuar planejamentos estratégicos. Outro aspecto é a avaliação de desempenho para mensurar o nível de trabalho dos colaboradores;
2. Suprimento: Seu propósito é prover indivíduos qualificados para a empresa, por meio da análise e descrição de cargos, dando ferramentas para o recrutamento, seleção e colocação de colaboradores na organização;
3. Compensação: Responsável por manter os indivíduos na empresa atendendo suas necessidades pessoais e de saúde, por meio de salários, recompensas e programas de incentivos e benefícios;
4. Desenvolvimento: Tem o objetivo de ajustar os funcionários da organização, sendo por meio de treinamentos na empresa ou a distância com o intuito de desenvolver e capacitá-los para novos desafios ou atividades;
5. Saúde e segurança: São as atribuições sobre a higiene e segurança no trabalho por intermédio de redução dos riscos e eliminação de acidentes. Também há a preocupação com a saúde física e mental dos colaboradores, logo políticas de saúde, programas de assistência empregatícia e de qualidade de vida no trabalho são as soluções;
6. Relações no trabalho: Por causa da pressão dos sindicatos e das leis trabalhistas, há a necessidade de elaborar políticas de gestão de pessoas para fornecer a comunicação adequada no trabalho;
7. Equalização de oportunidades: O ato de promoção de ações para que haja diversidade na organização, garantir que tenha igualdade nas oportunidades oferecidas.

Dessa forma, pode-se notar que a gestão de pessoas amplia a visão de necessidade de comprometimento com os colaboradores. Para isso, o trabalho juntamente com a oferta de planos de benefícios, recompensas, melhoria do clima organizacional e da colaboração dos indivíduos são fatores fundamentais para a execução das atividades organizacionais. (CRUZ e SANTANA, 2015).

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O estudo voltado para o comportamento organizacional, segundo Wagner III e Hollenbeck (2012), teve como estopim o final da década de 1940, quando diversas áreas de

conhecimento, como sociologia, psicologia, ciência política e entre outras, se juntaram para formar um círculo extensivo de conhecimentos organizacionais. Nesse sentido, o comportamento organizacional pode ser entendido como uma área de estudo direcionada a compreender, explicar, antecipar e alterar o comportamento humano que ocorre na esfera das organizações.

Johann (2013) relata que o comportamento organizacional é uma ciência que estuda como grupos e indivíduos relacionam-se e comportam-se no ambiente organizacional externo e interno. Esse campo de estudo se preocupa em analisar a forma de interação entre pessoas e grupos, com o objetivo de aplicar essas informações para haver um avanço no desempenho das instituições e organizações.

Wagner III e Hollenbeck (2012) ressaltam que com o desenvolvimento dessa área de conhecimento se dá em três âmbitos diferentes descritos a seguir:

a) o comportamento micro-organizacional, onde o foco de análise é o comportamento das pessoas, sendo elas observadas individualmente.

b) o comportamento meso-organizacional, que trata do comportamento dos grupos e equipes de trabalho.

c) e o comportamento macro-organizacional, que tem o objetivo de compreender o comportamento da organização como um todo.

Marques (2015) descreve que o estudo do comportamento organizacional envolve variáveis dependentes e independentes que auxiliam na análise do comportamento individual e dos grupos nas empresas. Entre as variáveis dependentes estão a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade, a inadaptação às normas da organização, a cidadania organizacional e a satisfação no trabalho. No quesito de variáveis independentes Marques (2015) separa-as em três níveis, sendo o nível individual onde se encontram os fatores de percepção, tomada de decisão, motivação e aprendizagem. No nível grupal, relacionado às variáveis de formação de grupos e equipes, estilo de liderança, relações entre poder e política na organização e tipos de soluções de conflito. E em último nível, o organizacional, onde se têm as variáveis de cultura organizacional, clima organizacional, estrutura das organizações e os processos de trabalho.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Maximiano (2000), afirma que o clima organizacional é retratado pelos sentimentos e conceitos que os indivíduos partilham em relação à instituição, o que impacta de forma positiva ou negativa a motivação e satisfação no ambiente de trabalho. Da mesma forma, Chiavenato

(2003) considera que o ambiente social e psicológico que se encontra em uma organização pode ser entendido como clima organizacional e o mesmo condiciona a conduta dos colaboradores.

Segundo Fidelis (2014), o clima organizacional pode ser entendido como acontecimentos que modelam a estrutura formal e informal da organização, criando uma atmosfera de satisfação ou insatisfação no local de trabalho.

Considerando a importância do clima organizacional nas organizações, Sbragia (1983, p.30) destaca que:

> O clima organizacional tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham. O clima é um conceito abrangente por ser um modo de resumir numerosas percepções em um pequeno número de dimensões.

Complementando o que foi supracitado, Marques (2015), destaca três estados para o clima de uma empresa, sendo o clima quente quando as condições são favoráveis a uma maior satisfação e motivação no trabalho, o clima neutro quando não há estimulo e nem desestímulo para com a motivação e satisfação e o clima frio que ocorre no momento em que os aspectos organizacionais provocam desmotivação e insatisfação nos indivíduos.

Por outro lado, Luz (2003) diz que o clima pode ser definido como bom, prejudicado ou ruim. Sendo que um clima bom é caracterizado por ações positivas que transmitem ao local de trabalho uma tônica favorável como quando se tem confiança, engajamento, alegria, participação e comprometimento dos indivíduos com a organização. Já o clima prejudicado ou ruim se estabelece quando alguns aspectos afligem de maneira negativa de contínua o ânimo dos colaboradores, gerando assim conflitos, rivalidades, desânimo, tensões, falta de interesse no para com as tarefas solicitadas e entre outros fatores.

Isso se relaciona ao que Castro *et. al* (2016 *apud* Lima 2008) afirmam, que as relações interpessoais e o clima dos grupos podem insatisfazer ou satisfizer indivíduos e grupos. Tal sentimento dos colaboradores pode refletir na empresa, em seu conjunto de preceitos, nas políticas organizacionais, na missão, valores e crenças e assim moldar de modo personalizado e único a maneira das pessoas interagirem e agirem dentro da organização, estabelecendo uma cultura organizacional.

Dentro desse contexto, torna-se importante também diferenciar clima organizacional de cultura organizacional, pois tratam-se de conceitos interligados, porém distintos. Segundo Dias (2013), o clima organizacional é uma manifestação da cultura, mesmo que seja em termos individuais, pois sua origem é na cultura organizacional.

Chiavenato (2003) afirma que a cultura organizacional é um composto de tradições, valores, crenças, hábitos, relacionamento e interações sociais inerentes de cada organização.

Dias (2013) relata que a mesma fornece maneiras exatas de pensamentos, sentimentos e reações que direcionam a tomada de decisões e outras tarefas dos indivíduos da organização.

Nesse sentido, Costa (2014), afirma que culturas voltadas para relações humanas podem proporcionar ambientes descontraídos e com alta integração e sociabilidade entre os integrantes. Empresas normatizadas pela hierarquia e formalismo geram locais onde os membros são mais cautelosos, formais e com baixa iniciativas. Culturas com foco competitivo, que priorizam metas e resultados, estabelecem um clima mais tenso com pouca confiança e cooperação entre os indivíduos.

Sempre que a organização não tem uma cultura estabelecida, a percepção do clima organizacional de cada indivíduo parte de lentes culturais formadas com base na cultura dominante de cada integrante na organização. Ao formular uma cultura organizacional os indivíduos percebem um clima mais adequado, coerente e comum à organização. Logo, a cultura dominante se torna a cultura da empresa e molda a percepção coletiva do local de trabalho (DIAS, 2013).

Por causa disso, Marques (2015), relata que o clima organizacional e a cultura organizacional têm conceitos diferentes, pois o clima está embasado nas percepções individuais e também pode ser entendido como padrões assíduos do comportamento, sentimentos e atitudes que retratam a vida na organização. Já a cultura está ligada às crenças e valores que no decorrer da história da empresa persuadiram o comportamento dos colaboradores.

O clima organizacional pode ser influenciado por aspectos externos à organização, como lazer, família, condições sociais e também a cultura organizacional, que é uma das suas principais causas. Isso faz com que haja uma relação de causalidade entre os dois aspectos, logo pode-se entender que a cultura é a causa e o clima é a consequência. Outra característica é que a cultura e o clima são intangíveis apesar de se manifestarem de maneira concreta (LUZ, 2003).

Segundo Dias (2013), além da cultura organizacional, existem diversos aspectos que influenciam o clima organizacional e esses podem ser divididos em:

1. Fatores Psicológicos: são elementos que se manifestam de acordo com o comportamento dos indivíduos e que podem ou não os motivar. Dentro desses elementos se encontra a própria motivação, o nível de satisfação dos indivíduos, a estabilidade funcional que o ambiente interno pode proporcionar e a segurança no emprego durante instabilidades empresariais.
2. Fatores físicos: a estrutura interna da organização é a variante, como a disposição do espaço. Contempla a alocação de pessoas e máquinas no local de trabalho, o

tamanho do ambiente, a iluminação, o ruído e a temperatura, haja vista que um local quente provoca fadiga de forma acelerada.

3. Fatores sociais: corresponde a elementos que estão ligados ao relacionamento entre pessoas, tais como a influência dos fundadores, estilos de lideranças em níveis hierárquicos, grupos informais dominantes, famílias dominantes, relações interpessoais e entre outros.
4. Fatores de comunicação: são aspectos relacionados de qual forma os indivíduos compartilham informações, levando em consideração a sua natureza e importância, os canais de comunicação e as novas tecnologias.
5. Fatores econômicos: como remuneração, incentivos financeiros e segurança econômica se encaixam nessa divisão, pois envolve dinheiro no processo.

A análise do clima organizacional constitui-se como uma ferramenta importante para a avaliação contínua de questões emergentes dentro de uma organização. Esta ferramenta permite a identificação de diversos aspectos que podem estar contribuindo para a geração de resultados negativos no ambiente de trabalho. Ao proporcionar um diagnóstico preciso desses fatores, a análise do clima organizacional auxilia na implementação de estratégias eficazes para aprimorar a eficiência e a produtividade da empresa. (GUIMARÃES, SILVA, MONTEIRO, 2023).

2.3.1 Pesquisa de Clima Organizacional

Bispo (2006), relata que a pesquisa sobre clima organizacional é um instrumento justo e objetivo, isenta de compromisso com o contexto atual, a procura de problemas verdadeiros na gestão de pessoas. A análise, diagnóstico e observações disponibilizados pela pesquisa são valiosos recursos para aplicação de projetos direcionados para a adoção de políticas internas, melhorias na qualidade e aumento da produtividade.

Ferreira (2013), afirma que a pesquisa de clima é uma ferramenta fundamental para a gestão estratégica, pois ajuda a organização descobrir como os indivíduos percebem o clima organizacional. A pesquisa elenca um conjunto de fatores a respeito de como a empresa trata o quesito comunicação, modo de gestão, o relacionamento entre os colaboradores e os líderes e a política de gestão de pessoas, onde se encaixa a remuneração e a valorização.

Evidenciando essa importância a pesquisa realizada por Escobar, Tortorella e Augusto (2015) em uma agência bancária, identificaram que o índice de satisfação geral foi de 63,2% apontando a necessidade de melhorias na organização. Dando ênfase a comunicação, os

salários, a valorização/reconhecimento e progresso profissional como fatores que precisão ser melhores, dado que obtiverão um índice maior de insatisfação.

Stecca e Stecca (2015) no seu estudo em uma cooperativa de credito, constataram como aspectos favoráveis a cooperação no trabalho, o reconhecimento, a estrutura, a liderança e a comunicação. Mas os fatores de remuneração, desenvolvimento, crescimento e *feedback* foram vistos como insatisfatórias sendo passiveis a atos de melhorias.

Em contrapartida Souza e Rodrigues (2020) verificaram em sua pesquisa realizada em uma agência de bancária do setor privado que:

> Dentro da instituição existe um ambiente tenso e desconfortável para o colaborador. Advindo da pressão sofrida pelas altas metas estabelecidas dentro da empresa, bem como do relacionamento interpessoal que não é visto com bons olhos por todo o efetivo de colaboradores.

Isso se tornou possível, pois para mensurar o clima organizacional nas organizações, ao longo do tempo foram criadas estruturas de pesquisas onde são elencados fatores relacionados ao clima organizacional e como avaliá-lo. A seguir são apresentados alguns destes mecanismos de mensuração do clima organizacional.

2.3.1.1 Modelo de Litwin e Stringer (1968)

Segundo Bispo (2016 *apud* LITWIN E STRINGER, 1968), o modelo de Litwin e Stringer foi o pioneiro a ser utilizado em organizações e para isso foram utilizados nove indicadores para a realização da pesquisa, conforme se pode observar no Quadro 1.

Quadro 1 - Modelo de Litwin e Stringer

(Continua)

Fatores	Descrição
Estrutura	Noção dos colaboradores em relação às limitações e restrições do trabalho;
Responsabilidade	Sensação de autonomia no trabalho para com as decisões das atividades;
Desafio	Sentimento de risco perante as atividades.
Recompensa	Concepção de ser recompensado e valorizado por um bom trabalho;
Relacionamento	Relação amigável entre os funcionários;

(Conclusão)

Fatores	Descrição
Cooperação	Sentimento que há apoio entre os colaboradores e níveis hierárquicos;
Conflito	Percepção que a empresa aceita diversas opiniões e como ela soluciona conflitos;
Identidade	O saber de estar encaixado na organização e a conciliação de objetivos;
Padrões	Como a organização salienta as normas e processos.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Bispo (2016)

Nota-se que os fatores utilizados pelos autores são genéricos e visam mensurar o clima organizacional de forma macro organizacional. Diante disso, pode-se, obter um resultado não tão assertivo em relação ao clima, pois existem mais fatores que podem ser observados.

2.3.1.2 Modelo de Sbragia (1983)

Sbragia (1983), fez o uso de vinte indicadores, apresentados no Quadro 2, que definiu como os mais pertinentes para mensurar o clima organizacional.

Quadro 2- Modelo de Sbragia

(Continua)

Fatores	Descrição
Estado de Tensão	Retrata a frequência da lógica e racionalidade ao invés de emoções postas nas tomadas de decisões;
Conformidade Exigida	Expõem a flexibilidade das pessoas na empresa e o quanto a organização não nota para o comprometimento de normas e regras;
Ênfase na participação	Detalha o quanto os indivíduos participam das decisões organizacionais;
Proximidade da supervisão	Qual índice de liberdade que a administração estabelece durante os processos;
Consideração humana	Descreve o quanto os colaboradores são tratados de forma humanizada;

(Continua)

Fatores	Descrição
Adequação da estrutura	Quais facilidades a estrutura da organização proporciona para as atitudes individuais, quanto de recursos existe para a realização do trabalho;
Autonomia presente	Relata o nível de autoridade próprio e o quanto não precisam de supervisão;
Recompensas proporcionais	Descreve o quanto os indivíduos são recompensados justamente pelo bom trabalho;
Prestígio obtido	Qual a percepção do ambiente externo sobre a imagem pessoal por trabalhar na empresa;
Cooperação existente	Expõem qual o grau das relações pessoais o nível de confiança e interação entre os indivíduos;
Padrões enfatizados	Descreve a importância e ênfase dada pelas pessoas em relação às metas, padrões e pelo bom trabalho;
Atitude a frente de conflitos	O quanto é considerado diversas opiniões durante os conflitos;
Sentimento de identidade	Retrata o nível de valor dado à organização e o quanto as pessoas sentem que pertencem a ela;
Tolerância existente	Determina o limite em que os erros são apurados até as punições;
Clareza percebida	Qual o índice de informações passadas para as pessoas referente aos processos;
Justiça predominante	Se aspectos de decisão como habilidade e desempenho predominam antes dos políticos, pessoais e credenciais;
Condições de progresso	Disponibilidade de oportunidades de crescimento profissional;
Apoio logístico proporcionado	Qual a disponibilidade de recursos para a realização da tarefa;
Reconhecimento proporcionado	Valorização organizacional perante uma atitude diferenciada na empresa;

(Conclusão)

Fatores	Descrição
Forma de controle	Utilização de produtividade, custos e outros dados para a solução de problemas e auto orientação.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Sbragia (1983)

Consiste em um modelo abrangente que trata de diversas dimensões sobre o clima organizacional. Devido a isso o modelo pode servir para a aplicação em organizações privadas e não só em instituições de pesquisa e desenvolvimento onde o modelo foi aplicado inicialmente.

2.3.1.3 Modelo Kolb (1986)

Conforme Bispo (2016 *apud* KOLB *et al.,*1986), no modelo de Kolb foram utilizados sete fatores, sendo os já vistos nos modelos anteriores, responsabilidade, recompensa e padrões e ainda os outros expostos no Quadro 3.

Quadro 3 - Modelo Kolb

Fatores	Descrição
Responsabilidade	Sensação de autonomia no trabalho para com as decisões das atividades;
Recompensa	Concepção de ser recompensado e valorizado por um bom trabalho;
Padrões	Como a organização salienta as normas e processos.
Conformismo	Aceitação em trabalhar conforme a empresa estipula com suas regras e normas;
Clareza organizacional	Noção de que a organização é bem ordenada e os objetivos são bem estabelecidos;
Calor e apoio	Sentimento que há confiança e apoio entre os funcionários;
Liderança	Consentimento dos colaboradores para com novas lideranças e direção de pessoas qualificadas e a percepção que a organização não depende de poucos indivíduos.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Bispo (2016)

Modelo complementar ao de Litwin e Stringer (1968), com a adição de dimensões voltadas aos sentimentos dos indivíduos, por influência de estudos sobre a psicologia aplicada nas empresas (BISPO, 2006).

2.3.1.4 Modelo de Luz (2003)

Luz (2003) estabelece uma grade com trinta e quatro fatores a serem analisados pelas organizações em relação ao clima organizacional, conforme descrito no Quadro 4.

Quadro 4 - Modelo de Luz

(Continua)

Fatores	Descrição
O trabalho realizado pelos funcionários	Analisa a adaptação dos colaboradores em relação aos aspectos do trabalho;
Salário	Percepção da igualdade salarial considerando o mercado e entre os colaboradores;
Benefícios	O quanto os funcionários estão satisfeitos com os benefícios ofertados pela empresa;
Integração entre os departamentos da empresa	Avalia o nível de convivência entre os departamentos;
Supervisão/Liderança/Estilo gerencial/Gestão	Mostra a satisfação dos colaboradores para com os gestores, a supervisão exercida, tratamento e *feedback* dado a equipe;
Comunicação	Analisa a satisfação perante os métodos que as informações são transmitidas;
Treinamento/ Desenvolvimento/Carreira/Progresso e realização profissional	Examina as formas dos colaboradores se qualificar, se desenvolver e se atualizar profissionalmente;
Possibilidades de progresso profissional	Mostra a satisfação a respeito das oportunidades ofertadas para a evolução profissional;
Relacionamento interpessoal	Analisa a qualidade das interações pessoais entre os funcionários;
Estabilidade no emprego	Entender o nível de segurança dos colaboradores no emprego;

(Continua)

Fatores	Descrição
Processo decisório	Avalia o ponto de vista dos colaboradores sobre a qualidade do processo decisório;
Condições físicas de trabalho	Averiguar a estrutura física do trabalho;
Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários	Verificar o relacionamento da organização para com os sindicatos;
Participação	Analisa a participação dos funcionários no dia a dia da empresa;
Pagamentos dos salários	Avalia o conhecimento dos colaboradores referente a descontos salariais e erro no processo de pagamento;
Segurança no trabalho	Percepção e satisfação perante as estratégias de prevenção de acidente e risco no trabalho;
Objetivos organizacionais	Avalia a transparência e clareza na comunicação dos objetivos;
Orientação da empresa para resultados	O quanto a empresa se orienta para o alcance dos resultados;
Disciplina	Percebe o grau de disciplina na organização e nível de equidade nas punições;
Imagem da empresa	Percepção dos colaboradores em relação de como a empresa é vista no mercado;
Estrutura organizacional	Analisa a posição dos colaboradores diante da adaptação estrutural para os processos decisórios, alcance de metas e comunicação;
Ética e responsabilidade social	Descreve o tanto que a organização é ética e tem responsabilidade social;
Qualidade e satisfação do cliente	Constata a percepção dos colaboradores perante o compromisso da organização em relação aos produtos e serviços;
Reconhecimento	O quanto a empresa fornece ferramentas para a valorização e reconhecimento dos funcionários;
Vitalidade organizacional	Observa o ritmo das tarefas efetuadas na organização;

(Conclusão)

Fatores	Descrição
Direção e estratégia	Satisfação dos colaboradores quanto ao rumo da organização e as estratégias utilizadas;
Valorização dos funcionários	Detecta o quanto os funcionários são valorizados e reconhecidos;
Envolvimento/Comprometimento	Avalia a intensidade de comprometimento e envolvimento dos funcionários com os objetivos organizacionais;
Trabalho em equipe	Estímulo e valorização para com o trabalho em equipe;
Modernidade	Consideração e valorização da organização com inovações e modernização dos produtos, serviços e aspectos internos;
Orientação da empresa para os clientes	Avalia a percepção dos clientes referente a organização;
Planejamento e organização	Identifica se a organização é vista como organizada e planejada pelos gestores;
Fatores Motivacionais	Busca descrever indicadores proporcionam uma maior motivação dos funcionários;
Fatores Desmotivadores	Procura constatar que fatores favorecem uma maior desmotivação dos colaboradores.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Luz (2003)

O modelo possui variáveis relacionadas ao ambiente interno e externo da organização e também sobre dilemas individuais, o que o torna abrangente e complexo.

2.3.2 Consequências do Clima Organizacional

Apesar do clima organizacional ser algo abstrato, ele se manifesta nas organizações por meio de indicadores que dão indícios sobre sua qualidade. Tais indicadores indicam quando algo na organização não se encontra bem, ou que o clima está satisfatório (LUZ, 2003).

Ferreira (2013) ressalta, como apresentado no Quadro 5, alguns indicadores relacionados ao clima organizacional.

Quadro 5 - Indicadores sobre o clima organizacional

Indicadores	Descrição
Rotatividade de pessoal/Turnover	Contratação e demissão constantes de funcionários, pode indicar falta de comprometimento e satisfação no trabalho;
Absenteísmo	Faltas e atrasos demasiados podem indicar insatisfação e baixo comprometimento;
Depredação do patrimônio da empresa	Ações de conturbação mostram uma condição de insatisfação dos colaboradores;
Programas de sugestões	Quando não são bem aplicados acarretam em poucas opiniões dos colaboradores com relação à empresa. Com isso, as expectativas da organização não são atingidas;
Avaliação de desempenho	Por meio de avaliações formais é possível descobrir o nível de desempenho no trabalho dos colaboradores e que fatores estão influenciando essa circunstância;
Greves	A adesão a greves indica frustração dos funcionários para com a empresa;
Conflitos interpessoais e interdepartamentais	O grau desse indicador revela se o clima está estressante ou agradável;
Desperdícios de materiais	A forma errônea ou em exagero de materiais expõem desagrado dos funcionários perante as condições de trabalho;
Queixas no serviço médico	Confissões dos colaboradores a respeito das humilhações, angústias, condições de trabalho, discriminações.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Ferreira (2013)

Taniguchi e Costa (2009), relatam que em um clima organizacional saudável, é perceptível que os colaboradores se comprometem mais com o trabalho. O comprometimento ocorre por meio da integração de grupos, participação ativa em eventos fornecidos pela organização, pela colaboração entre setores da empresa e também pela satisfação e animação dos funcionários no cotidiano que é visto através das suas ações no trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são expostos os procedimentos metodológicos que foram utilizados para elaboração do estudo, a sua classificação em relação à natureza, objetivos e meios. Também são descritos os instrumentos utilizados para a coleta de dados, bem como os parâmetros de análise das informações obtidas, com o intuito de alcançar os objetivos inicialmente propostos.

Gil (2019) define a pesquisa como sendo um processo sistemático e racional que possui o intuito de buscar respostas para problemas por meio de procedimentos metodológicos. Walliman (2014) complementa ao dizer que a pesquisa fornece um avanço ao conhecimento por meio da corroboração ou refutação de algo que exista.

A classificação da pesquisa no que se refere à natureza dos dados se enquadra como quali-quantitativa, pois conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), a perspectiva quantitativa emprega a coleta de dados para comprovar hipóteses, apoiando-se em medições numéricas e na análise estatística para achar padrões e validar teorias. Já a pesquisa qualitativa segundo Freire e Pattussi (2021) procura descrever a realidade por meio de comportamento, conceito, percepções e avaliações dos indivíduos.

Quanto ao seu objetivo, a pesquisa se classifica como descritiva, pois estudos deste caráter tem o intuito de descrever os aspectos de certa população, fenômenos ou determinar relação entre variáveis. Estes são caracterizados pelo uso recorrente de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2019).

Com relação aos meios, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica, pois conforme Lozada e Nunes (2019), é a procura de informações em livros, artigos de periódicos, teses, monografias, entre outros materiais que se associam ao problema de pesquisa e fundamentam o desenvolvimento do estudo. Além disso, a pesquisa configura-se como um levantamento de campo, pois de acordo com Gil (2019, p. 61), este é uma "modalidade de pesquisa caracterizada pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer [...] para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados".

Para a coleta de dados sobre a percepção dos funcionários foi optado por utilizar um questionário, por ser um instrumento flexível e possuir vantagens como ser de fácil e conveniente aplicação e ter um padrão estruturado, podendo ser aplicado em um grande número de casos que abrangem diversas áreas (WALLIMAN, 2014).

Referente ao local para a realização do estudo foi escolhida uma agência bancária de caráter público, que se localiza no município de Palmeira das Missões/RS. Isso se deve ao aceite e postura favorável em realizar a pesquisa por parte da organização. A mesma possui 17 colaboradores em seu total, sendo que 14 colaboradores responderam ao questionário aplicado, pelo motivo de que 3 colaboradores estavam em regime de trabalho *home-office*, por causa da pandemia do COVID-19. Os questionários foram aplicados no dia 29 de outubro de 2021 de forma pessoal e impressa, sendo recolhidos no dia 01 de novembro de 2021.

A pesquisa de clima organizacional foi estruturada com embasamento no modelo de pesquisa que Ricardo Silveira Luz (2003). Tal modelo disponibiliza diversos fatores que podem ser aplicados à realidade da organização em estudo, além da dinâmica que existe entre as variáveis. Como pode ser verificado no Apêndice A, o instrumento de pesquisa está dividido em três partes: a primeira parte possui questões sobre identificação do perfil dos colaboradores, a segunda envolve questões sobre fatores que influenciam o clima organizacional e a terceira constitui questões abertas onde os colaboradores da organização puderam dar sua opinião a respeito do clima organizacional.

No que tange a segunda parte do instrumento, elaborou-se questões com o objetivo de realizar uma análise das seguintes variáveis relacionadas ao clima organizacional, com base no modelo de Luz (2003):

- Salário;
- Supervisão/Liderança/Estilo de gerencial/Gestão;
- Treinamento/ Desenvolvimento/Carreira/Progresso e realização profissional;
- Relacionamento interpessoal;
- Condições físicas/segurança de trabalho;
- Valorização;
- Trabalho em equipe.

Para que os colaboradores pudessem responder ao questionário foi empregada a escala de *Likert*, que possui cinco opções de escolha como resposta, sendo: 1-Sempre, 2-Quase sempre, 3-Raramente, 4-Nunca e 5-Não tenho opinião.

O processo de parametrização que, segundo Ferreira (2013), é a formação de parâmetros que auxiliam na tabulação dos dados e analisam a satisfação dos colaboradores, foi escolhido e utilizado nos dados coletados com as perguntas específicas da segunda parte do questionário, os parâmetros mencionados no Quadro 6.

Quadro 6 - Parâmetros

Escala de *Likert*	Parâmetros
1 – Sempre	Satisfeito
2 - Quase Sempre	Parcialmente satisfeito
3 – Raramente	Insatisfeito
4 – Nunca	Insatisfeito
5 - Não tenho opinião	Análise apenas da porcentagem

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Ferreira (2013)

Em relação à análise das variáveis gerais de influência do clima organizacional, salário; Supervisão/ Liderança/ Estilo de gerencial/ Gestão; Treinamento/ Desenvolvimento/ Carreira/ Progresso/ Realização profissional; Relacionamento interpessoal; Condições físicas/segurança de trabalho; Valorização e Trabalho em equipe, foi utilizado como parâmetro uma média aritmética dos dados obtidos pelas respostas das perguntas de cada variável.

Para a tabulação e análise das questões da parte I do questionário, sendo elas sobre o perfil dos colaboradores e da parte II, que se diz respeito às variáveis de influência, foi utilizado o programa Microsoft Excel, pois há a disponibilidade de diversas ferramentas para a realização de cálculos específicos, formulação de planilhas, criação de gráficos e entre outros trabalhos. Na parte III, onde há as questões abertas a respeito das opiniões dos colaboradores, se fez uma leitura e análise de cada resposta obtida com todos os questionários.

Assim, por meio da análise dos dados obtidos com a pesquisa foi possível fornecer informações à agência bancária acerca das variáveis de influência do clima organizacional que causam uma maior insatisfação aos colaboradores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo e suas subseções têm como objetivo apresentar os dados coletados ao longo da pesquisa e os resultados que são produzidos com base nos modelos ou proposições de análise que o autor elabora de acordo com seu problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos.

4.1 PERFIL DOS COLABORADORES DA AGÊNCIA

Para a classificação do perfil dos colaboradores foram estabelecidas quatro questões principais, sendo faixa etária, estado civil, tempo de empresa e escolaridade. A Tabela 1 mostra os dados obtidos sobre a faixa etária dos colaboradores.

Tabela 1 – Faixa Etária

FATOR	RESPOSTAS	PERCENTUAL (%)
Entre 25 e 30 anos	0	0,00
Entre 31 e 40 anos	5	35,7
Entre 41 e 50 anos	8	57,2
Mais de 51 anos	1	7,1
TOTAL	14	100

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se observar que 35,7 % dos colaboradores se encontram entre 31 e 40 anos de idade, já entre 41 e 50 anos se encontram a maior parte dos colaboradores sendo 57,2 % e apenas uma pequena porcentagem de 7,1 ultrapassam a idade de 51 anos. Isso mostra que a maior parte dos funcionários da empresa está na meia idade e possuem boa experiência no ambiente de trabalho bancário. Por outro lado, a ausência de pessoas abaixo de 30 anos de idade pode indicar pouca oportunidade de trabalho para jovens que estão entrando no mercado de trabalho. Ou ainda, poucas pessoas acima de 51 anos, o que também pode indicar poucas oportunidades para esta faixa etária.

A Tabela 2 demonstra as informações obtidas a respeito do estado civil dos colaboradores, onde pode se observar que a maior parte, sendo 64,3 % se declaram casados ou tem uma união estável. O restante dos colaboradores é dividido em solteiros tendo um percentual de 21,4 e uma parcela menor ainda se têm os divorciados com porcentagem de 14,3.

Tabela 2 – Estado Civil

FATOR	RESPOSTAS	PERCENTUAL (%)
Solteiro (a)	3	21,4
Casado (a) e ou união estável	9	64,3
Divorciado (a)	2	14,3
Viúvo (a)	0	0,0
TOTAL	14	100

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 3 pode-se notar o percentual dos colaboradores em relação ao tempo de empresa, onde 35,8 % dos colaboradores estão entre 20 e 25 anos trabalhando na empresa, entre 10 a 15 anos o percentual é de 28,6 %, já entre 15 a 20 anos é de 21,4 % e então entre 5 a 10 anos e mais de 30 anos estão com a mesma porcentagem de 7,1.

Tabela 3 – Tempo de empresa

FATOR	RESPOSTAS	PERCENTUAL (%)
Entre 5 a 10 anos	1	7,1
Mais de 10 a 15 anos	4	28,6
Mais 15 a 20 anos	3	21,4
Mais 20 a 25 anos	5	35,8
Mais de 30 anos	1	7,1
TOTAL	14	100

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 3 mostra que a empresa possui colaboradores experientes em processos bancários, além de a mesma ser um bom lugar para trabalhar, pelo motivo da maior parcela de seus colaboradores estrarem na empresa há anos, o que indica que há uma baixa rotatividade de pessoal, isso ganha força pelo fato de a empresa proporcionar estabilidade e segurança em relação ao trabalho. Visto que estabilidade no trabalho pode ser corroborado pelo Art. 15º do Decreto nº 24.615, de 9 de julho de 1934, que fala sobre:

> Art. 15. Ao empregado em banco ou casa bancária a partir da data da publicação do presente Decreto é assegurado o direito de efetividade, desde que conte dois ou mais anos de serviços prestados ao mesmo estabelecimento, e, salvo o caso de falência ou extinção do estabelecimento, só poderá ser demitido em virtude de falta grave, regularmente apurada em inquérito administrativo, de cuja abertura terá notificação, afim de ser ouvido pessoalmente, com ou sem a assistência de seu advogado ou do representante do sindicato da classe a que pertencer. (BRASIL, 1934)

Finalizando a análise das questões sobre o perfil dos colaboradores, a Tabela 4 tem o intuito de apresentar o nível de escolaridade dos colaboradores da organização. Onde 14,2 % dos colaboradores não possuem ensino superior completo, 42,9 % completaram um ensino superior e com a mesma porcentagem de 42,9 % dos colaboradores possuem uma pós-

graduação. Percebe-se que a maioria dos funcionários possui formação acadêmica, indicando que o nível educacional dos colaboradores é bom. Esse motivo fornece mais confiabilidade em relação à execução de tarefas complexas e para com o atendimento dos clientes.

Tabela 4 – Escolaridade

FATOR	RESPOSTAS	PERCENTUAL (%)
Ensino Médio completo	0	0,0
Ensino Superior incompleto	2	14,2
Ensino Superior completo	6	42,9
Pós-graduação	6	42,9
TOTAL	14	100

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando os 14,2 % dos colaboradores não possuem ensino superior completo, percebe-se que é possível ingressar na empresa sem ter concluído faculdade, o que proporciona oportunidades as pessoas que não tem essa formação a entrarem no ramo de serviços bancários, visto que a empresa não possui como pré-requisito a formação superior para a entrada de novos colaboradores.

4.2 ANALISE DOS FATORES DE INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

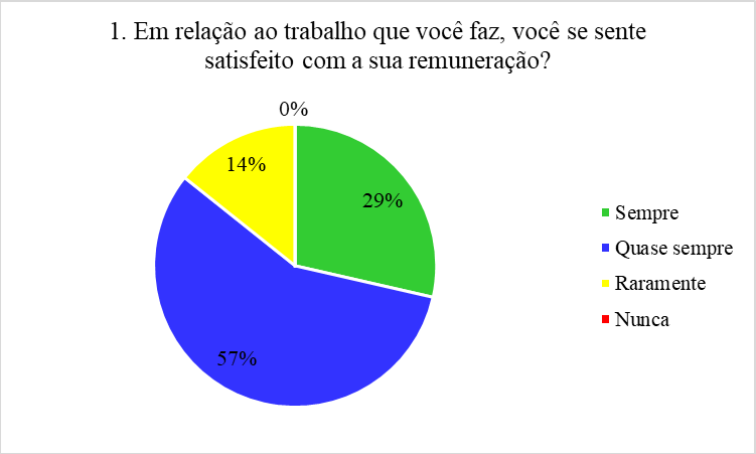
Nessa etapa foi realizado a análise das respostas obtidas por meio das perguntas fechadas contidas no questionário que foi submetido aos colaboradores da agência, por meio da a escala de *Likert*, que possui cinco opções de escolha como resposta, sendo: 1-Sempre, 2-Quase sempre, 3-Raramente, 4-Nunca e 5-Não tenho opinião e também dos parâmetros estabelecidos no Quadro 6.

4.2.1 Salários

A remuneração pode ser dividida em três elementos distintos, tendo a remuneração direta que consiste no salário, comissões, incentivos e bonificações. A remuneração indireta caracteriza-se por meio dos diversos benefícios dados pelas organizações, e a remuneração não financeira onde compreende programas de reconhecimento, ambiente de trabalho, suporte da empresa e tarefas gratificantes (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Consoante ao que foi citado considera-se que a remuneração é um fundamental fator para a motivação e satisfação dos colaboradores, sendo assim os funcionários da agencia bancária foram indagados sobre esse aspecto, conforme mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Remuneração



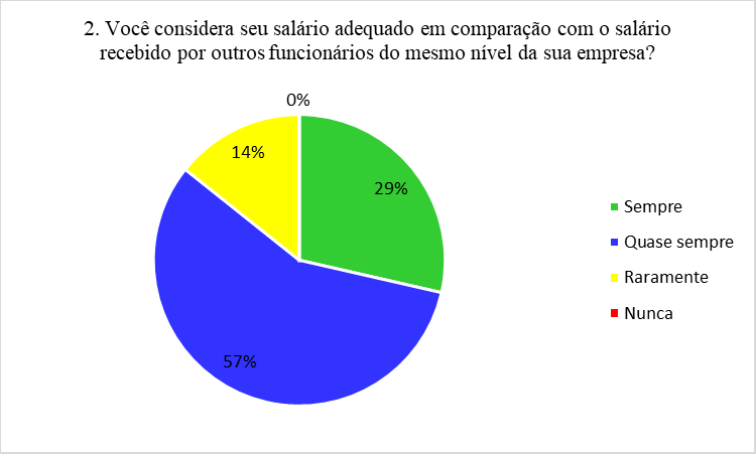
Fonte: elaborado pelo autor

Tendo em vista que todos os colaboradores realizam atendimento ao público, relacionado a análise efetuada no Gráfico 1, percebe-se que a maior parte do percentual da empresa se sente parcialmente satisfeita com a remuneração recebida pelo trabalho efetuado, e 29% se sentem satisfeitos com a remuneração. Isso proporciona uma motivação maior aos colaboradores, à medida que os salários condizem com as funções realizadas, visto que parte dos salários é variável, pois recebem gratificações, bônus quando metas e resultados são atingidos. Logo os colaboradores se objetivam ao atingimento de metas e resultados para obter os aumentos de seus salários e em consequência alavancando os lucros e resultados a organização.

Porém 14 % dos colaboradores estão insatisfeitos com a remuneração, o que pode acarretar em uma redução na eficiência no trabalho realizado, dado que a motivação dos colaboradores pode vir a cair, à medida que os salários não estão de acordo com a funções realizadas, mesmo com gratificações e bônus, o que pode acarretar em prejuízos ao ambiente de trabalho e para a empresa.

Considerando o fato de que organizações são formadas por pessoas, o questionamento a seguir mostra como os colaboradores se sentem, em relação aos seus salários, comparando com os dos seus colegas, conforme mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Comparação



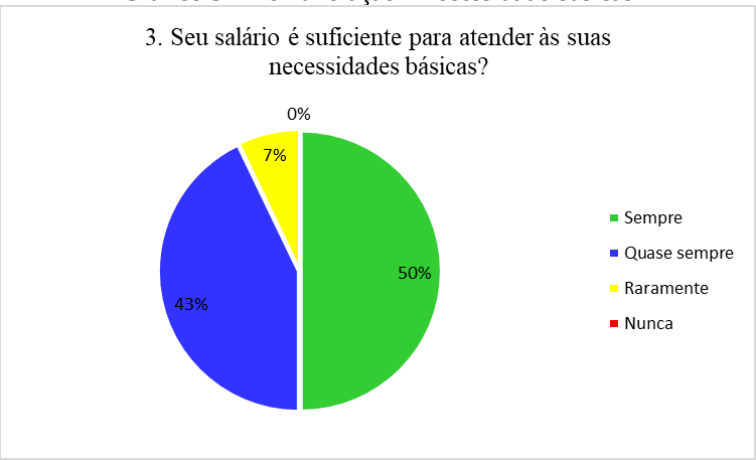
Fonte: elaborado pelo autor

O índice dos colaboradores terem uma satisfação parcial em relação a distribuição salarial entre colegas pode ser inferido pelo motivo da agência trabalhar com remuneração variável. Ou seja, comissões sobre as vendas de produtos e serviços, logo, se as vendas forem desequilibradas entre os colaboradores, os salários também serão desiguais, à medida que todos os colaboradores efetuam atendimentos ao público.

Considerando os 14 % dos colaboradores que estão insatisfeitos, salienta-se o mesmo que foi supracitado sobre os salários variáveis, mas também reiterar que nem sempre é possível efetuar o atingimento de metas, vendas e resultados. Isso causa a redução salarial e por consequência uma frustração pessoal e um desapontamento com a empresa, pelo motivo do desequilíbrio dos salários, acarretando na insatisfação salarial quando comparado com outros colaboradores.

Pessoas trabalham para atender alguns fatores em seu cotidiano e ao longo de sua vida, como obter riqueza, ter estabilidade financeira, conforto e um dos aspectos mais importante é suprir as necessidades básicas próprias e familiares. Pensando nisso foi levantado entre os colaborares da organização se os seus salários atendem esse fator, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3 – Remuneração x necessidade básicas



Fonte: elaborado pelo autor

O fato de que 50% dos colaboradores dizem que o salário raramente ou quase sempre atende as necessidades básicas, corrobora-se pelo cenário mercadológico no ano de 2021, onde o país obteve uma alta elevação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) ou índice de inflação.

Segundo o IBGE (2022) o índice de inflação teve aumento durante todo o período de novembro de 2020 até outubro de 2021 sendo um acumulo de 10,67%, isso causou uma volatização agressiva de preços em diversos setores, como alimentação e bebidas, habitação, transportes, combustível, saúde e cuidados pessoais e lojas de departamentos. Além disso acarretou a desvalorização salarial à medida que os colaboradores perderam seus poderes de compra.

Considerando o restante dos colaboradores, na Tabela 2 constata-se que 64,3 % dos colaborares são casados ou possuem uma união estável, esse fator afirma que ao menos há outra pessoa no convívio com os colaboradores, subjetiva-se que a mesma seja assalariada, logo se tem duas rendas para atender as necessidades básicas. Esses fatores podem ter sido relevados no momento das respostas dos funcionários da agência, por isso obteve-se um percentual de 46% na opção de resposta onde o salário sempre é suficiente.

4.2.2 Supervisão/Liderança/Estilo de gerencial/Gestão

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2005) liderança é definida como a habilidade de exercer influência sobre um grupo de indivíduos com o propósito de atingir metas e objetivos específicos. Essa influência pode ter uma origem formal, como a autoridade inerente a uma posição de liderança dentro de uma estrutura organizacional. Os mesmos autores salientam que liderança, em sua essência, está relacionada à gestão da mudança. Os líderes estabelecem o

rumo ao desenvolver uma visão de futuro, em seguida, mobilizam as pessoas, comunicando essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.

No meio organizacional existem fatores cruciais para o desenvolvimento, como mudanças ou críticas, porém isso pode acarretar conflitos intrapessoais ou interpessoais, depende da forma que como serão trabalhados. Levando em consideração o que está sendo exposto, o Gráfico 4 mostra uma perspectiva sobre esses fatores.

Gráfico 4 – Críticas e sugestões

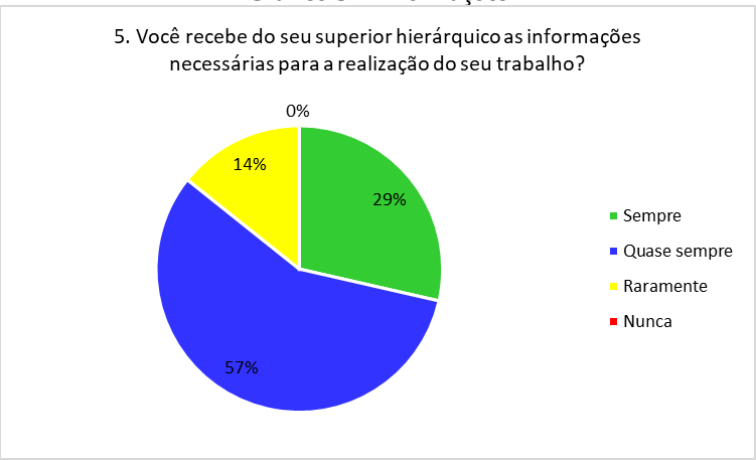
Fonte: elaborado pelo autor

Em análise ao gráfico é notório que os superiores não são muito receptivos no quesito críticas e mudanças, visto que 72% dos colaboradores responderam quase sempre. Isso pode se dar pelo motivo que mudanças ou críticas não são muito aceitas pelas pessoas em geral, já que mudanças trazem inseguranças e críticas podem causar descontentamento.

Em destaque se tem que 7% dos superiores não aceitam mudanças ou críticas, isso pode advir de uma zona de conforto estabilizada e profunda, também remete há um estilo gerencial mais centralizado e conservador proporcionando uma concepção de superioridade onde não há espaço para certos pensamentos.

Para a realização de qualquer tarefa é necessário ter previamente informações, dados sobre o que deve ser realizado, tendo assim um embasamento sobre a respectiva atividade, logo o Gráfico 5 faz um levantamento sobre isso.

Gráfico 5 – Informações



Fonte: elaborado pelo autor

Em analise aos 14% que raramente recebem informações suficientes para a realização das atividades, pode-se notar a fragilidade da comunicação dos superiores para com seus subordinados, visto que há pouquíssimo esclarecimentos sobre os trabalhos. Isso também pode estar sendo ocasionado pelo motivo da agência bancária trabalhar com informativos, logo os superiores possivelmente entendem que seus subordinados podem sozinhos averiguar as informações necessárias. Visto que os informativos são demasiadamente grandes, onde há muitas informações mal distribuídas, logo dados pode ficar omitidos durante a leitura ou procura das informações o que pode ocasionar em perda de tempo.

Considerando o que foi supracitado, pôde-se vincular aos 57% que quase sempre recebem as informações, tendo a concepção de que muitos trabalhos podem ser repetitivos. Consequentemente as informações serão as mesmas, se tornando mais fácil o repasse das mesmas, sendo possível ter apenas poucas informações novas. Isso é decorrente dos informativos mudarem com uma frequência muito acentuada.

Um dos principais fatores para se ter um bom clima organizacional são os colaboradores estarem motivados, por isso deve ser dado uma atenção especial a esse fator, ademais o Gráfico 6 expõem a perspectiva dos colaboradores sobre esse aspecto.

Gráfico 6 – Motivação

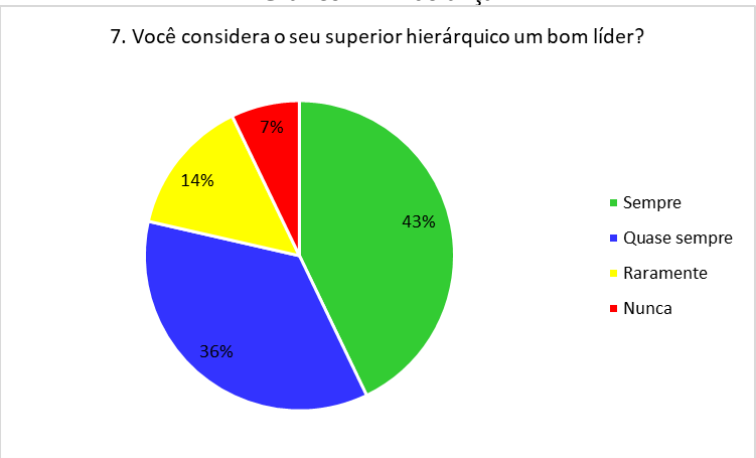
Fonte: elaborado pelo autor

O que está sendo mostrado pelo gráfico, pode ser considerado preocupante visto que 14% dos colaboradores não estão satisfeitos com a motivação dada a eles, já que a motivação está atrelada diretamente com o clima organizacional e também com o desempenho das tarefas do trabalho. Logo pode ser subentendido que o trabalho é realizado somente por obrigatoriedade na medida que não há um incentivo emocional.

Por causa disso igualdade entre os 43% parcialmente satisfeitos e os colaboradores satisfeitos, conduz-se a uma dedução de que o aspecto motivação deve ser trabalhado de forma mais intensiva na organização. Pois mesmo havendo motivação dos superiores ainda há algo faltando, possivelmente um incentivo feito erroneamente ou um baixo grau de encorajamento, vendo que uma grande parcela não se encontra plenamente motivado.

Na grande maioria das organizações existem hierarquias, sendo assim gerentes e subordinados, então para a conquista do sucesso se faz necessário um comando seguro e isso pode ser traduzido como liderança, sendo assim o Gráfico 7 busca analisar esse fator.

Gráfico 7 – Liderança



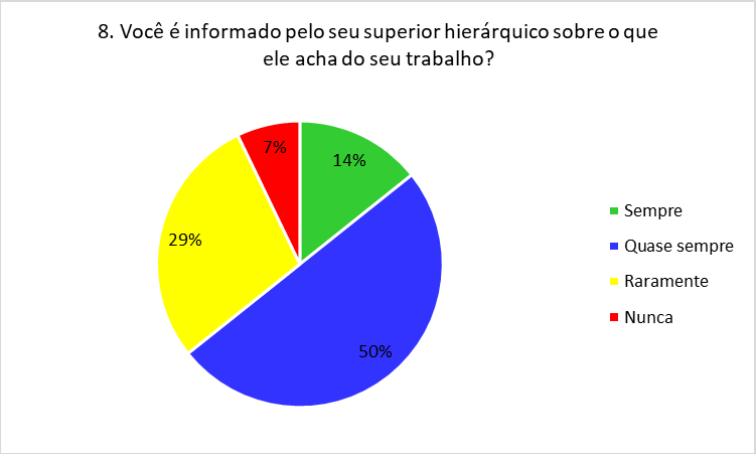
Fonte: elaborado pelo autor

Segundo Chuck (2017, p. 295) a definição de liderança “é o processo de influenciar os outros para alcançar objetivos do grupo ou organizacionais”. Levando em consideração essa citação e o que o gráfico mostra a agência bancária tem um sério problema nesse aspecto. À medida que 21% dos colaboradores estão insatisfeitos como a liderança praticada pelos superiores, isso pode estar ocorrendo pelo motivo de os superiores não terem um conhecimento adequado para liderar os colaboradores, já que o fato de apenas designar ordens não significa ser um líder adequado.

Isso pode ser corroborado pelos 36% dos colaboradores que informaram que quase sempre há uma boa liderança, o que pode ser entendido que em certas ocasiões os superiores agem de acordo com um líder e não como gestores. Porém isso pode ser ocasionado por causa da responsabilidade hierarquizada, consistindo nas ações dos subordinados sendo refletidas nos superiores, assim havendo a mudanças de comportamento.

Um aspecto que está dentro do conjunto de características de um superior, podendo o ajudar a se tornar um bom líder é a avaliação pessoal sobre o trabalho realizado pelos seus subordinados, também sendo entendido como fornecer um *feedback* sobre o trabalho, logo isso é analisado pelo Gráfico 8.

Gráfico 8 – *Feedback*



Fonte: elaborado pelo autor

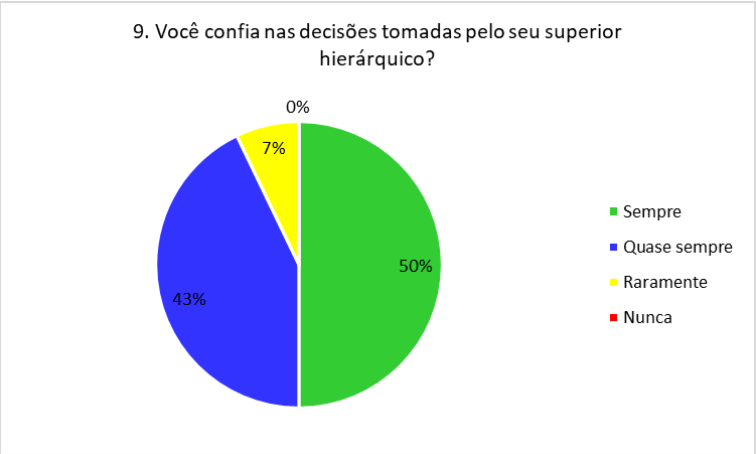
A comunicação entre subordinados e superiores é um assunto que deve ser posto em destaque negativo na organização, à medida que 7% dos superiores nunca avaliaram o trabalho realizado pelos seus subordinados, somando a isso se tem os 29% que raramente concederam um *feedback*. Isso pode ser entendido que há a falta de avalições de desempenho sobre as atividades dos colaboradores. Essa falta de retorno pode desencadear problemas para a agência,

como um atendimento para com o cliente errado ou insatisfatório, gerando assim opiniões publicas negativas, funcionários desmotivados em relação ao trabalho, sabendo que os superiores não se importam como as ações realizadas.

A falha na comunicação fica evidente quando apenas 14% dos subordinados sempre recebem um *feedback* sobre os trabalhos realizadas. A comprovação sobre a má comunicação se tem por meio da análise efetuada no Gráfico 5, o qual mostra que que 15% dos colaboradores sentem a falta informações sobre tarefas a serem realizadas. Logo o Gráfico 6 mostra que a motivação não é um ponto muito trabalhado na organização já que 43% dos subordinados quase sempre são incentivados pelos seus superiores.

Decisões são muito importantes e devem ser tomadas de acordo certos fatores, como rapidez e segurança, sendo assim, o que foi analisado até o momento desse trabalho reflete no assunto proposto para a indagação realizada pelo Gráfico 9.

Gráfico 9 – Decisões



Fonte: elaborado pelo autor

Observando o gráfico uma parcela de 7% dos colaborardes raramente confiam em seus superiores, isso pode ser consequência da falta de liderança adequada que a organização possui como visto no Gráfico 7. Por causa disso os colaboradores não se sentem seguros com as decisões tomada pelos gerentes. Dado que na agência há a falta de comunicação vertical entre os funcionários.

Pode-se notar que esse aspecto não está crítico, porém é grave. Pelo motivo de mais da metade dos colaboradores não possuírem confiança nas decisões tomadas. Oriundo a isso se tem que maior parcela dos funcionários estão a mais de 20 anos no ramo de instituições financeiras, como é mostrado na Tabela 3. Assim sendo pode haver conflitos de percepções sobre os assuntos tratados, logo causando desconfianças a respeito das decisões tomadas. Outro

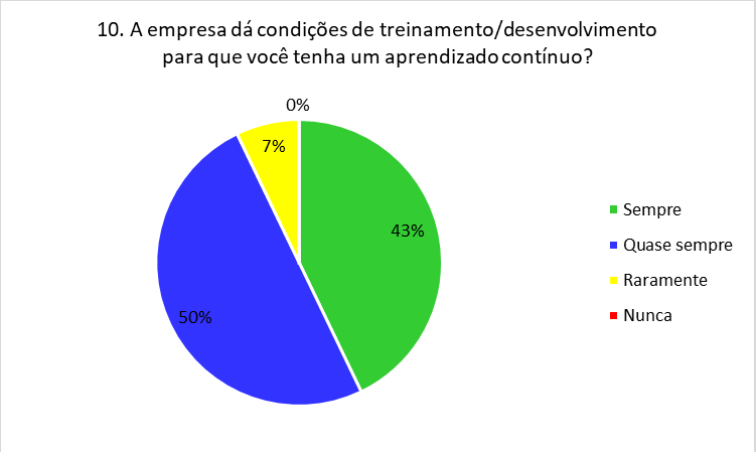
ponto é o conservadorismo causado pelo longo tempo, desconsoante a era da informação que proporciona aspectos da atualidade que devem ser ponderados.

4.2.3 Treinamento/ Desenvolvimento/Carreira/Progresso e realização profissional

De acordo com Abbad e Borges Andrade (2004, p. 244), o cenário atual atribui grande importância à aquisição, à manutenção e à transferência do conhecimento como ferramenta estratégica e de sustentabilidade das organizações e como instrumento de empregabilidade para os trabalhadores.

Levando isso em consideração o Gráfico 10 procura analisar se a organização fornece os meios adequado para o alcance de conhecimento que supra as necessidades dos colaboradores.

Gráfico 10 - Treinamento



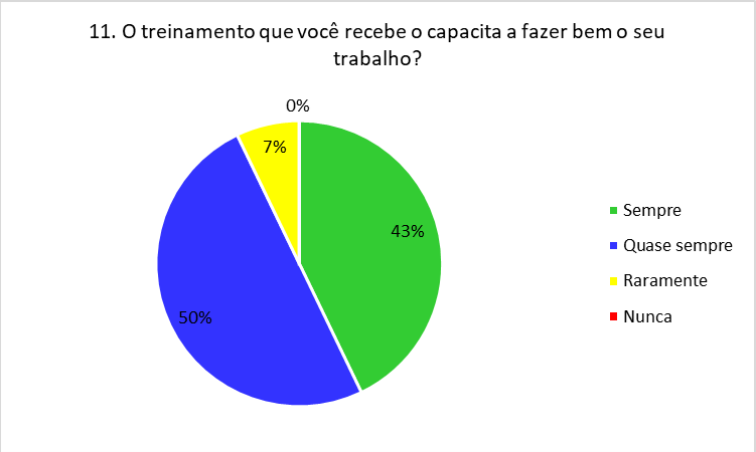
Fonte: elaborado pelo autor

Em analise ao gráfico nota-se que 7% dos colaboradores não estão evoluindo em seu aprendizado visto que raramente são incentivados. O que pode acarretar em uma estagnação de conhecimento, dado que nessa era a todo momento se tem novas informações a serem aprendidas. Por causa disso é provável que o nível de atendimento ao público seja prejudicado à medida que pode haver repasse de informação obsoletas.

Outro ponto é que metade dos colaboradores estão vagarosamente tendo um aprendizado, o que pelo lado positivo mostra que a organização, mesmo usualmente, ainda fornece possibilidades para tal. Mas pelo lado negativo ainda falta uma lacuna a ser melhorada nesse aspecto.

Para a realização de novas tarefas é necessário obter o prévio conhecimento sobre a realização das mesmas, logo isso pode ser chamando de treinamento. Assim sendo o Gráfico 11 mostra como a agencia bancária sem encontra nesse quesito

Gráfico 11 - Capacitação



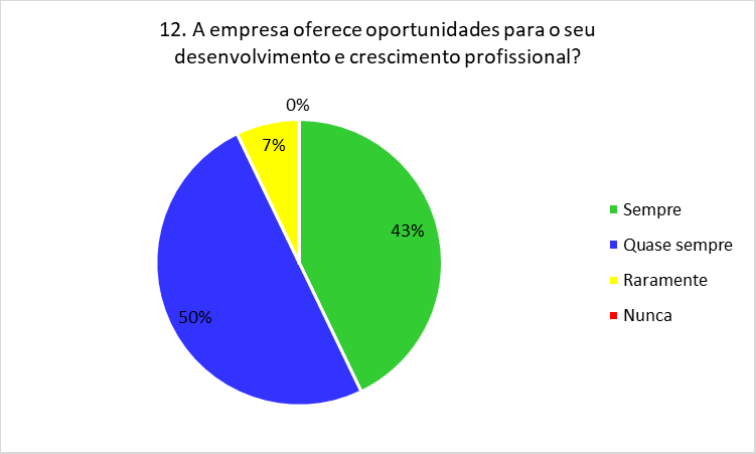
Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se que mais da metade da organização, sendo 57%, não se encontra plenamente capacitada para efetuar as tarefas, visto que o treinamento é insuficiente para sanar todos os aspectos a serem conhecidos para a realização de um bom trabalho. O que pode advir da organização disponibilizar somente um treinamento básico, o que ao longo do tempo se torna exíguo, dado ao índice de atualizações das informações.

Esse aspecto pode ser corroborado pelo Gráfico 10, à medida que possuí as mesmas porcentagens, analisando essa igualdade pode-se perceber que o ganho de conhecimento é feito por meio dos próprios colaboradores, no momento que eles buscam o aprendizado. Sendo por meios externos ou internos com os outros colaboradores.

Pessoas ingressam em organizações, geralmente no nível mais baixo. Porem almejam a evolução, o sucesso e o crescimento profissional, no entanto as organizações precisam fornecer meios para que isso aconteça, logo o gráfico 12 analisa aspectos como estes.

Gráfico 12 - Oportunidades



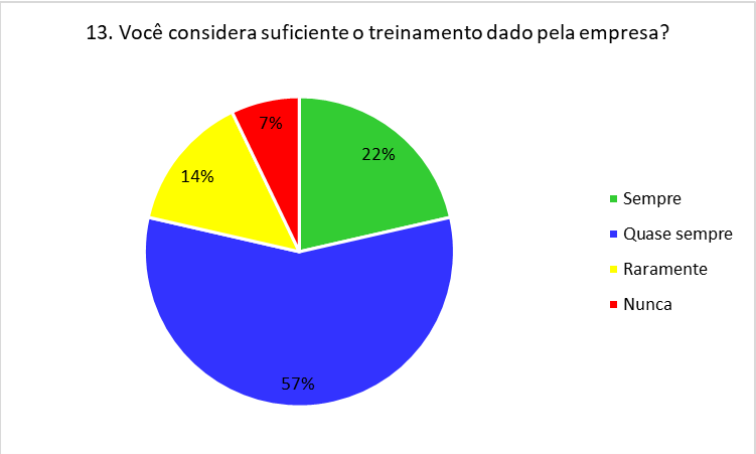
Fonte: elaborado pelo autor

O motivo de 50% dos colaboradores estarem parcialmente satisfeitos com as oportunidades ofertadas, pode estar atrelado as porcentagens encontradas na Tabela 3, que diz a respeito ao tempo de empresa dos colaboradores. Onde 57,2 % dos funcionários estão entre 15 anos há 25 anos trabalhando na organização, isso pode ser compreendido como os mesmos já tenham alcançado o limite máximo de crescimento profissional que a empresa pode oferecer.

A insatisfação de 7% dos colaboradores pode estar vinculada a falta de capacitação escolar, à medida que 14,2% dos funcionários não possuem o ensino superior completo, como visto na Tabela 4. Sendo assim é possível que após certo momento, para a evolução profissional dentro da organização, se faz necessário a conclusão da faculdade.

Treinamento adequado é fundamental para indivíduos realizarem novas atividades, esse deve ser realizado de maneira em que possa sanar todas as dúvidas sobre o que deve ser efetuado. Assim o Gráfico 13 irá mostra, perante a percepção dos colaboradores se a empresa oferece um treinamento adequado.

Gráfico 13 – Desenvolvimento



Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico descreve que no panorama dos funcionários há uma grande insatisfação com o treinamento concedido pela empresa, visto que 21% estão insatisfeitos e 57% estão parcialmente satisfeitos. O que, como relatado anteriormente, pode ser causado pelo oferecimento somente do treinamento básico, não comtemplando assim todos os por menores dos processos a realizar.

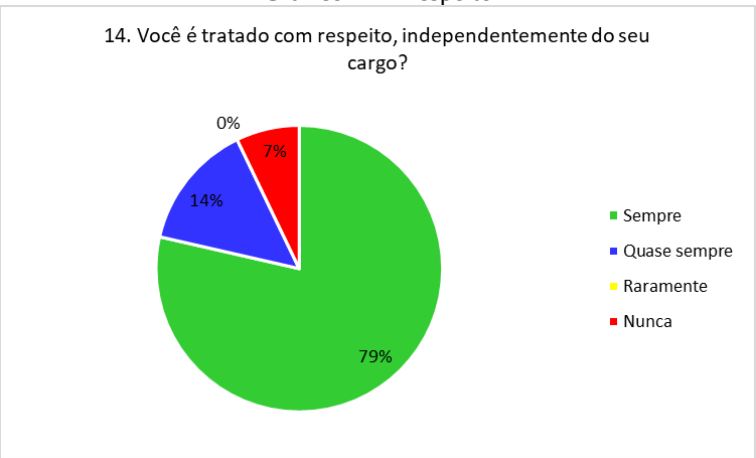
Vale ponderar que a empresa trabalha com pessoas, logo todas são diferentes, ligado a isso se tem o ritmo de aprendizado diferenciado de cada uma. Tendo em mente esses aspectos ressalta-se que alguns colaboradores podem precisar de mais informações do que outros para esclarecer todas dúvidas que o treinamento pode não oferecer. Logo gerando uma insatisfação à medida que o funcionário terá que buscar as informações necessárias.

4.2.4 Relacionamento interpessoal

O relacionamento interpessoal, é um componente essencial do sistema de gestão participativa, simboliza o comportamento e a colaboração dos membros da equipe, exercendo um impacto direto na consecução de metas organizacionais. A dinâmica interpessoal entre líderes e subordinados desempenha é um facilitador significativo na criação de um ambiente de trabalho agradável e confiável, que possibilita o desenvolvimento de uma relação de trabalho que é tanto benéfica quanto harmoniosa. (OLIVEIRA; GODOY, 2021)

O respeito é primordial nas relações humanas, para que haja uma boa conexão entre pessoas. O mesmo não está atrelado a posições organizacionais ou status sociais, mas ao caráter pessoal, isso leva-se ao levantamento que o Gráfico 14 busca trazer.

Gráfico 14 - Respeito



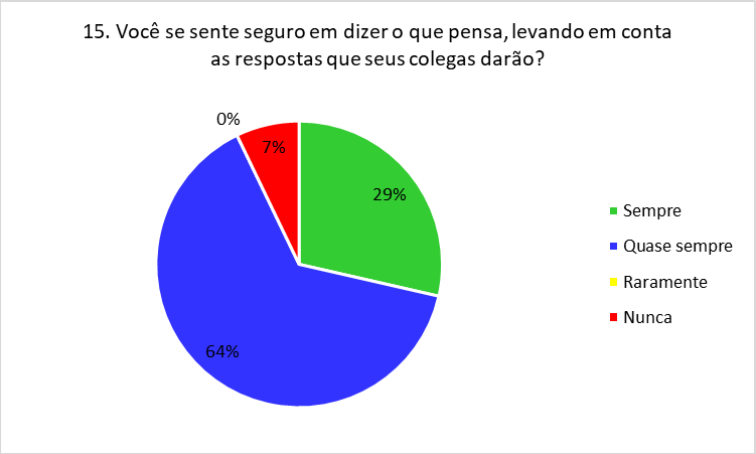
Fonte: elaborado pelo autor

Analisando o gráfico nota-se que uma pequena parcela dos colaboradores não se sente respeitados na organização, isso pode ser oriundo da afinidade e desentendimentos que cada colaborador tem com os outros. Conflitos entre colegas de trabalho podem ser a principal causa para mudar a perspectiva do respeito na empresa, à medida que discussões podem proporcionar linguajares, ações desrespeitosas no momento da euforia.

Ressaltando que no geral a organização tem um alto nível de respeito entre os colaboradores, à medida que 79% dos mesmos estão satisfeitos com o tratamento recebido dos companheiros de empresa. Podendo ser considerado um aspecto favorável já que o conceito de respeito de cada funcionário é bastante difuso

A possibilidade de expressar os pensamentos, é fundamental para criar um ambiente interativo, leve e confortável, por causa disso o Gráfico 15, busca analisar se a empresa proporciona um local apropriado.

Gráfico 15 - Opinião



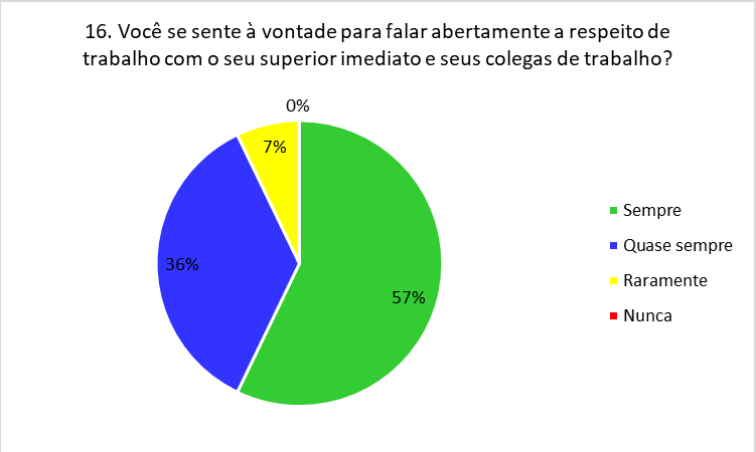
Fonte: elaborado pelo autor

Conforme exposto no gráfico, os 64% dos funcionários parcialmente satisfeitos, podem estar atrelados a insuficiência de espaço para expressar as ideias próprias. O temor em ser julgado pelos colegas de trabalho também é um aspecto influenciador no momento de expressar suas opiniões.

Os 7% inseguros sobre compartilhar suas ideias, pode ser decorrente de um histórico onde houve posicionamentos negativos dos colegas de trabalho, no momento de conversas informais ou discussões empresariais. Assim provocando medo em se expressar e consequentemente a insatisfação, atrela-se também a percepção dos colaboradores perante ao respeito recebido, como visto no Gráfico 14, que analisando dessa maneira poder ser visto como uma falta do mesmo.

A interação entre subordinado e superiores é delicada, à medida que a parte inferior muitas vezes se sente receosa em comentar certas situações, assim o Gráfico 16 mostra como os colaboradores sem encontram nesse aspecto.

Gráfico 16 - Discussão



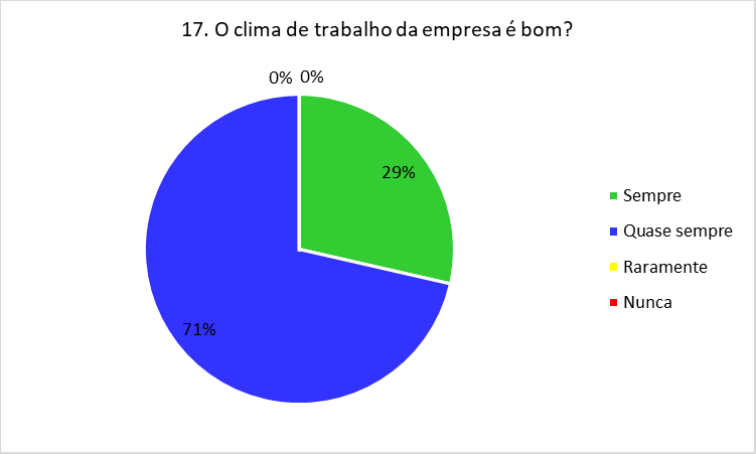
Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se notar que em relação a interações sobre o trabalho os colaboradores estão bastantes satisfeitos, visto que 57% se sentem confortáveis perante as situações. Um cenário diferente do apresentado pelo Gráfico 15 onde a maior parcela está parcialmente satisfeita. Isso indica há uma maior segurança em falar sobre o trabalho ao invés de outros assuntos, mostrando que há uma forte separação entre o relacionamento profissional e o pessoal na organização, dado que se tem um receio superior em dar declarações particulares.

Porém uma parcela de 7% não se sente satisfeitos em conversar sobre trabalho, motivo esse pode estar ligado a confiabilidade perante seus superiores e colegas de trabalho. Gerado por uma insegurança pessoal, dado o pavor em ser criticado negativamente pelos seus companheiros de organização.

Verificar o clima organizacional no atual momento é um dos principais fatores para saber o estado que a organização se encontra, dado que está ligado a diversos outros aspectos causadores de problemas para as organizações. Por isso o Gráfico 17 busca indagar como a empresa se encontra nesse quesito.

Gráfico 17 - Clima



Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se em analise ao clima geral da agencia bancária, não há colaboradores insatisfeitos com a organização, isso indica que apesar dos parâmetros micro organizacionais, que foram analisados pelos gráficos anteriores, possuírem oscilações entre insatisfações e satisfações, o clima da empresa como um todo é considerado agradável para se trabalhar.

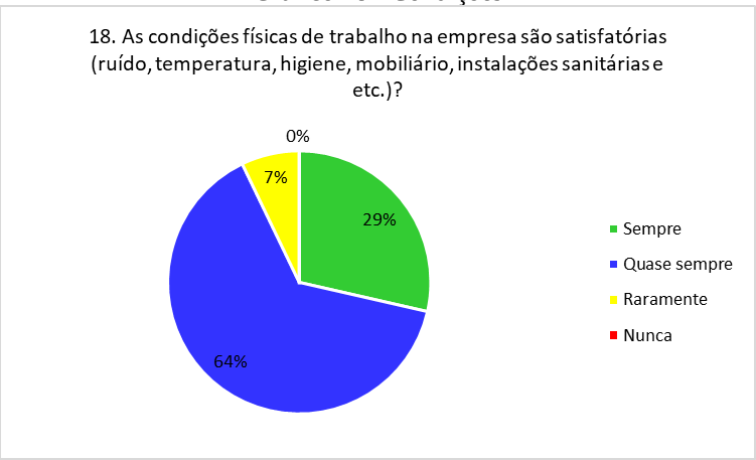
Porém não se deve descartar que a maior parte dos colaboradores não estão plenamente satisfeitos, indicando assim que a empresa precisa verificar em meio aos aspectos micro organizacionais o que está causando esses descontentamentos. Fazendo-se necessário a criação de soluções para as frustrações com a organização.

4.2.5 Condições físicas/segurança de trabalho;

Segundo Souza e Machado (2013) a segurança do trabalho é a procura e implementação de estratégias que permitam à organização, em sinergia com as ciências aplicadas ao processo de transformação e tecnologia, elaborando ações preventivas. Estas são destinadas aos trabalhadores que estão inseridos no processo e que podem estar expostos a incidentes durante a execução de suas atividades.

Para a realização de qualquer atividade é necessário um local adequado ao que será efetuado, proporcionando assim conforto durante os processos, logo o Gráfico 18 analisa as condições fornecidas pela agencia bancária.

Gráfico 18 - Condições



Fonte: elaborado pelo autor

Como mostra o gráfico a maioria está parcialmente satisfeito com a estrutura da organização, ou seja, existe poucos fatores que estão ocasionando frustrações nos colaboradores. Isso pode estar atrelado a temperatura do ambiente, pois cada funcionário possui uma sensação térmica diferente, o que pode gerar desconforto se o ambiente estiver mais frio ou quente.

Outro ponto a ser analisado são os materiais ou a mobília que podem estar em más condições, assim prejudicando a realização das tarefas e isso pode estar causando a insatisfação de 7% dos funcionários. Bem como a ausência de higiene no ambiente que provoca incomodo, à medida que o acumulo de sujeira é visto como desleixo do local.

Tornar a organização segura se faz importante para proporcionar um ambiente tranquilo e descontraído, logo o deixa mais prazeroso e livre para a realização das tarefas, com isso o Gráfico 19 averigua como está esse fator na empresa.

Gráfico 19 - Segurança

Fonte: elaborado pelo autor

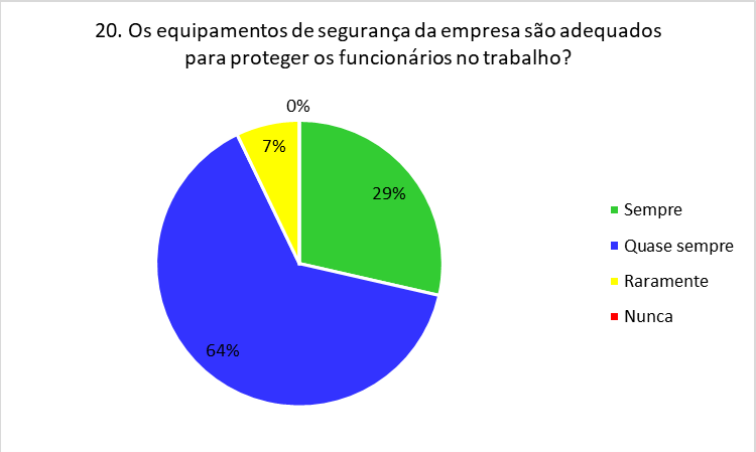
Como visto no gráfico grande parte dos funcionários não se sentem totalmente seguros, isso pode ser pelo motivo do local em que trabalham, no caso uma agência bancária, à medida que a todo momento pode ser alvo de assaltos. Assim o pensamento sobre algo ruim possa vir acontecer se torna corriqueiro, causando então uma insegurança.

Entretanto pode estar sendo amenizado a maneira que a agência possui guardas armados e treinados para situações perigosas e também mecanismos de defesa, auxiliando assim os funcionários caso haja esse tipo de ocorrências.

À proporção que não se sente segura, pode estar atrelado ao cargo em que ocupam, tornando-os alvos, por causa da relevância e autoridade que exercem na organização, sabendo que serão os primeiros a serem cogitados em cenários de ameaças.

Equipamentos são necessários para o auxílio na realização das tarefas e para a proteção dos colaboradores da organização, trazendo-os tranquilidade no ambiente de trabalho, logo o Gráfico 20 busca elencar esse fator na presente agência.

Gráfico 20 - Equipamentos



Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se que a maioria dos colaboradores estão parcialmente satisfeitos, isso pode ser entendido que alguns equipamentos não estão de acordo com as normas, proporcionando a falta de segurança. Isso pode advir da estrutura, à medida que o prédio em que a agência está localizada é antigo, assim não atendendo requisitos necessários, como saídas de emergência.

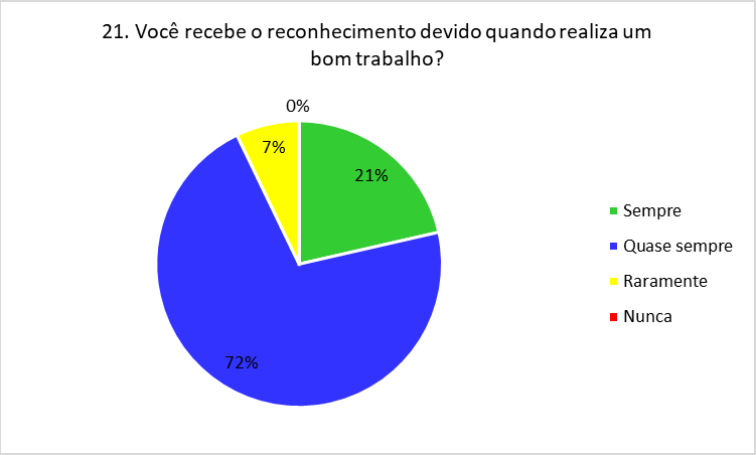
O montante que raramente se sente seguro pode estra atrelado aos colaboradores que trabalham com assuntos delicados em relação aos clientes, como dinheiro, cobranças, dividas. Logo entre essa relação não há nada que proteja de imediato os funcionários, assim ficando vulneráveis a qualquer tipo de ações repentinas que possam vir a sofrer.

4.2.6 Valorização

A valorização do colaborador pelas empresas assenta no reconhecimento do valor que o trabalho tem em si e no reconhecimento da sua relevância no contexto da consecução dos objetivos específicos da organização. A melhor forma de recompensar os funcionários parece ser oferecer a eles oportunidades de atingir seus objetivos pessoais por meio de seu trabalho. (TAMAYO e PASCHOAL, 2003)

Motivação pessoal se deve a diversos fatores, como os vistos anteriormente, no entanto o reconhecimento pelo trabalho realizado é um dos principais aspectos que geram satisfação, logo o Gráfico 21 analisa esse fator em especial.

Gráfico 21 - Reconhecimento



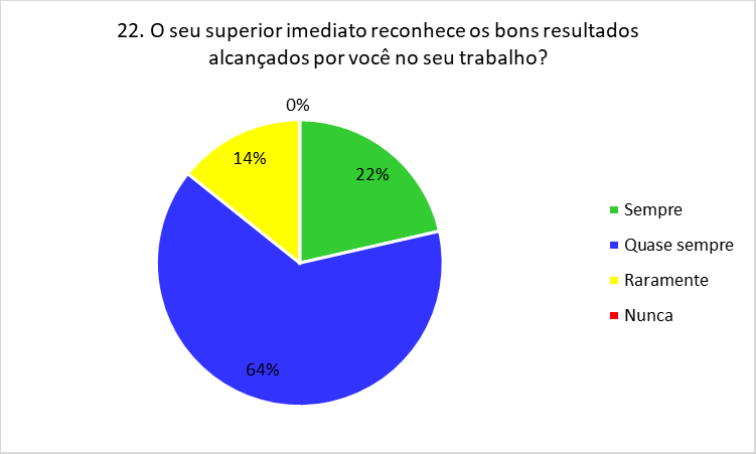
Fonte: elaborado pelo autor

Pode se notar que 72% dos colaboradores quase não recebem o reconhecimento adequado, isso pode indicar que a organização não possui uma cultura de reconhecimentos, agregando a essa suposição se tem os 7% que raramente são reconhecidos.

Consequentemente o desempenho dos funcionários pode ser insatisfatório à medida que não recebem essa forma de incentivo, logo o engajamento com as tarefas se torna deficitários havendo assim a desmotivação em relação ao trabalho o que acarreta na falha em alcançar as metas organizacionais e pessoais.

O Gráfico 22, possui a premissa de singularizar o aspecto valorização, assim sendo, analisa se os superiores manifestam opiniões para com os colaboradores sobre os trabalhos executados.

Gráfico 22 - Resultados



Fonte: elaborado pelo autor

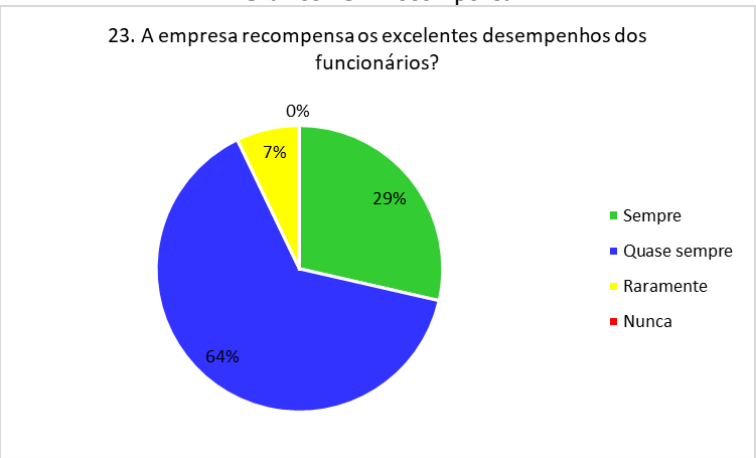
Constata-se que 14% dificilmente recebem o reconhecimento pelos bons resultados, isso pode estar atrelado a análise feita no Gráfico 8 onde mais de 30% dos colaboradores não recebem uma avalição sobre seus trabalhos realizados, à medida que a comunicação entre subordinados e superiores é exígua.

Essa analise pondera o fato mostrado no Gráfico 6, onde os superiores não consideram de forma adequada a motivação dos colaboradores, tanto quanto 64% estão parcialmente satisfeitos, por causa da falta de reconhecimento, gerando riscos a organização.

Stefanini (2007) destaca que as pessoas se sentem reconhecidas profissionalmente quando seu trabalho é apreciado por seus superiores, o que torna o ambiente organizacional mais produtivo e agradável para todos.

O ato de ser recompensado é um fator crucial em relação a motivação e satisfação no trabalho o que influencia diretamente no clima organizacional, logo o gráfico 23 tem o intuito de analisar como a empresa se encontra nesse aspecto geral.

Gráfico 23 - Recompensa



Fonte: elaborado pelo autor.

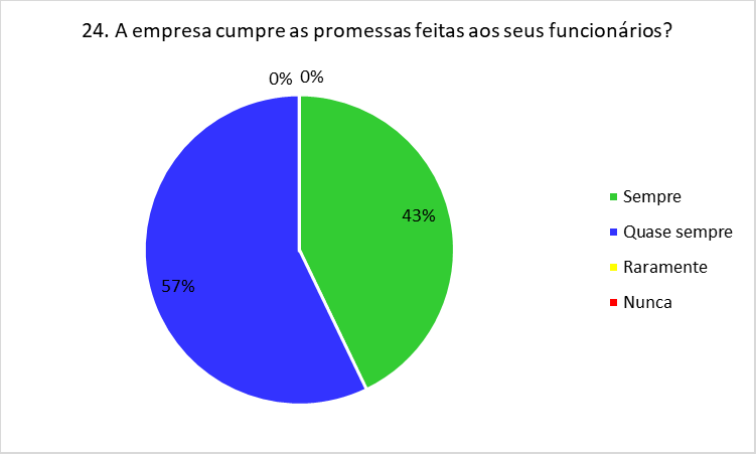
O gráfico mostra que 7% não são recompensados de forma adequada pelo trabalho realizado, isso pode ser prejudicial a organização à medida que segundo Tamashiro, *et.al.*, (2021) *apud* Armstrong (2010), esse aspecto reflete diretamente o maior desejo dos colaboradores e também das equipes da organização de estarem satisfeitos, motivados e, portanto, comprometidos com os resultados pessoais e organizacionais.

Já no que tange os 64% que estão parcialmente satisfeitos pode estar atrelado a expectativa dos funcionários em relação aos seus trabalhos realizados, em relação ao que a empresa define como um desempenho a ser recompensado. Assim havendo uma divergência de conspecções entre os dois lados, logo criando uma parcialidade na satisfação dos funcionários.

Desse modo a forma de recompensa a ser utilizada depende da necessidade de cada funcionário, pois certos são motivados pela remuneração direta enquanto outros são motivados pelo avanço na carreia, pelo reconhecimento ou evolução pessoal (NASCIMENTO, CANTERI E KOVALESKI, 2019).

Promessas são feitas no intuito de incentivar, assim criado expectativas e comprometimento com o trabalho, ao passo que ao final haverá uma gratificação, com isso o Gráfico 24 busca mostrar esse fator na empresa.

Gráfico 24 - Promessas



Fonte: elaborado pelo autor

Em analise ao gráfico pode-se notar que no geral a organização efetiva as promessas tratadas, à medida que não há funcionários insatisfeitos, porém, a maioria não está plenamente satisfeito com o comprometimento da empresa, pois 57% dos funcionários alegam que nem sempre há essa concretização nos acordos.

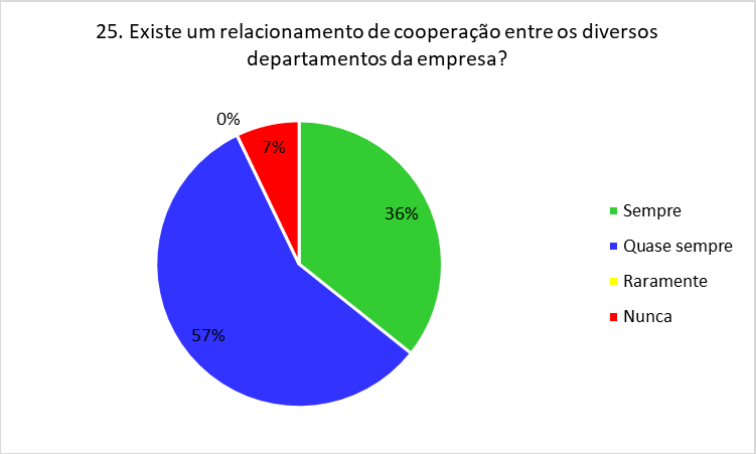
A falta de cumprimento das promessas pode acarretar na perda de confiabilidade dos funcionários perante a empresa, logo ocasionando desmotivação para com o trabalho. Visto que há incerteza retribuição do trabalho efetuado.

4.2.7 Trabalho em equipe

Segundo Drucker (1998), equipe pode ser definido como um grupo pequeno de pessoas que possuem competências, especializações e conhecimentos diversificados. Derivam-se de setores distintos, mas operam juntas em uma esfera definida de trabalho e normalmente são geridas por um coordenador.

A cooperação entre setores de uma organização é fundamental para o sucesso do negócio. Ela permite que as equipes compartilhem conhecimentos, habilidades e recursos, resultando em maior eficiência e produtividade. Logo o Gráfico 25 busca analisar as existências de cooperação na organização em questão.

Gráfico 25 - Cooperação



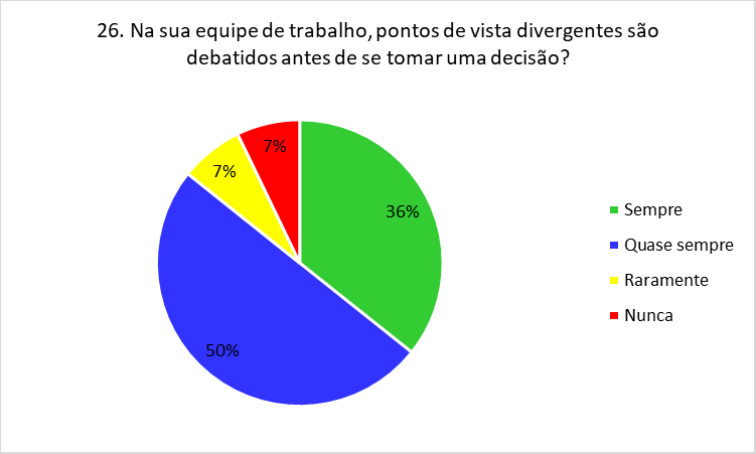
Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se que 7% dos colaboradores estão insatisfeitos com o relacionamento entre os seus setores pra como os outros, isso pode gerar uma impressão de exclusão vinda dos outros colegas de trabalho, assim trazendo um sentimento de invisibilidade. Acarretando uma desmotivação à medida que o diálogo é escasso, logo a eficiência do trabalho pode vir a decair.

Pondera-se que 57% dos funcionários quase sempre cooperam com outros departamentos, o que pode ser definido como uma má colaboração entre colegas, assim deixando o ambiente propício a conflitos. Outro aspecto é que a produtividade e os resultados que podem ser afetados em consequência de que não há um compartilhamento de conhecimentos e experiências.

O debate antes da tomada de decisão em uma organização é crucial para garantir que todas as perspectivas sejam consideradas e que a melhor decisão possível seja tomada. Ele permite que diferentes pontos de vista sejam ouvidos, promovendo um ambiente de inclusão e respeito mútuo. O Gráfico 26 busca esclarece esse aspecto dentro da empresa.

Gráfico 26 - Divergências



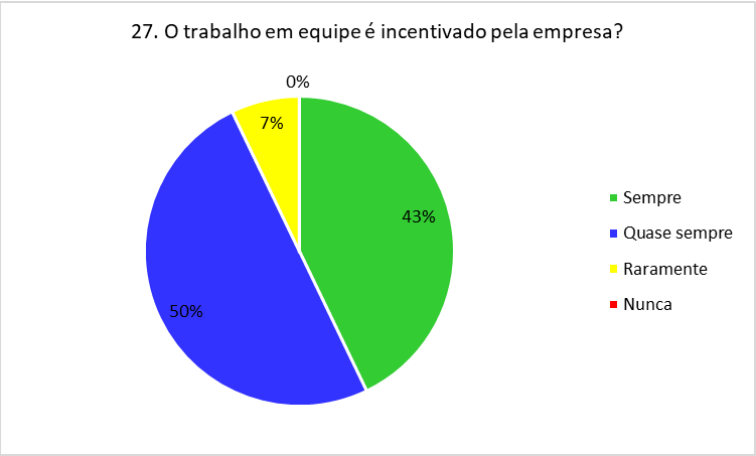
Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico evidência o aspecto da má colaboração entre os colaboradores, a ponto que 7% nunca foram consultados sobre opinião na hora de decidir algo, ressaltada pelos 7% que raramente são considerados nos debates. Isso poderá o fato da falta inclusão de alguns funcionários comentado no gráfico 25, nesse caso a falta de opinião para a tomada de decisões pode acarretar consequências graves e prejudicais a organização.

A ausência de discussões sobre problemas a serem resolvido, não levam a soluções mais eficazes e inovadoras não contribuindo com o sucesso da organização. Outras perspectivas deixam de ser evidenciadas, assim possíveis desafios ou implicações que podem não ser imediatamente visualizados, deixam de ser analisados pelos colaboradores.

O trabalho em equipe é um componente essencial para o sucesso de qualquer organização. Ele promove a colaboração e a comunicação eficaz, fomentando um ambiente de confiança e motivação, e o fortalecimento das relações interpessoais. Isso que o gráfico 27 pretende mostrar no âmbito da organização.

Gráfico 27 - Incentivos



Fonte: elaborado pelo autor

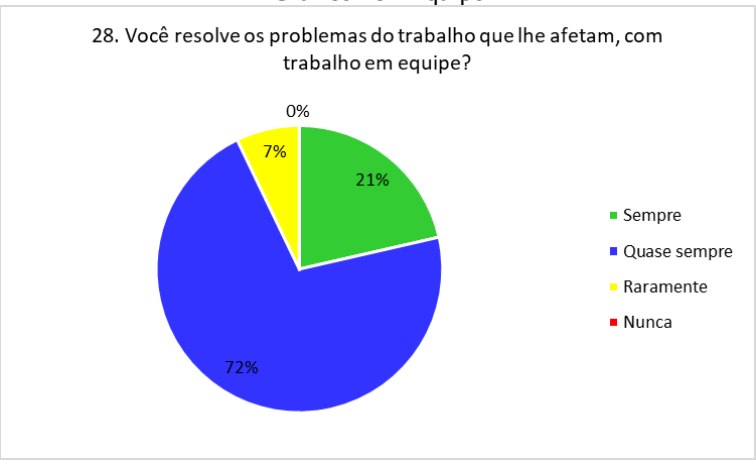
Observa-se que a organização tem o empenho em incentivar seus colaboradores, no momento que 50% dele dizem que quase sempre são incentivados, porém ainda não é o almejado, dado que deve estar faltando aspectos a serem trabalhados, pois esta porcentagem de colaboradores não se encontra plenamente satisfeitos.

Corroborando essa ideia se tem os 7% que estão relativamente insatisfeitos com os incentivos praticados, o que acaba não gerando equipes bem integradas que por consequência perdem a eficiência e o comprometimento de todos os envolvidos com o alcance dos objetivos organizacionais.

À medida que ao incentivar o trabalho em equipe, a organização também demonstra valorizar o trabalho colaborativo, o que contribui para o engajamento dos colaboradores e para a criação de um senso de pertencimento e identificação com a empresa.

O trabalho em equipe promove um ambiente de colaboração, onde ideias e habilidades são compartilhadas. Além disso, pode levar a uma maior eficiência operacional, pois permite que as tarefas sejam divididas e executadas de maneira mais eficiente. No gráfico 28 será visto a perspectiva individual dos colaboradores perante o trabalho em conjunto.

Gráfico 28 - Equipe



Fonte: elaborado pelo autor

Analisa-se no gráfico que 7% preferem resolver os problemas sozinhos ao invés de pedir uma opinião ao colega de trabalho, atrela-se ao que foi falado no gráfico 15 onde a maior parte dos colaboradores, não se sentem à vontade de expressar suas opiniões, por causa das diferencias interpessoais.

O fato de pedir outro ponto de vista pode gerar uma caracterização de insuficiência, assim proporcionando uma baixa moral, acabando por reduzir a produtividade e a eficiência do colaborador. Outro aspecto seria a falta de confiabilidades sobre as habilidades e opiniões dos colegas de trabalho.

Certos funcionários podem valorizar a capacidade de trabalhar de forma independente e podem ver a resolução de problemas por conta própria como uma demonstração de sua competência e autonomia. O que pode estar vinculado aos 72% que quase sempre buscam perspectivas de outros colaboradores.

4.3 TRANSCRIÇÃO E ANALISE DA OPINIÃO PESSOAL DOS COLABORADORES

Nessa etapa foi efetuado a transcrição das repostas obtidas pelas perguntas aberta contidas no questionário aplicado, logo feito uma análise a respeito de quais fatores causam insatisfação na perceptiva de cada colaborador.

Quadro 7 – Sugestões

Você tem alguma sugestão para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?	
Colaborador 1	“Maior estabilidade, sem mudanças tão constantes”
Colaborador 2	“Tronar-se uma empresa mais humana”

Fonte: elaborado pelo autor

Levando em consideração as sugestões dadas pelos colaboradores, pode se notar que dois fatores ficam evidenciados, sendo a volatilidade nos processos que por consequência pode causar interrupções e ineficiências, pois os colaboradores precisam se adaptar constantemente a novas circunstâncias. Bem como a falhas nas comunicações à medida que informações podem estar equivocadas, desconsiderando assim variáveis importantes para as decisões ao passo que pode haver a falta de envolvimento entre os líderes e suas equipes.

A falta de preocupação com os colaboradores, pode ser causada pela empresa ser voltada para a produtividade e padronização no trabalho consecutivamente mais formalizada. Logo pode não haver colaboração entre funcionários, proporcionando um ambiente sem harmonia, propício a conflitos recorrentes. Podendo gerar uma queda na qualidade dos trabalhos efetuados assim prejudicando o clima organizacional da organização.

Quadro 8 - Insatisfação

Existem fatores que geram sua insatisfação maior no trabalho?	
Colaborador 1	“Maior valorização com relação a remuneração variável, maior número de pessoas contempladas com essa modalidade.”
Colaborador 2	“Falta de dedicação, falta de unidade em equipe, falta de companheirismo. Empresa grande focada no lucro e pouca consideração pelo efetivo pessoal.”
Colaborador 3	“Demora da tomada de decisão e burocracia demasiada nos processos”

Fonte: elaborado pelo autor

Como visto no Quadro 8, elenca-se três fatores de insatisfação, sendo os salários que de certa forma não é padronizado onde certos funcionários possuem mais benefícios que outros, ocasionando assim uma desmotivação em relação a falta de valorização sobre seu trabalho. O que pode ser relacionado com o segundo fator que seria a falta de reconhecimento profissional e cooperação entre colaboradores.

Enquanto a organização se interessa mais com a parte dos ganhos, e deixa de lado o âmbito pessoal, pode ocorrer a falta de identificação do colaborador com a organização e seus objetivos, sendo assim estar mais propensos a demonstrar comportamentos negativos no trabalho, como pouco esforço e comprometimento. Levando então a falta de companheirismo criando um ambiente de trabalho isolado e competitivo, em vez de colaborativo e de apoio. Isso pode levar a conflitos interpessoais, tensões, impedindo a formação de relações de trabalho

positivas e a construção de uma cultura de trabalho forte, afetando negativamente a moral dos indivíduos e gerando frustração entre os funcionários.

Levando em consideração a natureza da organização é inevitável que haja uma burocracia mais elevada, pelo motivo de proporcionar uma maior confiabilidade para com os clientes, deixando os processos com maiores seguranças. Porém o excesso de burocracia pode atrapalhar as negociações, no momento que elevam o grau de dificuldade para disponibilizar certos produtos, criando vários empecilhos.

Assim desmotivando os clientes e funcionários, pelo fato da demora até a conclusão das negociações, havendo a possibilidade de não serem finalizadas. Isso pode resultar em estresse e desgostos dos funcionários, pois eles podem se sentir sobrecarregados e incapazes de realizar seu trabalho de maneira eficaz. Além disso, a burocracia excessiva pode limitar a autonomia e a flexibilidade dos funcionários. Em um ambiente altamente burocrático, os funcionários podem se sentir restritos por regras e regulamentos rígidos, o que pode limitar sua capacidade de tomar decisões e inovar.

4.4 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL (ISG)

Além da análise individual de cada questão e da tabulação de cada variável (tópico investigado), é essencial quantificar o nível de contentamento dos colaboradores em relação à totalidade da pesquisa, isto é, ao agregado das variáveis investigadas. Esta tabulação simboliza o desfecho global do estudo, frequentemente referido como ISG – Índice de Satisfação Geral. (LUZ, 2003).

Esse resultado é obtido por meio de uma média aritmética, a partir dos percentuais, considerando todos os fatores pesquisados, da satisfação dos colaboradores, como mostra o Quadro 9.

Quadro 9 – Índice de satisfação Geral (ISG)

(Continua)

	SATISFEITOS		INSATIFEITOS	
FATORES	Nº	%	Nº	%
Salário	12	88	2	12
Supervisão/ Liderança/ Estilo de gerencial/ Gestão	12	88	2	12
Treinamento/ Desenvolvimento/ Carreira/ Progresso/ Realização profissional	12	88	2	12

(Conclusão)

	SATISFEITOS		INSATIFEITOS	
FATORES	Nº	%	Nº	%
Relacionamento interpessoal	13	94	1	6
Condições físicas/segurança de trabalho	13	94	1	6
Valorização	13	94	1	6
Trabalho em equipe	13	94	1	6
INDÍCE DE SATISFAÇÃO GERAL (ISG)		91,43		8,57

Fonte: elaborado pelo autor

Considerando o que está sendo mostrado no Quadro 9 pode-se entender que de modo geral os colaboradores, em sua maioria, estão satisfeitos com os aspectos pesquisados, corroborado pelo o que foi mostra no Gráfico 17. Porém ressalta-se que os fatores de salário; Supervisão/ Liderança/ Estilo de gerencial/ Gestão; Treinamento/ Desenvolvimento/ Carreira/ Progresso/ Realização profissional, tiveram um índice maior de insatisfação.

Isso pode indicar que esses fatores precisam de uma atenção por parte da empresa, à medida que podem influenciar diretamente no clima organizacional da organização, sendo de forma negativa ou positiva. Pelo motivo de que colaboradores insatisfeitos com os salários levam a uma diminuição na produtividade, pois os funcionários podem não se sentir motivados para trabalhar de forma eficiente, como detalhado no Gráfico 1 deste presente estudo.

Além disso, pode resultar em um aumento na rotatividade, pois os funcionários podem procurar oportunidades de emprego em outros lugares que ofereçam uma remuneração melhor. Resultando em custos significativos para a organização em termos de recrutamento e treinamento de novos funcionários. Portanto, é crucial que as organizações garantam que seus funcionários estejam satisfeitos com sua remuneração para manter a produtividade e a retenção de funcionários.

Considerando o que foi exposto no Gráfico 7, pode-se deduzir o motivo do fator Supervisão/ Liderança/ Estilo de gerencial/ Gestão ter atingido um nível de satisfação mais baixo no ISG, pois a falta de habilidades de liderança eficazes é um fator significativo. Gestores que não conseguem inspirar ou motivar suas equipes podem criar um ambiente de trabalho desmotivador e improdutivo. Além disso, a falta de clareza nas expectativas e metas pode levar a confusão e frustração entre os funcionários. Quando os gestores não comunicam claramente o que esperam de seus funcionários, isso pode resultar em baixo desempenho e insatisfação.

Evidenciando esse problema temos o que é mencionado do Gráfico 8, sendo o f*eedback*, onde a falta de comunicação clara e a opinião sobre as tarefas realizadas causam incerteza e frustrações, pois os funcionários podem não entender completamente suas responsabilidades ou os objetivos da organização. Isso pode levar a erros, baixa produtividade e frustração entre a equipe.

Por fim tem o fator de Treinamento/ Desenvolvimento/ Carreira/ Progresso/ Realização profissional, que também obteve 12% de insatisfação, mostrando então que a falta de relevância do treinamento para as funções e responsabilidades diárias dos funcionários, como mostrado pelo Gráfico 13. Desalinhado com as necessidades e expectativas dos funcionários, pode acarretar na desmotivação e desinteresse dos mesmos.

Fatores esses que podem ser comparados a estudos efetuados anteriormente sobre a mesma temática. Sendo indicados como insatisfatórios também em outros estilos de agências bancárias, como indicou a pesquisa realizada em uma cooperativa por Stecca e Stecca (2015), onde salários, *feedback* e desenvolvimento foram dados como pontos a serem melhorados. Além da divergência sobre o clima organizacional entre organizações, à medida que Souza e Rodrigues (2020) em seu estudo verificaram um clima geral desfavorável e insatisfatório, proporcionando um viés contrário ao presente estudo que indicou uma satisfação elevada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Organizações podem ser vistas como um quebra-cabeça montado em uma parede, onde os indivíduos são as peças e o clima organizacional o componente que mantem as mesmas todas juntas. O todo não se mantém estruturado sem que as partes estejam em sintonia, pois o clima organizacional é tido como a percepção dos colaboradores a respeito do ambiente de trabalho, sendo responsável por determinar o estado motivacional, influenciar no comportamento e indicar grau de satisfação dentro do ambiente interno.

Levando em consideração o que foi supracitado o presente estudo trouxe como objetivo verificar como os colaboradores de uma agência bancária percebem o clima organizacional no seu ambiente de trabalho, identificando o perfil dos funcionários e apontando quais são os principais fatores que influenciam no clima organizacional da agência. Isso pode ser verificado por meio de uma pesquisa de clima organizacional, delimitada à análise de certos fatores, disponibilizada aos colaboradores da organização.

Com base nas observações dos aspectos estudados os objetivos propostos foram atingidos com sucesso, à medida que se verificou que o clima da organização na percepção dos colaboradores de maneira geral é satisfatório, como mostrado no Quadro 8. Porém a certos fatores que precisão ser tratados de forma especial, pois na percepção dos colaboradores indicaram insatisfações em pontos específicos, como analisado nos gráficos.

Levando esses fatores em considerações pode-se verificar que o fator salário, trouxe porcentagens de insatisfação mais assíduos, muito por causa do estilo de remuneração variável que a empresa adota, assim causando disparidade nos salários dos funcionários. Nota-se também que o treinamento/desenvolvimento é um ponto a ser melhorado, dado que é trabalhado somente o básico, pois se utiliza muitos informativos padronizados. O que acaba não satisfazendo todas as dúvidas dos colaboradores.

O relacionamento com os líderes da organização se encontra em um estado de atenção, motivo esse a comunicação deficitária podendo dificultar a resolução de problemas. Se os funcionários não se sentem confortáveis se comunicando com a liderança ou se a liderança não fornece *feedback* adequado, os problemas podem permanecer sem solução, o que pode prejudicar a eficiência operacional.

No que tange os pontos positivos percebeu-se que os colaboradores se sentem valorizados dentro da organização, que em certo nível há o trabalho em equipe, tanto com

departamentos quanto individuais. Além de que há um sentimento de segurança dentro da organização apesar de ser uma agência bancária.

Perante o estudo conclui-se que a complexidade da análise acerca do clima organizacional proporciona um diagnóstico para a organização por meio das opiniões de seus colaboradores a respeito do ambiente de trabalho, enfatizando o seu atual estado, podendo ser de satisfação ou insatisfação. Trazendo então aspectos para serem verificados de forma mais profunda sobre as áreas de força e as áreas que precisam de melhorias dentro da organização.

Em relação aos colaboradores, a pesquisa, trouxe a oportunidade de eles compartilharem as suas opiniões e preocupações de forma sincera, sem o anseio de ser julgado ou prejudicado pelos seus posicionamentos. Promovendo um senso de voz e participação, fortalecendo a comunicação interna, além que contribuiu para a construção de um ambiente de trabalho mais confiável e alinhado com as expectativas dos colaboradores.

No quesito limitações encontradas para a realização deste estudo, pode-se elencar a pandemia da COVID-19, causada pelo vírus (SARS-CoV-2), que impediu a obtenção das respostas de 3 colaboradores da organização, pois estavam afastados do ambiente de trabalho, assim não havendo uma análise de total sobre o clima. Além da restrição a biblioteca do Instituto Federal Farroupilha Campus Frederico Westphalen/RS, logo não podendo efetuar consultas em referências físicas.

Sugere-se a futuros estudos dar ênfase apenas a um fator que impacte no clima organizacional, pesquisando-o de maneira mais aprofundada, com questionamentos mais específicos. Elencar e aplicar melhorias para esses fatores que causam insatisfações nos colaboradores é outro viés a ser ponderado.

REFERÊNCIAS

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em: 28 apr. 2021.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. Administração de Recursos Humanos: Tradução da 16ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. 9788522122691. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122691/>. Acesso em: 31 ago. 2022.

CARLOS, G. A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 15 jun. 2021

CASTRO, D. G. Construindo um avião em pleno voo: a influência do conforto físico no clima organizacional de uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Santa Catarina, v. 10, n. 3, p. 163-181, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319353448009>. Acesso em: 13 jul. 2021.

CASTRO, L. N. P. O. et. al. Clima organizacional: modelo de pesquisa dos fatores de satisfação no trabalho e ambiente organizacional. **Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas**, Campos dos Goytacazes, v. 6, n. 16, p. 01-08, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.25242/887661620161033>. Acesso em: 10 jun. 2021

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** São Paulo: Manole, 2014. Acesso em: 24 nov. 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: <https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em 26 abr. 2021.

CHUCK, W. **ADM: Princípios de administração.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017. 9788522126958. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126958/>. Acesso em: 20 set 2022

COSTA, S. G. **Comportamento Organizacional - Cultura e Casos Brasileiros**. Rio de Janeiro, Grupo GEN, 2014. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2582-7/>. Acesso em: 19 mai. 2021

CRUZ, T. A.; SANTANA, L. C. Recursos Humanos: Presente nas Organizações, mas desconhecido. **Revista de Iniciação Científica**, Cairu, v. 2, n. 1, p.33-56, jan. 2015. Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/3_RECURSOS_HUMANOS_PRESENTE_ORGANIZACOES.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2021.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>. Acesso em: 28 apr. 2021.

DRUCKER, P. **Introdução à Administração**. Trad por Carlos A. Malfenari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. Acesso em: 31 out. 2023.

DUTRA, J. S; DUTRA T. A.; DUTRA G. A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo Grupo. GEN, 2017. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 27 mai. 2021.

ESCOBAR, L.V; TORTORELLA, G. L; AUGSUTO, B. P. Pesquisa de Clima Organizacional: Uma Abordagem em Instituições Bancárias. *In:* XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO, 2015, Fortaleza. **Anais...**. Fortaleza, 2015, p 1-14. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_206_219_26798.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2023.

FERREIRA, P. I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 24 apr. 2021.

FIDELIS, G. J. **Gestão de Pessoas - Estrutura, Processos e Estratégias** Empresariais. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517803/>. Acesso em: 18 jul. 2021.

FREIRE, M. C .M; PATTUSSI, M. P. **Metodologia Científica**, 3ª edição. Porto Alegre: Artes Médicas, 2018. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536702742/>. Acesso em: 20 out. 2021.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos**, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009064/>. Acesso em: 27 mai. 2021

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IPCA - Variação mensal, acumulada no ano, acumulada em 12 meses e peso mensal, para o índice geral, grupos, subgrupos, itens e subitens de produtos e serviços (a partir de janeiro/2020).** Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: https://sidra.ibge.gov.br/tabela/7060#resultado. Acesso em: 11 out. 2022.

JOHAN, S. L. **Comportamento Organizacional - Teoria e prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502212435/>. Acesso em: 24 apr. 2021.

LOZADA, G.; NUNES, K. S. **Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo A, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 16 jun. 2021.

LUZ R. S. **Gestão do clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhora. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Universidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro,

p. 182. 2015. Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2021.

MAGIROSKI, C. et al. Políticas de Recursos Humanos: importância nas relações de trabalho. **Foco**, v. 10, n. 1, p.62-77, jan. 2017. Disponível em: https://docplayer.com.br/42992350-Politicas-de-recursos-humanos-importancia-nas-relacoes-de-trabalho.html. Acesso em: 31 mai. 2021.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo. Grupo GEN, 2021. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 18 jul. 2021

MARQUES, J. C. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122660/>. Acesso em: 28 abr. 2021.

MARQUES, J. C. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo. Cengage Learning Brasil, 2015. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522123599/>. Acesso em: 27 mai. 2021

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2016. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8/>. Acesso em: 06 jun. 2021

MARTINS, L. M.; CARVALHO, N. M. R.; CARVALHO, V. D. R. O papel do gestor e os impactos do clima organizacional para a qualidade de vida dentro das organizações. **Revista Multidebates**, Tocantins, v. 1, n. 2, p. 149-156, 2017. Disponível em:<http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/27/34>. Acesso em 13 jul. 2021.

MAXIMIANO, A. C. **A Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em:<http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro_-_Introdu%E7%E3o_%E0%A0_Administra%E7%E3o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%B0Ed.pdf>. Acesso em: 24 apr. 2021.

NASCIMENTO, R. F.; CANTERI, M. H. G.; KOVALESKI, J. L. Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional: Revisão Sistemática pelo Método PRISMA. **Revista Gestão & Conexões**, vol. 8, n. 2, p. 44-58, Mai/Ago. 2019. Disponível em: < https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/23541#:~:text=A%20pesquisa%20realizada%20permitiu%20identificar,setor%20banc%C3%A1rio%20e%20de%20turismo.>. Acesso em: 10 out. 2023.

OLIVEIRA, L. Y. M *et al*. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Grupo A, 2018. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023901/>. Acesso em: 21 jun. 2021.

OLIVEIRA, J.; GODOY, B. A Influência Da Cultura E Clima Organizacional Na Qualidade De Vida No Trabalho. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v.8, n.49, 2021. Disponível em:

<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/4681>. Acesso em: 23 nov. 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL F. **Comportamento Organizacional.** 14° Edição São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: <https://idoc.pub/documents/comportamento-organizacionallivropdf-qn8rr767r1l1>. Acesso em: 23 nov. 2023.

SAMPIERI, R. H; COLLADO C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: Grupo A, 2013. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 16 jun. 2021.

SANTOS, A. M. Mapeamento do clima organizacional em instituição de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina -** GUAL, Santa Catarina, v. 9, n. 1, p. 177-195, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319345197010>. Acesso em: 10 jul. 2021.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166939/159495>. Acesso em: 29 mai. 2021.

SOUZA, E. F. N.; MACHADO, W. O., A Segurança do Trabalho nas Empresas: Um Estudo de seu Papel e sua Importância. **Revista Eletrônica "Diálogos Acadêmicos".** v. 04, nº 1, p. 102-116, Jan-Jun, 2013. Disponível em: < https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111555.pdf> Acesso em: 22 nov. 2023.

SOUZA, K. R. S.; RODRIGUES, D. F. Gestão de Pessoas em Uma Instituição Financeira do Setor Privado: estudo do clima organizacional. *In:* XVII CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020, São Paulo. **Anais...**. São Paulo, 2020. Disponível em: < https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo23271_20201807.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2023.

STECCA, J. P.; STECCA, F. L. P. A. Diagnóstico de Clima Organizacional em uma Cooperativa de Crédito. *In:* XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO, 2015, Fortaleza. **Anais...**. Fortaleza, 2015, p 1-14. Disponível em: < https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_209_239_27172.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2023.

STEFANINI, C.J. **Área Temática: Recursos Humanos– Motivando Sem Dinheiro**. São Paulo: Faculdade das Américas, 2007. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/119.pdf> Acesso em: 18 ago. 2023.

TANIGUCHI, K.; COSTA, A. L. A. Clima organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, v. 13, n. 18, p. 207-223, 2009. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2620>. Acesso em: 13 jul. 2021.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp**., Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, dez. 2003. Disponível em

<https://www.scielo.br/j/rac/a/8PGD7qcRB9JL8CjQZNDFbrp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 ago. 2023.

TAMASHIRO H. R. *et al*. **Influência das práticas das recompensas organizacionais sobre o comprometimento organizacional, motivação e satisfação no trabalho**. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 8, p. 76066-76099, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/33785/pdf.> Acesso em: 15 set. 2023.

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional**: tradução da 6ª Edição Norte Americana. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109715/>. Acesso em: 18 mai. 2021.

VERGARA S. C. **Gestão de Pessoas**, 16ª edição. São Paulo. Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007985/>. Acesso em: 27 mai. 2021.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=e4RnDwAAQBAJ&lpg=PT5&ots=LOSIQP5qyW&lr&hl=pt-BR&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>. Acesso: 24 apr. 2021.

WALLIMAN, N. **Métodos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629857/>. Acesso em: 15 jun. 2021.

ZANELLI, J. C.; *et. al*. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Grupo A, 2014. E-book. ISBN 9788582710852. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710852/. Acesso em: 01 mar. 2023.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

Caro colaborador, sou acadêmico do curso de administração do Instituto Federal Farroupilha - Campus de Frederico Westphalen/RS e estou realizando uma pesquisa sobre o clima organizacional nesta agência bancária para o meu Trabalho de Conclusão de Curso.

A pesquisa que você está recebendo tem como objetivo a análise do clima organizacional da empresa através da sua percepção, e por meio dos resultados serão apresentadas proposições de melhoria para a organização e colaboradores no que tange ao tema de pesquisa.

Sua colaboração e franqueza são muito importantes para a realização deste trabalho. **A pesquisa é anônima, então não é necessário informar o seu nome.**

Peço gentilmente que caso tenha dúvidas com relação a alguma das questões entrem em contato por meio dos seguintes canais:

E-mail: wiliantais@yahoo.com.br

Telefone/WhatsApp: (55) 99654-8775

Desde já agradeço a sua colaboração.

PARTE 1 - Perfil:

1 - Faixa Etária

( ) Entre 25 e 30 anos

( ) Entre 31 e 40 anos

( ) Entre 41 e 50 anos

( ) Mais de 51 anos

2 - Estado Civil

( ) Solteiro (a)

( ) Casado (a) e ou união estável

( ) Divorciado (a)

( ) Viúvo (a)

3 - Tempo de empresa:

( ) Entre 5 a 10 anos

( ) Mais de 10 a 15 anos

( ) Mais 15 a 20 anos

( ) Mais 20 a 25 anos

( ) Mais de 30 anos

4 - Escolaridade

( ) Ensino Médio completo

( ) Ensino Superior incompleto

( ) Ensino Superior completo

( ) Pós-graduação

PARTE 2 - A seguir se encontram questões sobre alguns fatores do seu trabalho, leia com atenção e responda marcando com um X no número em que mais se encaixa com sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião

Perguntas	1	2	3	4	5
Salários					
1. Em relação ao trabalho que você faz você se sente satisfeito com a sua remuneração?					
2. Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa?					
3. Seu salário é suficiente para atender às suas necessidades básicas?					
Supervisão/Liderança/Estilo gerencial/Gestão					
4. Seu superior hierárquico é receptivo a críticas e às sugestões de mudança?					
5. Você recebe do seu superior hierárquico as informações necessárias para a realização do seu trabalho?					
6. Seu superior hierárquico dá atenção para a motivação dos subordinados?					
7. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?					
8. Você é informado pelo seu superior hierárquico sobre o que ele acha do seu trabalho?					
9. Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior hierárquico?					
Treinamento/ Desenvolvimento/Carreira/Progresso e realização profissional					
10. A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?					
11. O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?					
12. A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?					

13. Você considera suficiente o treinamento dado pela empresa?					
Relacionamento interpessoal					
14. Você é tratado com respeito, independentemente do seu cargo?					
15. Você se sente seguro em dizer o que pensa, levando em conta as respostas que seus colegas darão?					
16. Você se sente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com o seu superior imediato e seus colegas de trabalho?					
17. O clima de trabalho da empresa é bom?					
Condições físicas/segurança de trabalho					
18. As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, instalações sanitárias e etc.)?					
19. Você se sente seguro no emprego?					
20. Os equipamentos de segurança da empresa são adequados para proteger os funcionários no trabalho?					
Valorização					
21. Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?					
22. O seu superior imediato reconhece os bons resultados alcançados por você no seu trabalho?					
23. A empresa recompensa os excelentes desempenhos dos funcionários?					
24. A empresa cumpre as promessas feitas aos seus funcionários?					
Trabalho em equipe					
25. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?					
26. Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?					
27. O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?					
28. Você resolve os problemas do trabalho que lhe afetam, com trabalho em equipe?					

PARTE 3 - Opinião pessoal

1. Você tem alguma sugestão para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

_____

_____

_____

_____

_____.

2. Existem fatores que geram sua insatisfação maior no trabalho?

_____

_____

_____

_____.