

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO**

**METODOLOGIA PARA ANÁLISE DE
CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo
de caso para o Banco do Estado de
Santa Catarina.**

Janine Pacheco da Luz

**Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em Engenharia de Produção**

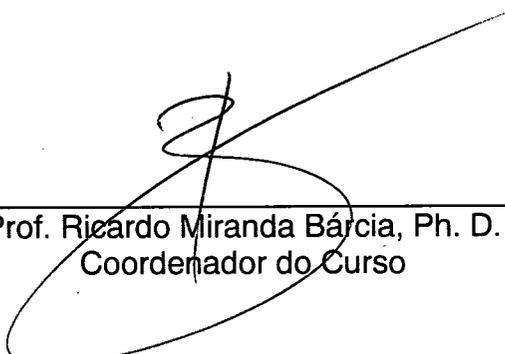
**Florianópolis
2001**

Janine Pacheco da Luz

Metodologia para Análise de Clima Organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 04 de julho de 2001.



Prof. Ricardo Miranda Bácia, Ph. D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Orientador



Prof. Kleber Prado Filho, Dr.



Prof.^a Ana Elizabeth Moiseichyk, Dra.

Ao meu esposo Ramsés,
e aos meus filhos Lucas, Camila e Natália,
que mesmo privados da minha atenção diversas vezes,
retribuíram com seu amor e apoio.

Agradecimentos

Muitas foram as pessoas que me ajudaram na construção deste processo, e lamento não poder retribuir-lhes ao nível que merecem. Tentarei, neste espaço, mostrar o meu sincero reconhecimento. Com toda a consideração, agradeço:

- Ao Professor Doutor Francisco Antônio Pereira Fialho, meu orientador nesta pesquisa, pela competência profissional na orientação prestada, e principalmente, pela disponibilidade, apoio e amizade a mim concedidas desde o princípio;
- Aos professores do PPGEF, pela transmissão de seus conhecimentos;
- Aos colegas de classe do PPGEF, pelo apoio e coleguismo;
- À diretoria do BESC, que possibilitou, em todos os aspectos, a realização desta missiva;
- Aos Srs. Dalmir Augusto da Silva e José Almeida Rodrigues Filho, chefias e colegas de trabalho, pela incansável tolerância, incentivo e apoio, sem os quais o caminho ficaria mais tortuoso;
- À Cláudia Genésio da Silva, colega de trabalho, co-responsável pela realização desta pesquisa e auxílio na revisão do trabalho final, cuja palavra amiga e permanente incentivo foram fundamentais nas horas difíceis;

- À equipe de relações humanas do BESC, que realizaram esta pesquisa comigo, e que sempre estiveram presentes em apoio e amizade;
- A todos os besquianos que participaram desta pesquisa, tanto aos aplicadores, como aos respondentes;
- Aos meus pais e familiares, cujo amor e incentivo são uma constante;
- Ao professor Salvador, da UDESC, cuja disponibilidade, atenção e sábios conselhos foram irretocáveis;
- Ao colega Valter Lopes, pelas “boas dicas” e sugestões;
- A todos aqueles que direta ou indiretamente me ajudaram nesta conquista.

Muito Obrigada!

“ Tudo é possível de se transformar, evoluir e ser otimizado ”
Claudius D'Artagnan de Barros

Sumário

1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. ESTRUTURA DO ESTUDO.....	5
1.2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	6
1.3. OBJETIVOS	10
1.3.1. Objetivo Geral	10
1.3.2. Objetivos Específicos	10
1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	11
2 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS	12
2.1 - INTRODUÇÃO	12
2.2 - AS ORGANIZAÇÕES.....	13
2.3 - A ORGANIZAÇÃO E O INDIVÍDUO	21
2.4 - O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	27
2.4.1 - Histórico sobre as diversas teorias do comportamento em organizações	28
2.4.2 – Conceitos fundamentais na teoria do comportamento organizacional	37
2.4.2.1 – As pessoas	38
2.4.2.2 – A estrutura	40
2.4.2.3 – A tecnologia	41
2.4.2.4 – O ambiente	42
2.5 – CONCLUSÃO	43
3 – O ESTUDO DO CLIMA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL	44
3.1 – INTRODUÇÃO	44
3.2 – CULTURA ORGANIZACIONAL.....	44
3.3 - CLIMA ORGANIZACIONAL.....	49
3.3.1 – Conceitos	49
3.3.2 – Modelos de estudo de clima organizacional.....	53
3.3.2.1 - Modelo de Litwin e Stringer	54
3.3.2.2 - Modelo de Kolb et al.	54
3.3.2.3 - Modelo de Sbragia	56
3.3.2.4 - Modelo de Coda	59
3.3.3 – Clima organizacional e satisfação do cliente externo.....	61
3.4 - CONCLUSÃO	67
4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	68
4.1. INTRODUÇÃO	68
4.2 – A NATUREZA DA PESQUISA	69
4.3 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	71
4.4 – A TRAJETÓRIA DE PESQUISA.....	73
4.4.1 – A decisão da realização da pesquisa	74

4.4.2 – Hipóteses de trabalho: a definição dos fatores (indicadores de clima)	76
4.4.3 – Técnicas de coleta de dados	78
4.4.4 – A delimitação da pesquisa e definição da amostra	84
4.4.5 – Técnicas de análise dos dados	89
4.4.6 – Recursos utilizados	90
4.4.6.1 – Recursos humanos	90
4.4.6.2 – Recursos materiais e estratégia de marketing	91
4.5 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA	91
4.6 – CONCLUSÃO	93
5 – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	
95	
5.1 – INTRODUÇÃO	95
5.2 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DOS RESPONDENTES	96
5.3 – ANÁLISE GLOBAL DOS FATORES/INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO BESC – BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA S/A.....	100
5.4 – ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO BESC POR FATOR	102
5.4.1 – Fator Comunicação	102
5.4.2 – Fator Estilo de Chefia	103
5.4.3 – Fator Relacionamento Interpessoal.....	104
5.4.4 - Fator Desempenho e Qualidade	106
5.4.5 – Fator Ambiente e Condições de Trabalho.....	107
5.4.6 - Fator Imagem da Empresa	109
5.4.7 - Fator Sentido de Realização.....	110
5.4.8 - Fator Política de RH e Benefícios	111
5.4.9 - Fator Qualidade de Vida e Saúde.....	113
5.5 – ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO BESC POR UNIDADE.....	114
5.5.1 – PRESI – Presidência.....	115
5.5.2 – VIPRE/DITEP – Vice-Presidência /Diretoria de Tecnologia, Produtos e Serviços.....	116
5.5.3 – DIRAD – Diretoria Administrativa	117
5.5.4 – DIFIN – Diretoria Financeira.....	118
5.5.5 – DIOPE – Diretoria de Operações	119
5.5.6 – DIREH – Diretoria de Recursos Humanos	120
5.5.7 – DIRUH – Diretoria de Crédito Rural e Habitação	120
5.5.8 – DIRAT – Diretoria de Gestão de Recursos de Terceiros.....	121
5.5.9 – BESCAM – BESC Corretora de Títulos Valores e Câmbio	122
5.5.10 – Empregados lotados nas GEREG's – GERÊNCIAS REGIONAIS.....	122
5.5.11 – Empregados lotados nas agências da GEREG de Blumenau	124
5.5.12 – Empregados lotados nas agências da GEREG de Chapecó.....	125
5.5.13 – Empregados lotados nas agências da GEREG de Criciúma	127
5.5.14 – Empregados lotados nas agências da GEREG de Florianópolis....	128
5.5.15 – Empregados lotados nas agências da GEREG de Joaçaba	129
5.5.16 – Empregados lotados nas agências da GEREG de Joinville	131
5.5.17 – Empregados lotados nas agências da GEREG de Lages	132
5.5.18 – Empregados lotados nas agências da GEREG de Rio do Sul.....	133

5.5.19 – Empregados lotados nas agências da GEREG de São Miguel D'Oeste.....	135
5.5.20 – Empregados lotados nas agências da GEREG de Tubarão.....	136
5.5.21 – Empregados lotados nas agências de Fora do Estado	137
5.6 - CONCLUSÃO	137
6 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	140
7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
8 – ANEXOS	152
8.1 – ANEXO I: QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – PCO/98, NO BESC	153
8.2 – ANEXO II: MANUAL DE APLICAÇÃO DA PCO/98	154
8.3 – ANEXO III: DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA, CRONOGRAMA E DISTRIBUIÇÃO DE APLICADORES DA PCO/98	155

Lista de gráficos

Gráfico 5.1 – Perfil do Clima Organizacional do BESC (Média dos Fatores / Indicadores de Clima).....	101
---	------------

Lista de quadros

Quadro 4.1 – modelo de alternativas de respostas ao questionário	82
Quadro 4.2 - Composição Final da Amostra por Diretorias	85
Quadro 4.3 - Composição Final da Amostra das Agências, por GREG's	86

Lista de tabelas

TABELA Nº	NOME DA TABELA	PÁG.
Tabela 4.1	Disposição das questões/afirmativas em relação aos indicadores de clima correspondentes	83
Tabela 5.1	Distribuição global de frequência do fator Comunicação	103
Tabela 5.2	Distribuição global de frequência do fator Estilo de Chefia	104
Tabela 5.3	Distribuição de Frequência do Fator Relacionamento Interpessoal	105
Tabela 5.4	Distribuição de Frequência do Fator Desempenho e Qualidade	107
Tabela 5.5	Distribuição de Frequência do Fator Ambiente e Condições de Trabalho	108
Tabela 5.6	Distribuição de Frequência do Fator Imagem da Empresa	110
Tabela 5.7	Distribuição de Frequência do Fator Sentido de Realização	111
Tabela 5.8	Distribuição de Frequência do Fator Política de RH e Benefícios	113
Tabela 5.9	Distribuição de Frequência do Fator Qualidade de Vida a Saúde	114
Tabela 5.10	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na PRESI (%)	116
Tabela 5.11	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na VIPRE/DITEP (%)	117
Tabela 5.12	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na DIRAD (%)	118
Tabela 5.13	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na DIFIN (%)	118
Tabela 5.14	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na DIOPE (%)	119
Tabela 5.15	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na DIREH (%)	120
Tabela 5.16	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na DIRUH (%)	121

Tabela 5.17	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na DIRAT (%)	121
Tabela 5.18	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na BESCAM (%)	122
Tabela 5.19	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas GEREG'S (%)	123
Tabela 5.20	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE BLUMENAU (%)	125
Tabela 5.21	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE CHAPECÓ (%)	126
Tabela 5.22	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE CRICIÚMA (%)	127
Tabela 5.23	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE FLORIANÓPOLIS(%)	129
Tabela 5.24	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE JOAÇABA (%)	130
Tabela 5.25	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE JOINVILLE (%)	132
Tabela 5.26	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE LAGES (%)	133
Tabela 5.27	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE RIO DO SUL (%)	134
Tabela 5.28	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE SÃO MIGUEL D'OESTE (%)	135
Tabela 5.29	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE TUBARÃO(%)	136
Tabela 5.30	Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências de FORA DO ESTADO (%)	137

Lista de reduções

Abreviaturas

Bco = Branco

Cha = Chapecó

Cri = Criciúma

Dr. = Doutor

Ex. = Exemplo

Fco = Francisco

Jlle = Joinville

Prof. = Professor

Prof^a = Professora

R. = Rio

Sta = Santa

S. = São

PCO = Pesquisa de Clima Organizacional

Siglas

BDE = Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina

BESC = Banco do Estado de Santa Catarina

BRDE = Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul

DIRGE = Direção Geral (corresponde às diretorias)

FIESC = Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

FUSESC = Fundação de Seguridade dos Empregados do SFBESC

GEREG = Gerência Regional (que coordena as agências, por região)

PROBEX = Programa BESC de Excelência Empresarial

SFBESC = Sistema Financeiro BESC

Resumo

LUZ, Janine Pacheco da. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina.** Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC.

O objetivo do presente trabalho foi, com base em pesquisa bibliográfica, analisar a metodologia de pesquisa de clima desenvolvida no BESC – Banco do Estado de Santa Catarina, visando identificar a percepção dos seus empregados quanto aos fatores comunicação, estilo de chefia, relacionamento interpessoal, ambiente e condições de trabalho, imagem da empresa, sentido de realização, política de recursos humanos e benefícios, e qualidade de vida e saúde. Tratou-se de um estudo de caso, cuja pesquisa foi realizada no último trimestre de 1998, e envolveu todo o corpo funcional do BESC como população-alvo, resultando em 3.916 respondentes. Através da realização de uma pesquisa exploratória e da observação participativa, utilizou-se o questionário como instrumento de coleta de dados, composto de 42 (quarenta e duas) afirmativas de cunho positivo em relação aos nove fatores pesquisados. A descrição das informações compiladas a partir da pesquisa de campo realizada, recebeu uma análise fundamentada na abordagem qualitativa. Os resultados confirmaram a adequação do modelo adotado no presente estudo de caso, e revelaram um clima de maior satisfação com os fatores **sentido de realização, qualidade de vida e saúde, e imagem da empresa.**

Palavras-chave: clima organizacional, cultura organizacional e comportamento organizacional.

Abstract

LUZ, Janine Pacheco da. **Organizational climate analysis methodology: a case study for Santa Catarina State Bank**. Florianópolis, 2001. Dissertation (Master in Production Engineering) - Post-Graduation Program in Production Engineering - UFSC.

The present work objective was, based on a bibliographic research, to analyze the climate research methodology developed by BESC - Santa Catarina State Bank, trying to identify the perception of its employees as communication factors, leadership style, inter-personnel relationship, work environment and conditions, enterprise image, realization sense, human resource policies and benefits, and life and health quality. It was a case study, that the research was held on the last trimester of 1998, and involved the whole Besc functional staff as the target population, resulting in 3.916 respondents. Through the realization of an explanatory research and participatory observation it was used a questionnaire as data collect tool, composed by 42 (forty-two), a positive affirmative in relation to nine researched factors. The compiled information description, from the research station held, received an analysis based on qualitative approach. The results confirmed the adequate model adopted on the present case study, and revealed a great satisfaction climate with **realization sense, life and health quality and enterprise image** factors.

Key-words: organizational climate, organizational culture, organizational behavior.

1 – INTRODUÇÃO

O mundo organizacional precisa cada vez mais de pessoas de mente independente, que ousem expressar o que pensam e se sintam livres para responder imaginativamente a uma mudança - que sejam, em suma, criativas. A criatividade exige que a cultura empresarial encoraje a expressão mais livre e segura daquilo que, às vezes, pode ser considerado intolerável.

Para sobreviver, as organizações passaram a depender de sua capacidade de resposta imediata às demandas mutáveis do consumidor, por produtos e serviços novos. Elas agora estão competindo num mercado global em que cada uma precisa inovar continuamente.

Uma vez que a criatividade se baseia nos fatos e valores da pessoa, no que é consciente e inconsciente, analítico e intuitivo, um ambiente de trabalho criativo exige o entusiasmo e a dedicação integrais dos seus funcionários. As mudanças que aprimoram o ambiente de trabalho resultam dos esforços combinados entre os dirigentes e os funcionários. Líderes empresariais inovadores podem criar uma atmosfera de estímulo para os funcionários; estes, ao mesmo tempo devem solicitar tarefas ao alcance de suas habilidades específicas. Quando uns e outros adotam uma perspectiva criativa, uma mudança sutil, mas vigorosa, começa a ocorrer nos ambientes de trabalho. A recompensa vai para o processo de trabalho, e não apenas para o produto final.

Com o objetivo de oferecer produtos e serviços cada vez melhores, e com uma qualidade diferenciada, as organizações passaram a preocupar-se

com as expectativas e necessidades de seus clientes, sejam eles internos ou externos.

Neste novo paradigma, o comprometimento dos funcionários e dos dirigentes para com a organização é base fundamental de relacionamento. Se antes precisávamos motivar os funcionários, agora precisamos buscar o seu comprometimento e proporcionar-lhes prazer. Segundo Fernandes (1996:92), *“homens mobilizados e satisfeitos fazem a diferença e somente sobreviverão as empresas que souberem utilizar seus recursos humanos tão bem como sua tecnologia e seu capital”*. Sendo assim, amplia-se a importância sobre informações indispensáveis para o adequado gerenciamento dos recursos humanos, e por sua influência decisiva na produtividade.

O comprometimento entendido como um processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização revela que só é possível haver comprometimento quando a organização, efetivamente, integrar seus próprios objetivos ou necessidades, aos objetivos ou necessidades do indivíduo, conforme postulado por Douglas McGregor no clássico *“O lado humano da empresa”*. Valoriza-se, então, a aptidão dos funcionários para aprenderem coisas novas, desenvolverem-se por conta própria, expressarem suas idéias. A organização é vista menos como uma máquina impessoal do que como um complexo organismo vivo, orientado por uma inteligência atuante que precisa ser continuamente alimentada.

Diante, então, do simples desafio de “sobreviver”, as organizações precisam estar sintonizadas com as necessidades e exigências dos três segmentos capazes, segundo Barçante e Castro (1995), de sinalizar com

precisão até que ponto se está trilhando o caminho certo: o mercado, a clientela externa e a clientela interna.

Dessa forma, a organização precisa ser mais do que um simples mecanismo gerador de lucros, condicionado pelo mercado. O resultado é necessário e indispensável, mas a organização, ao perseguir resultados, deve ter a consciência de que é uma comunidade de trabalho, onde as pessoas são mais importantes do que as máquinas e os sistemas. A pessoa tem que ser reconhecida como “sujeito” e não como “objeto”. Enquanto sujeito, a pessoa tem necessidades não apenas materiais. Segundo Barçante e Castro (1995:XIV),

“O desejo e a demanda pela participação se impõem cada vez mais fortemente como sendo o exercício da cidadania corporativa. Afinal, uma democracia não deve ser julgada apenas pelo grau de liberdade que assegura, mas também pelo potencial de participação efetiva, e que permite às pessoas causar impacto em tudo o que afeta suas vidas. (...) Comprometimento supõe participação, e ambos supõem liberdade. Sem liberdade, não há participação verdadeira, pode haver fatalismo ou manipulação; sem participação, gera-se o conformismo ou a alienação. A parceria é sempre relacional, por ser uma forma de aliança. Ela é tanto o cimento da cooperação e do comprometimento de equipe, como o mais

poderoso instrumento para a obtenção dos resultados finais de uma organização”.

Muitos são os modos pelos quais o espírito pode exprimir-se no ambiente de trabalho. O estudo de clima organizacional é um importante instrumento de levantamento de opiniões e percepções, do qual os dirigentes podem se valer para tentar conhecer e entender melhor o comportamento dos funcionários dentro das organizações. Conforme Katz & Kahn (1987:84), *“a pesquisa tem negligenciado o clima organizacional e, no entanto, este pode fornecer belos rendimentos para a compreensão do funcionamento organizacional”*.

O termo clima é usado para expressar os sentimentos que os funcionários têm em relação ao seu ambiente de trabalho, à empresa como um todo, aos clientes e a si mesmo. Para Barçante e Castro (1995:75), *“é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho”*. Portanto, o clima de uma organização diz respeito, essencialmente, à percepção sobre a qualidade de vida no trabalho. Por isso, se torna impossível assegurar a satisfação do cliente externo, quando dissociada da satisfação do empregado.

A compreensão do clima organizacional revela aos dirigentes da organização, a predisposição dos funcionários para a implantação de mudanças. Ao amplificar sua voz, é possível identificar os pontos em que já se atingiu um adequado nível de satisfação interna, bem como oportunizar o

aprimoramento da situação atual, naquelas áreas apontadas como “críticas”. Deste modo, é necessário que os dirigentes compreendam a complexidade deste fenômeno, porque através da percepção dos funcionários, e junto com os mesmos, poderão criar um ambiente imperado pela visão inovadora, e focado na legitimidade, na produtividade e na qualidade.

A partir destes pressupostos, e com apoio na revisão da literatura, pretende-se apresentar o modelo de pesquisa de clima organizacional desenvolvido no BESC em 1998, pontuando e analisando todos os estágios que foram necessários a sua implantação, desde as bases que deram início à prática de utilizar-se, naquela empresa, os resultados de pesquisa de clima como informações gerenciais importantes.

1.1. Estrutura do Estudo

No primeiro capítulo, além da delimitação do problema de pesquisa, são apresentados os objetivos geral e específicos, bem como a relevância do estudo.

No segundo capítulo, serão abordados os fundamentos teóricos e empíricos concernentes ao entendimento das organizações, e principalmente, à compreensão dos fenômenos que envolvem o comportamento humano nas organizações.

A revisão dos conceitos de clima e de cultura organizacionais será tratada no terceiro capítulo, no qual também serão mostrados os vários modelos utilizados em pesquisas de clima.

O quarto capítulo especifica a metodologia utilizada para a realização do trabalho, apresentando toda a trajetória de realização do mesmo, o tipo de pesquisa desenvolvida no presente estudo de caso, a definição da área de estudo, a população pesquisada, a descrição da coleta de dados e as limitações da pesquisa.

O capítulo seguinte refere-se à apresentação e análise das informações coletadas, e o sexto capítulo, finalmente, traz as idéias conclusivas do trabalho, bem como sugestões e recomendações para futuros trabalhos na área.

1.2. Delimitação do Problema de Pesquisa

Tratando-se de um estudo de caso, o presente trabalho pretende estudar o modelo de uma pesquisa de clima organizacional desenvolvida no BESC – Banco do Estado de Santa Catarina S/A, realizada no último trimestre de 1998, e que envolveu todo o corpo de empregados daquela instituição no plano amostral, caracterizando-se como uma pesquisa do tipo censitária.

No capítulo que trata dos procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo, será apresentado um histórico da organização, e sua respectiva caracterização. No entanto, para uma melhor compreensão de como se delimitou o problema de pesquisa, faz-se necessária uma retrospectiva na história de pesquisas de clima organizacional desenvolvidas no BESC.

O BESC desenvolve metodologias próprias de análise do clima organizacional desde 1989, quando foi realizada a primeira pesquisa de clima.

Nesta primeira experiência, foram cometidos diversos erros metodológicos, principalmente quando se constata que a empresa estava, àquela época, sendo submetida a um processo de intervenção do Banco Central, culminando na não divulgação dos resultados da pesquisa em decorrência das restrições feitas pelos diretores interventores do Banco (BESC, Rel.03, 1989).

A próxima pesquisa de clima aconteceu em outubro de 1994, com metodologia completamente diferente da anterior, desde a definição das variáveis independentes (indicadores de clima), até a definição da população a ser pesquisada. O processo transcorreu sem percalços, tendo seus resultados divulgados para todos os setores da empresa, a todos os seus funcionários, culminando como uma das bases de informações que orientaram a elaboração do plano de ações e metas para a próxima gestão, que iria iniciar em janeiro de 1995 (BESC, Rel. 04, 1994).

Durante o período de 1995 a 1998, a nova diretoria do Banco do Estado de Santa Catarina S.A. adotou uma metodologia de gestão por resultados, mediante apoio de consultores especializados da Fundação de Ensino e Engenharia da Universidade Federal de Santa Catarina e da Fundação Dom Cabral, esta última sediada em Belo Horizonte. A metodologia aplicada, conforme projeto apresentado à diretoria da empresa (BESC, Rel.05, 1995), recebeu a denominação de "Empresariamento com Sinergia", cujo objetivo era propiciar uma mudança na cultura organizacional vigente, adotando a criação de uma nova visão nas agências bancárias, de modo que suas equipes de trabalho promovessem um salto qualitativo no âmbito da organização, abandonando a filosofia de agência bancária para a de unidades de negócios,

que funcionam como empreendimentos que produzem resultados lucrativos, baseadas em ações resultantes de pesquisa do ambiente sócio-econômico e cultural onde estão inseridas.

Cada unidade de negócios deveria obter resultados em cinco campos: 1) econômico-financeiro (lucro e rentabilidade); 2) desenvolvimento econômico-social (captação reinvestida no Estado e na promoção sócio-cultural); 3) tecnologia e processos (melhorias nos processos com foco no atendimento); 4) patrimônio humano (melhoria dos índices de clima organizacional e de desenvolvimento dos recursos humanos); 5) mercado e imagem (crescimento das operações ativas, de seguros e de cartões; qualificação da base de clientes e grau de satisfação dos clientes).

Assim, como se pode perceber, a pesquisa de clima organizacional revelava-se como um dos pré-requisitos para a avaliação do campo de resultado "patrimônio humano". Sua contribuição seria a de municiar a diretoria do BESC com informações gerenciais consideradas extremamente relevantes, consolidando o processo de retroalimentação do programa de mudanças que estava sendo praticado. A necessidade residia, obviamente, na verificação do aspecto de aceitação das mudanças praticadas, especialmente quanto às variáveis imagem da empresa, relacionamento interpessoal, sentido de realização, estilo de chefia, comunicação, desempenho e qualidade, política de recursos humanos e benefícios, ambiente e condições de trabalho, qualidade de vida e saúde.

Diante de tal quadro, em maio de 1997, realizou-se uma nova Pesquisa de Clima Organizacional naquela empresa, adotando-se, para tanto,

estratégias de marketing interno, de recrutamento e preparação de aplicadores, e de divulgação dos resultados, semelhantes às utilizadas na pesquisa de 1994. Porém, nessa vez, a aplicação foi do tipo censitária e foram revistas as variáveis independentes (indicadores de clima), ficando estabelecidas em conformidade com as exigências do programa de gestão que estava sendo implantado na empresa desde 1995. Os resultados desta pesquisa foram então divulgados, demonstrando o grau de satisfação dos empregados com relação às mudanças adotadas pela empresa nos últimos três anos, e indicando os pontos que precisavam ser melhorados (BESC, Rel.06, 1997). Estes resultados subsidiaram o planejamento de metas para o próximo ano, de cada unidade da empresa.

Daí a necessidade de realizar-se uma nova pesquisa de clima ao final de 1998, cujo modelo, desde a sua concepção, até a utilização de seus resultados, será objeto de análise da presente dissertação, a qual tem como pergunta de pesquisa: **a metodologia de pesquisa de clima organizacional desenvolvida pelo Banco do Estado de Santa Catarina reflete a percepção dos seus empregados em relação às variáveis independentes (indicadores de clima) imagem da empresa, relacionamento interpessoal, sentido de realização, estilo de chefia, comunicação, desempenho e qualidade, política de recursos humanos e benefícios, ambiente e condições de trabalho, e qualidade de vida e saúde?**

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar a metodologia de pesquisa de clima organizacional desenvolvida no Banco do Estado de Santa Catarina, visando identificar a percepção dos seus empregados quanto aos indicadores de clima.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Levantar, junto à literatura especializada, os modelos utilizados em pesquisa de clima organizacional, e os diversos indicadores (variáveis independentes) discutidos pelos estudiosos da área;
- b) Analisar todos os estágios inerentes à realização da pesquisa de clima do Banco do Estado de Santa Catarina, e a conseqüente utilização de seus resultados;
- c) Verificar a percepção que os empregados têm em relação à comunicação, estilo de chefia, relacionamento interpessoal, desempenho e qualidade, ambiente e condições de trabalho, imagem da empresa, sentido de realização, qualidade de vida e saúde, e à política de recursos humanos e benefícios, adotadas no BESC;

- d) Identificar as diferenças e/ou similaridades na percepção dos empregados, de acordo com as diversas unidades de trabalho do BESC.

1.4. Relevância do Estudo

O diagnóstico obtido através de uma pesquisa de clima organizacional pode ser um excelente referencial para os gerentes, contribuindo com informações que podem subsidiar a implantação de ações de melhoria, minimizar conflitos e prevenir possíveis resistências a mudanças. É um diagnóstico, segundo Coda (1997:99), *“sobre a situação atual da organização, tendo como base as opiniões de seus integrantes, visando levantar as disfunções ou problemas que mereçam correção”*.

Além disso, embora o estudo do Clima Organizacional esteja sendo alvo de maior preocupação dos pesquisadores ao longo dos últimos anos, ainda há muito a ser explorado nessa área. É mister investigar o “fazer humano” (pesquisa) e passar tecnicamente estas informações à comunidade (extensão), dentro do propósito científico de contribuir para a evolução da sociedade como um todo.

Assim, o trabalho ora proposto torna-se relevante no sentido de colaborar com o desenvolvimento científico, pois o cotejo da teoria com a realidade tem permitido a obtenção de resultados significativos nesta ordem.

2 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 - Introdução

A teoria organizacional, centrada na sociedade de mercado e em critérios econômicos, vem, ao longo de sua evolução, negligenciando ou ainda dando um tratamento inadequado ao comportamento humano nas organizações. O indivíduo, no contexto de organizações econômicas, é considerado tão somente como um mero recurso, de quem se espera um retorno ou rendimento, tal qual se espera de uma máquina.

A psicologia organizacional, dentre outras ciências, tem se preocupado com este campo de estudo, aprofundando-se na compreensão do comportamento dos indivíduos dentro das organizações, entendendo-as como sistemas sociais complexos e examinando-as sob o ponto de vista desenvolvimentista, na tentativa de auxiliar os dirigentes a tomar consciência e adquirir condições de lidar com os fenômenos organizacionais.

Dentre os vários indicadores utilizados para se obter uma melhor compreensão do comportamento humano dentro das organizações, encontra-se o estudo do clima organizacional, cujos resultados fornecem dados sobre a evolução da cultura na empresa, favorecendo formas participativas e estratégicas de planejamento e gestão.

O clima organizacional é um assunto abrangente e complexo, cujo estudo exige uma revisão de elementos que traduzem o comportamento organizacional. Neste capítulo, portanto, será realizada tal revisão.

2.2 - As organizações

O indivíduo toma contato com organizações em grande parte de sua vida, a tal ponto de ser comum a afirmação de que, do nascimento à morte, não há meios de não se tomar contato com elas todos os dias. Para Etzioni (1976:13),

"... os cidadãos das sociedades modernas nascem em hospitais, são educados em escolas, trabalham em uma ou outra organização e, de acordo com sua participação em atividades político-religiosas, também com freqüência ocupam lugares nas organizações complexas. Em resumo, os membros das sociedades modernas tiram grande parte de sua satisfação material, social e cultural de organizações feitas em grande escala".

Sua importância para a vida das pessoas está calcada no fato de que são organismos muito atuantes, possuindo um papel relevante em suas condições de vida. Dentro deste conceito, conforme Marcovitch (1972), as organizações possuem duas funções: *primária e secundária*.

A primeira refere-se a abrigar o ser humano em seu ofício de trabalho. Neste sentido, a organização proporciona ocupação, renda e realização profissional para os que nela trabalham. No entanto, é interessante verificar que apesar deste valor para os seres humanos nas organizações, o trabalho

pode ser visto como algo que não proporciona qualidade de vida, além de monótono, sem criatividade e inovação. Segundo Moraes (apud Rodrigues, 1994:11),

“... a nossa relação com o trabalho parece (...) algo ainda bastante conflitivo, sendo ele muitas vezes percebido como indesejado, como um fardo pesado, que acaba nos impedindo de viver. Mas freqüentemente ele é também percebido como algo que dá sentido à vida, eleva status, define identidade pessoal e impulsiona o crescimento do ser humano” .

Assim, parece haver uma relação entre a motivação para o trabalho e o desafio proporcionado ao indivíduo por ele. A ausência de fatores que proporcionam um trabalho inovador ou estimulante pode proporcionar ao trabalho um caráter de *“fardo pesado para carregar”*.

A segunda função da organização é constituir-se no instrumento de que se serve a sociedade para fornecer toda sorte de resultados que carece, uma vez que a maioria das exigências modernas dos seres humanos é saciada pelo trabalho dessas organizações. Então, conforme estas duas funções, os seres humanos, através das organizações, são produtores e consumidores, como explica Marcovitch (1972: 04):

“ Todos nós estamos envolvidos em organizações. Se nos lembrarmos do que fizemos num dia comum, veremos que

fomos passando de uma organização a outra. Determinadas vezes desempenhamos papéis primários - geradores de energia, noutras papéis secundários - consumidores de energia. Tanto fomos produtores de bens ou serviços, como fomos consumidores".

Esta função primária de ocupar o indivíduo e fornecer a ele renda e realização profissional é uma razão para que as organizações continuem a existir e se aperfeiçoar. A função secundária, por sua vez, permite que a organização, através de sua produção, seja bens ou serviços, satisfaça, de modo mais eficiente que os outros agrupamentos humanos não-organizacionais, as diversas carências da sociedade.

As organizações formam-se a partir de um princípio simples: segundo Schein (1982:10), a base para sua existência, *"fundamenta-se no fato de que o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades"*. Tais indivíduos, particularmente na sociedade moderna, conforme o mesmo autor (1982:10), *"verificam que lhes falta a capacidade, a força, o tempo, ou a resistência para a satisfação de suas necessidades básicas de alimento, abrigo e segurança"*.

Então, obedecendo a um critério exclusivamente racional, o indivíduo que está só, se organiza com seus pares tendo em vista a concretização de alguns objetivos específicos para, em última instância, conseguir uma melhor qualidade de vida. Aí reside o princípio básico que traduz o termo "organização". Blau, Scott (1979:13) explicam que o que:

" (...) elas todas têm em comum é que o número de homens se organizou em uma unidade social - uma organização - estabelecida com o propósito explícito de chegar a certas finalidades. Se a leitura de uma tarefa requer mais do que um punhado de homens trabalhando juntos, eles não podem agir deixando cada um fazer aquilo que julgar que deva ser feito, antes é preciso que eles se organizem".

Organizar-se formalmente, significa implantar uma ordem, isto é, regularizar o comportamento conjunto dos membros, para que não se desvirtue das finalidades últimas do agrupamento. De acordo com Wahrlich (1986:21), *"organizar significa construir a dupla estrutura, material e humana, do empreendimento"*. Deste modo, a organização de seres humanos almeja que, no decorrer do processo, os esforços conjuntos dos indivíduos não se transformem simplesmente na soma de trabalhos individualizados, mas um todo organizado com identidade própria que se torna independente das pessoas que os realizam. Com os indivíduos realizando suas funções em seus cargos (trabalhando) garante-se o alcance dos propósitos que os levaram a se organizar.

Esta tendência voltada para os objetivos caracteriza a organização como essencialmente racional. Não há dúvidas de que o critério que distingue o ato racional do irracional é a sua coerência em relação aos fins visados. Um ato será racional na medida em que representa o meio mais adaptado para se atingir um objetivo. Segundo Bertero (1975:29),

" A própria conceituação da organização (...) é a que ainda se encontra em praticamente todas as teorias empíricas, de orientação estruturalista, ou seja, o primado da orientação à consecução de um objetivo específico utilizado como a característica básica de uma organização que a distingue de outros tipos de sistemas sociais".

Este modelo racional é conhecido como pertinente da "escola clássica" ou racionalista da administração, que domina, até os dias atuais, ainda, as estratégias e planejamentos para gerir uma organização. Segundo Wahrlich (1986:143), a teoria clássica *"preocupa um grande número de pessoas e ainda será assim durante muito tempo"*. Bertero (1975:27) confirma:

"Embora os últimos anos tenham sido marcados por acerbas críticas (..) as quais muitos cientistas sociais que se ocupam de organizações têm aderido, é fato inegável que a teoria organizacional tem pautado o seu desenvolvimento ao longo de um quadro de referência funcionalista".

Tal escola da administração, conforme Waldo (apud Wahrlich, 1986:22), tende *"a salientar o poder da razão humana de assenhorear-se dos elementos constitutivos das relações humanas e de manejar essas relações de forma logicamente traçada para atingir objetivos predeterminados"*.

Muito se produziu após o período da "*administração científica*", iluminando outros pontos importantes na dinâmica organizacional, no entanto, a lógica da racionalidade perdura como princípio que explica as tendências práticas normais de trabalho das organizações, razão pela qual é uma das bases para que se entenda sua influência nos aspectos que envolvem o clima organizacional.

De acordo com esta ótica, portanto, uma organização se constitui em um agrupamento racional de pessoas realizando funções em seus cargos (trabalho) contribuindo assim para um fim. Segundo Schein (1982:13),

" Porque uma organização é fundamentalmente um conjunto de funções e um esquema pelo qual se rege a coordenação dessas funções, é que ela existe independentemente de determinadas pessoas em particular, e pode sobreviver mesmo que seus membros sofram uma rotatividade de 100 por cento. (...) Em princípio, a organização como tal só mudará quando mudar o seu próprio organograma".

Etzioni (1974:09), também com uma visão estrutural-funcionalista de trabalho, conceitua as organizações da seguinte maneira: "... são *unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de atingir objetivos específicos*". A organização reclama então, em função de sua existência, a implantação de uma estrutura em que cada pessoa execute uma função em seu trabalho, pois se ela se constitui em

um organismo originariamente instituído para alcançar objetivos, tal estrutura é um aparato que teoricamente os garante para ela.

Assim, as organizações são conceituadas, compreendendo algumas premissas racionais, como sendo um agrupamento humano, e possuindo especificidade de objetivos. Para Hall (1984:23), por exemplo, *“a organização possui elementos racionais específicos que a caracterizam, tais como uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação”*. Tal estrutura formal, segundo Krause (1981:45), tem sua importância baseada no fato de que *“evita choques de competência, duplicação de serviços, perda de tempo, facilita as comunicações, fornece uma base sadia para avaliar serviços e assim escolher o melhor para determinada função, favorece o controle e modificações ordenadas, etc.”*, permitindo assim à organização alcançar seus propósitos.

Em sua análise da sociedade moderna, Weber (1977:178) concluiu que a organização se encontra intimamente associada com a burocracia. Conforme ele mesmo afirmou, *“o desenvolvimento das formas modernas de associações em toda classe de terrenos (...) coincide totalmente com o desenvolvimento e incremento crescente da administração burocrática: sua aparição é, por exemplo, o germe do estado moderno ocidental”*.

O desenvolvimento da burocracia no mundo moderno, para Weber (1977), deveu-se, principalmente, ao fato de se ter desenvolvido uma economia monetária que, além de facilitar e racionalizar as transações econômicas, também tornou mais racional a retribuição aos funcionários por seus serviços prestados.

Outro fator responsável pelo seu desenvolvimento foi o aumento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas do Estado moderno, as quais, de acordo com o autor, apenas uma estrutura do tipo burocrática poderia ser capaz de desempenhar. Além disso, assinala como um dos mais fortes motivos para o surgimento da burocracia moderna, sua superioridade técnica em termos de eficiência em relação aos outros tipos de organização administrativa.

Neste processo de busca por aumento de produtividade e eficiência, Weber ressalta que muita coisa veio se perdendo e se modificando no seio da sociedade moderna. Menos para a máquina burocrática. Para o autor (1977:264), *"quando se estabelece plenamente, a burocracia está entre as estruturas sociais mais difíceis de se destruir"*.

Desse modo, apesar de considerá-la a forma mais eficiente de organização, Weber lamenta as conseqüências que a burocracia acarreta para o indivíduo e para a sociedade. Ressalta que este tipo de organização limita a espontaneidade e a liberdade pessoal dos indivíduos, e os torna incapazes de integralizar suas atividades individuais com a finalidade da organização, dada a elevada compartimentalização das tarefas. A burocracia, então, considerando os indivíduos como engrenagens no mecanismo da administração/produção e exigindo deles um alto grau de especialização técnica, acaba favorecendo, conforme Mouzelis (1975:25), *"o aparecimento de um tipo de personalidade mutilada que vai desprezando progressivamente o ideal de homem culto das civilizações passadas"*.

Sendo assim, como a organização burocrática está inserida nesta sociedade, desempenhando um papel altamente significativo, é claro que ela acaba assumindo as características desta sociedade. Ou, talvez seja o contrário, exatamente por ter o mesmo caráter, a burocracia sirva tão bem para a sociedade de mercado. A verdade é que ambas estão entrelaçadas, de tal forma que, como afirmou Ramos (1989:92), *"hoje em dia, as organizações desempenham um papel ativo e sem precedentes no processo de socialização do indivíduo, tentam transformar-se na sociedade"*.

Segundo este autor (1989:92), ainda, *"nos dias de hoje, o mercado tende a transformar-se na força modeladora da sociedade como um todo, e o tipo peculiar de organização que corresponde às suas exigências assumiu o caráter de um paradigma para a organização de toda a existência humana"*.

2.3 - A organização e o indivíduo

Na moderna sociedade centrada no mercado, uma das maiores transformações ocorridas consistiu no fato do trabalho humano ter se tornado uma mercadoria e, assim, ter adquirido o significado de emprego. Diferentemente do que ocorria antes, o indivíduo, a partir de então, só podia garantir a si próprio os bens e serviços de que necessitava através da troca de seu trabalho por um valor em dinheiro, um salário. Nas sociedades pré-industriais, ao contrário, *"as pessoas produziam e tinham ocupações sem serem, necessariamente, detentoras de emprego"*, conforme Ramos (1989:101). Na nova sociedade, no entanto, isso deixou de existir, e o trabalho

passou a ser realizado em organizações formais, as quais foram se estruturando e se firmando a partir do modelo burocrático.

Neste sentido, Chanlat (1996) também argumenta que ainda é dominante a concepção do *Homo economicus*, do homem como um ser racional, que reage apenas a estímulos externos e que, juntamente a isso, é visto como um simples recurso de produção. Segundo suas próprias palavras (Chanlat, 1996:25),

" Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e as mulheres que povoam as organizações são considerados na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima".

Nota-se, portanto, que o indivíduo inserido no contexto de organizações econômicas é considerado como um mero recurso, de quem se espera um retomo ou rendimento, semelhante ao de uma máquina ou ferramenta. O indivíduo enquanto trabalhador não é mais um ser, é um objeto para quem o valor e o significado atribuídos ao trabalho também acabaram por sofrer bruscas transformações. Moscovici (1993:77) compartilha desse pensamento quando afirma que

“ A competência técnica, sem dúvida, é fundamental para o desempenho eficiente. (...) Conhecimentos e técnicas não asseguram, por si só, um desempenho adequado e de qualidade. As características pessoais determinam o comportamento humano dando-lhe cunho altamente diferenciado do funcionamento das máquinas. A natureza das máquinas é determinística, a dos homens é probabilística” .

Na organização, as diferenças individuais também não são aceitas ou bem compreendidas. De acordo com Sievers (1996:10), as organizações de trabalho caracterizam-se por uma forte separação entre aqueles que gerenciam (que planejam e pensam sobre o trabalho) e aqueles que trabalham (os que executam) e, mais do que isso, por *“uma divisão fundamental de autoridade, responsabilidade, habilidade, conhecimento e até de atividade”*. Segundo sua análise (Sievers, 1996:13), devido ao processo de divisão e fragmentação do trabalho em cargos e atividades isoladas, perdeu-se o significado do trabalho enquanto *“fonte coordenadora e integradora das ações de cada indivíduo e de suas respectivas interações com os outros”*.

Exatamente por isso, surgiram as preocupações, no âmbito das organizações e da própria teoria administrativa, apoiada pela psicologia social, com o paradigma de que as organizações são formadas por pessoas, e, conseqüentemente, são caracterizadas pela informalidade humana. Conforme Katz & Kahn (1987:67), *“as pessoas pertencem a muitas organizações e geralmente o pleno desempenho de suas personalidades não é*

encontrado dentro de um único ambiente organizacional. Além disso, freqüentemente elas modificam sua afiliação dentro das organizações". Este fenômeno pode ser melhor compreendido através do conceito de "inclusão parcial", desenvolvido por F. H. Allport, citado por Katz & Kahn (1987:67):

"O papel organizacional estipula condutas que implicam apenas uma 'fatia psicológica' da pessoa, no entanto, não é nessa base que as pessoas são recrutadas para as organizações; quer queira, quer não, a organização traz para dentro de suas fronteiras a pessoa completa".

Os indivíduos que compõem uma organização recusam-se a serem tratados como "instrumentos", e, de acordo com Campos (1980:123), *"reivindicam, através de comportamentos que a elite administrativa freqüentemente define como ineficientes, e ineficazes, a sua condição humana"*. Entretanto, quando contrata uma pessoa, a organização ignora a existência do indivíduo enquanto ser que se comporta informalmente. Ela o quer formalmente na realização das atividades, empregando-o em uma unidade, com o intuito de, com outras pessoas, executar uma função. Inevitavelmente, ao atuar dentro de uma função previamente elaborada para executar, o indivíduo dá vazão ao seu real jeito de ser, acarretando fatalmente um grau de conflito. O que significa dizer que fatalmente a organização pressiona para que o indivíduo cumpra o comportamento formal, independentemente do informalismo que lhe é inerente.

O indivíduo, quando imerso na organização, possui um propósito específico, e para isto age conforme o mecanismo previamente elaborado, adotando a conduta formal, pois se a organização, para sobreviver, precisa ser racional-funcional, isto significa que cada empregado deve cumprir a função para a qual foi contratado de comum acordo com os outros integrantes.

Entretanto, se o modelo racional for interpretado de forma errônea, com cada indivíduo executando somente sua função, enquadrado exatamente em um perfil formal, compondo com outros uma grande organismo funcional, tem-se a impressão de que a organização é perfeita, funcionando tal como o corpo humano. E, no entanto, ela não é. Selznick (apud Wahrlich, 1986:67) explica que:

“Do ponto de vista da organização como um sistema formal, encara-se as pessoas funcionalmente, como decorrência de seus papéis, como integrantes de determinados setores do sistema cooperativo. Mas, na realidade, os indivíduos têm uma propensão para resistir à despersonalização, para transpor os limites de seus papéis parciais a fim de participarem, cada um, como um todo”.

Por explicitar com exatidão como tal organização situa-se para alcançar metas, o modelo racional constitui-se numa descrição ideal que toca parcialmente a realidade, segundo Weber (apud Motta e Pereira, 1980). Desta forma, pode-se afirmar que não existe na realidade uma organização

plenamente formal. É verídico que a conduta formal é necessária à sobrevivência das organizações, e portanto, para o ser humano integrado ao sistema, é importante adotá-la.

No entanto, o indivíduo, por condições intrínsecas à qualidade de ser humano, carrega inevitavelmente consigo para dentro da organização o seu inerente comportamento informal. Assim, não há uma única só organização funcionando que possua seu lado formal separado da chamada informalidade humana. É a mesma organização que, tentando ser racional-formal, possui em suas operações concretas, a informal contrapartida. Motta e Pereira (1980:57) confirmam que

“não existe uma organização informal para ser confrontada com a organização burocrática (formal). É a própria organização burocrática que, sendo um sistema social, tendo como partes constituintes os homens, só pode ser melhor compreendida quando em seu estudo são introduzidos os fatores humanos que a transformam de abstração em realidade”.

De acordo com o modelo comportamental, o indivíduo, ao trabalhar, não consegue ser plenamente formal. A conduta formal preconizada pela racionalidade é apenas uma parte de seu comportamento total, constituindo-se a organização em um sistema social apenas episódico, que não é paradigma em seus mecanismos no restante de sua existência em sociedade. Ramos

(1983:36) alerta que *“é imprescindível e válido o pressuposto de que os estatutos normativos do trabalho [na organização] não se podem confundir com os estatutos normativos da vida humana em geral, embora uns e outros se relacionem”*.

Assim, como seres possuidores de personalidade própria composta pela globalidade de comportamento, o procedimento humano dentro das organizações encampa tanto o caráter formal como o informal. O comportamento informal de um indivíduo, na realidade de uma organização, nada mais é do que a outra face do formal.

2.4 - O comportamento humano nas organizações

Um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional, ou comportamento humano nas organizações, refere-se ao “por que” as pessoas desempenham e se comportam da maneira como o fazem em seu trabalho e em suas organizações.

A ênfase que se dá às pessoas no trabalho foi o resultado das tendências que foram desenvolvidas por um longo período de tempo, as quais precisam ser revisitadas para facilitar a compreensão desta importante dimensão da teoria das organizações.

2.4.1 - Histórico sobre as diversas teorias do comportamento em organizações

A produção industrial passou por três fases distintas, segundo Polanyi (1980). A primeira foi a fase do artesanato, onde o trabalho era todo realizado pela mesma pessoa. O artesão fiava o fio e fazia com ele o tecido e era ajudado pela família.

Na manufatura, a segunda fase, o trabalho era feito com ferramentas e vários operários trabalhavam na mesma sala sob a supervisão de um chefe. Aqui já existe uma especialização do trabalho, pois cada trabalhador era encarregado de uma parte específica da produção.

A terceira fase, a maquinofatura, deu-se no século XVIII, sendo caracterizada pela substituição das ferramentas utilizadas na manufatura por máquinas.

Este período - século XVIII - é considerado por diversos autores como um período comprovadamente singular na história da humanidade tanto no que diz respeito às artes, como no extraordinário aumento das forças produtivas. A organização industrial superou o sistema familiar e cooperativo de produção, sedimentando a conclamada "Revolução Industrial", e consolidando o capitalismo no mundo ocidental (Marx, 1987; Polanyi, 1980 e Rioux, 1975).

Na passagem da produção doméstica para a manufatura, houve a transformação do artesão em trabalhador assalariado, quando o artesão deixou de ser dono dos meios de produção (matéria prima e ferramenta). O produto passou a ser produzido com um preço fixo combinado entre o artesão e um

comerciante que o contratava. Pela primeira vez, o negociante e o fabricante tornavam-se distintos, e a manufatura, que consistia em uma simples reunião comercial de múltiplos ateliês familiares, transformou-se em fábrica que empregava trabalhadores assalariados.

Várias foram as inovações tecnológicas do início da Revolução Industrial, entre elas o tear mecânico, o bastidor hidráulico, a máquina de fiar híbrida, a máquina a vapor, o barco a vapor, a locomotiva, etc, e todas estas invenções causaram revoluções no modo de produção. Esse progresso miraculoso nos instrumentos de produção se fez acompanhar de uma catastrófica desarticulação nas vidas das pessoas comuns. É neste momento, segundo Polanyi (1980:51), *“que se inicia o processo cujo ápice é julgar os fenômenos sociais em geral do ponto de vista meramente econômico”*.

A instituição do trabalho assalariado remete a duas reflexões, segundo Finley (1980): primeiro, à abstração do trabalho humano, tanto de sua pessoa como do produto do seu trabalho; segundo, à instauração de um método para a medição do trabalho comprado, para fins de pagamento. Isso gerou um impacto na mentalidade das pessoas, pois o esforço individual podia levá-lo ao sucesso e à independência econômica.

Este paradigma impôs um repensar o trabalho e suas implicações nas organizações, levando Frederick W. Taylor, no começo de 1900, nos Estados Unidos, a estudar esta questão. Considerado “o pai da administração científica”, seu trabalho contribuiu para aperfeiçoar o reconhecimento e a produtividade para os trabalhadores na indústria. Seu objetivo, conforme Ansoff (1977), era tornar o trabalhador mais produtivo, transformá-lo numa

parte da empresa adaptando-o à máquina. Seus princípios básicos eram a divisão do trabalho, a padronização das tarefas, a separação entre planejamento e execução, a criação de um trabalhador facilmente treinável e substituível.

O princípio do taylorismo baseia-se na tentativa de aprimorar a produtividade através da dissecação de tarefas formais dos trabalhadores, individualmente, treinando-os para eliminar todos os movimentos particulares do corpo que não se mostrassem essenciais à melhoria da realização da tarefa. Até então, simplesmente se colocavam as pessoas como peças a trabalharem juntas, sem se importar com o resultado que a interação entre eles iria provocar. Assim, um dos subprodutos do Taylorismo é a alienação do trabalho, onde o trabalhador perde o sentido de totalidade ante o que está fazendo. O trabalhador perde o saber do trabalho, que é deixado apenas para a chefia ou para as máquinas.

A constatação de que esta concepção do ser humano como máquina racional ignorava a influência de sentimentos e valores deu-se a partir dos estudos de Hawthorne, entre 1924 e 1932, quando as pesquisas voltaram-se para os processos psicológicos subjacentes, que influenciam a capacidade formal dos seres humanos de executar tarefas, descobrindo-se o que os teóricos da administração denominaram comportamento informal. Mais do que isso, evidenciou-se, na organização, uma verdade que é básica no restante da sociedade: o homem sente a necessidade de ser aceito e de estar em constante contato com outras pessoas, independente da consciência que tenha disto.

Ocorreu que, na década de 20, a Western Electric Company, uma indústria que fabricava componentes de telefone em Hawthorne, perto de Chicago, nos E.U.A, desejava identificar os fatores que afetavam a produtividade do trabalho dos operários. Para levar a cabo este intento, o pesquisador George Elton Mayo e seus companheiros de Harvard, utilizando técnicas de observação, descobriram, entre outras coisas, que os empregados tendiam a formar laços íntimos uns com os outros, e estas relações afetavam a produção do trabalho de muitas maneiras, independentemente das condições físicas a que eram submetidos. A interpretação de Mayo, segundo Gonçalves (1988:59),

“foi de que o relacionamento informal, a consideração pelo esforço aplicado no trabalho, o prestígio resultante da sensação de serem observadas, de serem consideradas mais do que meros fatores de produção configuravam uma certa ‘lógica do sentimento’ que influenciava as operárias, objetos da pesquisa, e que era muito diferente da ‘lógica do custo e da eficiência’, que dominava a preocupação dos dirigentes da escola taylorista”.

Estudos posteriores sobre o comportamento do empregado na indústria confirmaram, repetidamente, as descobertas de Hawthorne e levaram a diferentes suposições sobre a “natureza humana”, iniciando assim a abordagem das relações humanas na administração de pessoas. Tanto os

psicólogos quanto os sociólogos começaram a atacar os aspectos desumanizantes das formas burocráticas da organização e da abordagem científica da administração.

Este “movimento das relações humanas no trabalho”, que foi predominante nas décadas de 30 e 40, deixou um forte resíduo de importantes conceitos, descobertas de pesquisas e valores sobre o papel do indivíduo nas grandes organizações.

Contribuição importante e duradoura foi oferecida por Abraham Maslow, na sua busca por uma teoria da “motivação humana” (Bergamini, 1981). Examinando o comportamento humano em diferentes situações, inclusive com aquelas relacionadas com a atividade laborativa, Maslow identificou como sua raiz básica o atendimento, em cada instante, das necessidades essenciais do homem, as quais hierarquizou da seguinte forma: necessidades fisiológicas (fome, sede e sexo); necessidades de segurança (tranquilidade e liberdade contra ameaças); necessidades de amor (afeição e aceitação por outros); necessidades de estima (respeito, status e êxito); e necessidades de auto-realização (identidade ou realização plena do potencial de cada um). É fácil compreender que a “teoria do comportamento humano” de Maslow reconhece no homem a condição de pessoa e fomenta a discussão sobre o conceito de satisfação no trabalho.

E foi justamente examinando os conceitos de satisfação no trabalho que Frederick Herzberg, através de uma pesquisa com mecânicos e contadores em Pittsburgh, nos E.U.A, em 1968, descobriu que, quando solicitadas a descrever momentos em que se sentem satisfeitas com o trabalho, as pessoas pareciam

estar descrevendo fatores tais como realização, promoção, reconhecimento, responsabilidade e a natureza do próprio trabalho; quando solicitadas a descrever as situações mais insatisfatórias, elas referiam-se a fatores tais como a política da empresa, a supervisão, as relações com os superiores, as condições de trabalho e o salário. Herzberg concluiu que os fatores do primeiro grupo eram motivadores, enquanto as do segundo grupo não o eram. Se qualquer das condições fosse adversa, ela causaria um clima de descontentamento, mas não atuava como motivador se as condições fossem boas (Bergamini, 1981; Gonçalves, 1988; Stoner, 1982). Herzberg (apud Gonçalves, 1988:61) denominou de "fatores de motivação" (realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade, desenvolvimento ou progresso), aqueles que referem-se a "*quando as pessoas manifestam-se felizes com seu trabalho (...) que indicam que são bem sucedidas em suas atividades, bem como com a possibilidade de seu crescimento profissional*". Como "fatores de higiene" (política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação segurança), definiu que são aqueles relativos a situações que envolvem a atividade, mas que não se referem ao desempenho pessoal.

Tais conceitos, relativos à natureza e ao comportamento humano, foram reunidos por Douglas McGregor num conjunto que o autor chamou de *teoria X* e *teoria Y*, no texto clássico intitulado "*O lado humano da empresa*", publicado em 1960. McGregor relatou, nesta obra, que qualquer gerente poderia construir sua abordagem sobre uma das duas suposições básicas: *teoria X*, uma visão do homem essencialmente única e negativa, segundo a

qual o homem é preguiçoso, interesseiro e pode ser motivado por incentivos econômicos; e a teoria Y, uma visão do homem essencialmente idealista e positiva, em que o homem é capaz de se auto-dirigir e de se auto-controlar (Gonçalves, 1988).

David C. McClelland, finalmente, relaciona os conceitos de motivação e clima organizacional, baseando-se nos estudos de Maslow, Herzberg e, principalmente, nos pressupostos de John Atkinson, que estabeleceu a relação entre o comportamento e o desempenho a três impulsos básicos que variam entre as pessoas: necessidade de realização, necessidade de poder e a necessidade de afiliação ou associação (Stoner, 1982). Segundo Kolb et al (1986:82-83),

“O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação à associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização”.

No entanto, de acordo com Ramos, mesmo estando mais preocupados com os trabalhadores e mais informados sobre suas motivações, os humanistas não realizaram mudanças significativas na concepção da natureza humana, uma vez que continuaram tendo como principal objetivo, segundo

Ramos (1984:06), "*o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual*".

Assim sendo, considera o autor que a estrutura dos sistemas sociais e organizacionais ainda recebe influência dessas duas visões de homem, ou seja, ainda hoje muitos locais de trabalho são estruturados a partir do modelo de homem reativo (que reage a estímulos externos) ou mesmo de homem operacional (recurso de produção).

Segundo Lobos (1978:76),

"Assim como o homem econômico, como modelo do indivíduo na organização, demonstrou ser uma supersimplificação, o homem social também demonstrou sê-lo. (...) A necessidade do homem em ter contato com outros trabalhadores era apenas parte da história; o homem também necessitava de trabalho que fosse inerentemente significativo e gratificante".

Desta forma, a teoria das relações humanas no trabalho mudou seu enfoque para uma preocupação pelo enriquecimento do trabalho, e por um maior envolvimento do empregado no planejamento do mesmo. Conforme Davis (1992:08),

" O termo 'relações humanas' gradativamente perdeu valor, embora ele continue a ser usado – especialmente no nível operacional – devido a sua pertinência. (...) Como o campo

tornou-se mais amadurecido e a pesquisa mais embasada, o novo termo que surgiu para descrevê-lo foi comportamento organizacional”.

À medida que os pesquisadores começaram a perceber a interação entre as dimensões estruturais (mecanicistas) e humanas (comportamentais) das organizações e a influência das forças ambientais externas, o conceito de uma empresa comercial como um sistema começou a dominar a teoria das organizações. Sob esta perspectiva, uma organização é um sistema composto de subsistemas, conforme Katz e Kahn (1987), que interagem continuamente e que dependem mutuamente uns dos outros. Assim, ações que ocorram dentro de uma parte do sistema afetam não somente aquela unidade (departamento, seção, grupo, etc), mas podem sofrer uma disseminação, atingindo outros subsistemas também.

Esta visão ficou conhecida, na teoria das organizações, como “teoria de sistemas”, cuja ótica baseia-se no pressuposto de que as coisas não acontecem simplesmente, podendo, portanto, trazer resultados múltiplos. Segundo Schein (1982:145),

“a conceituação inicial mais influente da posição dos sistemas foi provavelmente expressa no livro ‘The Social Psychology of Organizations’, de Katz e Kahn, em 1966; essa obra explicitamente define as organizações como sistemas abertos, em constante interação com seus ambientes”.

Conforme a visão dos próprios autores (1987:34), “*os sistemas vivos, quer sejam organismos biológicos, quer sejam organizações sociais, se acham agudamente na dependência de seu meio externo e, por isso, precisam ser concebidos como sistemas abertos*”. Por isso, as organizações podem ser consideradas sistemas abertos, que interagem com seu meio ambiente e são influenciadas pelas forças externas, recebendo inputs de seu meio ambiente (informações, matérias-primas, pessoas, etc), e transformando-os em produtos ou serviços (outputs), que são, então, exportados a esses diversos ambientes.

Tais idéias influenciaram acentuadamente diversos teóricos contemporâneos, dentre eles, Schein (1982), por exemplo, culminando na concepção das organizações como sistemas sócio-técnicos ou sistemas sociais complexos e abertos.

2.4.2 – Conceitos fundamentais na teoria do comportamento organizacional

A idéia de sistema social fornece bases estruturais para se analisar assuntos referentes ao comportamento organizacional. Um sistema implica que existam muitas variáveis nas organizações, e que cada uma delas afeta todas as outras num complexo relacionamento.

O comportamento organizacional é, segundo Davis (1992:05), “*o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem nas organizações*”, e possui os seguintes elementos-chave: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente no qual a organização opera.

2.4.2.1 – As pessoas

Segundo os teóricos da psicologia, antropologia e sociologia, o homem é um ser sócio-histórico, com características gregárias, que se distingue dos outros seres pela sua capacidade de pensar e agir. Mayo (apud Wahrlich, 1986:53) explica que

“Na indústria, e em outras situações humanas, o administrador lida com grupos humanos bem entrelaçados, e não com uma horda de indivíduos (...) o desejo que tem o homem de ser constantemente associado, em seu trabalho, a seus companheiros, é uma forte, senão a mais forte, característica humana”.

Para O’ Shaughnessy (1973:82), *“as pessoas dentro de uma organização empresarial geralmente não se comportam como indivíduos isolados. Eles são formalmente organizados em grupos, ou associam-se voluntariamente e, em conseqüência, influenciam o comportamento dos outros”.*

Por isso, um dos primeiros pontos a serem analisados quando se estuda o comportamento humano nas organizações são os grupos. Sua análise necessita considerar indiscutivelmente o parâmetro social das relações entre as pessoas. Os fenômenos interativos podem se constituir, dentro das

organizações, em instrumentos poderosos para estimular ou desestimular os indivíduos, no que concerne as suas atividades formais.

Os grupos são extremamente dinâmicos, formados por pessoas que vivem, pensam e sentem que trabalham na organização para atingirem seus objetivos. Segundo Davis (1992:05), *“as organizações existem para servir às pessoas, em lugar das pessoas existirem para servir às organizações”*.

Desta forma, é ingenuidade acreditar, como salienta Lobos (1978:466),

“ (...) que um indivíduo lutará para alcançar as metas da organização, apenas porque foi contratado para exercer uma função (...) o grau em que um indivíduo se desinteressa ou se esforça formalmente pelo seu trabalho, pode depender mais do grau de empenho demonstrado pelos demais membros do grupo informal no qual está inserido, do que por qualquer princípio estabelecido pela racionalidade das organizações”.

Há um erro de percepção em pensar que, com o pagamento de salários e as pressões pela racionalidade, haverá sempre uma conjunção de objetivos. Ignora-se, assim, a possibilidade de poder haver, a um certo grau, diferentes interpretações de objetivos. Drake e Smith (1976:57) explicam que *“na verdade, o grupo é o ponto de apoio para a pessoa se identificar, podendo influenciar o seu comportamento em relação aos objetivos da organização no sentido positivo, ou então negativo”*. Para o indivíduo, o grupo é a base social na qual ele sustenta o seu comportamento. Dentro de uma organização, a

determinação com o que faz, a disposição para retomá-lo, a submissão à autoridade e outros comportamentos, são determinados mais pelo ambiente que existe em seu grupo, do que pelos dispositivos formais de autoridade.

2.4.2.2 – A estrutura

Todo agrupamento humano que conviva por período de tempo relativamente constante, tende a desenvolver estruturas. Segundo Davis (1992:06),

“a estrutura define os relacionamentos formais das pessoas dentro das organizações. (...) Essas pessoas devem estar relacionadas através de alguma estrutura para que o seu trabalho seja efetivamente coordenado. Esses relacionamentos criam problemas complexos de cooperação, negociação e processo decisório”.

Os grupos formais possuem uma estrutura formal, com relações de comunicação e poder previstas em organogramas (desenhos das estruturas organizacionais). Sendo também, e inevitavelmente, grupos de convivência diária, *“possuem uma estrutura informal não explícita, baseada em hábitos, usos, costumes e praxes historicamente desenvolvidas, formando uma tradição oral e consuetudinária, que forma o ‘subconsciente’ da cultura organizacional”* (Pucci, 1994:115-116). Estas estruturas informais são, ao mesmo tempo, “a

agonia e a oportunidade” do administrador de penetrar no lado espontâneo da empresa.

2.4.2.3 – A tecnologia

Uma das fraquezas reais da abordagem sobre as relações humanas, segundo autores como Ramos (1989) e Schein (1982), foi sua tendência de esquecer a tarefa na qual as pessoas estavam trabalhando, a organização da estrutura, e a tecnologia relacionada a esta tarefa. Estudos posteriores em outras indústrias confirmaram novamente estes tipos de descoberta numa variedade de ambientes e enfatizaram a necessidade de pensar tanto na tarefa (tecnologia) quanto nos fatores humanos.

A tecnologia diz respeito aos recursos com os quais as pessoas trabalham, permitindo que estas façam mais e melhor o trabalho. Na opinião de Davis (1992:06), as pessoas *“não podem realizar muito com suas mãos vazias, assim precisam construir prédios, desenhar máquinas, criar procedimentos de trabalho e reunir recursos”*.

No entanto, a tecnologia utilizada tem significativa influência nos relacionamentos de trabalho, pois ela pode restringir as pessoas de algumas maneiras e/ou provocar obstáculos à produção do trabalho, pelo menos por algum tempo, em decorrência de fatores que envolvem o que se conhece por resistência dos membros da organização à implantação de mudanças. A resistência à tecnologia é um sinal de que há algo de errado com sua aceitação, cujas raízes podem estar relacionadas à tecnologia em si, à

apresentação inadequada da mesma, a disfunções de relacionamento interpessoal, etc.

A tecnologia exerce influência direta também sobre a estrutura organizacional, como comprovaram os estudos de Woodward (apud Stoner, 1982:248), que desenvolveu os seguintes pressupostos, relacionando ambos os conceitos:

- quanto mais complexa a tecnologia – da produção em unidades à produção em processo – maior o número de chefes e de níveis de administração;
- o alcance de administração dos chefes de primeira linha aumenta da produção em unidades para a produção em massa, e diminui desta para a produção em processo;
- quanto maior a complexidade tecnológica da organização, maior o trabalho de escritório e administrativo.

2.4.2.4 – O ambiente

O ambiente externo também exerce grande influência sobre a organização, pois esta última só funciona dentro de um ambiente externo. Para Katz e Kahn (1987:75), inclusive, “*o funcionamento organizacional precisa ser estudado em relação às transações contínuas com o meio que o ampara*”.

A organização faz parte de um sistema maior que contém muitos outros elementos, estabelecendo uma relação interdependente. Desta forma, todos

estes elementos se influenciam mutuamente num sistema complexo que cria um contexto para as pessoas que trabalham na organização.

Segundo Davis (1992:06), o ambiente *“influencia as atitudes das pessoas, afeta as condições de trabalho e promove competições por recursos e poder”*. Por tudo isso, ele deve ser considerado importante no estudo do comportamento humano nas organizações.

2.5 – Conclusão

O estudo de clima organizacional, considerando-se como um dos campos da ciência social, envolve uma série de conceitos que guiam o seu desenvolvimento, implicando na necessidade de adentrar em áreas do comportamento humano nas organizações. E entendendo o comportamento organizacional como o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, percebe-se de imediato a correlação existente entre este campo da teoria das organizações com o estudo de clima organizacional.

Assim, o próximo capítulo está reservado para o estudo específico do clima organizacional, objeto do estudo ora apresentado, culminando com a exploração dos vários conceitos de clima, e dos modelos de pesquisa mais conhecidos.

3 – O ESTUDO DO CLIMA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 – Introdução

Ao longo do último capítulo, descreveu-se as idéias das relações humanas no trabalho, e a transmutação destas idéias com o passar do tempo, culminando na teoria do comportamento humano nas organizações.

~~Sob este enfoque, constatou-se que os vários fatores que integram~~ aquele campo de estudo estabelecem relação com os aspectos de clima e cultura organizacionais.

Desta forma, propõe-se, neste capítulo, tratar especificamente destes últimos aspectos.

3.2 – Cultura organizacional

As origens dos conceitos de clima e cultura organizacionais estão localizadas, segundo Wood Jr (1995), na Escola de Relações Humanas, produto de abordagens sociológicas, antropológicas, filosóficas e das ciências políticas, direcionadas ao estudo das organizações. Porém, segundo Pottier (1989), o termo cultura, especificamente falando, só aparece na literatura voltada aos estudos organizacionais a partir de 1951, com a publicação do livro *“The Changing Culture of a Factory”*, de Elliot Jacques, o qual descrevia as mudanças organizacionais de uma metalúrgica inglesa, em que detalhava as relações entre cultura, estrutura organizacional e personalidade, bem como a

influência dos aspectos culturais nos papéis organizacionais. Nesse livro, o autor (apud Silva, 2001:16) definia o fenômeno cultura organizacional como sendo um

“(...) modo costumeiro e tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado, num grau maior ou menor, por todos os seus membros, e que os novos membros devem aprender, e pelo menos aceitar parcialmente, para serem aceitos para trabalhar na firma”.

A partir de então, especialmente nas duas últimas décadas, com o incremento das telecomunicações e com o fenômeno da velocidade na transmissão de informações, que transformou o mundo em uma “aldeia global”, multiplicaram-se as publicações sobre o tema cultura organizacional. Segundo Silva (2001:17), *“ a velocidade e a intensidade das mudanças têm cada vez mais colocadas em xeque as premissas culturais que até então ordenaram a vida humana nos níveis social, organizacional e individual”.* O termo “cultura” evoca diversos significados, dependendo da perspectiva do estudo. Ao vasculhar o conhecido dicionário brasileiro “Aurélio” (Holanda, 2001), encontra-se, dentre outras definições, que cultura é *“o conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade”*, ou ainda, é a *“parte ou o aspecto da vida coletiva, relacionados à*

produção e transmissão de conhecimentos, à criação intelectual e artística, etc”.

Roberto DaMatta (1987:51), antropólogo brasileiro, distingue cultura de sociedade, dois dos mais importantes segmentos da realidade humana. Diz ele que sociedade indica *“conjunto de ações padronizadas”*; e cultura expressa *“valores e ideologias que fazem parte da outra ponta da realidade social”*.

Por sua vez, Santos (1986:44), afirma que *“cultura é uma dimensão do processo social, da vida de uma sociedade. Cultura diz respeito a todos os aspectos da vida social. Cultura é uma construção histórica. A cultura não é algo natural. A cultura é um produto coletivo da vida humana”*.

Estas definições, embora formuladas sob o enfoque antropológico, não diferem muito das definições de cultura, sob a perspectiva do comportamento organizacional. Segundo Katz e Kahn (1987:83), *“assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo”*.

O ser humano é um ser sócio-histórico, com características gregárias, como já se falou neste estudo. De acordo com os pressupostos da psicologia social, a formação do conjunto das crenças, valores e significados para o indivíduo, dá-se através da socialização. Nesse processo, torna-se membro de um determinado conjunto social, aprendendo seus códigos, suas normas e regras básicas de relacionamento, apropriando-se dos conhecimentos já sistematizados e acumulados pelo grupo.

O grupo social supõe um conjunto de pessoas num processo de relação mútua, que organiza-se com a finalidade de atingir um ou mais objetivos. A consecução destes objetivos impõe tarefas, regras que regulem as relações entre as pessoas, um processo de comunicação e o próprio desenvolvimento do grupo em direção ao alcance dos objetivos. Participar de um grupo implica em partilhar crenças, emoções, desempenhos, significados, enfim, apropriar-se das formas institucionais que caracterizam este grupo.

Esse ajustamento às regras impostas pelo grupo, ou pela organização, deve-se à necessidade humana de ser aceito, correspondendo à necessidade de associação, definida por McClelland; e à necessidade de segurança, definida por Maslow.

Toda organização desenvolve sua própria cultura, com seus próprios valores, crenças, ética, usos e costumes. Katz e Kahn (1987:83) afirmam que *“o clima ou cultura reflete tanto as normas e valores do sistema formal, como sua reinterpretação no sistema informal”*. Desse modo, a compreensão do comportamento dos grupos em uma organização é um importante indicador da cultura existente nesta mesma organização.

Outra definição de cultura organizacional que merece destaque é a proposta por Edgard Schein, um dos teóricos da psicologia organizacional que mais desenvolveu estudos nessa área do comportamento organizacional. Para esse autor (1986:09), a cultura organizacional é um

“(...) conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar

com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

A cultura organizacional, segundo Souza (1978:36), “é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”, e compõe-se de três elementos: “os preceitos” (conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional); “a tecnologia” (conjunto de instrumentos e processo utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo); e “o caráter” (conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização). Por isso, a cultura caracteriza a organização, já que coincide com os três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e a dinâmica psicossocial.

Uma organização, muitas vezes, pode firmar-se como uma cultura na sociedade, através de processos de interferência nessa sociedade, ou da sua capacidade de influenciar comportamentos no meio externo.

Pesquisas nas áreas da antropologia e da sociologia mostram que fatores novos surgidos no contexto externo podem tanto reforçar a presença de um traço cultural, quanto negá-lo, independentemente da vontade dos dirigentes de uma organização. Um exemplo de negação de um traço cultural, dentro do contexto organizacional, pode ser dimensionado pelo caso da Sony,

companhia japonesa de produtos eletrônicos, que logo após o término da segunda grande guerra, fornecia gratuitamente aos seus empregados o uniforme da empresa. Este uniforme tornou-se tão conhecido na sociedade, que os comerciantes, sensíveis ao prestígio da empresa, passaram a conceder crédito aos empregados da companhia simplesmente ao vê-los usando o uniforme. Porém, nos anos 70, o Japão reatou relações com a China, e fotos de chineses começaram a ser divulgadas novamente nos jornais japoneses. Muita gente começou a tripudiar do uniforme usado pelos empregados da Sony, associando-o com o modelo dos trajes chineses. Akio Morita, presidente da Sony, mandou trocar o modelo dos uniformes tão logo percebeu o descontentamento de seus empregados com esta situação (Oliveira, 1995).

Este exemplo reflete a influência que os fatos sociais exercem sobre as organizações, destacando a importância dos aspectos culturais numa organização, bem como demonstra o quanto um dirigente perspicaz, mesmo desprovido de conhecimentos antropológicos, pode reagir com êxito às mudanças sofridas por um traço cultural, atuando construtivamente sobre ele.

3.3 – Clima organizacional

3.3.1 – Conceitos

O trabalho é uma atividade que consome grande parte da vida das pessoas. Trabalha-se quase que na totalidade, nas organizações e para as organizações, sendo assim, é preciso desenvolver ambientes de trabalho que

sejam tão bons para as pessoas como para a saúde econômica da organização. De acordo com essa perspectiva, Chanlat (1996:89) afirma que

“a organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos. A partir dos dados postos em evidência pela psicologia ambiental, toda organização pode ser analisada segundo o espaço que a estrutura”.

A análise deste espaço pode ser realizada através do estudo do clima organizacional que permeia a organização.

O clima organizacional é um campo de estudo que possui uma relevância ímpar na teoria das organizações contemporâneas. Em função de sua natureza participativa, fica evidente a compreensão deste interesse recente, considerando-se que as organizações ainda estão cunhadas, em sua maioria, no modelo racional-burocrático.

Assim, vários estudos relativos a essa dimensão (clima organizacional) têm sido desenvolvidos, gerando uma infinidade de definições acerca deste fenômeno. Exemplo disso, destaca-se a visão de Katz e Kahn (1987:83), que dizem:

“O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema

informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e layout físico, das modalidades de comunicação e de exercício da autoridade dentro do sistema”.

Chris Argyris (1999) associa a definição de clima organizacional com o entendimento de cultura organizacional. Souza (1978:38) também vislumbra uma relação entre ambos aspectos, afirmando que

“O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles”.

Para Hall et al (1980:30),

“O clima de uma organização é representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados nos

acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização”.

Para Oliveira (1995:47), após fazer uma extensa relação de conceitos de diversos autores, apresenta a seguinte definição:

“Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento; estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas”.

Kolb et al (1986:82-83), a partir da visão de McClelland, relacionam o conceito de clima organizacional ao fenômeno motivação, afirmando que

“Embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação a associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensas e pelas estruturas que eles criam, os

administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização” .

Sob este enfoque que estabelece uma relação direta entre clima organizacional e motivação, Kolb et al (1986:83) sugerem que a organização deve considerar a interação entre as seguintes variáveis, ao escolher um sistema administrativo e uma estrutura organizacional:

- as pessoas na organização, suas capacidades e seus motivos;
- as tarefas organizacionais e os tipos de comportamento necessários para a realização mais eficiente dessas tarefas;
- o ambiente externo à organização e as exigências que ele faz à organização em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade, etc;
- o clima organizacional, enquanto determinado pelos estímulos de liderança da administração e pela estrutura da organização.

3.3.2 – Modelos de estudo de clima organizacional

Os instrumentos utilizados para avaliar o clima de uma organização caracterizam-se como “pesquisas de clima”. De acordo com Coda (1997:99), a pesquisa de clima organizacional *“é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente”* .

A seguir, são apresentados alguns modelos desenvolvidos para o estudo de clima organizacional, os quais propõem diferentes fatores e/ou variáveis para mensuração de clima:

3.3.2.1 - Modelo de Litwin e Stringer (apud Santos, 1983:31-32) - O modelo proposto por Litwin e Stringer para medir o clima organizacional apresenta os seguintes fatores:

- 1) Estrutura: o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho, com muitas regras, regulamentos, procedimentos;
- 2) Responsabilidade: o sentimento de ser seu próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões;
- 3) Riscos: o senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho;
- 4) Recompensa: o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa *versus* criticismo e punições;
- 5) Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- 6) Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferentes aqui e agora.

3.3.2.2 - Modelo de Kolb et al. (Kolb et al, 1986:78-80) – A partir das dimensões do clima organizacional propostas por Litwin e Stringer, Kolb et al propõem um novo modelo/escala com sete fatores de clima:

- 1) Conformismo - o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
- 2) Responsabilidade - dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa;
- 3) Padrões - a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;
- 4) Recompensas - o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;
- 5) Clareza Organizacional - o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- 6) Calor e apoio - o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos

outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;

- 7) Liderança - a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

3.3.2.3 - Modelo de Sbragia (Sbragia, 1983:30) - Roberto Sbragia, num estudo sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa, utiliza um instrumento de coleta de dados contendo vinte indicadores de clima (variáveis):

- 1) Estado de Tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- 2) Conformidade exigida: descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais;
- 3) Ênfase na Participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
- 4) Proximidade da Supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto

- as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;
- 5) Consideração Humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
 - 6) Adequação da Estrutura: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas' e o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho;
 - 7) Autonomia Presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
 - 8) Recompensas Proporcionais: descrevem quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as políticas de pagamento e promoções;
 - 9) Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente;
 - 10) Cooperação Existente: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia;

- 11) Padrões Enfatizados: descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho;
- 12) Atitude Frente a Conflitos: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em "levantar o problema" antes do que em ignorá-lo;
- 13) Sentimento de Identidade: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte;
- 14) Tolerância Existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- 15) Clareza Percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- 16) Justiça Predominante: descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- 17) Condições de Progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto à organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;

- 18) Apoio Logístico Proporcionado: descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
- 19) Reconhecimento Proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
- 20) Forma de Controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

3.3.2.4 - Modelo de Coda (Coda, 1997:101-103) – Este autor realizou cinco estudos de clima organizacional realizados em diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado. Os principais fatores obtidos a partir dos indicadores utilizados foram:

- 1) Liderança: encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de feedback oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho na área; discussão sobre os resultados de desempenhos individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho;

- 2) **Compensação:** balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas;
- 3) **Maturidade empresarial:** fornecimento de informações à comunidade sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada pelos membros da organização sobre as pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas como o maior patrimônio e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho;
- 4) **Colaboração entre áreas funcionais:** existência de respeito e integridade entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos para atingir os objetivos da empresa;
- 5) **Valorização profissional:** estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades de crescimento e de avanço profissional oferecidas; atendimento de aspirações e de expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como o critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia;
- 6) **Identificação com a empresa:** motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a 'uma grande família'; confiança recebida; compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa;

- 7) Processo de comunicação: decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas;
- 8) Sentido de trabalho: importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações e empreendimento das mesmas até o final por parte da alta direção;
- 9) Política global de recursos humanos: importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões;
- 10) Acesso: continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira.

Segundo Coda (1997:101), *"uma investigação adequada sobre Clima Organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito"*. São indicadores que traduzem a realidade organizacional em um determinado momento.

3.3.3 – Clima organizacional e satisfação do cliente externo

Só recentemente, como já vimos neste e no capítulo anterior deste estudo, os desafios da competitividade globalizada vieram a ser aceitos como intrinsecamente ligados aos valores e atitudes das pessoas que trabalham e da

qualidade de vida dos ambientes em que elas atuam. Hoje, de acordo com Barçante e Castro (1995:XIII), *“há uma demanda crescente por níveis razoáveis de autonomia, por perspectivas mais sólidas de realização pessoal, e pelo clima da organização”*.

Humanizar as organizações significa interessar-se pelas pessoas não apenas como “recursos humanos”, mas como pessoas integrais na sua totalidade e personalidade, mesmo que tal processo seja complexo, demorado e muito difícil. Uma vez que são as pessoas que fazem a organização ser dinâmica, elas possuem potencial inesgotável para o progresso, eficiência e mudança organizacional. O desafio dos dirigentes/gerentes, é fazer com que as pessoas contribuam com seus esforços de maneira organizada para o desempenho da atividade a partir de suas personalidades tão diversas. Para Gretz (1996:19),

“toda empresa funciona como um sistema, que tem componentes humanos e técnicos. Esses subsistemas, técnico e humano, são como pratos de uma balança. O equilíbrio dessa balança é fundamental para que toda a organização tenha um bom desempenho. Muitos empresários e executivos pensam assim: primeiro o lado técnico, depois as pessoas”.

Não se trata de privilegiar o lado humano em detrimento do técnico, mas promover uma equiparação. A diferença é que os seres humanos precisam ser analisados, percebidos e geridos de forma diferente. As suas peculiaridades precisam ser respeitadas e ressaltadas. Moura (apud Barçante e Castro,

1995:XIV) afirma que o desejo e a demanda pela participação “*se impõem cada vez mais fortemente como sendo o exercício da cidadania corporativa*” .

A opinião do empregado (cliente interno) é de extrema importância para o aprimoramento da qualidade na empresa. Se a opinião do cliente externo pode ser obtida pelo oferecimento de produtos ou serviços de qualidade, isto só poderá ocorrer se o cliente interno estiver igualmente satisfeito com suas condições de trabalho. Não se pode pretender que alguém insatisfeito com o seu ambiente de trabalho se dedique na elaboração de suas tarefas, de modo a obter um produto ou serviço de qualidade. Segundo Cannie (1994:28),

“nunca esqueça que os serviços são um relacionamento entre seus funcionários e seus clientes. Se você deprecia os funcionários, eles irão transmitir essa a mensagem aos clientes. Para ajudar a garantir a excelência dos serviços, trate bem aqueles que lidam com seus clientes: desenvolva o respeito próprio, valorize-os, dê atenção a seus sucessos do dia-a-dia. Reconheça, recompense e comemore tanto os esforços quanto as reclamações” .

Ouvir a voz do cliente interno é mais que um simples processo, é um indicador de mudança de mentalidade da empresa, em que o empregado passa a ser visto não como alguém que deve simplesmente cumprir ordens, mas como um aliado, de cuja competência e empenho dependem o bom resultado do negócio.

As empresas modernas facilmente atentaram para a importância do cliente externo, mas a conscientização de que o cliente interno é um parceiro nas mãos do qual, em grande parte, está o sucesso do negócio, é ainda uma barreira que deve ser quebrada pelas empresas. Segundo Barçante e Castro (1995:66),

“uma empresa que se proponha a trabalhar com qualidade total tem que apresentar evidências objetivas de que centra suas ações nos clientes. De acordo com esta nova visão, o foco no cliente é o cartão de embarque para o processo de busca da qualidade total, e compreende tanto o cliente externo quanto o interno”.

Olhar o cliente interno como um “parceiro” traz resultados altamente compensadores para a empresa. Se a empresa consegue unir resultados, pessoas e clientes externos, estará traçando seu próprio caminho rumo ao sucesso. Segundo os estudos de Barçante e Castro (1995:67), *“ouvir a voz do cliente interno não é um processo que se propõe a garantir a sobrevivência, trazendo inegáveis vantagens competitivas àquelas que o implementam”.*

O vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes cria uma relação de co-responsabilidade entre as empresas e os funcionários. Segundo Eltz (1994:88), *“os funcionários servem de elo entre empresa e cliente. Na verdade, eles se comunicam com o cliente a todo instante”.* Em função disso, a medida da satisfação dos funcionários

proporciona um importante indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes e o desempenho operacional. Segundo Cannie (1994:27), *“é necessário o esforço de todos na organização para que se possam alcançar 100% de satisfação do cliente”*. A equipe de funcionários que está em contato direto com os clientes é uma fonte importante, e muitas vezes subestimada, de conhecimento sobre as exigências deles. Esta equipe possui uma idéia mais exata do que está acontecendo e provavelmente tem excelentes idéias, e mais exatas, do que está acontecendo.

O desempenho humano é afetado de forma crítica pela forma como as pessoas se sentem, especialmente se estiverem satisfeitos ou insatisfeitos com seu trabalho, o tratamento que recebem, o chefe, a política da empresa, e outros fatores. Segundo Eltz (1994:67),

“as organizações de vanguarda criaram a figura do cliente interno, com intuito de educar seus funcionários para o cliente externo. Passaram a divulgar a importância da prestação de serviços internos. Cada área da empresa está ligada a uma outra, formando uma engrenagem que é a organização”.

A parte mais difícil de transformar a cultura de uma organização de indiferente para orientada para o cliente é resolver os problemas que se enfrenta atualmente. A delegação de autoridade simplifica e acelera o processo de solução de problemas e faz os empregados concentrarem-se em evitar problemas futuros, ao mesmo tempo em que aprimora continuamente a

qualidade dos serviços do ponto de vista do cliente. A delegação de autoridade força a tomada de decisão e a solução de reclamações para os níveis hierárquicos mais baixos. Dá-se às pessoas que lidam com os clientes, a autoridade para tomar decisões em benefício deles e resolverem os problemas o mais rápido possível. Com isso, se conquista a participação e a contribuição das pessoas que melhor conhecem os clientes.

A empresa é o local onde as pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas. O ambiente de trabalho deve ser estável e assegurar a harmonia e a amizade entre as pessoas. Somente serão alcançados bons resultados quando as pessoas passarem a trabalhar juntas, num ambiente trabalho considerado prazeroso. Segundo Scott (1995:01),

“sem o apoio e a cooperação de pessoas internas, é difícil satisfazer àqueles que comumente vemos como nossos clientes reais (os que compram nossos produtos). A satisfação dos clientes internos constitui um elo vital na cadeia que conduz à satisfação de clientes externos.”

Há uma forte correlação entre as percepções dos funcionários sobre como são tratados, e as percepções dos clientes sobre a qualidade dos serviços que recebem. Segundo Santos (1995:64), *“as duas maiores riquezas de uma empresa, registradas em seu ativo são constituídas de duas medalhas de ouro, uma de louvor à carteira dos clientes felizes e satisfeitos e a outra em honra ao quadro de funcionários”*.

3.4 - Conclusão

Compreende-se, por Clima Organizacional, o ambiente de trabalho e a relação entre as pessoas dentro de uma empresa. O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

A pesquisa de Clima Organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicada de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade.

4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1. Introdução

No referencial teórico apresentado nos capítulos precedentes, teceram-se considerações sobre as variáveis em estudo, e suas possíveis correlações. A partir disso, torna-se possível operacionalizar o problema desta pesquisa, que consiste em analisar a metodologia de pesquisa de clima organizacional desenvolvida no Banco do Estado de Santa Catarina, visando identificar a percepção dos seus empregados quanto aos indicadores de clima: comunicação, estilo de chefia, relacionamento interpessoal, desempenho e qualidade, ambiente e condições de trabalho, imagem da empresa, sentido de realização, qualidade de vida e saúde, e política de recursos humanos e benefícios.

Na seqüência do capítulo, apresentam-se a natureza da pesquisa; a caracterização do estudo, que por sua vez especifica o tipo de pesquisa, métodos utilizados, perspectiva de análise e o modo de investigação; a trajetória de pesquisa, que relata a decisão pela realização da pesquisa, hipóteses de trabalho, técnica de coleta de dados, delimitação da pesquisa, definição da amostra e técnica de análise dos dados; os recursos utilizados para a realização da pesquisa de campo; e as limitações da pesquisa.

4.2 – A natureza da pesquisa

O presente estudo foi construído apresentando características de pesquisa tanto de natureza qualitativa como quantitativa. A pesquisa qualitativa, típica das ciências sociais, segundo Minayo (2001:21), *“responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado”*. A ciência social estuda os seres humanos no universo da cultura criada por eles, e o universo cultural é essencialmente um universo simbólico.

A pesquisa qualitativa, conforme Bogdan (apud Godoy, 1995:62), é caracterizada pelos seguintes aspectos: tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; é descritiva; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida, são a preocupação essencial do investigador; o pesquisador utiliza o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Este tipo de pesquisa (qualitativa) trata de um nível de realidade que não pode ser quantificado. Seu objeto de estudo, segundo Minayo (2001:13), *“é histórico (...) a provisoriade, o dinamismo e a especificidade são características fundamentais de qualquer questão social”*. O comportamento humano é um processo extremamente dinâmico, e não um fenômeno estagnado; portanto todo e qualquer instrumento que se proponha a captá-lo com objetividade, tende a ser apenas uma fotografia, e não um filme da realidade.

Desta forma, o estudo de clima organizacional encaixa-se perfeitamente neste enfoque, por tratar-se de um estudo de percepções individuais, em que sempre existirão variáveis imprevisíveis em quantidade interminável, difíceis de serem mapeadas, e que influenciam a variável que se quer explorar. Conforme Haguette (1992), as pesquisas qualitativas propiciam o estudo de situações onde se busca captar dados psicológicos tais como atitudes, motivos e pressupostos, bem como o estudo do funcionamento de estruturas e organizações complexas.

As pesquisas de natureza quantitativa, por sua vez, demonstram a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e de interpretação, e possibilitam, em consequência, conforme Richardson (1986), uma margem de segurança quanto às inferências.

Embora de naturezas aparentemente opostas, as pesquisas quantitativa e qualitativa não se contradizem, ao contrário, podem se complementar. Segundo Minayo e Sanches (1993:247),

“(...) se a relação entre quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade, não se reduz a um continuum, ela não pode ser pensada como oposição contraditória. Pelo contrário, é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais ‘ecológicos’ e ‘concretos’, e aprofundadas em seus significados mais essenciais. Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa”.

O objetivo do presente trabalho, o método, os modos de investigação e as técnicas de coleta de dados justificam a importância do tratamento quantitativo e qualitativo dos dados da organização, permitindo a comparação da realidade investigada com os fundamentos teóricos e empíricos que sustentam o problema.

4.3 – Caracterização da pesquisa: tipo, metodologia, perspectiva de análise e modo de investigação

Para que se tenha uma adequada compreensão do presente problema de pesquisa, é necessário que se faça uma distinção entre método e metodologia.

Conforme Demo (1992:11), metodologia *“significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”*. A metodologia diz respeito ao estudo dos meios utilizados para a obtenção do conhecimento científico. Não se restringe apenas aos métodos e técnicas utilizadas na pesquisa pois, além da face empírica à qual estes estão relacionados, a metodologia envolve também *“a intenção da discussão problematizante”*.

O método, por sua vez, constitui o instrumento básico para atingir os objetivos pré-estabelecidos pelo pesquisador. Demo (1992:12) salienta que o método,

“embora apenas instrumental, é indispensável sob vários motivos: de um lado, para transmitir à atividade, marcas de racionalidade, ordenação, otimizando o esforço; de outro, para garantir espírito crítico contra credulidades, generalizações apressadas, exigindo para tudo que se diga os respectivos argumentos; ainda para permitir criatividade, ajudando a devassar novos horizontes”.

A metodologia, portanto, deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas toda a sua construção.

O modo de investigação utilizado nesta pesquisa utiliza tanto o método estudo de caso, quanto o método comparativo de análise. O estudo de caso supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso. Para Triviños (1987:133), *“entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes”*. O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo.

O método comparativo de análise foi utilizado neste estudo para que se possa atingir um dos seus objetivos específicos traçados, que trata da identificação das diferenças e/ou similaridades na percepção dos indivíduos, de acordo com as diversas unidades de trabalho do BESC. Para Bruyne et al. (1977), o método comparativo consiste na possibilidade de análise de

semelhanças entre os grupos pesquisados, destacando percepções diferenciadas dentro da unidade.

Ao procurar descrever a realidade sem preocupar-se em modificá-la, conforme Gil (1987), caracteriza-se também a pesquisa como descritiva, ao mesmo tempo em que possui caráter de investigação do tipo avaliativo, uma vez que visa identificar a realidade organizacional da empresa, além de verificar a existência ou não de similaridades dos conceitos e metodologias apresentadas pelos autores pesquisados em relação ao modelo de pesquisa de clima organizacional apresentado no presente estudo de caso.

A perspectiva da pesquisa é sincrônica, uma vez que analisou o fenômeno clima organizacional do BESC, em um período definido, sem levar em conta suas alterações no tempo. Richardson (1986) refere-se a tais estudos como sendo de "*corte transversal*". A coleta de dados da pesquisa foi realizada no período de outubro-novembro/1998.

4.4 – A trajetória de pesquisa

Para uma melhor compreensão deste estudo, dividiu-se o processo da construção do modelo em 6 etapas, que não ocorrem de forma linear e estanque, já que interagem entre si em diversos momentos.

4.4.1 – A decisão da realização da pesquisa

Entre os anos de 1995 a 1998, o Banco do Estado de Santa Catarina S/A adotou um novo sistema de gestão por resultados, denominado Programa BESC de Excelência Empresarial – PROBEX, cujo objetivo era propiciar a criação de uma nova visão nas unidades da empresa, de forma que os empregados adotassem uma filosofia de negócios, com postura empreendedora, e com metas definidas a partir de pesquisa do ambiente sócio-econômico e cultural de cada região onde estivesse sediada uma unidade da empresa.

Este sistema de gestão contemplava a melhoria de resultados em cinco campos bem definidos: econômico-financeiro, desenvolvimento econômico e social, tecnologia e processos, patrimônio humano, mercado e imagem. Os resultados do campo patrimônio humano, por sua vez, eram verificados por dois aspectos: melhoria dos índices de clima organizacional e melhoria dos índices de desenvolvimento dos recursos humanos. Desta forma, a pesquisa de clima organizacional, no BESC, caracterizava-se como um dos pré-requisitos para a avaliação do campo “patrimônio humano”.

Os resultados de cada um destes campos, ao final de cada ano contábil, eram avaliados segundo a definição das metas planejadas no início do mesmo ano, através do “contrato de resultados” de cada unidade. Conforme o atingimento e/ou superação das metas contratadas, a unidade era contemplada com incentivos do sistema de “reconhecimento e recompensas”.

Em 1997, a diretoria do BESC, através do grupo de coordenação do PROBEX, decidiu que os resultados da pesquisa de clima realizada na empresa não seriam considerados para efeitos de recompensa, mas serviriam como referencial para o planejamento de metas para o ano seguinte. Assim, os contratos de resultados de 1998 de todas as unidades da empresa contemplavam metas baseadas nos resultados da pesquisa de clima realizada no ano anterior, inclusive com a definição de metas para a melhoria dos próprios fatores/indicadores de clima de cada unidade.

Evidenciava-se, portanto, a necessidade da realização de uma nova pesquisa de clima organizacional ao final do ano de 1998, a qual teria a missão, ao lado de outros instrumentos (pesquisa de satisfação de clientes externos, levantamentos diversos, número de operações financeiras realizadas, etc), de averiguar o atingimento das metas pré-estabelecidas nos contratos de resultados de cada unidade, elaborados no início do mesmo ano.

A periodicidade de um ano para realização de pesquisas de clima organizacional no BESC estava determinada em função dos preceitos do novo modelo de gestão implantado na empresa, que centrava-se na elaboração e apuração de metas dos contratos de resultados de cada unidade da empresa. Esta periodicidade encontra respaldo no seguinte argumento de Barçante e Castro (1995:22):

“ A pesquisa de clima, assim, possui um caráter periódico, capaz de permitir a comparação da evolução da qualidade de vida no trabalho. Esta periodicidade, normalmente, situa-se a

cada 12, 18 ou 24 meses, dependendo do porte e do tipo de atividade da empresa, e apesar de conhecermos algumas empresas que rodam (grifo do autor) pesquisas em períodos inferiores a um ano, a maior parte das corporações o faz a cada 12 meses, tanto no Brasil quanto no exterior”.

4.4.2 – Hipóteses de trabalho: a definição dos fatores (indicadores de clima)

A partir da decisão pela realização da nova pesquisa de clima no BESC, os técnicos da unidade responsável pelo desenvolvimento e administração de todo o processo referente à pesquisa de clima requisitaram a participação de profissionais representantes de outras unidades da empresa, de forma que o “grupo de clima” fosse representativo da empresa. Segundo Barçante e Castro (1995: 28), *“é importante lembrar que, quanto maior for o número de áreas envolvidas diretamente na gestão do processo, maiores as chances de que as ações corretivas tomadas a partir das informações coletadas revertam em efetiva melhoria do clima organizacional”.*

Este grupo foi constituído com a finalidade de apurar todos os aspectos que intervinham no clima organizacional do BESC. Tais aspectos foram levantados, determinando as hipóteses de trabalho que iriam orientar a definição dos indicadores de clima, que por sua vez deflagram as questões que serão formuladas no instrumento de coleta de dados.

Por hipóteses de trabalho, entenda-se que são, conforme Oliveira (1995:114) “*declarações, condições ou princípios formulados a priori (grifo do autor), admitidos ainda sem convicção por parte do pesquisador, cuja conformidade com fatos já conhecidos será investigada na pesquisa e que permitirão tirar conclusões a partir desta*”. Oliveira (1995:116) ressalta, ainda, que “*a formulação de hipóteses de trabalho é, de fato, o ponto-chave numa pesquisa de clima interno*”.

Os fatores, ou indicadores de clima, como denominam Barçante e Castro (1995), são as variáveis que deverão ser contempladas no questionário. A eleição dos mesmos, no caso do BESC, baseou-se na compreensão de que algumas dimensões que perpassam o ambiente organizacional, quando devidamente investigadas e analisadas, fornecem uma visão multidimensional e dinâmica dos diversos processos/relações que se desenvolvem no âmbito da organização, e a conseqüente interferência destas dimensões no processo produtivo.

Portanto, foram definidos os seguintes fatores/indicadores de clima, e respectivos objetivos:

- Imagem da Empresa - detectar a imagem que o empregado tem hoje do BESC e como ele percebe a composição da imagem do Banco junto aos clientes externos;
- Sentido de Realização - detectar como o empregado percebe seu grau de satisfação com relação à empresa e ao seu trabalho;

- Estilo de Chefia - detectar a percepção dos empregados quanto às habilidades técnicas e comportamentais das chefias de sua área;
- Comunicação - detectar a percepção dos empregados quanto à eficácia da rede de comunicação vigente na empresa;
- Desempenho e Qualidade - detectar como o empregado percebe o seu entendimento e comprometimento com relação à questão da qualidade e do desempenho e como estas dimensões estão sendo vivenciadas dentro da empresa;
- Política de Recursos Humanos e Benefícios - detectar a percepção dos empregados quanto aos valores que permeiam os posicionamentos da empresa nas suas relações de trabalho;
- Ambiente e Condições de Trabalho - detectar a percepção dos empregados quanto às condições ambientais e técnicas disponíveis para a execução de seu trabalho;
- Qualidade de Vida e Saúde - detectar a percepção dos empregados quanto aos aspectos bio-psico-sociais que determinam seu estilo de vida.

4.4.3 – Técnicas de coleta de dados

Segundo Lakatos e Marconi (1982:56), *“a metodologia científica utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos”*. As técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa são o questionário, a análise documental e a observação participante.

A observação participante compreende a participação real do pesquisador com o grupo, incorporando-se a ele. Lakatos e Marconi (1982:68) salientam que o pesquisador deve ficar “*tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste*”. O tipo de observação participante adotado nesta pesquisa foi o “natural”, que corresponde ao pertencimento do observador ao mesmo grupo que está investigando, conforme Lakatos e Marconi (1982).

A análise documental consiste no estudo e análise de documentos da organização como arquivos históricos, registros, estatísticas, atas, jornais, revistas, entre outros, visando proporcionar ao pesquisador, dados suficientemente ricos para evitar longos levantamentos de campo. No caso ora apresentado, foram analisados os resultados das pesquisas de clima realizadas em anos anteriores, bem como os contratos de resultados de algumas unidades e o relatório de planos e metas da empresa para a ano de 1998.

O questionário é considerado, segundo Oliveira (1995), o mais comum dos instrumentos técnicos de pesquisa de clima interno. Trata-se de uma técnica quantitativa de pesquisa cujas respostas a cada questão são categorizadas, oferecendo, através de percentagens, informações sobre a frequência de determinados fenômenos entre a população pesquisada.

A construção deste instrumento de coleta de dados deve levar em consideração os seguintes princípios, conforme Oliveira (1995:131-134):

- a) Questionários são úteis principalmente quando o clima interno está sendo focalizado a partir dos comportamentos dos empregados;
- b) Questionários são um instrumento de uso restrito, e devem ser breves e diretos;
- c) A definição das hipóteses determinará quantas e quais questões serão incluídas;
- d) O teste das questões, ou a realização de “pré-teste”, é fundamental para que se consiga uma versão final sem questões mal formuladas, termos inadequados, duplicidade de sentidos ou exageros;
- e) O mito acerca do asseguramento da confiabilidade dos dados obtidos em relação ao número de respondentes;
- f) A questão do sigilo, embora existam controvérsias, que coloca à vontade os sujeitos para exteriorizarem o que pensam;
- g) Os questionários, principalmente os fechados, são a técnica que oferece os dados mais fáceis de tabular;
- h) O questionário apresenta algumas vantagens inegáveis sobre outras técnicas de pesquisa: permite aplicação maciça, mesmo quando a população-alvo pesquisada está espalhada por uma ampla área geográfica; de custos relativamente baixos; e tende a ser mais facilmente aceita pelos respondentes.

Tendo como referência este quadro teórico, e a partir da definição dos fatores/indicadores de clima, procurou-se estruturar um instrumento que, ao compor a investigação de todas as variáveis, contemplasse os pressupostos previamente definidos pelo “grupo de clima”, quais sejam: simplicidade, objetividade e confiabilidade. Portanto, optou-se pelo uso do questionário como instrumento de coleta de dados, composto por frases afirmativas de fácil compreensão e em número adequado, que visasse a praticidade na aplicação, no sentido de não se tornar cansativo para o entrevistado/respondente.

A aplicação de pré-teste foi um passo importante para a definição do instrumento de coleta de dados, oportunizando reformulações nas afirmativas (entendimento claro e objetivo daquilo que realmente se procurava saber), a partir da verificação da clareza das questões/afirmativas; duplicidade de questões ou de sentido na afirmação; quantidade de afirmativas; e clareza quanto às alternativas de respostas. Além disso, a realização do pré-teste possibilitou dirimir as dúvidas quanto à aplicação do instrumento, mais especificamente com relação aos empregados semi-analfabetos.

O modelo de alternativas de respostas foi definido a partir da escala diferencial semântica, com amplitude de 04 (quatro) pontos que, por não oferecer uma alternativa de neutralidade e/ou escape, leva o entrevistado/respondente a definir a sua posição quanto ao que está colocado em cada uma das afirmativas. Conforme Barçante e Castro (1995:32), “... defendemos a utilização de escalas de 4 pontos, que, além de serem mais *enxutas* (grifo dos autores), não contêm o valor central que, na cultura

brasileira, leva ao vício". O quadro 4.1 representa o modelo de alternativas de respostas e suas respectivas interpretações:

Quadro 4.1 – modelo de alternativas de respostas ao questionário

ALTERNATIVA	INTERPRETAÇÃO
Concordo	Concorda com a afirmativa na sua totalidade.
Concordo com a maior parte	Tende a concordar com a afirmativa colocada, ainda que não concorde com ela integralmente.
Discordo da maior parte	Tende a discordar da afirmativa colocada, ainda que não discorde dela totalmente.
Discordo	Discorda da afirmativa colocada.

FONTE: BESC/DIREH

Portanto, ao assinalar a alternativa do tipo "concordo", entende-se que o respondente esteja concordando plenamente com o conteúdo da questão/afirmativa. Se assinalar "concordo com a maior parte", o indicativo é de que o respondente concorde quase totalmente com o conteúdo da questão, embora com ressalvas, ou seja, há uma tendência maior para a concordância. E assim sucessivamente.

Como não há consenso técnico, segundo Barçante e Castro (1995) sobre a necessidade de explicitar a que fator corresponde cada bloco de afirmativas, ou ainda, de colocá-las em bloco, optou-se por estruturar o questionário de forma que as afirmativas ficassem distribuídas em blocos, agrupando-as em conformidade com o fator/indicador de clima pesquisado.

Esta decisão pautou-se na necessidade de adequar o instrumento às características do público-alvo, que não tem o hábito da leitura, conforme dados obtidos nas pesquisas de clima organizacional realizadas anteriormente (BESC, rel.04, 1994; BESC, rel.06, 1997), e através da ampla discussão dos participantes do grupo de clima sobre as informações obtidas na análise dos dados das pesquisas de clima já realizadas na empresa.

Para uma melhor compreensão da composição do instrumento de coleta de dados, a tabela 4.1 apresenta a disposição das afirmativas em relação aos fatores/indicadores de clima correspondentes:

Tabela 4.1 – disposição das questões/afirmativas em relação aos indicadores de clima correspondentes.

FATOR/INDICADOR DE CLIMA	AFIRMATIVAS
Comunicação	01; 02; 03; 04 e 05.
Estilo de Chefia	05; 07; 08; 09 e 10.
Relacionamento Interpessoal	11; 12; 13 e 14.
Desempenho e Qualidade	15; 16; 17 e 18.
Ambiente e Condições de Trabalho	19; 20; 21; 22 e 23.
Imagem da Empresa	24; 25; 26; 27 e 28.
Sentido de Realização	29; 30; 31; 32 e 33.
Política de RH e Benefícios	34; 35; 36; 37 e 38.
Qualidade de Vida e Saúde	39; 40; 41 e 42.

FONTE: BESC/DIREH

Como se pode verificar, as cinco primeiras questões/afirmativas do questionário correspondem ao fator (ou indicador de clima) “comunicação”; as

cinco questões seguintes correspondem ao fator “estilo de chefia”; e assim sucessivamente.

A composição final do questionário (Anexo 8.1) totalizou 42 questões fechadas do tipo afirmativas, estruturadas sob caráter positivo, de tal forma que um alto grau de concordância com a afirmativa, enunciasse um clima positivo naquele aspecto pesquisado. Além disso, no final do instrumento, foi incluída uma observação, que abria a possibilidade para comentários adicionais, especialmente sobre aspectos não referidos nas afirmativas fechadas, caracterizando-se como uma “pergunta aberta”, conforme Labes (1998).

4.4.4 – A delimitação da pesquisa e definição da amostra

Para esta pesquisa, optou-se pela utilização de amostra do tipo censitária, ou seja, pela realização de um censo na empresa, uma vez que a pesquisa de clima organizacional tornou-se uma prática comum na empresa, de modo a compor sua cultura organizacional. Além disso, segundo relatos do grupo de clima, a pesquisa de clima realizada na empresa em 1994 gerou descontentamento por parte daqueles empregados que “não foram ouvidos”, culminando na decisão pelo tipo censitário nas próximas experiências.

Além disso, os cálculos para averiguar os custos da pesquisa tipo censitária, em comparação com a pesquisa por amostragem realizada em 1994, não apresentavam diferenças significativas, em função da distribuição geográfica da empresa, do número extremamente reduzido de empregados de

algumas unidades e das exigências técnicas da pesquisa por amostragem estratificada.

Assim, dos 4.947 empregados ativos (dados de out/98, segundo a unidade de Folha de Pagamento da empresa), 3.916 participaram da pesquisa pelo preenchimento dos questionários, representando 79,15 % do total de empregados ativos do SFBESC. Cabe ressaltar que o número de respondentes refere-se àqueles empregados que estavam presentes nas suas unidades no dia e hora da aplicação dos questionários. Os quadros 4.2 e 4.3 correspondem à composição final da amostra:

Quadro 4.2 - Composição Final da Amostra por Diretorias

DIRETORIAS	Nº EMPREGADOS ATIVOS	QUESTIONÁRIOS PREENCHIDOS
PRESI	109	70
VIPRE/DITEP	362	211
DIRAD	235	137
DIFIN	219	158
DIOPE	160	99
DIRÉ	92	79
DIRUH	111	83
DIRAT	7	6
BESCAM	33	25
GEREG'S	78	65
TOTAL	1406	913

Quadro 4.3 - Composição Final da Amostra das Agências, por GREG's

GEREG'S	Nº EMPREGADOS ATIVOS	QUESTIONÁRIOS PREENCHIDOS
Blumenau	486	397
Chapecó	251	214
Criciúma	245	214
Florianópolis	997	847
Joaçaba	278	253
Joinville	422	340
Lages	199	172
Rio do Sul	208	172
São Miguel d'Oeste	148	136
Tubarão	226	193
Fora do Estado	81	65
TOTAL	3541	3003

FONTE: BESC/DIREH

Analisando o quadro 4.2, verifica-se que o total de empregados ativos das unidades que correspondem a cada uma das diretorias da empresa é de 1.406. Destes, 913 responderam ao questionário da pesquisa. E o número de empregados lotados em agências, distribuídas por GREG's – Gerências Regionais, conforme verifica-se no quadro 4.3, é de 3.541 empregados ativos, sendo que destes, 3.003 responderam ao mesmo instrumento de coleta de dados.

A estrutura organizacional básica do SFBESC, no período de realização da pesquisa, estava composta das seguintes unidades:

PRESIDÊNCIA

GABINETE DA PRESIDÊNCIA - GAPRE

SECRETARIA GERAL - SEGER

ASSESSORIA - ASSES

DEPARTAMENTO DE CONSULTORIA JURÍDICA – DEJUR

DIRETORIA ADMINISTRATIVA - DIRAD

ASSESSORIA - ASSES

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - DEPAD

DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO E MATERIAIS – DEPAM

DEPARTAMENTO DE MANUTENÇÃO E INSTALAÇÃO - DEMIN

DIRETORIA DE OPERAÇÕES - DIOPE

ASSESSORIA - ASSES

DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES GERAIS - DEROG

DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES DE CÂMBIO - DECAM

DEPARTAMENTO DE ARRENDAMENTO MERCANTIL - DEARM

DEPARTAMENTO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA - DEPEM

DEPARTAMENTO DE CADASTRO E ANÁLISE DE RISCO - DECAR

DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS BANCÁRIOS - DESEB

DIRETORIA FINANCEIRA E DE CONTROLE - DIFIN

ASSESSORIA - ASSES

COORDENADORIA DE NEGÓCIOS E ATENDIMENTO AO GOVERNO -

CONAG

DEPARTAMENTO DE MERCADO FINANCEIRO E DE ACIONISTAS - DEMAC

DEPARTAMENTO FINANCEIRO - DEFIN

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE - DECON

DEPARTAMENTO DE POUPANÇA - DEPOP

DIRETORIA DE CRÉDITO RURAL E RABITAÇÃO - DIRUH

ASSESSORIA - ASSES

DEPARTAMENTO DE HABITAÇÃO - DEHAB

COORDENADORIA VIVA CASA - COVIC

DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES RURAIS - DERUR

DEPARTAMENTO DE COBRANÇAS JUDICIAIS - DECOJ

DIRETORIA DE AGÊNCIAS, MARKETING E PLANEJAMENTO - DIAMP

ASSESSORIA - ASSES

Escritório da Qualidade - QUALI

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO - ASCOM

COORDENADORIA DO MERCOSUL - COSUL

DEPARTAMENTO DE MARKETING - DEMAK

DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO - DEPLA

DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DEORG

DEPARTAMENTO DE INSPEÇÃO E AUDITORIA - DEIAT

SUPERINTENDÊNCIA DAS GERÊNCIAS REGIONAIS - SUREG

Gerências Regionais - GEREG

Agências e Postos de Serviços

DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS - DIREH

ASSESSORIA - ASSES

DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE REC, HUMANOS - DEREH

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL - DEAPE

VICE-PRESIDÊNCIA – VIPRE ¹

~~**DIRETORIA DE TECNOLOGIA, PRODUTOS E SERVIÇOS - DITEP**~~

ASSESSORIA - ASSES

COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS - CODEP

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS - DESIS

DEPARTAMENTO DE AUTOMAÇÃO - DEAUT

DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO - DEPRO

CERES - Blumenau - CEBLU

CERES - Chapecó - CECHA

CERES - Criciúma - CECRI

CERES - Curitiba - CECUR

CERES - Joaçaba - CEJOA

CERES - Joinville - CEJOI

CERES - Rio do Sul - CESUL

DEPARTAMENTO DE COMPENSAÇÃO DE DOCUMENTOS - DECOD

DIRETORIA DE GESTÃO DE RECURSOS DE TERCEIROS – DIRAT²

BESC CORRETORA DE TÍTULOS, VALORES E CÂMBIO – BESCAM

PRESIDÊNCIA - PRESI

DIRETORIA TÉCNICA - DITEC

DEPARTAMENTO DE MERCADO DE CAPITAIS - DEMEC

¹ O vice-presidente, na ocasião, acumulava também a função de diretor da DITEP.

² A DIRAT não se caracterizava como as demais diretorias, em relação à estrutura departamental, pois era uma diretoria recém-formada, e composta por apenas sete colaboradores.

4.4.5 – Técnicas de análise dos dados

Os dados obtidos pelos questionários foram processados e tabulados na forma de tabelas de distribuição de freqüências de respostas, gerando-se estatísticas de médias aritméticas e percentuais de tendência à concordância. Esta etapa de tratamento estatístico dos dados ficou sob a responsabilidade do Instituto Mapa, empresa especializada em pesquisa de opinião e de mercado.

Para efeito de análise, o critério referencial de tendência à concordância foi representado pela somatória dos itens “concordo” e “concordo com a maior parte”.

Em correspondência a uma pesquisa probabilística, o resultado global apresentado oferece índice de confiabilidade de 95%, com margem de erro amostral na ordem de 0,7%. Para alguns resultados, o fechamento ficou um pouco abaixo ou acima de 100%, variação esta aceitável diante da margem de erro da pesquisa, em função de arredondamentos dos percentuais feitos diretamente em programas de processamento de dados.

A análise de dados compreendeu algumas outras atividades distintas, entre as quais, leitura do material, categorização e interpretação dos resultados. Por se tratar de um estudo exploratório sobre alguns fatores de clima organizacional que não pretende estabelecer generalizações, o tratamento por meio de média padronizada possibilitou construir, a partir da mediana das respostas obtidas em cada questão, um perfil do Clima Organizacional no BESC.

4.4.6 – Recursos utilizados

4.4.6.1 – Recursos humanos

Para a aplicação dos questionários, procedeu-se o recrutamento e seleção de aplicadores da Pesquisa do Clima Organizacional, ocasião em que foram selecionados 39 empregados de diversas unidades da empresa. O treinamento dos aplicadores constituiu uma etapa extremamente relevante dentro de todo o contexto, considerando-se que a postura imparcial e facilitadora dos aplicadores contribuiu para garantir a credibilidade requerida pelo processo. Para tanto, foram repassadas as informações acerca dos objetivos da Pesquisa, conforme “Manual dos Aplicadores” (Anexo 8.2), os procedimentos durante a aplicação (postura do aplicador, sigilo e segurança) e realizada a distribuição de materiais, bem como a definição das rotas de acordo com a distribuição geográfica (Anexo 8.3), anteriormente prevista pelo grupo coordenador, que manteve-se em caráter de plantão e assessoria durante todo o processo. A pesquisa de campo deu-se de forma concomitante em todas as unidades da Direção Geral da empresa, e em todas as agências, inclusive as situadas fora do Estado de Santa Catarina, no período de 05 (cinco) dias úteis. Nestas últimas, os questionários foram enviados via malote interno da empresa, sob a responsabilidade do representante da Direção Geral lotado nessas agências, que também recebeu treinamento à distância, através do Manual de Aplicadores anteriormente mencionado e diversos contatos telefônicos.

Foram utilizados, ainda, os recursos de profissionais da empresa Mapa, especializada em pesquisa de opinião e de mercado, para realizar a compilação e o tratamento estatístico dos dados.

4.4.6.2 – Recursos materiais e estratégia de marketing

Com a finalidade de criar um sentimento positivo de participação dos empregados na Pesquisa de Clima Organizacional, importante foi a divulgação do trabalho baseado no pressuposto de que tratava-se de um instrumento favorável ao empregado, e não a uma obrigatoriedade ou imposição da empresa.

A divulgação de todo o processo caracterizou-se, portanto, como uma etapa imprescindível para o entendimento, aceitação e participação efetiva dos empregados, favorecendo a sedimentação de uma cultura voltada à pesquisa, dentro da empresa. Esta divulgação deu-se por meio de informes nos jornais internos da empresa, comunicado eletrônico, mala direta a todos os empregados, folders ilustrativos, editais/cartazes afixados em todas as unidades, e mensagens nos demonstrativos salariais dos empregados.

4.5 – Limitações da pesquisa

Independentemente da natureza da pesquisa, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, este estudo apresenta algumas limitações a seguir comentadas.

Por limitar-se ao estudo de apenas uma organização, priorizando a análise em termos de Clima Organizacional, o estudo de caso não permite a generalização das conclusões obtidas para além do universo pesquisado.

A opção por realizar o estudo por meio do estudo de caso, com observação participante natural, deu-se pela complexidade da natureza e da cultura da organização pesquisada. Porém, essa modalidade de pesquisa requer também, por parte do pesquisador, habilidades e conhecimentos para interpretar as situações e superar a mera aplicação de técnicas de coleta de dados. Além disso, o observador participante, segundo Lakatos e Marconi (1982:68) *“enfrenta grandes dificuldades para manter a objetividade, pelo fato de exercer influência no grupo, ser influenciado por antipatias ou simpatias pessoais, e pelo choque do quadro de referência entre observador e observado”*.

Assim, considerando-se o fato de que a pesquisadora pertence ao quadro funcional da empresa pesquisada, apesar de ter realizado a pesquisa com o auxílio do grupo de clima daquela instituição, e utilizando um instrumento de coleta de dados de natureza quantitativa, existe a possibilidade de influência na interpretação e análise qualitativa dos resultados, embora esta limitação seja inerente aos estudos qualitativos.

O questionário, enquanto instrumento de coleta de dados, restringe respostas às questões pré-determinadas, gerando a possibilidade de frustrar os respondentes, conforme a avaliação de Labes (1998), por não terem a oportunidade de se manifestar sobre aspectos não especificados no

instrumento. A inclusão de um espaço para “comentários adicionais” ao final do questionário foi uma tentativa de dirimir esta limitação.

A possibilidade de haver manipulação nas respostas, por parte dos respondentes, deve ser considerada, haja vista o fato de que os resultados da pesquisa de clima do BESC foram vinculados a um contrato de resultados, com definição de metas a serem atingidas por cada unidade da empresa.

O período de realização da pesquisa também pode ser considerado uma limitação, pela proximidade com o final de mandato do governo do Estado e, por conseqüência, com o final do mandato da diretoria da empresa. A aplicabilidade dos resultados da pesquisa, e as recomendações sugeridas podem ficar prejudicados em razão disso, embora este fato não tenha ocorrido com a pesquisa realizada em 1994, cujos resultados, ao contrário, contribuíram para o desenvolvimento do plano de ações e metas traçados para o Banco, para o ano seguinte.

E, finalmente, apesar dos cuidados metodológicos descritos neste capítulo, reconhece-se que, numa perspectiva sincrônica, o resultado é o retrato de uma realidade em um período definido, sem levar em conta suas alterações no tempo, e é sobre este pálido retrato que trabalha a pesquisadora.

4.6 – Conclusão

O desenvolvimento do estudo requereu um planejamento de pesquisa que decorreu do tema, do problema, dos referenciais teórico-metodológicos e

dos objetivos do trabalho, percorrendo um caminho de investigação quantitativo-qualitativo, com enfoque na observação participante natural.

Sob esta perspectiva, serão apresentados, no capítulo seguinte, aspectos relativos ao ambiente da organização estudada, sua história e, mais especificamente, a descrição e a interpretação dos resultados obtidos a partir da pesquisa de campo.

5 – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 – Introdução

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa sobre o clima organizacional do BESC como um todo, e para cada um dos fatores/indicadores de clima: comunicação, estilo de chefia, relacionamento interpessoal, ambiente e condições de trabalho, imagem da empresa, sentido de realização, política de recursos humanos e de benefícios, e qualidade de vida e saúde.

Inicialmente, enfoca-se a trajetória do BESC, com base no contexto histórico e na análise de documentos, com o objetivo de situar o ambiente organizacional daquela empresa, identificando-se, assim, alguns indicativos de sua cultura organizacional. Aqui, considera-se que não há possibilidade, conforme Katz e Kahn (1987), de analisar uma organização sem que se verifique o seu ambiente dinâmico.

Em seguida, apresenta-se a descrição das informações compiladas a partir da pesquisa de campo realizada, referente às percepções dos empregados com relação aos fatores/indicativos de clima. Focaliza-se, neste momento, o BESC em sua globalidade, conforme as variáveis pesquisadas.

Num terceiro momento, são apresentados os aspectos gerais dos resultados, deflagrando as médias gerais de concordância, em percentuais, da empresa como um todo e das unidades que a compõem, resultando na

consolidação dos indicadores que compõem cada um dos nove fatores averiguados na pesquisa.

5. 2 – Caracterização da Empresa e dos Respondentes

O Banco do Estado de Santa Catarina é uma instituição financeira pública, que nasceu da intenção de dotar o Estado de Santa Catarina de um banco de desenvolvimento, sendo um dos temas do Seminário Sócio-Econômico promovido pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC, em 1958.

Diversos procedimentos legais foram acionados, até que pela Lei Estadual nº 3065, de 21 de julho de 1962, ficou autorizado a iniciar suas atividades sob a denominação de Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - BDE. Iniciou suas atividades num período em que, em Santa Catarina, deu-se ênfase às políticas públicas como instrumento de gestão do Estado. O relatório de 1996 da organização (BESC, Rel. 01, 1996), confirma que

“o banco foi criado com o objetivo de acelerar o processo de desenvolvimento econômico (...), estimulando a criação de riquezas, sua distribuição e circulação. Tendo como atribuição, também, além de analisar o processo regional de desenvolvimento econômico, estudar os problemas que impediam a aceleração dos processos de expansão econômica, estabelecer

programas periódicos de investimentos e assessorar os poderes Executivo e Legislativo".

Note-se que, naquele período, o banco passara a assegurar, por meio da prática de operações bancárias, eficiência às despesas públicas, atuando no financiamento de entidades e órgãos da administração pública, constituindo-se em instrumento indispensável à execução do plano de governo.

A partir de 29 de abril de 1969, a Assembléia Geral de Acionistas, atendendo pressupostos da nova Lei Bancária que criava o Banco Central do Brasil, alterou sua denominação, quando então o Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – BDE, passou a designar-se Banco do Estado de Santa Catarina S.A. - BESC. Nesse período, deixou de ser sociedade de economia mista, para constituir-se em sociedade anônima de capital aberto.

Em 1971, a organização em estudo passou a operar como grupo financeiro, controlando diversas agências financeiras. No período de 71 a 74, anos de crescimento recorde da economia brasileira, o banco consolidou sua ação como instrumento indispensável ao desenvolvimento do Estado, e viveu intensamente o chamado "milagre brasileiro", intensificando sua atividade com a abertura de novas modalidades de crédito, para acompanhar o incremento do mercado financeiro nacional.

No decorrer de 1975, foi reativada sua linha de crédito para o programa de comercialização agrícola e de suínos, e também deu-se ênfase à política de aceleração do processo de industrialização, possibilitando-lhe maior participação na pauta de exportações dos produtos catarinenses.

No período de 74 a 78, a estrutura administrativa da instituição foi marcada por uma sensível expansão, aumentaram-se em mais de 500% seu capital e suas reservas, ampliando-se na mesma proporção sua assistência ao comércio, à indústria e à agropecuária. Duplicou o número de suas agências, e obteve, ainda, autorização do Banco Central para instalar postos avançados de crédito rural (BESC, Rel. 01, 1995).

No período de 1979 a 1982, em decorrência do plano do governo, novamente se deu a expansão de agências, uma vez que a meta era de contemplar cada município catarinense com uma agência (BESC, Rel. 01, 1996). Também a conjuntura dos anos 80 passou a exigir uma postura específica da organização. O contexto era de recessões com crises inflacionárias, atuando o banco no auxílio aos programas de ajuste da economia, com ênfase especial no financiamento da dívida pública e das empresas estatais.

No final da década de 80, passou a operar como banco múltiplo, recebendo a denominação de Sistema Financeiro BESC, por integrar mais cinco empresas: Crédito Imobiliário, Financeira, Corretora, Distribuidora e Arrendamento Mercantil.

A partir de 1989, reorganizou-se o sistema administrativo, implantando-se novas formas de gestão, com planejamento estratégico e a elaboração do plano de cargos e salários.

Na gestão 90-94, o Banco consolidou a prática do planejamento estratégico, registrando avanços em suas aplicações e negócios, vindo a culminar com a necessidade de redefinir os rumos de gestão da empresa.

Essa necessidade reflete-se no objetivo estratégico que define como meta da instituição, a promoção do crescimento, da rentabilidade, da capitalização e da produtividade.

Em meados de 1994, o BESC partiu para a implantação de um programa de modernização e de transformação empresarial com o objetivo central de buscar agilidade, adaptabilidade e sobrevivência no contexto de cada vez maior concorrência e competitividade.

Como decorrência desse programa de modernização, surge o atual perfil do BESC. Em junho de 1998, a organização possui em seu quadro de pessoal 5.206 (cinco mil duzentos e seis) empregados. Desse contingente, aproximadamente 63% são homens, e 37% são mulheres. Quanto à escolaridade, é observada a predominância de funcionários que concluíram o segundo grau, 81,76%, seguidos por aqueles que já concluíram o curso superior, 15,61%. Os 2,63% identificados como outros, apontam o pessoal que possui apenas o primeiro grau completo. O tempo médio de empresa dos funcionários é de aproximadamente 18 anos, e a idade média dos mesmos é de 40 anos.

Atuando no mercado catarinense há quase 39 anos, o BESC conta com 255 agências, e 329 postos de serviço, dos quais 99,14% localizados em território catarinense. Como banco de varejo com característica regional, atua de forma pioneira em 149 dos 293 municípios existentes, com a missão de promover o crescimento e o desenvolvimento das comunidades catarinenses (BESC, Rel.02, 1998).

Seu controle acionário é formado por 67,67% do Governo do Estado, 17,31% da FUSESC - Fundação de Seguridade dos Empregados do SFBESC, 7,54% do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE, e o restante de outros acionistas.

5.3 – Análise Global dos Fatores/Indicadores do Clima Organizacional do BESC – Banco do Estado de Santa Catarina S/A

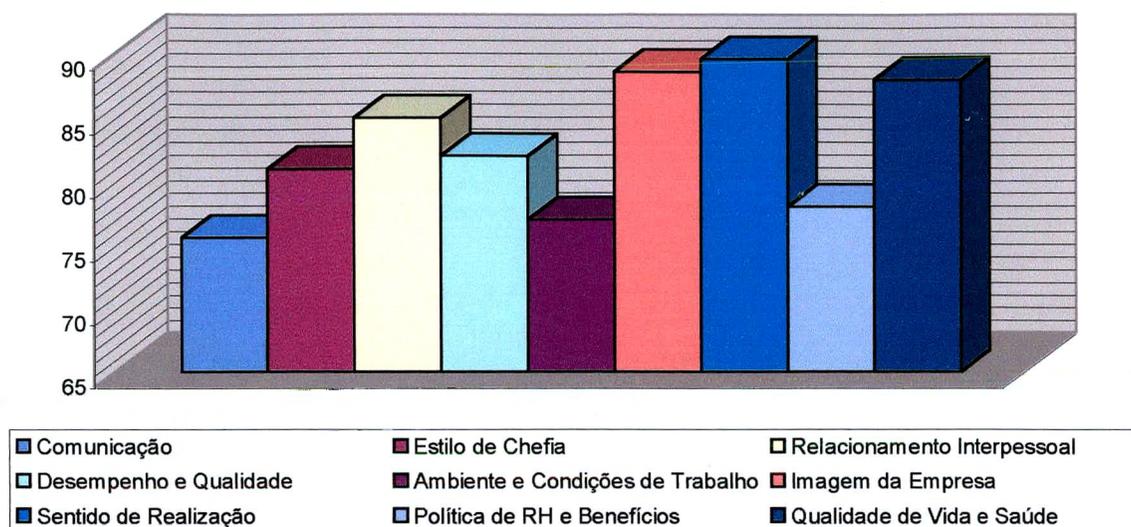
Este item apresenta a descrição e a análise geral dos fatores/indicadores do clima organizacional no BESC, resultante dos dados obtidos através dos questionários, revelando a média do percentual de concordância nas afirmativas referentes a cada um dos fatores/indicadores de clima pesquisados.

Conforme pode-se constatar pelo gráfico 5.1, predomina uma avaliação positiva no BESC em relação aos nove fatores /indicadores de clima. Verifica-se que os índices de concordância obtidos variam dentro do intervalo de 75,6% no fator **comunicação**, e 89,6% no fator **sentido de realização**.

Além do fator **comunicação**, os outros dois fatores que obtiveram as menores tendências de concordância com as afirmativas correspondentes foram **ambiente e condições de trabalho**, com 77%; e **política de recursos humanos e benefícios**, com 79,6%.

Gráfico 5.1 – Perfil do Clima Organizacional do BESC (Média dos Fatores/Indicadores de Clima)-

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (% GLOBAL POR FATORES)



Fonte: BESC/DIREH

Por outro lado, os dois outros fatores com maior índice de concordância, ainda segundo o gráfico 5.1, foram os relativos à **imagem da empresa**, com 88,6%; e **qualidade de vida e saúde**, com 89%. Os demais fatores obtiveram as seguintes médias gerais de concordância: **relacionamento interpessoal**, com 85%; **desempenho e qualidade**, com 82%; e **estilo de chefia**, com 81%.

Os dados obtidos evidenciam pelo menos duas questões básicas: por um lado, os empregados sentem um profundo orgulho de trabalhar no BESC, demonstrando alto índice de satisfação em relação ao fator **sentido de realização**. Por outro lado, a **política de RH e benefícios**, a **comunicação** e o **ambiente e condições de trabalho** parecem ser as questões mais problemáticas na perspectiva dos empregados, refletindo que, nestes aspectos, a satisfação não é plena.

5. 4 – Análise do Clima Organizacional do BESC por Fator

Este item descreve as percepções dos empregados do BESC sobre os fatores/indicadores de clima e os respectivos sub-fatores, com base nas afirmativas que os compõem.

5. 4.1 – Fator Comunicação

No tocante à comunicação dentro do BESC, conforme a tabela 5.1, verifica-se que os empregados sentem-se bem informados no nível macro, ou seja, sobre o que se passa dentro da empresa de modo geral e com base em meios formais de comunicação (84% de tendência à concordância neste aspecto). No entanto, há alguns problemas no nível micro referente a ambiente de trabalho: 69% dos empregados carecem de mais reuniões para trocar idéias e dar sugestões e 73% sentem-se à vontade para opinar/sugerir críticas e melhorias. Aproximadamente 25% dos empregados não se sentem bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho, e o mesmo índice acredita não receber todas as informações para realizarem bem suas atividades.

Sendo um dos três fatores de avaliação menos positiva, os dados obtidos revelam a dissonância entre o que vem acontecendo e o que precisa acontecer a nível de comunicação. Estes dados revelam-se preocupantes na medida em que a empresa está trabalhando na implantação de uma nova filosofia e uma nova metodologia de trabalho voltada à obtenção de resultados.

Tabela 5.1 – Distribuição global de frequência do fator Comunicação

Afirmativas/ Citações Estimuladas	Concordo/Concordo com a maior parte (tendência à concordância - %)	Discordo/Discordo da maior parte (tendência à concordância - %)	Não sabe/não respondeu (%)
01) Os meios de comunicação interna do BESC me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa	84	14	2
02) O BESC costuma manter seus empregados bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho	76	23	1
03) Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho	76	23	1
04) Na minha unidade, as pessoas sentem-se à vontade para opinar/sugerir críticas e melhorias	73	26	1
05) Na minha unidade, ocorrem reuniões suficientes para que se possa trocar idéias e dar sugestões	69	30	1

Fonte: BESC/DIREH

Base:(3.916 respondentes)

5.4.2 – Fator Estilo de Chefia

Predomina no BESC um estilo de chefia competente nas suas atribuições específicas de trabalho, segundo os percentuais de concordância na ordem de 86% com as afirmativas "Meu chefe imediato conhece bem o trabalho que realiza" e "eu confio no meu chefe imediato", verificados na tabela 5.2. No entanto, no aspecto relacionamento com seus subordinados, ainda há espaço para melhoria, apesar dos altos índices de concordância. O BESC poderá incluir em seu plano de ações para treinamento e desenvolvimento

gerencial, programas e técnicas voltados ao incentivo e motivação de equipes, uma vez que este é o ponto mais crítico no estilo das chefias, conforme o índice de concordância com a última afirmativa deste fator, cujos resultados são mostrados na tabela 5.2.

Tabela 5.2 – Distribuição global de frequência do fator Estilo de Chefia

Afirmativas/ Citações Estimuladas	Concordo/Concordo com a maior parte (tendência à concordância - %)	Discordo/Discordo da maior parte (tendência à concordância - %)	Não sabe/não respondeu (%)
06) Meu chefe imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele	79	20	1
07) Meu chefe imediato é uma pessoa que sabe solucionar os problemas de relacionamento que surgem na minha unidade	79	20	1
08) Meu chefe imediato conhece bem o trabalho que realiza	86	13	1
09) Eu confio no meu chefe imediato	86	13	1
10) O meu chefe imediato sabe incentivar as pessoas que trabalham com ele	75	24	1

Fonte: BESC/DIREH

Base:(3.916 respondentes)

5.4.3 – Fator Relacionamento Interpessoal

Conforme a tabela 5.3, 96% dos respondentes tendem a concordar com a afirmativa “Eu me dou bem com os meus colegas de trabalho”, refletindo que existe uma percepção excelente do relacionamento interpessoal, dentro de cada unidade, na ótica de dentro para fora, ou seja, quando este depende de

cada um dos empregados em relação ao seu meio, aos seus colegas de trabalho. No entanto, o inverso não é exatamente verdadeiro, na percepção desses mesmos empregados, considerando-se que apenas 74% tendem a concordar que “na minha unidade, as pessoas realmente trabalham em conjunto, como uma equipe”. Em outras palavras, eventuais problemas de respeito, ajuda mútua e trabalho em equipe dentro da unidade são tidos como “problema dos outros”, causados pelos outros. A auto-avaliação é significativamente mais positiva.

Em sua essência, estes resultados, embora não atinjam um grau crítico, revelam um certo nível de problemas de relacionamento interpessoal, que poderiam estar envolvendo aspectos como: egocentrismo, falta de percepção adequada ou mesmo de informações sobre o trabalho dos colegas, ou disputas por reconhecimento e espaço.

Tabela 5.3 – Distribuição de Frequência do Fator Relacionamento Interpessoal

Afirmativas/ Citações Estimuladas	Concordo/Concordo com a maior parte (tendência à concordância - %)	Discordo/Discordo da maior parte (tendência à concordância - %)	Não sabe/não respondeu (%)
11) Eu me dou bem com os meus colegas de trabalho.	96	3	1
12) Na minha unidade, as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas.	75	24	1
13) Na minha unidade, as pessoas realmente trabalham em conjunto, como uma equipe.	74	25	1
14) Eu costumo ajudar os meus colegas na realização do seu trabalho.	96	3	1

Fonte: BESC/DIREH

Base:(3.916 respondentes)

5.4.4 - Fator Desempenho e Qualidade

Este fator é bem avaliado, de modo geral, por conta do excelente desempenho que se auto-atribuem os servidores respondentes da pesquisa. O comportamento de perceber-se a si mesmo de forma mais positiva do que em relação aos colegas da empresa repete-se também neste fator, como se pode constatar na afirmativa nº 18 da tabela 5.4, com 98% de tendência à concordância. Quando a avaliação refere-se à unidade de trabalho em relação ao todo, a tendência à concordância com as afirmativas diminui para 80%, conforme afirmativa nº 16 da mesma tabela. Porém, ao avaliar este mesmo aspecto tendo como referência a empresa, como um todo, conforme as afirmativas 15 e 17, o índice de concordância cai para 74% e 76%, respectivamente. Fica, então, bem nítida a tendência em proteger a si mesmo e, em segundo lugar, ao seu meio mais próximo, quando comparado a um todo maior. Neste fator, o problema passa a ser “os outros”, porém não tanto da sua unidade, mas da empresa em geral (outras unidades).

Em outras palavras, há uma percepção bastante positiva do desempenho e qualidade do trabalho do BESC, porém, a exemplo do fator anteriormente analisado (relacionamento interpessoal), a avaliação positiva é sempre mais reticente com relação aos outros ou à empresa de modo geral, e mais enfática com relação a si mesmos.

Tabela 5.4 – Distribuição de Frequência do Fator Desempenho e Qualidade

Afirmativas/ Citações Estimuladas	Concordo/Concordo com a maior parte (tendência à concordância - %)	Discordo/Discordo da maior parte (tendência à concordância - %)	Não sabe/não respondeu (%)
15) Os empregados do BESC realizam um excelente trabalho, com qualidade.	74	25	1
16) Na minha unidade, todos se esforçam para fazer sempre o melhor.	80	19	1
17) Hoje, trabalhar com qualidade é uma preocupação da maior parte dos empregados do BESC.	76	23	1
18) Eu sempre procuro realizar minhas atividades com qualidade.	98	1	1

Fonte: BESC/DIREH

Base:(3.916 respondentes)

5.4.5 – Fator Ambiente e Condições de Trabalho

O local de trabalho de cada servidor é considerado muito agradável pela maior parte deles, os quais mostram-se praticamente unânimes em concordar que se esforçam para melhorar esse ambiente, com 97% de tendência à concordância com este aspecto, representado na tabela 5.5. Porém, o BESC ainda tem deixado a desejar nas condições de segurança física de cada unidade (69%) e nas condições de trabalho (67%), segundo a percepção de seus empregados.

A análise dos dados obtidos sugere uma forte preocupação do corpo funcional com relação a sua segurança física em decorrência dos constantes assaltos. Há de se ressaltar que estes dados foram confirmados nas

considerações tecidas espontaneamente pelos empregados, verificados no espaço reservado a comentários/sugestões adicionais no final do questionário. As diferenças entre os índices de satisfação e de insatisfação com este aspecto ficarão melhor evidenciadas na análise da pesquisa por unidade, quando se constata uma percepção menos positiva nas unidades de negócios (agências).

Observou-se, também neste fator, que, mesmo no que se refere ao ambiente e condições de trabalho, a auto-avaliação sempre supera aquelas que envolvem terceiros. É muito forte a tendência de apontar problemas “nos outros”.

Tabela 5.5 – Distribuição de Frequência do Fator Ambiente e Condições de Trabalho

Afirmativas/ Citações Estimuladas	Concordo/Concordo com a maior parte (tendência à concordância - %)	Discordo/Discordo da maior parte (tendência à concordância - %)	Não sabe/não respondeu (%)
19) O meu local de trabalho é muito agradável.	81	18	1
20) Eu me esforço para melhorar o meu ambiente de trabalho.	97	2	1
21) Na minha unidade, há boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, móveis e utensílios).	67	32	1
22) O BESC está procurando melhorar a segurança de seus empregados, em caso de assaltos.	72	27	1
23) Eu me sinto tranqüilo com as condições de segurança física da minha unidade.	69	30	1

Fonte: BESC/DIREH

Base:(3.916 respondentes)

5.4.6 - Fator Imagem da Empresa

A grande maioria dos empregados concorda com todos os itens que integram o fator "imagem da empresa", especialmente com o de que o BESC contribui para o desenvolvimento da sua cidade (94% de tendência à concordância, representado na tabela 5.6) e de que, a cada ano que passa, o BESC está se tornando um banco melhor (92%).

Não havendo, neste caso, um item específico de auto-avaliação, é elevado o grau de concordância com que o bom desempenho dos colegas estaria contribuindo para uma melhoria da imagem do BESC na comunidade (87% de tendência à concordância com esta afirmativa).

A análise desses dados revela um grande sentido de afiliação à empresa, traduzido pelo orgulho de fazer parte do seu quadro e pelo entendimento social do banco no que se refere a sua proximidade da comunidade. O grau de concordância obtido na média, e em cada item que compõe este fator, permite observar, ainda, um certo "*spirit de corps*" entre os empregados da empresa.

Em contrapartida, os dados obtidos na coleta de opiniões espontâneas dos empregados, verificados na análise do espaço reservado a comentários/sugestões, ao final do questionário, indicam claramente a preocupação em manter a empresa no caminho da valorização profissional e da maturidade organizacional. Neste sentido, a ingerência política aparece como uma variável ameaçadora, sendo comentada de forma negativa por um número significativo de empregados.

Tabela 5.6 – Distribuição de Frequência do Fator Imagem da Empresa

Afirmativas/ Citações Estimuladas	Concordo/Concordo com a maior parte (tendência à concordância - %)	Discordo/Discordo da maior parte (tendência à concordância - %)	Não sabe/não respondeu (%)
24) Na minha opinião, o BESC passa uma boa impressão para a população em geral.	83	16	1
25) A cada ano que passa, o BESC está se tomando um Banco melhor.	92	7	1
26) Para as pessoas da minha cidade, trabalhar no BESC é motivo de orgulho e respeito.	87	13	1
27) O BESC contribui para o desenvolvimento da minha cidade .	94	5	1
28) Os meus colegas de trabalho ajudam a melhorar a imagem do BESC, perante a comunidade.	87	12	1

Fonte: BESC/DIREH

Base: (3.916 respondentes)

5.4.7 - Fator Sentido de Realização

Conforme a tabela 5.7, 97% dos empregados do BESC tendem a concordar que sentem orgulho de trabalhar na empresa. Os itens que compõem o fator sentido de realização mostram um elevado grau de contentamento e orgulho pela condição de empregado do BESC. Tratam-se de avaliações que confirmam a percepção de um certo "*spirit de corps*" junto aos empregados da empresa, a exemplo do que foi constatado no fator anterior (imagem da empresa).

Os aspectos que ficaram um pouco abaixo da média dos demais itens, foram realização profissional, com 87% de tendência à concordância, e valorização sentida dentro da própria unidade, com 80%. Relacionar tais índices, após a análise dos resultados referentes ao fator “Política de RH e Benefícios”, à falta de perspectiva de ascensão profissional e à falta de valorização ao bom desempenho, parece ser o caminho racional para entender tais resultados.

Tabela 5.7 – Distribuição de Frequência do Fator Sentido de Realização

Afirmativas/ Citações Estimuladas	Concordo/Concordo com a maior parte (tendência à concordância - %)	Discordo/Discordo da maior parte (tendência à concordância - %)	Não sabe/não respondeu (%)
29) Eu me orgulho de trabalhar no BESC.	97	3	0
30) Eu me sinto realizado profissionalmente.	87	12	1
31) Eu sinto prazer em vir trabalhar todos os dias na minha unidade.	92	7	1
32) Hoje o BESC é um bom emprego.	92	7	1
33) Eu me sinto valorizado dentro da minha unidade.	80	19	1

Fonte: BESC/DIREH

Base:(3.916 respondentes)

5.4.8 - Fator Política de RH e Benefícios

A maior parte dos empregados concorda que têm um bom conhecimento sobre os benefícios oferecidos pelo BESC (86% de

concordância com a afirmativa 37). Por outro lado, para aproximadamente 20% dos empregados, o Rec-Rec (plano de reconhecimento e recompensa da empresa) não se configura como um bom instrumento de recompensa.

As políticas de RH fazem com que uma parcela significativa dos empregados não se sinta valorizada pela empresa e não concorde com que o Banco ofereça condições para o crescimento profissional, obtendo índices de 70% e 76% de concordância com estes aspectos, respectivamente, conforme tabela 5.8.

Os dados obtidos evidenciam uma relativa insatisfação dos empregados do BESC quanto aos aspectos perspectiva de crescimento/ascensão, valorização profissional e remuneração apropriada. A análise destes itens reflete a compreensão subjacente, por uma parcela considerável de empregados (20 a 25%), de que a política de recursos humanos adotada pela empresa, por um lado, vem favorecendo a melhoria da qualidade de vida no trabalho de seus empregados (85% de concordância); e por outro, não parece demonstrar uma preocupação concreta com o seu crescimento, e conseqüentemente, com o seu desenvolvimento, o que vai de encontro com os objetivos propalados pelo programa de gestão empresarial adotado pelo BESC nos últimos três anos.

Tabela 5.8 – Distribuição de Frequência do Fator Política de RH e Benefícios

Afirmativas/ Citações Estimuladas	Concordo/Concordo com a maior parte (tendência à concordância - %)	Discordo/Discordo da maior parte (tendência à concordância - %)	Não sabe/não respondeu (%)
34) O Rec-Rec é um bom instrumento de recompensa.	81	18	1
35) O BESC está melhorando a minha qualidade de vida no trabalho	85	14	1
36) O BESC oferece condições para o crescimento profissional de seus empregos.	76	23	1
37) Tenho um bom conhecimento sobre os benefícios oferecidos pelo BESC (auxílio-creche, auxílio funeral, atestado social, etc).	86	13	1
38) Eu me sinto valorizado pelo BESC.	70	29	1

Fonte: BESC/DIREH

Base:(3.916 respondentes)

5.4.9 - Fator Qualidade de Vida e Saúde

A grande maioria dos empregados do BESC, segundo a tabela 5.9, declara-se, de certa forma, "de bem com a vida": boas condições de saúde (92% de tendência à concordância) e uma forma de viver que lhes dá prazer (94%). Ao mesmo tempo, envidam esforços para reservarem, para si, momentos de lazer, e para melhorarem sua saúde de modo geral. Neste sentido, grande parte deles (83%) vem realizando atividades físicas ou mudando / adquirindo hábitos mais saudáveis. Além disso, 85% dos empregados percebem que a empresa vem favorecendo a qualidade de vida

no trabalho de seus colaboradores, como foi verificado no fator anteriormente analisado (Política de RH e Benefícios).

Estes indicadores mostram-se muito favoráveis para o BESC, na medida em que possibilitam que haja um clima de trabalho mais positivo, a partir de empregados que se sintam bem.

Tabela 5.9 – Distribuição de Frequência do Fator Qualidade de Vida a Saúde

Afirmativas/ Citações Estimuladas	Concordo/Concordo com a maior parte (tendência à concordância - %)	Discordo/Discordo da maior parte (tendência à concordância - %)	Não sabe/não respondeu (%)
39) Eu tenho boas condições de saúde.	92	8	0
40) Eu procuro sempre reservar alguns momentos para o lazer.	88	11	1
41) A minha forma de viver me dá prazer.	94	6	0
42) Ultimamente, venho adquirindo alguns hábitos para melhorar a minha saúde física e mental (caminhar, fazer exercícios, hidroginástica, parar de fumar, etc).	83	16	1

Fonte: BESC/DIREH

Base:(3.916 respondentes)

5. 5 – Análise do Clima Organizacional do BESC por Unidade

As tabelas deste item mostram as médias gerais de concordância, em percentuais, por unidades dentro de cada diretoria, por Gereg's e por agência, para a consolidação dos indicadores que compõem cada um dos nove fatores avaliados na pesquisa.

Estes dados constituem-se em material para análise detalhada e localizada, por parte do BESC, no sentido de avaliar resultados de ações gerais e específicas implantadas por aquela empresa e subsidiar as decisões sobre ações futuras.

5.5.1 – PRESI – Presidência

Conforme os resultados representados na tabela 5.10, as melhores avaliações são observadas nas unidades Ascom, Cosul, Gapre, Deiat e Demak. Deixam a desejar as unidades Cojur e, principalmente, Seger. Os menores índices se referem à:

- Comunicação na Gapre e principalmente na Cojur (crítico);
- Relacionamento interpessoal na Cojur e Seger;
- Desempenho e qualidade na Cojur e Seger;
- Ambiente e condições de trabalho na Cojur e Seger;
- Imagem da Empresa na Cojur e Seger;
- Sentido de realização na Seger (crítico);
- Política de RH e Benefícios na Cosul, Cojur e Seger (crítico).

Tabela 5.10 – Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na PRESI (%)

DEPTOS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
GAPRE	65	100	100	94	95	100	95	90	81	91
SEGER	70	95	62	50	65	60	45	35	81	63
COSUL	100	100	100	100	90	80	100	70	87	92
ASCOM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
COJUR	47	82	73	65	77	77	82	63	83	72
DEIAT	84	92	97	84	89	96	97	92	87	91
DEMAK	89	90	95	87	95	97	86	87	95	91

Fonte: BESC/DIREH Bases: total de respondentes em cada departamento (70 respondentes)

5.5.2 – VIPRE/DITEP – Vice-Presidência /Diretoria de Tecnologia, Produtos e Serviços

As melhores avaliações são observadas nas unidades Deorg, Depro, Desis e Decod, segundo pode-se verificar na tabela 5.11. Deixam a desejar as unidades Deaut e, principalmente, Codep. Os menores índices observados se referem à:

- Comunicação, especialmente na Codep (crítico);
- Estilo de chefia na Codep, Depro e Deaut;
- Desempenho e qualidade na Deaut e Codep;
- Ambiente e condições de trabalho na Codep, Deaut, Depro e Decod;
- Sentido de realização na Desis, Deorg e Codep;
- Política de RH e Benefícios em todas as unidades e especialmente na Codep (crítico).

Tabela 5.11 – Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na VIPRE/DITEP (%)

DEPTOS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
CODEP	47	77	79	54	73	83	63	30	79	66
DEAUT	61	70	91	75	53	86	87	59	87	75
DESI	72	85	91	79	79	81	75	68	91	80
DEPRO	65	72	93	90	72	82	86	73	89	81
DEORG	92	92	84	82	86	80	69	63	88	82
DECOD	70	79	87	85	70	78	88	76	82	80

Fonte: BESC/DIREH Bases: total de respondentes em cada departamento (211 respondentes)

5.5.3 – DIRAD – Diretoria Administrativa

As melhores avaliações são observadas, conforme tabela 5.12, nas unidades Depam e Asses. Deixam a desejar as unidades Depad e Demin. Os menores índices se referem à:

- Comunicação em todas as unidades;
- Estilo de chefia na Demin;
- Desempenho e qualidade na Depad e Demin;
- Ambiente e condições de trabalho na Depad;
- Sentido de realização na Demin;
- Política de RH e Benefícios na Asses, Depad e Demin.

Tabela 5.12 – Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na DIRAD (%)

DEPTOS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
ASSES	58	87	81	86	91	93	82	73	83	82
DEPAD	55	80	79	76	72	81	80	75	80	76
DEPAM	68	85	87	85	86	91	86	82	88	85
DEMIN	56	65	81	78	95	83	76	70	89	77

Fonte: BESC/DIREH Bases: total de respondentes em cada departamento: 137 respondentes

5.5.4 – DIFIN – Diretoria Financeira

Todas as unidades são bem avaliadas, ficando a Depop na margem mínima. Como mostra a tabela 5.13, os menores índices se referem à:

- Comunicação na Decon, Conag, Demac e Depla;
- Ambiente e condições de trabalho na Depop e Defin;
- Imagem da empresa na Depop;
- Sentido de realização na Depop;
- Política de RH e Benefícios na Depop e Depla.

Tabela 5.13 – Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na DIFIN (%)

DEPTOS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
DEFIN	83	92	94	84	62	91	90	84	90	86
DECON	71	92	89	89	82	90	91	88	92	87
DEMAC	75	89	91	86	86	89	87	81	87	86
DEPOP	83	93	87	79	73	72	77	56	92	79
DEPLA	78	83	89	82	87	82	81	77	92	83
CONAG	73	82	87	84	85	81	85	87	89	84

Fonte: BESC/DIREH Bases: total de respondentes em cada departamento: 158 respondentes

5.5.5 – DIOPE – Diretoria de Operações

As melhores avaliações são observadas nas unidades Dearc, Decam, Decar e Asses. Deixam a desejar as unidades Depem, Dearm e Derog. Segundo pode-se verificar na tabela 5.14, os menores índices se referem à:

- Comunicação em todas as unidades, com exceção do Dearc;
- Estilo de chefia na Derog e Dearm;
- Relacionamento interpessoal na Derog, Dearm e Depem;
- Desempenho e qualidade na Asses, Derog, Dearm e Depem;
- Ambiente e condições de trabalho na Decar, Dearc, Derog e Depem;
- Imagem da empresa na Asses, Derog e Dearm;
- Sentido de realização na Derog, Dearm e Depem;
- Política de RH e Benefícios na Asses, Derog, Dearm, Dearc e Depem (crítico).

Tabela 5.14 – Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na DIOPE (%)

DEPTOS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade de	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
ASSES	67	85	87	78	82	77	81	75	87	80
DECAR	68	82	90	84	78	85	90	79	96	84
DEROG	52	59	68	60	68	68	67	55	79	64
DECAM	76	84	92	87	94	88	90	90	90	88
DEARM	60	51	78	78	91	69	61	70	92	72
DEPEM	51	91	68	70	71	82	75	51	91	72
DEARC	90	97	96	79	73	80	87	70	91	85

Fonte: BESC/DIREH Bases: total de respondentes em cada departamento – 99 respondentes

5.5.6 – DIREH – Diretoria de Recursos Humanos

A unidade Deape é bem avaliada, deixando a desejar a Dereh, como demonstra a tabela 5.15. Nesta diretoria, os menores índices se referem à:

- Comunicação em ambas;
- Estilo de chefia na Dereh;
- Relacionamento interpessoal na Dereh;
- Desempenho e qualidade na Dereh;
- Ambiente e condições de trabalho em ambas;
- Imagem da empresa na Dereh;
- Sentido de realização na Dereh;
- Política de RH e Benefícios em ambas.

Tabela 5.15 – Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na DIREH (%)

DEPTOS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
DEAPE	62	90	95	85	76	91	90	73	88	84
DEREH	56	65	74	68	77	69	77	58	87	71

Fonte: BESC/DIREH Bases: total de respondentes em cada departamento – 79 respondentes

5.5.7 – DIRUH – Diretoria de Crédito Rural e Habitação

Todas as unidades são bem avaliadas, com exceção da Derur. Conforme representado na tabela 5.16, verifica-se que os menores índices se referem à:

- Comunicação na Derur e Decoj;
- Desempenho e qualidade na Dearc e Derur;
- Sentido de realização na Derur e Dehab;
- Política de RH e Benefícios na Decoj, Dearc e Dehab.

Tabela 5.16 – Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na DIRUH (%)

DEPTOS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade de	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
ASSES	100	100	100	94	95	100	95	80	100	96
DERUR	60	82	83	69	87	84	78	81	81	77
DEHAB	94	98	99	99	97	100	78	60	98	98
DECOJ	77	88	94	86	86	90	83	72	80	84

Fonte: BESC/DIREH Bases: total de respondentes em cada departamento – 83 respondentes

5.5.8 – DIRAT – Diretoria de Gestão de Recursos de Terceiros

A unidade Dirat, única desta diretoria, é bem avaliada em todos os fatores.

Tabela 5.17 – Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na DIRAT (%)

DEPTOS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade de	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
DIRAT	97	100	100	83	100	97	97	93	96	96

Fonte: BESC/DIREH Bases: total de respondentes em cada departamento – 06 respondentes

5.5.9 – BESCAM – BESC Corretora de Títulos Valores e Câmbio

Todas as unidades são bem avaliadas, conforme tabela 5.18. Os menores índices observados se referem à:

- Comunicação na Ditec e Depaf;
- Ambiente e condições de trabalho na Ditec;
- Política de RH e Benefícios na Ditec.

Tabela 5.18 – Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância na BESCAM (%)

DEPTOS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
PRESI	90	100	100	87	100	90	100	100	100	96
DITEC	75	100	94	81	75	90	85	75	100	86
DEMEC	92	97	100	94	85	95	92	87	97	93
DEPAF	74	82	89	86	84	98	91	89	86	87

Fonte: BESC/DIREH Bases: total de respondentes em cada departamento – 25 respondentes

5.5.10 – Empregados lotados nas GEREG's – GERÊNCIAS REGIONAIS

Quase todas as Gereg's são bem avaliadas, deixando a desejar a de Joinville (que mostra os maiores índices de descontentamento), São Miguel do Oeste e Tubarão. Conforme demonstra a tabela 5.19, os menores índices verificados se referem à:

- Comunicação em Chapecó, Criciúma, Joinville, Lages, São Miguel do Oeste e Tubarão;

- Estilo de chefia em Blumenau, Joinville, Rio do Sul e São Miguel do Oeste;
- Relacionamento interpessoal em Criciúma, Joinville, Rio do Sul e São Miguel do Oeste;
- Desempenho e qualidade em Blumenau, Criciúma, Joaçaba, Joinville, Lages, Rio do Sul, São Miguel do Oeste e Tubarão;
- Ambiente e condições de trabalho em Joinville;
- Imagem da empresa em Joaçaba, Joinville e Tubarão;
- Sentido de realização em Joinville;
- Política de RH e Benefícios em Blumenau, Joinville, Tubarão e, principalmente, Florianópolis (crítico);
- Qualidade de vida e saúde em Joinville.

Tabela 5.19 – Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas GREG'S (%)

GEREG'S	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
Blumenau	83	77	79	71	93	83	80	70	96	81
Chapecó	64	80	90	80	84	100	88	80	95	85
Criciúma	77	90	78	69	90	85	95	80	87	84
Fpolis	80	100	100	92	100	100	93	33	83	87
Joaçaba	90	80	100	71	90	73	100	93	100	89
Joinville	62	63	67	56	57	60	63	57	60	61
Lages	77	89	96	75	91	100	100	86	93	90
Rio do Sul	82	67	75	59	87	95	92	82	81	80
S.M.Oeste	65	50	69	56	95	90	90	80	100	78
Tubarão	77	80	87	54	90	53	83	70	86	76

Fonte: BESC/DIREH Bases: total de respondentes em cada departamento – 65 respondentes

5.5.11 – Empregados lotados nas agências da GEREG de Blumenau

Quase todas as agências desta Gereg, conforme demonstra a tabela 5.20, foram bem avaliadas, deixando a desejar as de Blumenau/Itoupava Norte (que mostrou os maiores índices de descontentamento, com 66% de tendência à concordância com as afirmativas propostas, em média), de Blumenau/Bairro da Velha (71%) e de Itajaí (74%).

As agências que apresentaram os índices mais positivos, em média, foram as de Botuverá (99%), de São João Batista (97%) e de Guabiruba (95%).

Tabela 5.20 - Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE BLUMENAU (%)

AGÊNCIAS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
Apiúna	100	75	75	75	55	95	90	85	87	82
Ascurra	90	75	100	87	50	95	100	95	87	87
B.Camboriú	71	65	79	79	74	85	85	72	84	78
Ben.Novo	80	76	95	100	84	96	88	76	100	89
Blu/It.Norte	63	67	68	64	56	68	70	57	74	66
Blu/B.Velha	60	76	69	61	78	64	89	49	81	71
Blu/V.Itoup.	65	60	81	75	65	95	100	100	100	82
Blu/Centro	82	88	78	82	83	90	90	80	88	85
Blu/Garcia	75	85	85	79	98	95	97	89	92	89
Botuverá	100	100	95	100	100	100	100	100	100	99
Brusque	76	90	84	81	81	92	95	82	94	86
Camboriú	68	52	95	82	70	86	92	90	92	81
Canelinha	90	97	87	79	77	100	100	100	96	92
Dr.Pedrinho	80	90	100	87	95	95	100	85	94	92
Gaspar	85	81	89	83	90	92	94	86	86	87
Guabiruba	94	100	93	93	86	94	100	97	93	95
Ilhota	75	85	69	87	100	75	95	85	94	85
Indaial	72	90	85	83	75	87	93	90	87	85
Itajaí	59	66	74	76	57	87	85	73	85	74
Itapema	73	93	90	77	87	82	92	73	96	85
Luiz Alves	96	100	95	95	64	92	100	96	100	93
Mjr.Gercino	93	100	100	92	87	100	93	93	83	94
Navegantes	75	77	69	62	72	82	87	87	66	75
Nova Trento	93	83	71	87	73	100	100	90	92	88
Pomerode	70	76	72	87	58	88	100	84	92	81
Porto Belo	56	44	84	91	65	87	93	84	82	77
Rio Cedros	89	100	82	89	66	91	89	80	89	86
Rodeio	74	57	89	86	71	94	97	71	96	82
S.J.Batista	97	97	98	92	97	98	100	97	100	97
Tijucas	63	90	90	81	57	90	97	88	94	84
Timbó	96	91	94	91	79	97	97	92	92	92

Fonte: BESC/DIREH

Bases: total de respondentes por agência – 397 respondentes

5.5.12 – Empregados lotados nas agências da GEREG de Chapecó

Quase todas as agências desta Gereg, conforme demonstra a tabela 5.21, foram muito bem avaliadas, algumas com unanimidade, como as agências de Irani e de São Lourenço D'Oeste, e outras com quase a

unanimidade, como as agências de Nova Erechim e de Vargeão, com 99% de tendência à concordância, em média, cada. As agências que apresentaram índices menos positivos foram as de Chapecó/Centro, de Ponte Serrada e a de Xaxim, com 80% de tendência à concordância, em média, cada uma delas.

Tabela 5.21 - Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE CHAPECÓ (%)

AGÊNCIAS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
AbelardoLuz	91	89	92	94	98	100	100	87	92	94
Ág. Chapecó	100	100	100	100	80	100	100	95	100	97
CaxambuSul	76	72	100	90	92	92	96	88	95	89
Ch/25 Agos	88	88	73	73	78	97	94	80	92	85
Ch/Centro	64	81	76	80	78	89	88	73	87	80
Cel. Freitas	87	80	100	87	70	90	93	83	96	88
Fax. Guedes	94	97	89	93	77	100	100	97	96	94
Galvão	93	100	100	100	100	80	100	87	100	96
Ipumirim	97	50	83	83	83	96	100	80	100	86
Irani	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ita	84	96	100	90	84	100	100	92	100	94
Lindóia Sul	100	87	100	92	67	100	100	100	100	94
Marema	90	100	100	87	50	100	100	100	62	88
N. Erechim	100	100	100	100	90	100	100	97	100	99
Pte. Serrada	83	69	68	68	60	97	91	89	89	80
Quilombo	97	91	96	86	60	94	97	91	100	90
S. Carlos	94	97	96	89	74	97	94	77	96	91
S. Domingos	90	93	100	87	70	100	100	100	100	93
S. Lou. Oeste	100	100	100	100	96	100	100	100	100	100
Seara	85	80	90	83	75	100	98	92	100	89
União Oeste	87	87	92	83	80	93	100	100	92	90
Vargeão	95	100	100	100	100	100	100	100	100	99
Xanxerê	87	91	97	98	91	100	100	96	98	95
Xavantina	92	100	100	85	92	100	100	92	95	95
Xaxim	78	58	85	85	47	93	92	78	96	80

Fonte: BESC/DIREH

Bases: total de respondentes por agência – 214 respondentes

5.5.13 – Empregados lotados nas agências da GREG de Criciúma

Quase todas as agências desta Gereg, conforme demonstra a tabela 5.22, apresentaram índices bastante positivos, como foi o caso das agências de Santa Rosa do Sul (95%), de Turvo (94%) e de Siderópolis (93%).

As agências que demonstraram maior descontentamento foram as de Nova Veneza, com 71% na média geral de tendência à concordância com as afirmativas propostas; de Criciúma/Centenário, com 72% e de Içara, com 73%.

Tabela 5.22 - Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GREG DE CRICIÚMA (%)

AGÊNCIAS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
Araranguá	67	84	70	79	60	90	91	78	90	79
Cocal do Sul	96	100	100	90	56	96	100	92	100	92
Cr/Centenário	64	67	66	64	63	78	83	77	86	72
Cr/Próspera	62	45	72	78	72	87	92	75	94	76
Cr/R.Maina	80	92	84	69	87	90	92	75	91	85
Cr/R.Barbos	77	71	83	83	94	79	88	67	89	82
Forquilha	51	80	75	79	63	83	87	60	89	75
Içara	56	46	85	80	80	80	88	58	77	73
J.Machado	88	100	100	85	96	96	96	84	90	93
Maracajá	90	100	100	75	83	80	97	87	83	88
Meleiro	73	83	75	58	60	93	90	77	83	77
M.Fumaça	90	95	97	91	82	95	92	85	97	92
N.Veneza	49	44	81	78	51	91	89	78	75	71
P.Grande	84	100	90	95	64	100	92	72	95	88
S.Rosa Sul	100	100	100	100	84	96	96	92	85	95
S.João Sul	97	100	100	83	60	93	97	97	87	90
Siderópolis	85	100	100	87	82	100	95	90	100	93
Sombrio	60	72	75	75	82	92	85	75	62	76
Timbé Sul	80	87	100	79	87	90	97	90	92	89
Turvo	94	100	89	89	85	96	98	98	98	94
Urussanga	82	73	77	77	64	87	85	84	82	79

Fonte: BESC/DIREH

Bases: total de respondentes por agência – 214 respondentes

5.5.14 – Empregados lotados nas agências da GREG de Florianópolis

A média geral de tendência à concordância das agências desta Gereg é bastante positiva, como se pode verificar na tabela 5.23. Algumas agências apresentaram índices próximos à unanimidade, como as de Anitápolis, com 95% de tendência à concordância, de Antônio Carlos (94%), de Paulo Lopes (94%) e de São José/Bela Vista (94%).

As agências que demonstraram as menores médias de tendência à concordância foram as de Florianópolis/Santos Saraiva (que apresentou o maior índice de descontentamento, com uma média de tendência à concordância de 66%), de Florianópolis/Saco dos Limões (74%) e de Florianópolis/Beiramar Norte (76%).

Tabela 5.23 - Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE FLORIANÓPOLIS (%)

AGÊNCIAS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
Ág.Mornas	89	69	89	75	83	100	91	89	96	87
Angelina	86	94	93	79	80	94	100	89	89	89
Anitápolis	92	100	100	95	88	100	100	88	90	95
Ant.Carlos	92	88	100	95	84	100	96	92	100	94
Biguaçu	68	60	78	75	87	82	91	76	93	79
Flo/Agece	60	75	82	78	79	85	84	75	82	78
Flo/Beiramar	63	73	83	69	68	94	78	64	85	76
Flo/B.Fácil	80	100	75	100	100	100	100	60	50	86
Flo/Estreito	77	86	79	84	69	86	87	78	84	81
Flo/Ilhéus	87	91	93	83	82	88	88	86	86	87
Flo/L.Linhar.	54	73	80	75	75	86	88	74	85	77
Flo/Pça XV	75	86	86	84	78	88	91	84	88	85
Flo/Rio Bco	85	78	86	83	94	96	94	88	93	89
Flo/S.Limões	49	74	77	73	59	83	86	74	84	74
Flo/S.Saraiv	52	72	67	65	40	80	77	51	79	66
Flo/S.Catari	73	84	82	85	77	89	89	84	93	85
Flo/Trindade	74	71	80	72	83	83	87	79	88	80
Gov.C.Ramo	80	68	80	90	88	100	84	80	95	85
Palhoça/Cen	79	83	90	91	83	90	93	78	87	86
Palhoça/Ima	78	84	92	80	51	92	89	77	87	81
Paulo Lopes	91	74	100	100	89	97	100	100	93	94
R.Queimado	80	92	85	90	72	92	96	72	90	85
SJ/BelaVista	90	90	98	97	94	99	99	94	83	94
SJ/Campina	78	91	91	84	78	91	91	79	88	86
SJ/Kobrasol	70	70	73	74	68	87	89	81	85	78
SJ/Barreiros	87	91	91	87	84	91	94	78	94	89
S.Bonifácio	60	76	80	95	64	92	92	48	90	78
S.A.Imperatr	66	60	90	85	84	82	88	78	87	80

Fonte: BESC/DIREH

Bases: total de respondentes por agência – 847 respondentes

5.5.15 – Empregados lotados nas agências da GEREG de Joaçaba

Quase todas as agências desta Gereg, conforme demonstra a tabela 5.24, foram bem avaliadas, sendo que as agências que apresentaram índices quase unânimes de tendência à concordância foram as de Capinzal, de Ibicaré e de Salto Veloso, com 99% em média, cada.

As agências que apresentaram índices menos positivos foram as de Videira, com 73%; de Herval do Oeste, com 76%; de Ouro, de Água Doce e de Joaçaba/Centro, com 79% cada.

Tabela 5.24 - Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE JOAÇABA (%)

AGÊNCIAS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade de	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
Água Doce	75	65	94	94	65	90	80	65	75	79
Arroio Trinta	91	98	94	94	96	98	100	98	92	96
Caçador	79	66	86	95	89	98	94	84	95	88
C. Novos	77	64	78	82	65	95	97	94	88	82
Capinzal	100	100	100	100	98	100	100	98	96	99
Catanduvas	83	82	68	89	62	97	86	77	91	82
Concórdia	83	78	93	91	74	92	93	76	87	86
Erval Velho	88	48	100	100	84	100	92	80	90	87
Herv D'oeste	86	72	85	65	68	80	72	72	87	76
Ibicaré	92	100	100	100	100	100	100	100	100	99
Ipira	100	100	100	100	90	90	100	95	94	97
Jaborá	100	64	80	80	84	100	100	88	100	89
Joaç/Centro	62	61	86	81	80	86	87	70	96	79
Joa/Luzerna	100	100	100	96	90	100	100	97	100	98
Lacerdópolis	80	73	75	92	83	100	100	90	100	88
Matos Costa	80	100	92	100	67	100	100	93	100	93
Ouro	66	74	79	89	60	91	94	66	89	79
Peritiba	100	100	100	87	90	95	90	80	100	94
Pinhei.Preto	100	100	100	100	76	96	96	92	90	94
Piratuba	87	90	100	79	77	87	87	73	87	85
Porto União	81	90	87	87	100	97	96	86	93	91
Pr.C.Branco	100	100	100	100	47	93	87	73	92	88
Rio da Antas	100	100	96	100	83	100	100	97	75	95
Salto Veloso	100	100	100	100	91	100	100	100	100	99
Tangará	85	80	72	100	70	100	97	97	100	89
Treze Tílias	94	100	96	93	83	100	100	97	89	95
Videira	62	80	79	68	65	79	79	55	86	73

Fonte: BESC/DIREH

Bases: total de respondentes por agência – 253 respondentes

5.5.16 – Empregados lotados nas agências da GEREG de Joinville

A média geral de tendência à concordância das agências desta Gereg é bastante positiva, como se pode verificar na tabela 5.25. Algumas agências apresentaram índices próximos à unanimidade, como as agências de Canoinhas, com 96% de tendência à concordância; de Major Vieira, com 94%; de Monte Castelo e de Papanduvras, com 93% cada.

As agências que demonstraram maior insatisfação foram as de Itapoá (que apresentou o maior índice de descontentamento, com uma média de tendência à concordância de 66%), de Campo Alegre e de Joinville/Pirabeiraba, com 73% cada.

Tabela 5.25 - Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE JOINVILLE (%)

AGÊNCIAS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
Araquari	92	55	97	94	42	90	85	57	81	77
Barra Velha	77	97	79	79	97	94	97	83	96	89
C. Alegre	72	84	65	45	52	92	96	68	75	73
Canoinhas	88	93	96	97	96	100	98	98	100	96
Corupá	83	80	67	87	90	97	93	90	87	86
Garuva	97	80	81	84	75	100	97	87	84	88
Guaramirim	71	94	93	86	43	94	97	86	93	84
Irineópolis	88	64	90	100	76	100	96	96	100	90
Itaiópolis	87	77	87	87	63	93	90	93	75	84
Itapoá	53	57	75	62	40	70	90	57	83	66
J.Sul/Portal	86	86	92	75	74	98	94	88	100	88
J.Sul/Centro	67	80	76	70	81	91	95	86	89	82
Joi/Pirabeira	70	63	83	75	60	83	80	77	67	73
Join/Iririú	87	88	91	76	82	92	95	81	96	88
Join/9Março	78	84	91	90	80	89	87	80	93	86
Join/Centro	61	77	84	74	64	75	84	75	86	76
Join/V.Nova	77	83	100	93	91	97	91	89	100	91
Mafra	67	56	72	78	89	90	88	78	90	79
Maj.Vieira	100	90	87	92	93	93	97	97	96	94
Massarandu	73	67	83	83	80	67	87	87	67	77
M.Castelo	96	100	95	95	88	96	96	84	85	93
Papanduvas	93	93	89	95	85	91	98	91	98	93
Penha	80	49	82	89	86	94	97	74	86	85
Piçarras	94	71	86	89	80	97	94	80	96	88
R.Negrinho	87	96	95	95	56	100	96	94	95	91
S.B.Sul	94	84	91	92	76	94	94	92	91	90
S.Fco.Sul	82	78	90	85	86	86	96	88	90	87
Schroeder	90	100	100	75	75	95	90	80	87	88
Três Barras	93	87	83	92	67	90	90	83	100	87

Fonte: BESC/DIREH

Bases: total de respondentes por agência – 340 respondentes

5.5.17 – Empregados lotados nas agências da GEREG de Lages

As agências desta Gereg, em geral, conforme demonstra a tabela 5.26, foram muito bem avaliadas, algumas com índices muito próximos à

unanimidade, como é o caso das agências de Anita Garibaldi e de Celso Ramos, com 99% de tendência à concordância, em média, cada uma.

As agências que apresentaram índices menos positivos foram as de Fraiburgo, com 80% na média geral de tendência à concordância; de Curitiba, de Lebon Régis e de Santa Cecília, com 81%, cada.

Tabela 5.26 - Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GREG DE LAGES (%)

AGÊNCIAS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
Abdon Batis	80	100	100	83	100	100	100	100	100	96
A.Garibaldi	100	100	100	100	90	100	100	97	100	99
Bom.Jd.Serra	87	100	100	92	77	100	83	73	92	90
Bom Retiro	100	100	100	100	88	100	100	88	90	96
Camp B.Sul	100	100	95	95	92	92	96	92	95	95
CelsoRamos	90	100	100	100	100	100	100	100	100	99
Correia Pinto	90	97	100	92	70	100	100	93	96	93
Curitibanos	73	67	76	69	78	95	89	92	88	81
Fraiburgo	63	75	83	85	61	94	89	81	85	80
Lages/centro	76	76	75	74	86	88	90	78	91	82
Lages/Coral	91	64	80	73	87	96	93	81	96	85
Lebon Regis	68	68	70	85	72	100	100	88	75	81
Otac. Costa	94	94	100	92	88	100	98	94	97	95
Ponte Alta	100	90	94	87	65	95	95	80	87	89
Sta Cecília	64	84	80	90	52	100	96	84	75	81
São Joaquim	88	83	92	87	95	100	93	87	87	91
S.J. Cerrito	75	70	94	94	70	100	100	90	100	88
Timo Grande	100	100	100	87	40	80	100	100	100	90
Urubici	88	46	75	80	72	96	96	88	100	82
Urupema	93	100	100	75	93	93	100	87	92	93

Fonte: BESC/DIREH

Bases: total de respondentes por agência – 172 respondentes

5.5.18 – Empregados lotados nas agências da GREG de Rio do Sul

Quase todas as agências desta Gereg, conforme demonstra a tabela 5.27, foram muito bem avaliadas, algumas com unanimidade, como as

agências de Atalanta e de Leoberto Leal, e outras com quase a unanimidade, como as agências de Vidal Ramos, com 98% de tendência à concordância, em média; e de José Boiteux, com 96%.

As agências que apresentaram índices menos positivos foram as de Agronômica, com 70% de tendência à concordância, em média; de Lontras, com 77% e de Trombudo Central, com 78%.

Tabela 5.27 - Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GREG DE RIO DO SUL (%)

AGÊNCIAS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
Agrolândia	92	100	100	95	84	100	100	92	95	95
Agronômica	72	92	75	85	48	84	68	44	55	70
Alfr. Wagner	83	86	75	89	63	91	97	94	82	85
Atalanta	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Aurora	90	100	100	94	70	100	100	95	100	94
Dona Emma	87	93	100	92	80	100	100	93	92	93
Ibirama	70	92	82	82	68	92	96	80	85	83
Imbuia	93	100	100	100	73	87	100	67	100	92
Ituporanga	73	69	75	75	64	96	94	76	95	80
J. Boiteux	100	100	100	100	70	90	100	100	100	96
Laurentino	88	92	85	80	64	84	84	72	90	82
LeobertoLeal	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Lontras	50	60	81	62	70	85	95	90	94	77
Petrolândia	95	90	100	94	75	95	100	85	75	90
P. Redondo	80	84	95	85	56	100	92	60	100	84
Pres. Getúlio	89	96	94	92	71	100	98	76	81	89
Pres. Nereu	100	100	100	92	80	100	100	80	92	94
Rio Campo	84	80	85	75	64	96	100	92	100	86
Rio d'Oeste	88	100	100	95	76	100	100	88	100	94
Rio do Sul	84	83	52	59	62	100	94	90	89	79
Salete	75	95	100	81	65	95	95	80	75	85
Taió	84	88	75	77	66	84	90	84	77	81
Trom. Central	66	83	71	79	69	100	94	63	68	78
Vidal Ramos	100	93	100	100	100	100	100	93	92	98
VitorMireles	80	100	100	100	93	100	93	80	100	95
Witmarsun	100	100	100	83	80	87	87	73	83	89

Fonte: BESC/DIREH

Bases: total de respondentes por agência – 172 respondentes

5.5.19 – Empregados lotados nas agências da GEREG de São Miguel D'Oeste

As agências desta Gereg, em geral, conforme demonstra a tabela 5.28, foram muito bem avaliadas, chegando a apresentar unanimidade, como é o caso da agência de Modelo, ou índices bem próximos à unanimidade, como as agências de Guaraciaba e de Iraceminha. As agências que apresentaram índices menos positivos foram as de Dionísio Cerqueira, com 77% na média geral de tendência à concordância; de São Miguel d'Oeste, com 82%; e de Cunha Porã, com 83%.

Tabela 5.28 - Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GEREG DE SÃO MIGUEL D'OESTE (%)

AGÊNCIAS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
Anchieta	68	32	95	95	92	92	96	92	95	84
Caibi	100	100	100	94	85	100	100	89	96	91
Campo Erê	86	83	93	86	91	97	100	89	96	91
Cunha Porã	80	80	86	71	63	94	100	80	89	83
Descanso	93	80	100	92	70	93	100	73	83	88
D.Cerqueira	70	80	94	94	65	80	90	60	56	77
Guaraciaba	100	100	100	100	90	95	100	95	100	98
Guarujá Sul	90	80	100	100	75	100	90	90	100	92
Iporã Oeste	92	92	85	80	52	96	100	76	90	85
Iraceminha	100	100	100	100	100	100	100	80	100	98
Itapiranga	93	75	92	92	82	98	100	97	98	92
Maravilha	95	95	97	87	50	97	100	77	81	87
Modelo	97	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mondai	97	93	100	100	90	100	100	97	100	97
Palma Sola	100	100	100	100	87	100	100	93	92	97
Palmitos	89	100	89	89	66	94	91	63	96	87
Pinhalzinho	86	94	93	82	80	97	100	91	100	92
Romelândia	100	67	100	100	80	100	93	87	92	91
S.J.Cedros	91	100	89	82	71	96	97	86	82	89
S.M.d'Oeste	76	71	85	82	61	91	95	81	95	82
Saudades	96	100	100	95	76	100	100	100	100	96
Serra Alta	90	75	87	75	65	95	100	75	94	84
Tunápolis	100	88	95	90	88	88	84	64	95	88

Fonte: BESC/DIREH

Bases: total de respondentes por agência – 136 respondentes

5.5.20 – Empregados lotados nas agências da GREG de Tubarão

Em geral, as agências desta Gereg foram bem avaliadas, como mostra a tabela 5.29, embora tenham apresentado uma média relativamente menor que as verificadas nas agências das demais Gereg's analisadas anteriormente.

As agências que apresentaram as maiores médias de tendência à concordância foram as de Capivari de Baixo, com 95%; e de Garopaba, Pedras Grandes, Sta Rosa de Lima e São Martinho, com 94% cada uma delas.

Em contrapartida, os menores índices foram observados nas agências de Tubarão/Oficinas, com 65%; de Treze de Maio, com 71%; e de Tubarão/Centro, com 72%.

Tabela 5.29 - Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências da GREG DE TUBARÃO (%)

AGÊNCIAS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
Armazém	94	77	100	96	77	94	100	86	100	92
Braço Norte	83	89	86	86	64	87	90	76	93	84
Capivari Bxo	91	100	100	96	91	97	100	77	96	95
Garopaba	93	96	89	95	91	100	100	84	100	94
Grão Pará	47	33	71	75	73	87	93	77	92	73
Gravataí	94	97	89	89	83	94	94	74	89	90
Imaruí	97	73	92	87	83	93	90	87	96	89
Imbituba	71	97	88	92	72	89	97	81	92	87
Jaguaruna	72	72	87	70	58	82	90	78	87	78
Laguna	80	88	69	75	92	85	92	75	96	84
Lauro Müller	67	50	62	87	73	93	97	90	87	79
Orleans	87	71	75	79	62	93	96	84	95	83
Pedras Gdes	88	100	95	90	92	100	100	76	100	94
Rio Fortuna	97	63	100	93	97	100	100	86	93	92
Sta R.Lima	90	80	100	100	95	95	100	90	94	94
São Ludgero	93	71	97	81	80	96	98	96	97	90
São Martinho	85	100	100	87	90	100	95	85	100	94
Treze Maio	65	55	62	69	60	75	85	70	94	71
Tubarão/Cen	58	50	69	66	63	76	90	79	89	72
Tubarão/Ofic	61	65	67	67	65	67	67	57	70	65

Fonte: BESC/DIREH

Bases: total de respondentes por agência – 193 respondentes

5.5.21 – Empregados lotados nas agências de Fora do Estado

Conforme a tabela 5.30, entre as agências de fora do Estado de Santa Catarina, deixam a desejar as de Curitiba e de São Paulo, que apresentaram médias de 76% e 74% de tendência à concordância, respectivamente.

Nas demais agências fora do Estado, os menores índices observados referem-se aos fatores estilo de chefia e comunicação, especialmente na agência de Curitiba, com 61% e 64% em cada fator, respectivamente; e na agência de São Paulo, que apresentou uma média de 55% de tendência à concordância com as afirmativas de ambos os fatores.

A agência que apresentou a maior média de tendência à concordância foi a agência de Brasília, com 95%.

Tabela 5.30 - Distribuição de Frequência das Médias Gerais de Concordância nas agências de FORA DO ESTADO (%)

AGÊNCIAS	Comunicação	Estilo de Chefia	Relacionamento Interpessoal	Desempenho e Qualidade	Ambiente e Condições de Trabalho	Imagem da Empresa	Sentido de Realização	Política de RH e Benefícios	Qualidade de Vida e Saúde	MÉDIA GERAL
Brasília	94	96	91	93	98	100	93	91	98	95
Curitiba	64	61	79	66	81	73	83	79	92	76
Porto Alegre	80	80	71	94	88	91	91	94	96	87
São Paulo	55	55	77	79	63	77	85	85	87	74
Rio Janeiro	96	91	93	98	90	90	94	94	86	92

Fonte: BESC/DIREH

Bases: total de respondentes por agência – 65 respondentes

5.6 - Conclusão

Há, de modo geral, um clima de satisfação com o ambiente de trabalho onde atuam, e um forte sentimento de afiliação à empresa, observado pelos

altos índices de tendência à concordância com o aspecto referente ao orgulho de trabalhar na empresa.

A média geral de tendência à concordância com as afirmativas submetidas à avaliação (todas de cunho positivo), situa-se em 83%, sendo que a avaliação feita pelos empregados do banco mostra claramente que os fatores de melhor desempenho foram **sentido de realização, qualidade de vida e saúde e imagem da empresa**, com aproximadamente 90% de avaliações positivas.

Na análise global dos fatores, ainda, pode-se constatar que as dimensões organizacionais que merecem uma atenção mais intensiva por parte da diretoria da empresa, especialmente naquelas unidades que apresentaram índices mais críticos, foram aquelas relacionadas com **comunicação, ambiente e condições de trabalho e política de RH e benefícios**.

Na análise dos fatores por unidades, percebe-se uma média menor de tendência à concordância entre as agências de grande porte (no porte econômico e no número de empregados), se comparadas às médias das agências de pequeno porte. Nas agências pequenas, os fatores que obtiveram as menores médias foram **ambiente e condições de trabalho, e estilo de chefia**, requerendo, desta forma, uma maior atenção, por parte da empresa, com as ações que deverão ser tomadas em relação a estes aspectos.

Na comparação entre as médias por fatores das unidades da direção geral/diretorias e das unidades das Gereg's (agências), percebe-se que a

tendência à concordância com as afirmativas do questionário é menor nas unidades da direção geral. Neste sentido, verifica-se que os empregados de agências tendem a valorizar mais a sua condição de empregado da empresa.

Conclui-se, enfim, que o clima organizacional do BESC é bastante favorável ao desenvolvimento e à implementação de ações em resposta aos resultados da pesquisa do clima, de modo que seja garantido aos empregados que sua opinião será considerada. Segundo Barçante e Castro (1995), e Oliveira (1995), esta é a única forma de viabilizar a cumplicidade e confiança necessárias ao sucesso do processo de ouvir a voz do cliente interno, como um todo.

No próximo capítulo, serão tecidas algumas conclusões relativas aos resultados desta pesquisa, além de recomendações decorrentes do estudo.

6 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A combinação dos recursos disponíveis com a gestão dos mesmos resulta no desempenho organizacional. Para que uma organização alcance bons resultados, não basta dispor dos recursos necessários, é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam geri-los, queiram e possam fazê-lo. O “querer-fazer” pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos, e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações.

Em relação ao indivíduo que trabalha nas organizações, é essencial que se conservem a lucidez e a honestidade necessárias para identificar que a atual sociedade centrada no mercado consegue satisfazer praticamente todas as necessidades do consumidor, mas desenvolveu estruturas e condições de trabalho que sacrificam a realização das pessoas que a integram. Tal comportamento gera um clima de insatisfação, que se estende das pessoas aos grupos, afetando as demais dimensões da organização, em geral.

Ouvir a voz do cliente interno, portanto, nas palavras de Barçante e Castro (1995:20) constitui “mais que um simples processo; é um indicador eficaz de uma mudança de mentalidade empresarial”. Ouvir a voz do cliente interno consiste, desta forma, no objetivo fundamental de uma pesquisa de clima.

Respaldado por esta compreensão, e com base no referencial teórico-metodológico, desenvolveu-se o presente estudo, cujo objetivo geral resume-se em analisar a metodologia de pesquisa de clima desenvolvida no BESC –

Banco do Estado de Santa Catarina, visando identificar a percepção dos seus empregados quanto aos fatores comunicação, estilo de chefia, relacionamento interpessoal, ambiente e condições de trabalho, imagem da empresa, sentido de realização, política de recursos humanos e benefícios, e qualidade de vida e saúde. Neste sentido, acredita-se que este estudo tenha conseguido atender ao objetivo geral proposto, bem como aos demais objetivos estabelecidos no primeiro capítulo da presente dissertação.

Os resultados da pesquisa do clima organizacional do BESC, referente a 1998, revelam um resultado bastante positivo, segundo a percepção de seus empregados, com uma média geral de concordância com as afirmativas propostas superior a 80%.

No entanto, ao tentar resgatar o que de mais importante se destacou na análise pormenorizada dos fatores/indicadores de clima estudados nesta pesquisa, percebe-se que uma das questões que exige uma reflexão particularizada é a que trata da **comunicação** dentro da empresa. Está claro que a divulgação das metas e objetivos a serem alcançados pelo BESC, como um todo, e pelas áreas, particularmente, não chega até o empregado. Via de regra, a consequência desta falta de diretriz é a ausência de comprometimento: como canalizar esforços para um objetivo, se este mesmo objetivo não é sequer conhecido? As chefias precisam desenvolver sua capacidade de sintonizar o canal de comunicação entre os dirigentes e os colaboradores, favorecendo a troca de idéias e opiniões. Esta é uma prática que precisa ser estimulada, considerando-se que foi a variável que apontou o menor índice de concordância.

Ampliando esta reflexão, é possível detectar outra variável que interfere neste processo: esta empresa tem um corpo gerencial com dificuldade em incentivar as pessoas que trabalham sob sua coordenação, lidando com a informação como estratégia de manutenção do poder, assumindo atitude de filtrar aquilo que deveria ser do conhecimento coletivo, inclusive no que tange ao repasse do conhecimento operacional. Este **estilo de chefia** aliena, e não estimula o crescimento individual e, conseqüentemente, organizacional.

Outro fator que merece ser evidenciado é a tendência à insatisfação com as atuais **condições de trabalho**, entendidas como qualidade e disponibilidade de equipamentos/materiais de trabalho, e com as **condições ambientais**. Esta variável é decisiva quando se busca analisar as condições básicas para a prestação de serviços com qualidade.

Muito embora se tenha constatado uma boa média em relação à variável **relacionamento interpessoal**, detecta-se que as chefias encontram dificuldade para exercer o papel de facilitador da convivialidade no trabalho, atuando como catalisadores do grupo. Diante disso, ao se analisar mais detidamente aspectos como dificuldade na distribuição das tarefas, falta de cooperação e dificuldade de promover o trabalho de equipe, recomenda-se o investimento no desenvolvimento gerencial, visando redimensionar o papel deste importante facilitador no contexto da empresa.

Um traço percebido sistematicamente durante a análise dos diversos fatores, e especialmente no fator **desempenho e qualidade**, foi a dificuldade do empregado em realizar autocrítica. Quando se faz referência a deficiências

encontradas na prestação de serviços, invariavelmente percebe-se a tendência a responsabilizar terceiros. Ou seja, todos se julgam exemplares.

Destacou-se muito claramente uma forte percepção por parte do empregado de que a empresa não o valoriza. Remetendo a este sentimento, há um conjunto de variáveis estreitamente interligadas e que merecem um repensar mais profundo. O empregado do BESC não vislumbra condições de crescimento profissional, e não se sente incentivado pelas chefias, não obtendo retorno do seu desempenho. É preciso rever a **política de recursos humanos e de benefícios** adotada, no sentido de possibilitar ao empregado, perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional.

A perspectiva da relação empresa/ambiente externo pode ser vislumbrada na análise do fator **imagem da empresa**, que indica o reconhecimento, por parte dos empregados, da contribuição e da influência que o Banco exerce sobre a comunidade.

O empregado do BESC demonstra satisfação em pertencer ao seu quadro funcional, conforme a avaliação do fator **sentido de realização**, caracterizado pelo sentimento de orgulho de trabalhar na empresa, e de prazer em trabalhar na sua unidade diariamente.

Por fim, constata-se que os empregados do Banco têm hábitos saudáveis com relação à sua **qualidade de vida e saúde**.

Na análise das unidades que compõem o BESC, verifica-se diferenças nas percepções dos empregados em relação aos diversos fatores pesquisados, conforme a realidade de cada uma delas. No entanto, os fatores avaliados com as menores médias de concordância, na grande maioria das unidades,

são os mesmos que receberam os menores percentuais na análise geral da empresa.

Ou seja, embora o clima predominante seja positivo e de satisfação com os fatores referentes ao sentido de realização, qualidade de vida e saúde, e imagem da empresa, o mesmo não acontece com a comunicação, a política de RH e benefícios, e com o ambiente e condições de trabalho.

A identificação de vários e significativos resultados de discordância com algumas afirmativas do questionário, associada à análise dos resultados de pesquisas de clima realizadas na mesma empresa, em anos anteriores, evidenciam a responsabilidade e o sentimento de credibilidade com que as pessoas participaram do processo, descartando, a princípio, a hipótese de manipulação das respostas. Ainda assim, recomenda-se a realização de novos estudos sobre este aspecto, bem como sobre a análise da correlação existente entre as pesquisas de clima realizadas na empresa, e a aplicabilidade dos resultados convertidos em ações de melhoria.

Este fenômeno, inclusive, merece um outro estudo, considerando-se que a pesquisa de clima, no BESC, consta de todos os planos de ações e metas desenvolvidos pela empresa desde 1995, como componente do seu sistema de informações gerenciais. Pode-se considerar, desta forma, que o levantamento e a análise do clima organizacional no BESC transformou-se numa prática gerencial comum, mas não menos importante.

Os modelos, bem como todas as idéias e concepções da realidade, sempre se configuram como generalidades concebidas a partir de referências mentais. A implantação de um modelo requer, conseqüentemente, adequação

às circunstâncias e à realidade da organização onde se quer aplicá-lo. As categorias de análise (fatores/indicadores de clima) utilizadas no presente estudo de caso foram definidas a partir dessa concepção.

Os resultados da pesquisa no BESC, realizada em outubro de 1998, referem-se a um período e apresentam um propósito específico, refletindo a maturidade para desenvolver ações de melhoria naquele momento, e naquele fecundo ambiente organizacional. Os acontecimentos ocorridos à empresa depois da realização da pesquisa não comprometem os resultados obtidos pela mesma, a não ser pelo fato de que a divulgação destes resultados já não reflita mais a realidade da empresa. Não foi o que aconteceu nesta pesquisa, que teve seus resultados divulgados para as unidades ainda no mesmo ano, mais especificamente em dezembro.

É de conhecimento generalizado que a privatização de empresas públicas, em ritmo acelerado, imposta pelo Fundo Monetário Internacional ao governo brasileiro, alcançou o Banco do Estado de Santa Catarina, que a partir de 31 de setembro de 1999 passou seu controle acionário para o governo federal. Este fato acabou comprometendo a aplicação das ações propostas em decorrência dos resultados da pesquisa de clima de 1998, requerendo a realização de novos e importantes estudos sobre os impactos ocasionados por um processo de privatização em determinados fenômenos organizacionais, tais como o clima, a motivação, a qualidade das relações, a psicodinâmica dos grupos formais e informais, o desempenho, a qualidade de vida e de saúde do trabalhador, dentre outros.

Outra questão que merece destaque é que, muito embora a observação participante seja alvo de restrições em relação aos aspectos subjetivos adjacentes à técnica, principalmente por parte dos naturalistas, pouco receptivos à pesquisa qualitativa e para quem a neutralidade científica fica comprometida, acredita-se que, justamente por estar a pesquisadora inserida no contexto do objeto de estudo pesquisado, é que favoreceu o esclarecimento em detalhes da metodologia empregada na pesquisa de clima organizacional realizada no BESC.

Por tratar-se de tema de tamanha complexidade, com tão significativo nível de influência sobre determinados fenômenos organizacionais, a pesquisa de clima organizacional constitui-se num produto inacabado, que requer ainda muitos estudos e, quando possível, generalizações.

7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 7.1. ANSOFF, I. **A organização estratégica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- 7.2. ARGYRIS, Chris. Aprendizado de duas voltas. **HSM Management**, n. 17, p.12-20, nov/dez, 1999.
- 7.3. BARÇANTE, Luiz César; CASTRO, Guilherme Caldas. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- 7.4. BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1981.
- 7.5. BERTERO, C. O. "Influências sociológicas em teoria organizacional". **Revista de Administração Pública**, v. 15, n. 6, p. 27-37, nov/dez, 1975.
- 7.6. BESC. **Relatório nº 01: Diretoria de Recursos Humanos. Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Administração de Salários. Programa BESC para Excelência Empresarial – Balanço do Patrimônio Humano. Programa de Análise de Perfil Gerencial – PROAGE**. Florianópolis, 1996. Relatório. Mimeografado.
- 7.7. BESC. **Relatório nº 02. Relatório Anual de 1998**. Florianópolis, 1998. Relatório. Mimeografado.
- 7.8. BESC. **Relatório nº 03. Pesquisa de clima organizacional/89**. Florianópolis, 1989. Relatório. Mimeografado.
- 7.9. BESC. **Relatório nº 04. Pesquisa de clima organizacional/94**. Florianópolis, 1994. Relatório. Mimeografado.
- 7.10. BESC. **Relatório nº 05. Plano de ação e metas do BESC: Diretrizes da Diretoria 95-98**. Florianópolis, 1995. Relatório. Mimeografado.
- 7.11. BESC. **Relatório nº 06. Pesquisa de clima organizacional/97**. Florianópolis, 1997. Relatório. Mimeografado.
- 7.12. BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1979.
- 7.13. BOWDITCH, J. L.; BUONO, A F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

- 7.14. BRUYNE, P; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- 7.15. CAMPOS, Wagner Estelita (Org). **Estudos organizacionais.** Rio de Janeiro: CEBRAE, 1980.
- 7.16. CANNIE, J.K. **Mantendo clientes fiéis para sempre.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- 7.17. CHANLAT, Jean-François (Org.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** 3ª ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1996.
- 7.18. CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.
- 7.19. DaMATTA, Roberto. **Relativizando: uma introdução à antropologia social.** Rio de Janeiro: Rocco, 1987.
- 7.20. DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira, 1992, v.2.
- 7.21. DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1992.
- 7.22. DRAKE, R., SMITH, P. **Ciência do comportamento na indústria.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- 7.23. ELTZ, F. **Qualidade na comunicação: preparando a empresa para encantar o cliente.** Salvador: Casa da Qualidade, 1994
- 7.24. ETZIONI, Amitai. (Org.). **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais.** São Paulo: Atlas, 1976.
- 7.25. FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** Salvador: Casa da Qualidade Editora, 1996.
- 7.26. FINLEY, M.I. **A economia antiga.** Porto: Edições Afrontamento, 1980.
- 7.27. GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1987.
- 7.28. GODOY, A S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, v.35, nº 2, p.57-63, abr/mai, 1995.

- 7.29. GONÇALVES, Ernesto Lima. **A empresa e a saúde do trabalhador**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- 7.30. GRETZ, José R. **É obvio! Qualidade real ao alcance de todos**. Florianópolis: Viabilização de Talentos Humanos, 1996.
- 7.31. HAGUETTE, TIM.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1992.
- 7.32. HALL, C. S. et al. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1980.
- 7.33. HALL, Richard H. **Organização: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- 7.34. HOLANDA, Aurélio Buarque. **Novo dicionário da Língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, [s.d.].
- 7.35. KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- 7.36. KOLB, David Allen et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.
- 7.37. KRAUSE, W. M. **Chefia: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1981.
- 7.38. LABES, Emerson Moisés. **Questionário: do planejamento à aplicação na pesquisa**. Chapecó: Grifos, 1998.
- 7.39. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.
- 7.40. LOBOS, Júlio. **Comportamento organizacional: leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas, 1978, 2v.
- 7.41. MARCOVITCH, J. **Contribuição ao estudo da eficácia organizacional**. São Paulo, 1972. 113 f. (Tese de Doutorado em Administração) - USP.
- 7.42. MARX, Karl. Manuscritos econômicos e filosóficos. In: **Os pensadores**, 4ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- 7.43. MINAYO, Maria Cecília Souza (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- 7.44. -----; SANCHES, Odécio. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** Caderno de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993.

- 7.45. MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1993.
- 7.46. MOTTA, F.C.P.; PEREIRA, L.C.B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- 7.47. MOUZELIS, Nicos P. **Organización y burocracia**. Barcelona: Edicions 62, 1975.
- 7.48. OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.
- 7.49. O'SHAUGHNESSY, J. **Organização de empresas**. São Paulo: Atlas, 1973.
- 7.50. POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro, Campus, 1980.
- 7.51. POTTIER, C.C. What is culture: can it be useful for organizational change agents? **Leadership & organization development Journal**, v.10, nº 3, 1989.
- 7.52. PUCCI, Suely R.P. Notas sobre estrutura organizacional. **Revista Psicologia Argumento**, ano XII, n.XV, setembro, 1994.
- 7.53. RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto Brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- 7.54. ----- . Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, v.28, nº 2, p. 03-12, abr/jun, 1984.
- 7.55. ----- . **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- 7.56. RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1986.
- 7.57. RIOUX, J.P. **A revolução industrial: 1780-1880**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- 7.58. RODRIGUES, A. **Psicologia social**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- 7.59. SANTOS, J. J. **Encantar o cliente dá lucro: fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- 7.60. SANTOS, J.L. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

- 7.61. SANTOS, Neuza M.B. **Clima Organizacional**: um estudo em instituições de pesquisa. São Paulo, 1983. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, 1983.
- 7.62. SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.18, n.2, p.30-39, jun, 1983.
- 7.63. SCOTT, D. **Satisfação do cliente: a outra parte do seu trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- 7.64. SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- 7.65. SIEVERS, Burkard. Participação como uma disputa conspirativa. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.1. n4, p.37-48, jul/set, 1996.
- 7.66. SILVA, Narbal. [s.t.]. Florianópolis, 2001. (Qualificação de tese) – UFSC.
- 7.67. SOUZA, Edela L. Pereira. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.
- 7.68. STONER, James A F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- 7.69. TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- 7.70. WAHRLICH, B. M. **Uma análise das teorias de organização**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.
- 7.71. WEBER, M. **Economía y sociedad**: esbozo de sociología comprensiva. México: Fondo de Cultura Económica, 1977, v.1.
- 7.72. WOOD Jr., T. **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração. São Paulo: Atlas, 1995.

8 – ANEXOS

8.1 – ANEXO I

**Questionário utilizado para a realização da
Pesquisa de Clima Organizacional - PCO/98, no
BESC.**

UNIDADE: _____ CÓDIGO DA UNIDADE: _____

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL/98

Instrução: Leia com atenção e responda somente uma das alternativas, assinalando com um "X".

1. Os meios de comunicação interna do BESC me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa (Exemplo: comunicado eletrônico, clipping, editais, ordens de serviço, comunicados e BESC Notícias).

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

2. O BESC costuma manter seus empregados bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

3. Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem o meu trabalho.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

4. Na minha unidade, as pessoas sentem-se à vontade para opinar/sugerir críticas e melhorias.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

5. Na minha unidade, ocorrem reuniões suficientes para que se possa trocar idéias e dar sugestões.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

6. Meu chefe imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

7. Meu chefe imediato é uma pessoa que sabe solucionar os problemas de relacionamento que surgem na minha unidade.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

8. Meu chefe imediato conhece bem o trabalho que realiza.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

9. Eu confio no meu chefe imediato.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL/98

2

10 . O meu chefe imediato sabe incentivar as pessoas que trabalham com ele.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

11. Eu me dou bem com os meus colegas de trabalho.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

12. Na minha unidade, as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

13. Os empregados do BESC realizam um excelente trabalho, com qualidade.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

14. Na minha unidade, todos se esforçam para fazer sempre o melhor.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

15. Hoje, trabalhar com qualidade é uma preocupação da maior parte dos empregados do BESC.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

16. Eu sempre procuro realizar minhas atividades com qualidade.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

17. O meu local de trabalho é muito agradável.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

18. Na minha unidade, as pessoas realmente trabalham em conjunto, como uma equipe.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

19. Eu me esforço para melhorar o meu ambiente de trabalho.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

20. Eu costumo ajudar os meus colegas na realização do seu trabalho.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

21. Na minha unidade, há boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, móveis e utensílios).

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

22. O BESC está procurando melhorar a segurança de seus empregados, em caso de assaltos.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

23. Eu me sinto tranquilo com as condições de segurança física da minha unidade.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

24. Na minha opinião, o BESC passa uma boa impressão para a população em geral.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

25. A cada ano que passa, o BESC está se tornando um Banco melhor.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

26. Para as pessoas da minha cidade, trabalhar no BESC é motivo de orgulho e respeito.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

27. O BESC contribui para o desenvolvimento da minha cidade.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

28. Os meus colegas de trabalho ajudam a melhorar a imagem do BESC, perante a comunidade.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

29. Eu me orgulho de trabalhar no BESC.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

30. Eu me sinto realizado profissionalmente.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

31. Eu sinto prazer em vir trabalhar todos os dias na minha unidade.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

32. Hoje o BESC é um bom emprego.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

33. Eu me sinto valorizado dentro da minha unidade.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL/98

4

34. O Rec-Rec é um bom instrumento de recompensa.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

35. O BESC está melhorando a minha qualidade de vida no trabalho.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

36. O BESC oferece condições para o crescimento profissional de seus empregados.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

37. Tenho um bom conhecimento sobre os benefícios oferecidos pelo BESC (auxílio-creche, auxílio funeral, atestado social, etc.).

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

38. Eu me sinto valorizado pelo BESC.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

39. Eu tenho boas condições de saúde.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

40. Eu procuro sempre reservar alguns momentos para o lazer.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

41. A minha forma de viver me dá prazer.

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

42. Ultimamente, venho adquirindo alguns hábitos para melhorar a minha saúde física e mental (exemplo: caminhar, fazer exercícios, hidroginástica, parar de fumar, etc.).

[1] CONCORDO [2] CONCORDO COM A MAIOR PARTE [3] DISCORDO DA MAIOR PARTE [4] DISCORDO

ATENÇÃO: CASO VOCÊ QUEIRA FAZER ALGUM COMENTÁRIO SOBRE O CLIMA EM SUA UNIDADE, FAVOR ESCREVER ABAIXO E/OU NO VERSO DESTA FOLHA, COM LETRA LEGÍVEL. OBRIGADO.

8.2 – ANEXO II

Manual de Aplicação da PCO/98

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL/98

MANUAL DE APLICAÇÃO

Colega besquiano (a), este manual foi confeccionado para esclarecer dúvidas e orientar os aplicadores da Pesquisa de Clima Organizacional/98. Leia-o com muita atenção.

1. PROVIDÊNCIAS:

1.1. Realizar contato prévio, via telefone, com os gerentes das agências onde você aplicará a pesquisa, confirmando o horário da aplicação e solicitando a presença de todos os empregados da unidade.

1.2. Procurar chegar ao local da aplicação com pelo menos 15 minutos de antecedência.

2. O QUE VOCÊ DEVE LEVAR:

2.1. O seu roteiro de viagem.

2.1. Este manual de aplicação.

2.2. Os questionários dentro dos respectivos envelopes, além das cópias extras para alguma eventualidade.

2.3. Os relatórios de atividades.

2.4. O seu crachá.

3. POSTURA A SER ADOTADA:

- 3.1. Educadamente, evite a interferência de gerências e/ou chefias antes, durante ou imediatamente após a aplicação. Você deve impedir qualquer tentativa de influência sobre as pessoas que responderão à pesquisa.
- 3.2. Expor ao grupo o que é a PCO e todas as informações relacionadas no item 4.2 da APLICAÇÃO PROPRIAMENTE DITA.
- 3.3. Orientar que, diante de qualquer dúvida, o empregado deve levantar o braço e buscar esclarecimento única e exclusivamente com o aplicador. Nunca a dúvida deverá ser colocada para o grande grupo. O ambiente deve manter-se o mais silencioso possível, sem comentários paralelos ou troca de opiniões.
- 3.4. Cuidado para não criar um "clima de prova", deixe bem claro que não existe resposta certa nem resposta errada, o que realmente importa é que cada um seja sincero ao expressar a sua opinião. Procure criar um ambiente favorável e amistoso.
- 3.5. Esclareça que, quem desejar fazer sugestões e/ou críticas sobre qualquer situação relacionada ao BESC, pode expressar sua opinião no verso da última folha. Todas essas informações serão compiladas e a partir da frequência com que aparecerem, serão consideradas na análise.
- 3.6. Seja profissional, trate o assunto com seriedade e segurança. É fundamental que você tenha muita clareza sobre a PCO para poder responder aos questionamentos e dúvidas que possam surgir. Garanta o caráter ético do trabalho.
- 3.7. Cuidado com a linguagem, evite palavras depreciativas sobre o BESC e/ou a PCO. Lembre-se que nesse momento você é um elemento fundamental para o sucesso da aplicação da pesquisa.

3.8. Esteja preparado para críticas e/ou desabafos contundentes. Procure responder com delicadeza, bom senso e bom humor. Deixe claro qual o seu papel no contexto e a importância desse trabalho. Se surgirem comentários sobre a vinculação da PCO com o REC-REC, explique que os resultados da pesquisa somente serão validados na medida em que cada unidade comprove a implementação das ações previstas no seu Contrato de Resultados.

3.9. Procure deixar muito claro que não há identificação das pessoas que responderão ao questionário, portanto as pessoas devem estar à vontade para expressarem da forma mais sincera possível.

3.10. Se algum empregado se recusar a responder à pesquisa, você deve ouvir seus motivos e respeitar sua decisão. Comente o fato no relatório de atividades.

3.11. O relatório de atividades é um instrumento muito importante porque retrata as dificuldades encontradas, servindo como um valioso feed-back, além de dar informações importantes para o fechamento final da pesquisa. Portanto, preencha-o com letra de forma, com bastante atenção e não deixe de relatar qualquer incidente que tenha sido um obstáculo ao seu trabalho. **IMPOTANTE: Não esqueça de contar o número de pessoas que respondeu o questionário em cada agência e registrar no relatório.**

4. APLICAÇÃO PROPRIAMENTE DITA:

4.1. Apresente-se ao grupo, agradeça a presença e a colaboração de todos.

4.2. Faça uma breve explanação sobre a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), procurando contemplar os seguintes aspectos:

- **O que é a Pesquisa de Clima Organizacional?**

É um instrumento muito utilizado atualmente para conhecer a opinião que os empregados têm a respeito de diversos temas relacionados com a empresa em que trabalham. É como um termômetro que mede o grau de satisfação dos empregados com relação a sua empresa..

- **Para que serve?**

Para que as empresas, conhecendo o que pensam e como se sentem seus empregados, possa manter o que está bom e aprimorar o que está insatisfatório.

- **Quem vai participar?**

Todos os empregados do BESC.

- **Quando serão divulgados os resultados?**

No mês de dezembro, cada unidade receberá seus resultados através de relatórios que conterão os índices obtidos na pesquisa e gráficos ilustrativos.

- **Para que serviram os resultados da Pesquisa realizada no ano passado?**

Serviu de subsídio para a elaboração dos Contratos de Resultados de cada unidade.

Nas unidades onde foram verificados os menores índices nos fatores “Ambiente e Condições de Trabalho” e “Qualidade de Vida e Saúde”, foram realizados PPRA's (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), atividades relacionadas ao 5 S e Programas de Ginástica Laboral.

Além disso, algumas unidades realizaram atividades e criaram soluções visando a melhoria do Relacionamento Interpessoal e Estilo de Chefia.

4.3. Verifique a lotação de todos os presentes. Se alguém não pertencer à agência onde você está realizando a pesquisa, este empregado deverá responder normalmente o seu questionário, não esquecendo de colocar o

nome da sua unidade e o seu código de centralização (se for um empregado da Dirge, basta preencher com o nome da Diretoria e Departamento aonde está lotado). Coloque o questionário junto com os demais , mas não esqueça de comentar no relatório de atividades que há um questionário referente a outra lotação.

4.4. Entregue os questionários e solicite que cada um confira se o seu está nítido e completo, ou seja com 42 questões (uma capa mais quatro folhas com as afirmativas). Se houver algum problema troque-o por outro, lembre-se que você está levando questionários de reserva.

4.5. Faça uma leitura em voz alta da capa do questionário. Se surgirem dúvidas sobre as opções de respostas, explique até que todos tenham entendido. Acrescente que no verso da última folha, as pessoas podem fazer sugestões, críticas ou comentários relacionados ao BESC.

4.6. **Solicite que todos coloquem o nome da sua unidade e o código de centralização da mesma. Este código deverá ser repetido no canto superior direito de cada folha do questionário.**

4.7. Oriente que, após o início do preenchimento, se surgir alguma dúvida, o empregado deve levantar o braço para que você possa esclarecê-lo individualmente, sem atrapalhar os demais. Não permita que ninguém faça nenhum comentário sobre o questionário em voz alta.

4.8. No caso de alguém querer mudar a sua resposta, oriente no sentido de que ele faça um círculo em torno da opção que deseja anular, e marque com um "X" na nova opção.

4.9. **Fique presente durante todo o tempo de aplicação** . À medida que as pessoas forem terminando, **confira se preencheram corretamente e de forma legível o nome da unidade e o respectivo código de centralização**, verifique, ainda, se não há duas opções assinaladas na mesma questão ou

questões sem resposta. Após esta breve conferência, coloque os questionários no respectivo envelope.

4.10. Logo que possível, preencha o relatório de atividades referente àquela aplicação, junte os questionários respondidos, coloque tudo no respectivo envelope e lacre-o.

4.11. Solicitamos que cada aplicador dispense o maior cuidado possível com o seu material. **ATENÇÃO:** Ao término do trabalho, dentro do envelope lacrado, deverá constar, somente, os questionários respondidos e o relatório de atividades de cada agência. Estes envelopes, além de todo o material que você recebeu, deverá ser entregue na:

REUNIÃO PARA DEVOLUÇÃO DO MATERIAL COLETADO NA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL/98

DATA : 26 DE OUTUBRO - 2a. FEIRA

HORÁRIO : 14 HORAS

LOCAL : DEREH/DIRET - CENTRO ADMINISTRATIVO

4.12. Estaremos à disposição para qualquer dúvida nos telefones 239.9850, 239.9711, 239.9712 ou 239.9713, falar com Janine ou Cláudia.

4.13. Agradecemos a colaboração de cada um dos aplicadores e desejamos um excelente trabalho a todos.

ANOTAÇÕES

8.3 – ANEXO III

Distribuição geográfica, cronograma e distribuição de aplicadores da PCO/98.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicadores: Itacir J. Sachet (19, 20 E 21/10), Geraldo Bahia (22 e 23/10) e Robson B. Paganella

DUPLA 01	18/10 Dom	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Viajam Florianópolis/ Sombrio	Praia Grande São João do Sul	Timbé do Sul Turvo	Meleiro Forquilha	Rio Maina Nova Veneza	Centenário Próspera
TARDE		Santa Rosa do Sul Sombrio	Jacinto Machado Araranguá	Maracajá Içara	Siderópolis Cocal do Sul	Rui Barbosa Morro da Fumaça
PERNOITE		Sombrio	Araranguá	Criciúma	Criciúma	Florianópolis

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicadores: Maria Lúcia Pravato e Valmor Espíndola

DUPLA 02	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Urussanga Lauro Müller	Braço do Norte Grão Pará	São Martinho Armazém	Tubarão Pedras Grandes	Capivari de Baixo Laguna
TARDE	Orleans São Ludgero	Rio Fortuna Santa Rosa de Lima	Gravatal Tubarão/ Oficinas	Treze de Maio Jaguaruna	Imarui Imbituba

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicadores: Aldo Collossi e Filipine (colaborador)

DUPLA 03	18/10 Dom	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Viaja Florianópolis/ Iporã	Itapiranga	São José do Cedro	Campo Erê	São Miguel do Oeste	Cunha Porã
TARDE		Iporã do Oeste	Guaraciaba	Palma Sola		Saudades
		Tunápolis	Guarujá do Sul	Anchieta	Iraceminha	Serra Alta
		Descanso	Dionísio Cerqueira	Romelândia	Maravilha	Modelo
PERNOITE		São Miguel do Oeste	Campo Erê	São José do Cedro	Modelo	Modelo

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicadores: Túlio Saraiva Caldas e Hélio Bortolanza (colaborador)

DUPLA 04	18/10 Dom	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Viaja Florianópolis/ Caibi	Mondai Caibi	Águas de Chapecó Caxambu do Sul	Coronel Freitas Nova Erechim	São Lourenço do Oeste	Abelardo Luz
TARDE		Palmitos São Carlos	Chapecó/ 25 de Agosto Chapecó/Cen.	Quilombo União do Oeste	Galvão São Domingos	Xaxim Marema
PERNOITE		Á.de Chapecó	Chapecó	S. L. do Oeste	Aberlado Luz	Xaxim

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicadores: João Saturnino de Oliveira e Flávio Cordeiro Ramos

DUPLA 05	18/10 Dom	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Viajam Florianópolis/ Seara	Xavantina Seara	Concórdia Itá	Vargeão Ponte Serrada	Jaborá Presidente Castelo Branco	Joaçaba Joaçaba/Luzerna (1) Ibicaré (2)
TARDE		Ipumirim Lindoia do Sul	Xanxerê Faxinal dos Guedes	Irani	Catanduvas Água Doce	Herval do Oeste Treze Tílias
PERNOITE		Concórdia	Xanxerê	Catanduvas	Joaçaba	Joaçaba

Horário de aplicação: (1) 7:45 (2) 8:45

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicadores: Bruno Werneck de Paula e José Jaime da Luz Matos

DUPLA 06	18/10 Dom	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Viajam Florianópolis/ Piratuba	Ouro Lacerdópolis	Peritiba Ipira	Videira Salto Veloso(2) Arroio Trinta(1)	Caçador Rio das Antas	Curitibanos
TARDE		Piratuba Capinzal	Tangará Pinheiro Preto	Fraiburgo	Lebon Régis Santa Cecília	
PERNOITE		Piratuba	Videira	Caçador	Curitibanos	

Obs.: (1) 8:15 horas (2) 9:00 horas

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicador: Nereu Pierri

Aplicador 01	18/10 Dom	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Viaja Florianópolis/ Porto União	Matos Costa	Canoinhas	Três Barras	Papanduva	Monte Castelo
TARDE		Porto União	Irineópolis	Major Viera	Itaiópolis	Timbó Grande
PERNOITE		Canoinhas	Canoinhas	Papanduva	Papanduva	Santa Cecília

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicador: Songer Gerson Souza da Silva

Aplicador 02	18/10 Dom	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Viaja Florianópolis/ Mafra	Mafra	São Bento do Sul	Corupá	Schroeder	Massaranduba
TARDE		Rio Negrinho	Campo Alegre	Jaraguá do Sul	Guaramirim	Jaraguá Portal
PERNOITE		São Bento do Sul	Jaraguá do Sul	Jaraguá do Sul	Jaraguá do Sul	Jaraguá do Sul

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicador : Luiz Antônio Agostini

Aplicador 03	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Erval Velho	Celso Ramos	Abdon Batista	Lages /Centro	São Joaquim
TARDE	Campos Novos	Anita Garibaldi	Campo Belo do Sul	Urupema	Bom Jardim da Serra

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicadores: José Sérgio dos Santos e Jorge Luiz Silva de Carvalho

DUPLA 07	18/10 Dom	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Viaja Florianópolis/ Joinville	Joinville/ Centro Garuva	Joinville/ 9 de Março São Francisco do Sul	Barra Velha Joinville /Vila Nova	Itajaí Navegantes	Itapema Porto Belo
TARDE		Itapoá Joinville/ Iriú	Joinville/ Pirabeiraba Araquari	Piçarras Penha	Bal. Camboriú Camboriú	Tijucas Canelinha
PERNOITE		Joinville	Joinville	Itajaí	Itajaí	Fpolis.

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicador: Orlandy Orlandi

Aplicador 04	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Ponte Alta	Lages/Coral	Otacílio Costa	Bom Retiro	Leoberto Leal
TARDE	Correia Pinto	S. J.do Cerrito	Urubici	Alfredo Wagner	Rancho Queimado

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicadores: Loreni Andrade e Jane T. Botelho

DUPLA 08	18/10 Dom	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Viajam Fpolis/Pouso Redondo	Rio do Campo Saleté	Trombudo Central Agronômica	Rio do Oeste Laurentino	Ituporanga Imbuia	Vitor Meireles Witmarsum
TARDE		Taió Pouso Redondo	Agrolândia Atalanta	Rio do Sul Aurora Lontras (1)	Presidente Nereu Vidal Ramos Petrolândia(2)	Dona Emma Presidente Getúlio
PERNOITE		P. Redondo	Rio do Sul	Rio do Sul	Rio do Sul	Ibirama

Horários de Aplicação: (1) 18:00 (2) 18:00

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicadores: Silvana Simone e André Carlos Carneiro

DUPLA 09	18/10 Dom	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Viajam Fpolis/ Ibirama	Ibirama José Boiteux	Benedito Novo Dr. Pedrinho	Blu/ B. Velha Rodeio	Blu./ Garcia Pomerode	Blu./ Vila Itoupava Gaspar
TARDE		Apiuna Ascurra	Rio dos Cedros Timbó	Blu./ Centro Indaial	Blu. Itoupava Norte Ilhota	Luis Alves
PERNOITE		Timbó	Blumenau	Blumenau	Blumenau	Fpolis.

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicador: Joares Távora de Matos

Aplicador 05	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Biguaçu	São João Batista	Major Gercino		Guabiruba
TARDE	Antônio Carlos	Nova Trento	Governador Celso Ramos	Brusque	Botuverá
PERNOITE	Fpolis.	Nova Trento	Fpolis.	Brusque	Fpolis.

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicador: Silvino Salviato e Roberto Rodrigues Farias Júnior

Aplicador 06	18/10 Dom	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Permanece Em Fpolis.	Angelina	São Bonifácio	Santo Amaro da Imperatriz	Paulo Lopes	Palhoça/Ponte de Imaruí
TARDE		Anitápolis	Águas Mornas	Garopaba	Palhoça/ Centro	São José Kobrasol
PERNOITE		Fpolis.	Fpolis.	Fpolis.	Fpolis.	Fpolis.

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicadores: Laura Luz Glória Caminha e Tânia Regina Eufrásio

DUPLA 10	18/10 Dom	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Permanece	São José/Bela Vista	São José/Campinas	Florianópolis/Estreito	Florianópolis/Trindade	Florianópolis/Ilhéus
TARDE	Em Fpolis.	São José/Barreiros	Florianópolis/Santo Saraiva	Florianópolis/Saco dos Limões	Florianópolis/Trindade	Florianópolis/Rio Branco
PERNOITE		Fpolis.	Fpolis.	Fpolis.	Fpolis.	Fpolis.

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.

CLIMA ORGANIZACIONAL/1998 - ROTEIRO DE APLICAÇÃO

Aplicadores: Magda M. Lago, Maria de Lourdes Cordeiro e Silvana Cardoso

DUPLA 11	18/10 Dom	19/10 Seg	20/10 Ter	21/10 Qua	22/10 Qui	23/10 Sex
MANHÃ	Permanece	Fpolis/Agece	Fpolis/Pça. XV	Ag. BESC Fácil	Fpolis./Santa Catarina	Fpolis/Lauro Linhares
TARDE	Em Fpolis.	Fpolis/Agece	Fpolis/Pça. .XV	Fpolis./Conag	Fpolis./Beira Mar	
PERNOITE		Fpolis.	Fpolis.	Fpolis.	Fpolis.	

Observação: Para facilitar a aplicação da coleta de dados, sugerimos contatar anteriormente com as Unidades para definir o melhor horário para a realização da Pesquisa, objetivando abranger o maior número de empregados da Unidade.