

**CLIMA ORGANIZACIONAL DO BANCO MERCANTIL DO BRASIL S/A AGÊNCIA -
LONDRINA: UM ESTUDO LONGITUDINAL**

Autores:

Silvio Roberto Stefano

Mestre em Administração – Gestão de Negócios – PPA/UEL-UEM

Docente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Universidade Norte do Paraná (UNOPAR) e Faculdades Guarapuava.

Professor em cursos de especialização nas áreas de Estratégia Empresarial, Empreendedorismo e Gestão de Pessoas.

Rua Pres. Zacarias, 875 – Santa Cruz – Guarapuava PR

E-mail: sstefano@sercomtel.com.br

Fone/Fax: (42) 621-1066

João Batista Ferracioli

Bacharel em Administração – UNOPAR

Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas

Rodovia Celso Garcia Cid KM 136 CEP 86047 500 - Londrina (PR).

Telefone: (43) 3321-7700

RESUMO

O presente estudo longitudinal tem por objetivo identificar a percepção dos profissionais do Banco Mercantil do Brasil a respeito do clima organizacional. Foram alvo desta pesquisa as áreas comercial e operacional, as quais compõem todo o quadro de funcionários da agência de Londrina. O clima organizacional analisado é baseado na percepção dos funcionários a respeito de cinco variáveis nas seguintes categorias: "supervisão", "salário", "desenvolvimento profissional", "feedback" e "trabalho em si". Combinando-se os modelos conceituais de clima organizacional e as teorias sobre motivação humana, analisa-se cada categoria segundo o modelo teórico dos três motivos de necessidades sociais: poder, realização e reconhecimento. A metodologia caracteriza-se como exploratória com uma amostra de 16 funcionários em 2003 e 13 funcionários em 2004 (100% do Universo). Os dados Primários são da pesquisa de campo e os secundários são da revisão bibliográfica. O período analisado compreendeu Agosto de 2003 e Maio do ano de 2004. O instrumento contou com 22 (vinte e duas) perguntas objetivas e 1 (uma) pergunta subjetiva. Os resultados apontaram insatisfação nas variáveis organizacionais relacionadas à remuneração e desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: Clima organizacional, motivação e reconhecimento.

CLIMA ORGANIZACIONAL DO BANCO MERCANTIL DO BRASIL S/A AGÊNCIA - LONDRINA: um estudo longitudinal

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, com a intenção de ampliar o rendimento da empresa, surgiram teorias que desviaram o foco dos elementos técnicos para o material humano produtivo. Observaram-se as constantes transformações das relações humanas, e dentro desse contexto, a necessidade do ser humano de melhores condições de vida. Essas práticas gerenciais aliaram o incremento dos resultados com o bem estar do capital humano. Verificaram que a redução das preocupações do homem moderno com assuntos extra-produção trazia melhora significativa do lucro da empresa.

Os estudos nada mais são do que consequência da nova ordem mundial, que é uma busca desesperada das empresas de atingir seus objetivos, não medindo esforços para consegui-los. Portanto, o clima organizacional é, segundo autores, o "meio ambiente psicológico" da organização. Nada é menos tangível, nem mais importante na vida organizacional e nas transações interpessoais, do que o clima organizacional. Com um mercado cada vez mais exigente, colocando o trabalhador na posição de máquinas, exigindo do mesmo um alto desempenho e uma produção sempre maior que a do concorrente.

Nesta busca desenfreada de resultados, os administradores deixam de se preocupar com a harmonia do ambiente de trabalho, sendo este o foco de estudos específicos que denominam este problema como o "Clima Organizacional da empresa", que é um importante instrumento a ser utilizado na busca dos objetivos estabelecidos.

Longe de buscar respostas definitivas, o objetivo deste artigo é identificar quais os fatores que afetam, negativa e positivamente, a motivação das pessoas que integram a empresa. Para Xavier (1986), a análise do clima organizacional, ou das "atmosferas psicológicas" da organização, é particularmente útil para identificar os fatores que exercem influência constatáveis e concreta sobre o comportamento do indivíduo e de grupos na organização. Para a instituição Financeira pesquisada, será uma ferramenta prática, eficaz, essencial e eficiente na busca de seus resultados, sempre visando à qualidade de seus produtos e serviços prestados, mantendo uma contínua aceitação por parte da sociedade de valorização do ser humana, buscando constantemente manter o Clima Organizacional em uma atmosfera agradável.

A melhoria do ambiente de trabalho torna os objetivos mais fáceis de serem atingidos, demonstrando a necessidade da aplicação das teorias que serão apresentadas adiante, não onerando custos adicionais com a implantação das modificações sugeridas.

Neste artigo, o objetivo consiste em analisar o Clima Organizacional através de uma perspectiva longitudinal em uma instituição Financeira, sugerir mudanças na organização sob esse aspecto. Apresentando o resultado de uma pesquisa de clima organizacional realizada na agência do Banco Mercantil do Brasil S/A, que tem como atividade principal a prestação de serviços na área Financeira.

Evidenciará com o diagnóstico, identificar após as sugestões oferecidas anteriormente, onde ocorreram avanços e retrocessos. Sendo a amostra composta por todos os funcionários da agência de Londrina, evidenciando situações problemáticas de motivação na organização, além de propor planos ou programas de avaliação e melhoria, onde ocorreram retrocesso, bem como testar modelos e instrumentos para melhorar a atmosfera psicológica na organização, e com os dados levantados e apurados sugerir o envolvimento de todos na busca de melhoria para todos os funcionários.

O Método usado foi uma pesquisa-diagnóstico explorando o ambiente, através de um questionário estruturado, pesquisando em profundidade os funcionários e coletando dados, identificando o Clima Organizacional existente no ano de 2003 e 2004, com a elaboração de mecanismos auxiliares de identificação, através de métodos estatísticos e gráficos, apresentando os resultados obtidos, na análise dos resultados encontrados e na conclusão, bem como sua relação com a dinâmica da empresa.

A análise foi realizada de forma qualitativa e quantitativa buscando conhecer a realidade atual, apresentando formas mais eficientes e eficazes de gestão do Clima Organizacional, embora reconhecendo que não existe homem melhor ou pior e que o comportamento é função de seu ambiente, sugere ao administrador a criação de um clima organizacional realizador para estimular a motivação nas pessoas com pouca motivação. Propõe escolha de um sistema administrativo com as seguintes variáveis: pessoas com capacidades, eficiência das pessoas para realizar as tarefas, existência de um ambiente que exija flexibilidade, criatividade, qualidade e clima organizacional. Que são determinados pelas lideranças dentro da organização.

Sobre a relevância do tema, Rodrigues, afirma que:

Partindo da convicção que: o homem é o principal elemento diferenciador, e o agente responsável pelo sucesso de toda e qualquer negociação, mensurando através destes diagnósticos, os níveis de satisfação e insatisfação dos empregados sobre as condições existentes de trabalho, o que vem acarretar no sucesso do clima organizacional da instituição (RODRIGUES, 1994, p. 18).

O tema ora abordado, é uma ferramenta de trabalho que conta com um certo grau de importância, onde a falta de cultura adequada e de iniciativa, criatividade e flexibilidade por parte do gestor, de uma maneira geral, contribuem para que a empresa encontre dificuldade para alcançar seus objetivos traçados, pois os aspectos subjetivos do ambiente da agencia pode dificultar o cotidiano produtivo.

No gerenciamento dentro das empresas quase nunca se preocupa com este fator, dando maior atenção apenas na execução das tarefas, esquecendo que o Clima Organizacional está intimamente ligado ao resultado final. "A pesquisa do Clima Organizacional revela o retrato da empresa, mostrando a percepção e as atitudes das pessoas que nela trabalham, com relação a vários aspectos ligados ao trabalho" (LUZ, 1995).

O presente artigo analisou o Clima Organizacional existente, propondo uma reflexão sobre o quanto se pode melhorar a produtividade, a motivação e a satisfação dos funcionários, se forem adotadas diferentes maneiras de gerenciamento dos fatores, tais como: gestão da qualidade total em todos os níveis hierárquicos e áreas da organização, consolidar a qualidade total como sendo uma filosofia da empresa, para melhorar a relação capital - trabalho.

"O aprimoramento das relações entre o capital e o trabalho, bem como a consolidação do processo democrático, vem contribuindo para reforçar a necessidade de uma maior participação dos empregados na gestão das empresas, o que já vem ocorrendo, notadamente nas de grande porte" (LUZ, 1995). Pesquisas realizadas em outras empresas, que levaram em conta o Clima Organizacional como ponto de partida para obtenção de resultados melhores, nos mostra o quanto é importante estar atento a esse aspecto.

Sendo esta pesquisa realizada com todos os funcionários da agência de Londrina, existe a possibilidade das lideranças, conhecerem profundamente o poder de influência da motivação determinada pelo clima organizacional existente. Logo haverá possibilidade de ser trabalhado os aspectos positivos e negativos para encontrar o equilíbrio das partes envolvidas. Existe uma máxima que diz "contra fatos não há argumentos", sendo assim, o líder que busca um aprendizado continuo terá em mãos uma ferramenta poderosa para aprimorar o comportamento humano, qualificando o clima organizacional de forma positiva. Olhando para o ser humano que está inserido na busca dos objetivos.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Como proposta para o problema de pesquisa: "De que forma o clima organizacional poderá influenciar a satisfação e motivação dos funcionários do Banco Mercantil do Brasil". Já o objetivo consiste em analisar o Clima Organizacional através de uma perspectiva longitudinal em uma instituição Financeira, sugerir mudanças na organização sob esse aspecto. Identificar e analisar as variáveis do Clima Organizacional como: satisfação, insatisfação, motivação, fatores positivos, fatores negativos, qualidade do trabalho, estresse, competição e apatia. Propor mudanças e melhoria do Clima Organizacional dentro da empresa. Relatar e identificar os custos e benefícios das sugestões apresentadas.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Clima Organizacional é o termo mais freqüentemente usado para abranger métodos para mudar os funcionários é desenvolvimento organizacional. Um conjunto de técnicas para entender, mudar e desenvolver a força de trabalho da empresa a fim de melhorar sua eficácia e o clima organizacional existente na empresa. Ele se funda em valores humanistas e democráticos e enfatiza o enfrentamento de problemas e conflitos entre indivíduos em grupos de trabalho. As técnicas de levantamento do clima organizacional, enfatizam um conjunto de valores subjacentes, atribuindo grande importância ao crescimento humano e organizacional, aos processos de colaboração e participação e ao espírito investigativo (LUZ, 1995).

De acordo com o mesmo autor, o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação. É o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional. "O clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorrem fora delas".

Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc. estes fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada do sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando estimulação e níveis diferentes de satisfação e de produtividade (variáveis dependentes), os quais produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia.

Pode-se afirmar que o clima organizacional é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político, como, também, na vida particular dos funcionários (LUZ, 1995).

O conceito de cultura organizacional é composto de três dimensões: material - sistema produtivo; psicossocial - sistema de comunicação e interação dos envolvidos e ideológica - sistema de valores vigentes na organização. "tais interações retratam o grau de formalidade e de informalidade presente nos respectivos ambientes organizacionais, denotando a maior ou a menor flexibilidade das relações entre seus membros, e em que nível os mesmos respondem e participam das condições vigentes"(KANAANE, 1999).

O clima organizacional muitas vezes é frio, fazendo com que as pessoas percam a espontaneidade e optem por comportamentos mais defensivos, que na maioria das vezes inibem a criatividade, "portanto, evitar que atinja a organização parece ser o traço mais característico na reação de todos"(BERGAMINI; CODA, 1997).

Na empresa existem vários fatores que afetam o clima organizacional. Mas as variáveis que afetam o anseio de todos os funcionários, e conseqüentemente as relações interpessoais, se observadas "poder-se-á identificar e compreender o clima organizacional presente em dado momento do contexto organizacional" (KANAANE, 1999). Sendo essas variáveis que têm um impacto no clima organizacional. Sendo que as principais variáveis são detalhadamente explicadas na seqüência.

Supervisão sendo está uma das variáveis mais importantes para a manutenção de um clima organizacional satisfatório, o qual tem reflexos diretos ou indiretos no andamento dos trabalhos da organização. a interdependência entre o papel do supervisor e subordinado; este último está sob a influência do primeiro, o que muitas vezes faz com que haja o "jogo de culpas", o bode expiatório, tornando esta zona de indefinição mais ou menos elástica, manipulável e servindo como um campo propício para o surgimento de conflitos interpapeis. "No interjogo de papéis sociais, emergem como ponta de um iceberg os papéis profissionais, que congregam entre si o conjunto de representações sociais que o indivíduo elabora sobre si mesmo e sobre o trabalho que realiza"(KANAANE, 1999).

Dela depende a "motivação" que os empregados necessitam para o desenvolvimento de um bom trabalho. "Muitas vezes, por exemplo, conflitos interpessoais são chamados de problemas de comunicação, mas são provocados, de fato, por diferenças básicas de convicções"(ROBBINS, 2000). Por isso, e comum os subordinados diante do baixo desempenho de seus superiores, acomodarem numa atitude de conformismo ou trocar de emprego.

A outra variável é desenvolvimento profissional, pois a ausência de perspectivas futuras dentro de uma empresa permite que fique obsoleta quanto aos avanços tecnológicos. Os empregados sabem que preparar-se para o futuro e a melhor maneira de enfrentar a competitividade existente. Por outro lado o próprio indivíduo tem interesse no desenvolvimento particular, querem crescer na busca de maior segurança e valorização. Diante dessa cruel realidade, muitos com freqüência são esquecidos pelas empresas e sentindo enganadas, desprotegidas acabam insatisfeitas. "Cabe, Portanto, à administração de recursos humanos promover em todo os níveis hierárquicos o desenvolvimento dos recursos humanos, com vistas à melhoria do clima e dos desempenhos industriais, grupais e organizacionais"(LUZ, 1995).

Para obter um desenvolvimento profissional, a empresa precisa estar atenta às diversas maneiras de comunicação existente. "Portanto, a transferência de significado, envolve um emissor, que transmite uma mensagem, e também um receptor, que a compreende". A comunicação não se limita à fala, existe na verdade um processo que deve ser seguido para uma boa comunicação, sendo esse processo o canal que pode influenciar pessoas na decodificação de mensagem transmitida. Segundo o qual "o canal pode distorcer a comunicação se for deficiente ou se o "nível de ruído" for alto"(ROBBINS, 2000). O importante é que tenha uma amplitude e que sirva de fator de interação entre as pessoas, buscando sempre o desenvolvimento profissional.

Sendo o Feedback uma das variáveis que causa insegurança nas pessoas, e a falda de informação para saber se estão fazendo um bom trabalho. É preciso que os profissionais sejam treinados para dar o feedback (retorno), sobre o andamento dos trabalhos de seus funcionários. Pois segundo Robbins (2000), é "Uma ferramenta para avaliar atitudes adotadas por membros da organização, identificar discrepâncias em suas percepções e resolver essas diferenças é a abordagem do feedback de pesquisa". Mesmo quando tem em suas empresas métodos de avaliação omitindo os resultados para se protegerem. "Lamentavelmente, parece haver entre os que exercem as funções de chefia mais habilidade para punir do que premiar"(LUZ, 1995).

Por último a variável o trabalho em si sendo outro fator que pode provocar satisfação e motivação. Onde muitos empregados são designados para funções que não estão preparados ou mesmo que não tem vocação para a atividade, como resultado verifica-se uma baixa produtividade e falta de motivação para o trabalho. Conclusões prematuras sobre o trabalho, tentando fazer o trabalhador acreditar que estando feliz seriam produtivos, resultado disso foi o paternalismo empresarial, inclusive concedendo empréstimos a seus funcionários e treinando seus supervisores para serem sensíveis com seus subordinados, sendo uma forma de manipulação para o trabalho.

O trabalho quando desempenhado por profissional que esta satisfeito com sua função, e preparado para desenvolvê-la, com a remuneração adequada e consistente, proporciona a satisfação e a produtividade que desejamos. "Para administrar bem os recursos humanos de uma empresa, é necessário estabelecer um equilíbrio entre três fatores: demanda do cargo (DC), habilitação individual (HI) e salário (R\$)"(LUZ, 1995). Quando se coletam dados sobre satisfação e trabalho em si para a organização como um todo, em lugar de dados individuais, constata-se que as organizações com funcionários satisfeitos tendem a ser eficientes e mais satisfeitos. "Dessa forma, pode-se esperar que a relação seja mais relevante para indivíduos motivados"(ROBBINS, 2000). Diante de tantas formas de disfunções que o trabalho pode apresentar, afetando o clima organizacional, cabe à administração de recursos humanos identifica-las e procurar intervir juntamente com a chefia afim de ajudar as pessoas e as organizações.

O quadro 1 sintetiza as causas e efeitos dos benefícios sobre as variáveis pesquisadas. Que foi elaborado com base no livro de clima organizacional de Ricardo S. Luz (1995; p. 19). No qual contem as principais causas e efeitos destas variáveis.

Quadro nº 1 Modelo de causa e efeito do clima organizacional

SUPERVISÃO	SALÁRIO	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	FEEDBACK	TRABALHO EM SI
Estilo de Liderança	Política Salarial	Situação Econômica e Financeira da Empresa	Auto-avaliação	Cansaço
Relações Interpessoais	Plano de cargos e salários		Desempenho	Fadiga
Processo Decisório	Ações Sindicais	Treinamento e Desenvolvimento	Volume de Serviços	Estresse
Reconhecimento	Benefícios	Estratégias Motivacionais	Estabilidade	Desajuste Funcional
Apoio	Recompensas	Tecnologia	Colaboração	Sofrimento Psíquico
Afetividade	Inflação	Envolvimento	Relacionamento	Conflito
	Greves		Responsabilidade	Absenteísmo
				Rotatividade

FONTE: Adaptado de LUZ, (1995, p. 19 - 33)

4 METODOLOGIA

Este estudo longitudinal foi realizado no Banco Mercantil do Brasil, que está presente em quase todas as localidades geográficas brasileiras. Possuindo cerca de 200 agências com aproximadamente 3000 mil funcionários em todo o Brasil, sendo que a amostra para este estudo consistiu todos os funcionários que trabalham na agência de Londrina, que responderam às duas ondas de medição, perfazendo um total de 16 na primeira medição e 13 na segunda medição do levantamento do clima organizacional.

O tipo de corte é longitudinal, "Um tipo de pesquisa que envolve uma amostra fixa de elementos da população, a qual é medida repetidamente. A amostra permanece a mesma ao longo do tempo, provendo assim uma série de quadros que vistos em conjunto, oferecem uma ilustração vívida da situação e as mudanças que estão ocorrendo"(MALHOTRA,

2001). Caracterizando a metodologia usada no estudo, onde evidenciou dois fenômenos ou situações mediante estudo de diagnóstico realizado em um período que compreendem entre Agosto de 2002 a Julho de 2003 no primeiro momento e Agosto de 2003 a Maio de 2004 no segundo momento, visando atender determinados objetivos. O tipo de dados extraídos de fontes primárias coletados pela segunda vez, com a finalidade de atender as necessidades da pesquisa em questão. A forma de coleta foi através de questionário. Os instrumentos de investigação e o tratamento destes dados foram feitos através de formulários e escalas de opinião, sendo os resultados representados em forma de tabelas e gráficos.

Delimitação do Estudo: o estudo foi realizado em uma agência do Banco Mercantil do Brasil S/A, localizada na Rua Maranhão nº 143, Centro, na cidade de Londrina, Estado do Paraná, no período compreendido entre Agosto de 2003 a Maio do ano de 2004. No que se refere a coleta de dados, o questionário foi aplicado para todos os funcionários da agência, correspondendo a população alvo da pesquisa, foi usado um questionário para coletar os dados, contendo 22 (vinte e duas) perguntas objetivas e 1 (uma) pergunta subjetiva, abrangendo as seguintes variáveis: avaliação da supervisão de 01 a 08, avaliação do salário de 09 a 11, avaliação do desenvolvimento profissional de 12 a 15, avaliação do feedback de 16 a 21, avaliação do trabalho em si de 22 a 23 e uma questão aberta pedindo a opinião dos funcionários sobre: colaboração, trabalho em equipe, educação, política e família.

A amostra compreendeu 16 funcionários da agência de Londrina. Ou seja 100% dos funcionários da agência em 2003, isso na primeira amostra coletada. No segundo momento a amostra coletada compreendeu 13 funcionários da agência ou seja também 100% dos funcionários da agência em 2004. Sendo A forma de entrega aos respectivos destinatários deu-se por parte do pesquisador, que se dirigiu às áreas em questão. A diferença de funcionário da primeira coleta para a segunda coleta das amostras e que ocorreu demissões entre o período. Tendo a agência um organograma de dois departamentos, área comercial e área operacional.

O modelo do questionário utilizado foi o mesmo empregado por Luz (1995) em seu estudo de clima em organizações, elaborado a partir das páginas 19 a 29 com indicação das variáveis pesquisadas e analisadas para a pesquisa do Clima Organizacional.

Os indivíduos assinalavam, em uma escala de cinco pontos, em que ponto percebiam que os critérios avalizados encontravam. As dimensões se classificaram da seguinte forma: de 1 a 2 Péssimo, de 3 a 4 Ruim, de 5 a 6 Regular, de 7 a 8 Bom e de 9 a 10 Ótimo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para atender aos objetivos e responder às questões formuladas, os resultados serão apresentados considerando: A divisão da equipe de trabalho em área comercial e área operacional. A análise comparativa dos percentuais do clima organizacional do ano de 2003, análise do clima organizacional do ano de 2004 e a diferença entre ambos, por grupos funcionais, no que se refere às seis variáveis observadas: "supervisão", "salário", "desenvolvimento profissional", "feedback" e "pergunta subjetiva sobre: colaboração, trabalho em equipe, educação, política e família". A análise dos índices percentuais médios básicos percebido na organização (situação em 2003 e situação em 2004) e a diferença percentual entre ambos, no que se refere aos motivos propostos, necessidades sociais de melhora do Clima Organizacional e valorização profissional do ser humano.

Um levantamento de opinião se caracteriza por uma representação da realidade organizacional existente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização analisada. O papel deste estudo de clima é tornar claro para os gestores e funcionários a importância do levantamento sobre esse assunto e suas variáveis. Mostrando de forma clara os itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários no trabalho. Assim, a essência dos subsídios do estudo do Clima Organizacional é o mapeamento das percepções

sobre o ambiente interno da organização, como um ponto de partida igualmente válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional.

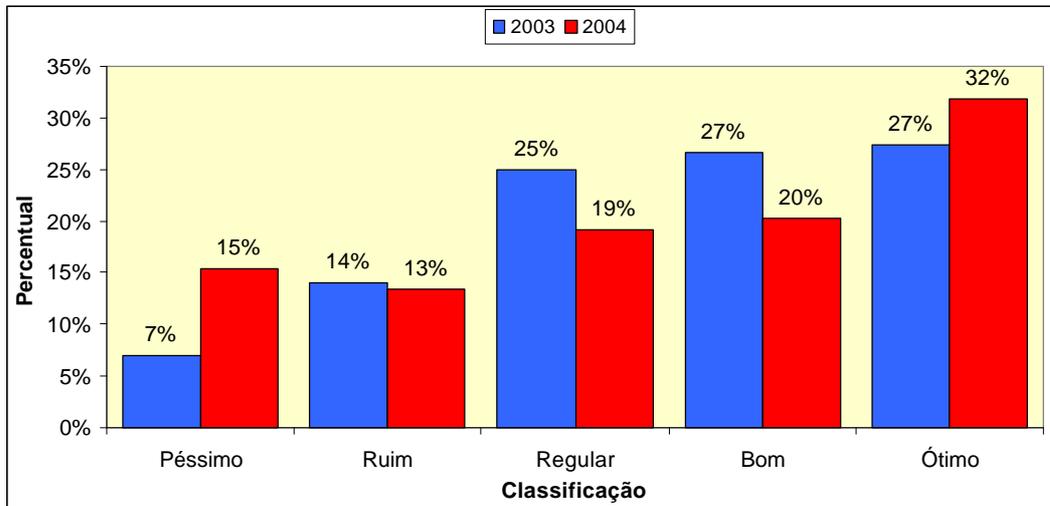


Gráfico 1: Comparativo dos anos 2003 - 2004 variável supervisão

Fonte: Questionário aplicado aos funcionários do Banco Mercantil do Brasil S/A.

Pelos dados do gráfico 1, que apresenta os índices percentuais do clima atualmente na organização da variável supervisão. Pode-se verificar que ocorreu um ligeiro declínio de aproximadamente 2% na avaliação de 2003 para 2004 entre bom e ótimo. Em situação oposta, pode-se verificar que ocorreu um pequeno crescimento de 7% pontos percentuais entre os pesquisados que acham estar entre péssimo e ruim de um ano para o outro.

Este resultado pode ser um reflexo entre as áreas comercial e operacional, pois ambas possuem características diferentes, com políticas de recursos humanos diferenciadas. "Além disso, a falta de políticas claras e disseminadas pode gerar uma "politicagem" danosa à integridade da organização"(BARINI, 2002). Comprometendo a perpetuidade do conjunto da equipe no local de trabalho.

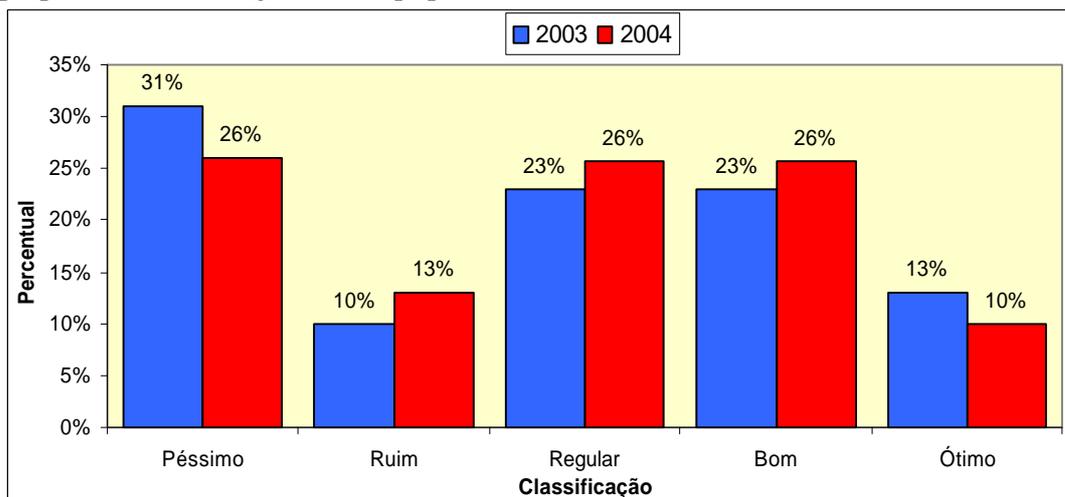


Gráfico 2: Comparativo dos anos 2003 - 2004 variável salário

Fonte: Questionário aplicado aos funcionários do Banco Mercantil do Brasil S/A.

O gráfico 2 apresenta os índices percentuais do clima em relação ao salário. Verifica-se um resultado explicitando que 40% aproximadamente dos pesquisados classificam entre péssimo e ruim os salários pagos na empresa no ano de 2003 e 2004. O resultado pode ser decorrente de uma má distribuição dos prêmios extras, geralmente pagos nas equipes de

trabalho de instituições financeiras. "Com essa postura, as empresas perdem talentos e poderão encontrar dificuldades na motivação das equipes"(BARINI, 2002).

Essa ressalva passa a ter validade já que existe um percentual de aproximadamente 30% em média que classifica como bom e ótimo a remuneração oferecida, comprovando que alguns membros da equipe estão satisfeitos com os salários pagos. "Com resultado, as organizações terão de assumir um papel mais vigoroso em estruturar ativamente sistemas de recompensas que tornem o trabalho mais gratificante para as pessoas, assim como úteis para o atingimento de metas, tanto individuais como da organização"(BOWDITCH, 1999).

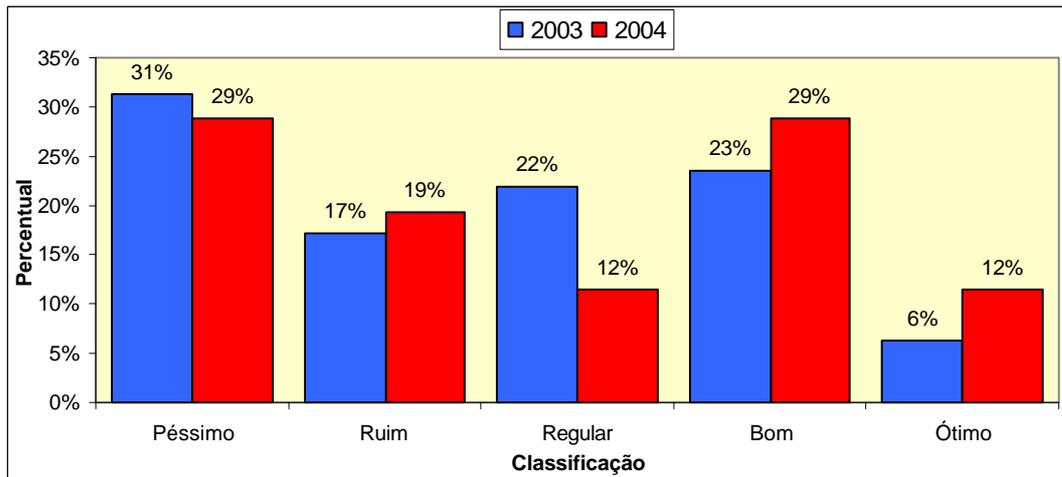


Gráfico 3: Comparativo dos anos 2003 - 2004 variável desenvolvimento profissional
Fonte: Questionário aplicado aos funcionários do Banco Mercantil do Brasil S/A.

O gráfico 3 mostra que, das variáveis pesquisadas, o desenvolvimento profissional apresenta o maior percentual de insatisfação, chegando próximo dos 50% a porcentagem de um clima péssimo e ruim. Segundo o DIEESE (2003) o setor financeiro foi um dos que mais diminuiu seus postos de trabalho nos últimos anos. Com toda essa fragilidade o setor não consegue desenvolver o conteúdo humano adequadamente, pois a deficiência de funcionários acarreta uma sobrecarga de trabalho, "A própria educação sistemática enfatiza a tecnologia em detrimento do crescimento pessoal e interpessoal, considerando menos importante na sociedade mecanicamente sofisticada"(MOSCOVICI, 2003), inviabilizando qualquer desempenho de competência para agregar valor e gerar novos negócios. Ressaltando que "os empregados se sentem satisfeitos quando vivenciam oportunidades de aprendizado e crescimento contínuo dentro da empresa"(POMI, 2002).

Entretanto nota-se que, no ano de 2003 para 2004 ocorreu um crescimento significativo de 12% dos pesquisados que aponta estar bom e ótimo o desenvolvimento profissional oferecido pela empresa, o que pode caracterizar diferenças individuais de um ser humano para outro. Pois, alguns fatores internos e externos afetam uns, mas, pode não afetar outros. Segundo Stoner e Freeman (1985) "as pessoas têm vieses; tendem a dar crédito a si próprias pelos sucessos e a culpar fatores externos pelos seus fracassos". Além do que um fator que causa insatisfação em uma pessoa pode trazer satisfação à outra. Desenvolvimento profissional, é deixar que, "eles garantem seus direitos por meio de ação positiva, segurança, compensação e outras leis"(HAMPTON, 1990), não se esgotando no plano individual de crescimento da pessoa que se relaciona com as demais pessoas de forma eficaz.

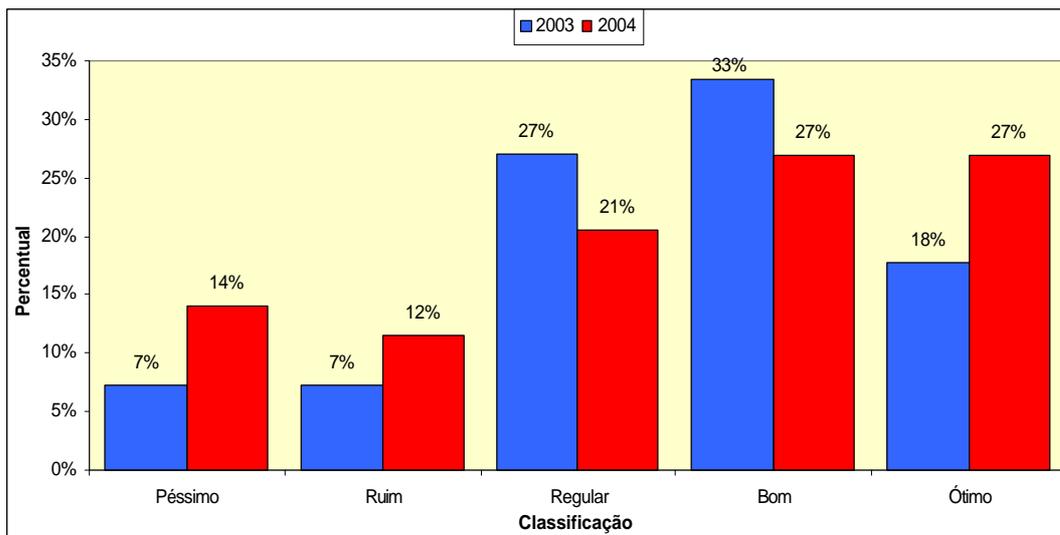


Gráfico 4: Comparativo dos anos 2003 - 2004 variável feedback

Fonte: Questionário aplicado aos funcionários do Banco Mercantil do Brasil S/A.

O gráfico 4 mostra uma aceitação entre os pesquisados, que classificam o feedback como bom e ótimo no ano de 2003 em 51% e no ano 2004 em 54%. Pode ser um reflexo de mudanças na forma de liderança desenvolvido nos últimos anos na empresa. Feedback é resultado de liderança, significa que "Os funcionários observam bem de perto seus chefes, em particular os chefes imediatos. A mínima falta de coerência por parte de um gerente é o que basta para alimentar o ceticismo e a frustração de seus funcionários diretos" (DRUCKER, p.81, 1999).

Contudo, também há más notícias, constata-se que entre péssimo e ruim, a média apresenta um crescimento de 25% no ano de 2004. Há uma clara correlação entre participação e produtividade, já que a agência possui dois setores, área comercial e área operacional. O percentual de descontentes provavelmente está entre os funcionários da área operacional que por ser um setor mais burocrático, com acúmulos de tarefas recebe um feedback ineficiente. "Á medida que os membros amadurecem e desenvolvem suas habilidades em dar e receber feedback individual, tornam-se, também, hábeis em dar feedback ao grupo como um todo, sempre que necessário e oportuno"(MOSCOVICI, 2003).

Dar e receber feedback constitui, portanto, uma das habilidades interpessoais imprescindíveis ao funcionamento produtivo de um grupo humano em qualquer contexto.

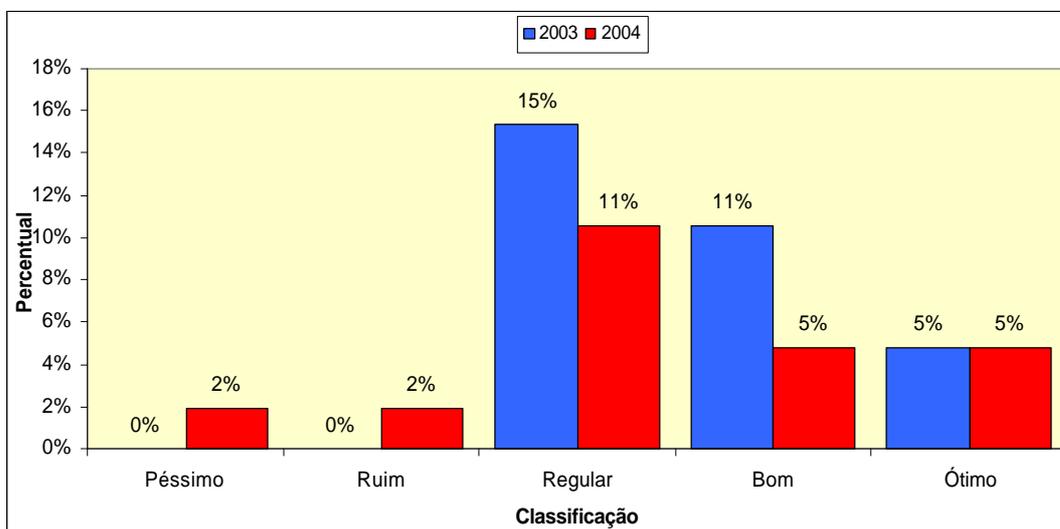


Gráfico 5: Comparativo dos anos 2003 - 2004 variável trabalho em si
 Fonte: Questionário aplicado aos funcionários do Banco Mercantil do Brasil S/A.

O gráfico 5 apresenta um declínio entre bom e ótimo no ano de 2003 de 16% para 10% no ano de 2004. O resultado talvez seja um descrédito, acomodação, quanto às políticas inovadoras implementadas, valores enraizados e cultura organizacional inalterada. Ou esteja ligado diretamente à história da organização, a seu surgimento e sua natureza política, pois, como é de conhecimento, durante longo tempo, as empresas da área Financeira sofrem forte influencia externa - em normas, regras, jogos políticos, entre outros aspectos.

Tal fato desencadeia uma forte ênfase na questão de "conformismo" e "liderança", em que os grupos funcionais pesquisados percebem que a empresa imprime um forte desejo de controlar, dominar, chefiar e manter impacto sobre as pessoas. No dia-a-dia da organização isso traduz em um modelo centralizador e coercitivo, com pouca abertura para os funcionários sentirem encorajados a externar suas opiniões.

6 CONCLUSÃO

As cinco variáveis pesquisadas de clima organizacional trazem, implicitamente, os motivos que caracterizam os tipos dominantes de clima na organização. A sugestão e recomendação mais evidente neste momento e que ocorra uma mudança de mentalidade, enxergando o mundo com outros olhos, para conseguir ver o todo, e não apenas casos isolados. "Hoje o pensamento sistêmico é mais necessário do que nunca, pois nos tornamos cada vez mais desamparados diante de tanta complexidade"(SENGE, 1990).

Após a análise dos dados pode-se constatar no gráfico nº 1 que o índice médio do clima da variável "supervisão" obteve uma elevada pontuação, talvez possa ser explicitado pelo histórico dos últimos anos, pois houve um forte processo de reestruturação, que trouxe e inseriu novos conceitos organizacionais, e resumido níveis hierárquicos. Em processo de mudança as empresas passam a operar com uma elevada intranquilidade e incerteza quanto ao futuro. Sendo que a sugestão mais recomendada no momento seja a manutenção do feedback da supervisão. Porque as pessoas possuem diferenças individuais. "Vistas por um prisma mais abrangente, as diferenças individuais podem ser consideradas intrinsecamente desejáveis e valiosas, pois propiciam riqueza de possibilidades, de opções para melhores - e piores - maneiras de reagir a qualquer situação ou problema"(MOSCOVICI, 2003). No gráfico 1, constata-se o caráter harmônico e agradável dos setores. Parece que não é somente o conforto que está sendo evidenciado, mas o fato que este conforto significa o interesse dos superiores para com os funcionários.

Os resultados da pesquisa do Clima Organizacional conforme apresentados nos gráficos 1, 2, 3, 4 e 5 demonstram que em resumo: a Supervisão obteve resultado satisfatório, o Salário obteve resultado de insatisfação, o Desenvolvimento Profissional obteve resultado de Insatisfação, o Feedback obteve resultado entre bom e ótimo e o Trabalho em si obteve resultados regulares. Estes resultados podem-se inferir a existência de pouca satisfação e muita insatisfação dos funcionários na agência do Banco Mercantil do Brasil em Londrina. Inclusive podem-se identificar traços culturais, tais como filosofia de gestão ou grau de maturidade empresarial, já que somente a Supervisão obteve resultado satisfatório na pesquisa.

Um clima organizacional norteado por tais motivos e necessidades, caracteriza-se por uma política organizacional cuja ênfase se dá na recompensa positiva pelo trabalho executado, bem como em um ambiente organizacional no qual predominam o apoio mútuo e as boas relações de trabalho.

Os resultados de insatisfação quanto ao Salário, Desenvolvimento Profissional e Trabalho em si, apresentado na pesquisa, foram considerados muito baixo, para

os padrões de qualidade de vida atualmente aceito nas empresas. Pode-se inferir que seria necessário que a organização buscassem melhorar estes itens, através de um trabalho de implantação de novos e modernos princípios de gestão de pessoas. "Nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforços por parte de seus membros. Por isso os administradores sempre criaram teorias sobre motivação"(STONER; FREEMAN, 1985).

Talvez, um próximo passo na evolução do uso de pesquisas longitudinal para verificação do Clima Organizacional no intuito de oferecer apoio às decisões a respeito de recursos humanos seja a atribuição de um caráter mais voltado para as mudanças que precisam acontecer dentro da organização. Pois, segundo Bergamini; Coda (1997) "essa dimensão transformadora ou transformacional da pesquisa de Clima Organizacional é dada, por um enfoque mais centrado nas relações de emprego e trabalho do que somente nos níveis de satisfação".

Outros métodos usados para reduzir o estresse são: planejamento das tarefas do dia seguinte, exercícios físicos regulares como forma de relaxamento, dietas alimentares e biofeedback sendo uma técnica terapêutica utilizada no tratamento de dores de cabeça e alta pressão (ROBBINS, 2000). Atualmente temos fatos que comprovam que um nível modesto de estresse melhora a criatividade das pessoas, neste caso, o administrador tem papel fundamental para conduzir a um resultado positivo melhorando o andamento dos trabalhos.

Esta pesquisa longitudinal procurou identificar a percepção dos funcionários de uma empresa do ramo financeiro acerca do clima organizacional. Assim como o planejamento estratégico e a tecnologia de informação, entre outros que contribuem para o administrador lidar com os problemas do cotidiano da agência, o diagnóstico de clima organizacional traz contribuições valiosas. Ao reconhecer como as pessoas percebem a extensão do ambiente em que estão inseridas, a qualidade das intervenções do administrador poderá ser melhorada. Conforme aponta Bergamini e Coda (1997) esse é um conceito importante para o administrador compreender, pois é por meio do clima organizacional que ele pode "administrar a motivação" de seus empregados.

Considerar a comunicação nos dias atuais solução para redução de problemas na empresa, parece ser a solução pois, "Criar canais de comunicação de fácil utilização, como forma de melhorar o desenvolvimento profissional e garantir reconhecimento ao bom trabalho realizado"(LUZ, 1995). Porque não é de hoje que a comunicação é reconhecida como uma solução viável para resolver problemas, já disse Hampton (1990), "O que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo".

Para lidar de forma precisa com o problema da insatisfação e preciso resgatar o comportamento humano no trabalho, apesar de não ser novidade nas últimas décadas, andam esquecidas nas organizações brasileiras. Em primeiro lugar é preciso separar satisfação e motivação no trabalho. Onde segundo Bergamini e Coda (1997) "Motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e a natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas".

Portanto, são esses aspectos extrínsecos os elementos básicos formadores daquilo que é chamado de Clima Organizacional, que nada mais é do que o indicador do nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho.

Diante dos resultados, recomenda-se que sejam explorados em futuras pesquisas os demais fatores que afetam o clima organizacional e igualmente, que esse trabalho seja retomado em outras áreas, uma vez que a generalização dos resultados pode indicar caminhos para as organizações refletirem sobre as políticas adotadas e estabelecerem novas estratégias administrativas.

REFERÊNCIAS

- BARINI, Urico fº. Políticas e diretrizes de RH in: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. volume I. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BERGAMINI, Cecilia; CODA, Roberto. Motivação e Liderança nas Organizações. L.E.D. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. Elementos de Comportamento Organizacional. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, Peter F. De Líder Para artigos da prestigiosa revista leader to leader, da Drucker foundation. São Paulo: Futura, 1999.
- HAMPTON, David R. Administração: comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill; MaKron Books, 1990.
- KANAANE, Roberto. Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LUZ, Ricardo Silveira. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOSCOVICI, Fela. interpessoal Desenvolvimento: treinamento em grupo. 13ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- POMI, Rugenia Maria. Indicadores de Desempenho em Gestão do Capital Humano in: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. volume I. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.
- ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho. Qualidade de vida no Trabalho: evolução e análise gerencial. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- STONER, James A. ; FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: PHB, 1985.
- XAVIER, O. Organizacional Clima na aspiração. percepção e Pesquisa Agropecuária: Revista de Administração, v. 21, n. 4, p. 33-48, Out./Dez. 1986.