



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Thanmiris de Castro Olegário**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS  
COLABORADORES DO BANCO DO BRASIL – AGÊNCIA MERCADO  
CENTRAL EM CAMPINA GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2010**

**Thanmiris de Castro Olegário**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS  
COLABORADORES DO BANCO DO BRASIL – AGÊNCIA MERCADO  
CENTRAL EM CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, em cumprimento às exigências legais,  
para obtenção do título de Bacharela em  
Administração.

Orientadora: Profa. MSc. Maria Dilma Guedes

CAMPINA GRANDE – PB  
2010

O45c Olegário, Thanmiris de Castro.  
Clima Organizacional: estudo da percepção dos colaboradores do Banco do Brasil-Agência Mercado Central em Campina Grande - PB. [manuscrito] / Thanmiris de Castro Olegário. 2010.  
116f.; il.color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2010.  
“Orientação: Profa. Msc. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia”.

1. Gestão de Pessoas. 2. Cultura Organizacional 3. Clima Organizacional I. Título.

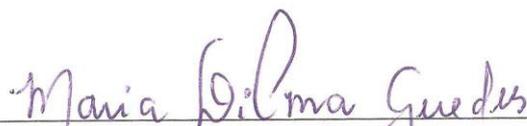
**Thanmiris de Castro Olegário**

10,0 (dez)  
atitudes

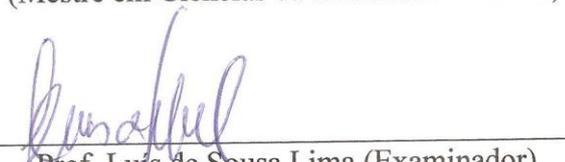
**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS  
COLABORADORES DO BANCO DO BRASIL – AGÊNCIA MERCADO  
CENTRAL EM CAMPINA GRANDE – PB**

Aprovada em 23 de dezembro de 2010.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Maria Dilma Guedes (Orientadora)  
(Mestre em Administração – UFPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Yêda Silveira Martins Lacerda (Examinadora)  
(Mestre em Ciências da Sociedade – UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Lufs de Sousa Lima (Examinador)  
(Mestre em Ciências da Sociedade – UEPB)

**CAMPINA GRANDE – PB  
2010**

**D**edico este trabalho de conclusão da graduação ao meu pai herói, **Edvandro**, fonte de inspiração, base da minha vida, eu sei que o senhor vibra de felicidade por está me vendo feliz.

## AGRADECIMENTOS

Tudo o que aparece em nosso caminho faz parte do processo evolutivo de cada indivíduo, nada acontece por acaso. A vida não faz nada, sem nenhuma finalidade. Todos os fatos que ocorrem, a cada momento, independente da situação, são porque temos condições de aproveitar e amadurecer. Tudo tem sua hora certa.

E é com muita felicidade e a força daqueles que me acompanharam nessa jornada que dedico com carinho meus sinceros agradecimentos.

Primeiramente a *Deus*, nosso Pai Criador, pela presença constante em nossas vidas e, por oportunizar este percurso em minha trajetória terrena.

Aos meus pais *Edvandro* e *Tania*, fonte de inspiração, base da minha vida. Apesar de ter passado um momento muito difícil com a perda repentina do meu pai, sinto que lá de cima ele vibra de felicidade por está me vendo feliz, e se um dia achei que não conseguiria retomar minha vida, pensei errado, você meu pai, mostrou-me o caminho e ensinou-me a tocar a vida em frente. Lembro-me muito de suas palavras dizendo que lutava até o fim da vida para que seus filhos fossem “gente”, acho que quando se referia “gente” pensava em gente grande, profissional realizado. És um exemplo, o meu espelho de vida.

Às pessoas mais que especiais, da minha família, os meus irmãos, *Thâmara*, *Thaís* e *Netinho* e aos meus sobrinhos *Maria Clara* e *José Lucas*, aos quais tenho um amor imenso.

Ao meu namorado *Yuri*, pelo amor e paciência nos meus “maus” momentos. Obrigada por ter acreditado em meu potencial, pela colaboração e compreensão e por ser um verdadeiro amigo e companheiro em todos os momentos que passamos juntos. Graças a sua presença foi mais fácil transportar os dias de desânimo e cansaço.

Aos meus amigos da turma 2006.2, em especial agradeço a *Taiza*, *Suênia*, *Dinara*, *Iury* e *Fábio*, por toda dedicação que me prestaram. Tenho grande admiração e orgulho por ser amiga de vocês, quando falo amiga é porque sinto que este sentimento é recíproco e verdadeiro.

Aos meus colegas de trabalho do Banco do Brasil, que com paciência, humildade e dedicação ajudaram-me nas dificuldades durante o estágio, agradeço a: *Márcia*, *Maurílio*, *Marilúcia*, *Josy*, *Genaro*, *Hanna*, *Tereza*, *João Francisco* e *Camilla*. E em especial, agradeço a *Saulo*, que me contratou. Agradeço por ter acreditado no meu potencial durante todo tempo... Infinitamente peço obrigada por tudo.

A minha orientadora, Profa. *Maria Dilma Guedes*, que com tanta presteza e dedicação, colaborou para a construção desta monografia. A você professora, a quem possuo um imenso carinho, obrigada por todo o conhecimento passado, pelas excelentes orientações que tornaram possíveis a conclusão deste trabalho.

E por fim, a todos que contribuíram de alguma forma para o sucesso deste trabalho e conclusão do meu curso... Muito obrigada!

**T**udo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado.

(Roberto Shinyashiki)

## RESUMO

Atualmente a preocupação com a satisfação e motivação dos colaboradores tem se tornado indispensável nas organizações, pois ela se traduz em produtividade e qualidade de produtos, otimização de processos e por consequência mais espaço no mercado. Buscar formas de medir e melhorar o clima organizacional passou a ser importante para a vitalidade das organizações, preocupando-se assim em manter os funcionários motivados, satisfeitos e comprometidos, já que constituem um forte fator de competitividade, para o alcance dos objetivos organizacionais. Neste contexto, este trabalho teve como objetivo geral identificar o clima organizacional na percepção e entendimento dos colaboradores do Banco do Brasil - Agência Mercado Central – 1634-9, em Campina Grande – PB. O modelo metodológico utilizado foi um estudo de caso, seguido de pesquisa descritiva, bibliográfica e de campo, envolvendo uma população de 23 colaboradores. O instrumento utilizado foi um questionário composto de 23 questões, a primeira parte foi composta por 07 questões objetivas relacionadas ao perfil sócio-econômico do colaborador; e na segunda etapa, foram trabalhadas 15 questões objetivas relacionadas ao clima organizacional e 01 questão subjetiva para sugestões. Para elaboração do instrumento de pesquisa considerou-se o modelo adaptado de Coda (*apud* OLIVEIRA, 1999), considerando as seguintes variáveis: perspectiva de carreira, estrutura organizacional x filosofia de gestão, identificação com a organização, reconhecimento provido, relacionamento com a comunidade, relacionamento no ambiente de trabalho, política de remuneração, política de benefícios e natureza do trabalho realizado. Também fez-se o uso da Escala Likert, que admitiu respostas de 01 a 05 pontos, com opções desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente” verificado entre as 09 variáveis. Os resultados obtidos indicaram que a maioria disse concordo com relação à estrutura organizacional x filosofia de gestão, identificação com a organização e relacionamento no ambiente de trabalho. Com relação a perspectiva de carreira, reconhecimento provido, relacionamento com a comunidade e natureza do trabalho realizado, houve um percentual mais elevado de concordância, mas que não chegou a ser maioria. No que concerne a política de remuneração, é preocupante, haja vista que a grande maioria discordou; e quanto à política de benefícios, houve um percentual mais elevado de neutralidade, mas que não chegou a ser maioria. Portanto, concluiu-se que mesmo diante da constatação de níveis de satisfação, em relação a alguns aspectos da pesquisa, considera-se o clima organizacional favorável, mas requer que a gerência desenvolva mecanismos que venham melhorar o clima organizacional da empresa estudada.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Cultura Organizacional. Clima Organizacional.

## ABSTRACT

Currently, the concern for customer satisfaction and employee motivation has become essential in organizations, because it translates into productivity and product quality, process optimization and consequently more space on the market. Seeking ways to measure and improve the organizational climate has become important to the vitality of organizations, worrying so in keeping employees motivated, satisfied and committed, as they constitute a strong competitive factor for the achievement of organizational objectives. In this context, this study aimed to identify the organizational climate perception and understanding of the employees of the Bank of Brazil – Central Market Agency – 1634-9, in Campina Grande – PB. The methodological model used was a case study followed a descriptive research literature and field research, involving a population of 23 employees. The instrument was a questionnaire consisting of 23 questions, the first part was composed of 07 objective questions related to socio-economic profile of the employee, and the second phase, we worked 15 objective questions related to organizational climate and subjective issue 01 for suggestions. To develop the research instrument was considered the model adapted from Coda (in Oliveira, 1999), the following variables: career development, organizational structure x management philosophy, identification with the organization, provided recognition, community relations, relationship in the work environment, remuneration policy, benefits policy and nature of the work. He also made the use of Likert Scale, which admitted replies from 01 to 05 points, with options ranging from "strongly disagree" to "strongly agree" observed among the 09 variables. The results indicated that the majority said I agree with its organizational structure x management philosophy, identification with the organization and relationships in the workplace. With respect to career development, recognition provided, community relations and nature of the work, there was a higher percentage of agreement, but that was never the majority. Regarding the remuneration policy is worrisome, given that the majority disagreed, and on the policy benefits, there was a higher percentage of neutrality, but that was never the majority. Therefore, we concluded that even the light of observed levels of satisfaction in relation to some aspects of the research, consider the organizational culture, but requires that management develop mechanisms that will improve the organizational climate of the studied company.

**Keywords:** Personnel Management. Organizational Culture. Organizational Climate.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b>	Os seis processos de Gestão de Pessoas .....	22
<b>Figura 2.1</b>	Logomarca da Empresa .....	41
<b>Figura 2.2</b>	Organograma Geral da Agência Banco do Brasil Mercado Central .....	61
<b>Figura 3.1</b>	Modelo da Escala Likert .....	70
<b>Figura 3.2</b>	Plano de Variáveis .....	71

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 4.1.1</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao gênero .....	75
<b>Tabela 4.1.2</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à faixa etária.....	76
<b>Tabela 4.1.3</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao estado civil .....	77
<b>Tabela 4.1.4</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao grau de instrução .....	78
<b>Tabela 4.1.5</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao número de dependentes	79
<b>Tabela 4.1.6</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à renda mensal familiar .....	80
<b>Tabela 4.1.7</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao tempo de serviço no Banco .....	81
<b>Tabela 4.2.1</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto a perspectivas de carreira ..	82
<b>Tabela 4.2.2</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à estrutura organizacional x filosofia de gestão .....	83
<b>Tabela 4.2.3</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à identificação com a organização.....	84
<b>Tabela 4.2.4</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao reconhecimento provido	85
<b>Tabela 4.2.5</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao relacionamento com a comunidade .....	87
<b>Tabela 4.2.6</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao relacionamento no ambiente de trabalho .....	88
<b>Tabela 4.2.7</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à política de remuneração .	89
<b>Tabela 4.2.8</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à política de benefícios.....	90
<b>Tabela 4.2.9</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à natureza do trabalho realizado .....	91
<b>Tabela 4.2.10</b>	Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao resultado global da pesquisa.....	92

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 4.1.1</b> Colaboradores quanto ao gênero .....	75
<b>Gráfico 4.1.2</b> Colaboradores quanto à faixa etária .....	76
<b>Gráfico 4.1.3</b> Colaboradores quanto ao estado civil.....	77
<b>Gráfico 4.1.4</b> Colaboradores quanto ao grau de instrução .....	78
<b>Gráfico 4.1.5</b> Colaboradores quanto ao número de dependentes .....	79
<b>Gráfico 1.1.6</b> Colaboradores quanto à renda mensal familiar .....	80
<b>Gráfico 4.1.7</b> Colaboradores quanto ao tempo de serviço no Banco .....	81
<b>Gráfico 4.2.1</b> Colaboradores quanto a perspectivas de carreira .....	83
<b>Gráfico 4.2.2</b> Colaboradores quanto à estrutura organizacional x filosofia de gestão .....	84
<b>Gráfico 4.2.3</b> Colaboradores quanto à identificação com a organização .....	85
<b>Gráfico 4.2.4</b> Colaboradores quanto ao reconhecimento provido .....	86
<b>Gráfico 4.2.5</b> Colaboradores quanto ao relacionamento com a comunidade .....	87
<b>Gráfico 4.2.6</b> Colaboradores quanto ao relacionamento no ambiente de trabalho.....	88
<b>Gráfico 4.2.7</b> Colaboradores quanto à política de remuneração.....	89
<b>Gráfico 4.2.8</b> Colaboradores quanto à política de benefícios.....	90
<b>Gráfico 4.2.9</b> Colaboradores quanto à natureza do trabalho realizado.....	91
<b>Gráfico 4.2.10</b> Colaboradores quanto ao resultado global isolado da pesquisa .....	93
<b>Gráfico 4.2.11</b> Colaboradores quanto ao resultado global agrupado da pesquisa.....	94

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
<b>1.1 GESTÃO DE PESSOAS – GP</b> .....	19
1.1.1 DEFINIÇÕES DA GP .....	19
1.1.2 OBJETIVOS DA GP .....	21
1.1.3 OS PROCESSOS DA GP .....	21
<b>1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	23
1.2.1 O QUE SIGNIFICA CULTURA ORGANIZACIONAL? .....	23
1.2.2 CARACTERÍSTICAS .....	25
1.2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL <i>VERSUS</i> CLIMA ORGANIZACIONAL .....	25
<b>1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	26
1.3.1 O QUE SIGNIFICA CLIMA ORGANIZACIONAL? .....	26
1.3.2 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	28
1.3.3 FATORES RELACIONADOS AO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	29
1.3.4 QUEM AVALIA O CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS? .....	31
1.3.5 POR QUE A GP DEVE AVALIAR O CLIMA ORGANIZACIONAL? .....	32
1.3.6 INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	33
1.3.7 VARIÁVEIS QUE AFETAM O CLIMA ORGANIZACIONAL .....	34
1.3.8 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	34
1.3.9 TÉCNICAS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	36
1.3.10 COMO MONTAR E APLICAR PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	37
1.3.11 CUIDADOS NA APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	38
1.3.12 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	39
<b>CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	40
<b>2.1 NOME EMPRESARIAL</b> .....	41
<b>2.2 NOME DE FANTASIA</b> .....	41
<b>2.3 LOGOMARCA</b> .....	41
<b>2.4 ENDEREÇO</b> .....	41
<b>2.5 FORMA JURÍDICA</b> .....	41
<b>2.6 CADASTRO NACIONAL DE PESSOAS JURÍDICAS – CNPJ</b> .....	42
<b>2.7 GERENTE DA AGÊNCIA</b> .....	42
<b>2.8 NÚMERO DE COLABORADORES</b> .....	42
<b>2.9 RAMO DE ATIVIDADE</b> .....	42
<b>2.10 HISTÓRICO DA EMPRESA</b> .....	42
<b>2.11 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS</b> .....	58
<b>2.12 ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO</b> .....	58
<b>2.13 CLIENTELA ATINGIDA</b> .....	58
<b>2.14 MISSÃO</b> .....	58
<b>2.15 VISÃO</b> .....	59
<b>2.16 CRENÇAS</b> .....	59
<b>2.17 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b> .....	59

2.17.1	AMBIENTE INTERNO .....	59
<b>2.17.1.1</b>	<b>Pontos Fortes .....</b>	<b>59</b>
<b>2.17.1.2</b>	<b>Pontos Fracos .....</b>	<b>60</b>
2.17.2	AMBIENTE EXTERNO .....	60
<b>2.17.2.1</b>	<b>Oportunidades .....</b>	<b>60</b>
<b>2.17.2.2</b>	<b>Ameaças .....</b>	<b>60</b>
<b>2.18</b>	<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>61</b>
2.18.1	ORGANOGRAMA ATUAL .....	61
2.18.2	DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES .....	61
 <b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>		<b>68</b>
<b>3.1</b>	<b>TIPOS DE PESQUISA .....</b>	<b>69</b>
<b>3.2</b>	<b>MODELO METODOLÓGICO .....</b>	<b>70</b>
<b>3.3</b>	<b>PLANO DE VARIÁVEIS .....</b>	<b>71</b>
<b>3.4</b>	<b>POPULAÇÃO PESQUISADA .....</b>	<b>72</b>
<b>3.5</b>	<b>INSTRUMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>72</b>
<b>3.6</b>	<b>PRÉ-TESTE .....</b>	<b>72</b>
<b>3.7</b>	<b>COLETA DE DADOS .....</b>	<b>72</b>
<b>3.8</b>	<b>TRATAMENTO DOS DADOS.....</b>	<b>72</b>
 <b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>		<b>74</b>
<b>4.1</b>	<b>PARTE 1 – PERFIL DOS COLABORADORES .....</b>	<b>75</b>
4.1.1	GÊNERO .....	75
4.1.2	FAIXA ETÁRIA .....	76
4.1.3	ESTADO CIVIL .....	77
4.1.4	GRAU DE INSTRUÇÃO .....	78
4.1.5	NÚMERO DE DEPENDENTES .....	79
4.1.6	RENDA MENSAL FAMILIAR .....	70
4.1.7	TEMPO DE SERVIÇO NO BANCO .....	81
<b>4.2</b>	<b>PARTE 2 – PESQUISA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>82</b>
4.2.1	PERSPECTIVAS DE CARREIRA .....	82
4.2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL X FILOSOFIA DE GESTÃO .....	83
4.2.3	IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO .....	84
4.2.4	RECONHECIMENTO PROVIDO .....	85
4.2.5	RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE .....	86
4.2.6	RELACIONAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	88
4.2.7	POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO .....	89
4.2.8	POLÍTICA DE BENEFÍCIOS .....	90
4.2.9	NATUREZA DO TRABALHO REALIZADO .....	91
4.2.10	RESULTADO GLOBAL DA PESQUISA .....	92
<b>4.3</b>	<b>QUESTÃO ABERTA .....</b>	<b>94</b>
 <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>		<b>95</b>
 <b>CONCLUSÕES .....</b>		<b>96</b>

<b>RECOMENDAÇÕES</b> .....	97
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	99
<b>APÊNDICE</b> .....	103
<b>ANEXO</b> .....	106

# *Introdução*



No mundo de hoje percebe-se maior dinamização pelas constantes transformações que vêm ocorrendo em todas as áreas, especialmente no cenário organizacional. A cada dia surge um fato novo no contexto social, político, econômico e cultural que pode ser guiado e administrado junto ao micro e macro ambiente, ou seja, todos aqueles fatores que podem ser ou não controlados e aqueles que têm relacionamento direto e/ou indireto com a organização. Esses fatores influenciam as pessoas impactando inclusive em seus valores e conseqüentemente em suas atitudes em relação ao trabalho e que acabam por refletir diretamente no emocional dos colaboradores da organização.

Dentre fatores micro-ambientais da organização, os funcionários têm um papel indispensável na produtividade e lucratividade da empresa. Diante desta situação as organizações têm voltado sua atenção prioritariamente para a gestão do fator humano, pois seus funcionários formam um time que levam as empresas a atingir um total e excelente desempenho, alcançando os objetivos da empresa com eficiência e eficácia se bem conduzidos.

Torna-se cada vez mais necessário a administração das empresas investirem na área de Recursos Humanos, pois, na atualidade, a perspectiva de uma organização mais humana está sendo bastante enaltecida face ao valor do conhecimento, do capital humano que cada um tem, e por ser mensurável as ações dos indivíduos através de procedimentos e técnicas que possam respaldar ao máximo sua atuação nas organizações em termos de resultados e inovação de toda empresa. Assim, toda organização objetiva, deve obter bons resultados, superando metas e se mantendo competitiva no mercado globalizado. Para tanto, é fundamental que os colaboradores estejam comprometidos com a empresa e se sintam parte integrante do negócio.

Assim, com a globalização, a organização teve de se antecipar as mudanças para poder estar à frente, através de uma moderna gestão de pessoas de modo que os processos de trabalho não fiquem obsoletos e as pessoas não se tornem desmotivadas em relação ao impacto das mudanças e a condução das políticas de gestão da empresa.

Destarte, percebe-se que a organização está renovando e capacitando as pessoas que formam seu quadro de funcionários a se manterem estimuladas frente aos novos desafios do mercado proporcionando treinamentos que reciclem os conhecimentos e informações não só que estão relacionadas ao trabalho, mas também a vida pessoal. Uma organização que aprende usa práticas modernas de gestão de pessoas que definem uma organização inteligente à medida que treina, valoriza e evoluem os funcionários, mudando a sua postura e desafiando-os constantemente.

Daí é dada a importância de uma boa gestão de clima organizacional, com o intuito de tornar as organizações mais preparadas para competir no mercado e serem mais proativas com qualidade no desenvolvimento dos processos internos e externos a fim de atender com eficácia e eficiência aos clientes. Neste contexto, questiona-se: o que poderá ser feito para melhorar o clima organizacional e conseqüentemente a satisfação no ambiente de trabalho do Banco do Brasil – Agência Mercado Central – 1634-9, localizada em Campina Grande – PB?

Face ao exposto, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar o clima organizacional na percepção e entendimento dos colaboradores do Banco do Brasil – Agência Mercado Central – 1634-9, em Campina Grande – PB.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Traçar o perfil sócio-econômico dos pesquisados;
- Conhecer a percepção dos pesquisados quanto ao relacionamento com a comunidade e o ambiente de trabalho;
- Verificar qual a opinião dos colaboradores com relação às políticas de remuneração e benefícios;
- Identificar até que ponto os colaboradores têm perspectiva de carreira e são reconhecidos pela organização;
- Compreender se os pesquisados estão satisfeitos com o trabalho que realizam.

Desenvolver um estudo sobre Clima Organizacional é de extrema relevância, a saber, que novos conceitos sobre o mesmo têm sido formados diante das inovações que acompanham o processo de globalização, alguns dos inúmeros foram citados acima. O Banco do Brasil é uma empresa de economia mista de extrema tradição e confiabilidade. Um estudo da mesma reforça a importância do aprimoramento organizacional para que os índices de um colaborador satisfeito com o seu ambiente de trabalho continuem sendo reflexo de bons resultados financeiros.

Dessa forma, o trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

- **Capítulo 1 – Fundamentação Teórica:** expõe as doutrinas que deram suporte e orientação para o tema escolhido.
- **Capítulo 2 – Caracterização da Empresa:** descreve dados referentes à organização.
- **Capítulo 3 – Aspectos Metodológicos:** aborda a técnica utilizada na pesquisa, à definição de variáveis, população e amostra, coleta de dados

- **Capítulo 4 – Análise e Interpretação dos Resultados:** onde se apresenta os resultados obtidos na pesquisa.

Para o encerramento do presente trabalho, serão expostos: Considerações Finais – Conclusões e Recomendações; Referências e Apêndice.

*Capítulo 1*  
*Fundamentação Teórica*

---

## 1.1 GESTÃO DE PESSOAS – GP

### 1.1.1 DEFINIÇÕES DA GP

A Administração de Recursos Humanos (ARH) ou Gestão de Pessoas (GP) é um ramo específico da administração e consiste em gerir pessoas integrando-as à organização, como também identificar as necessidades das pessoas e das organizações. É, portanto, uma área destinada a mediar de maneira satisfatória os interesses de ambas as partes.

Desta forma a participação da Gestão de Pessoas é de fundamental importância para se canalizar através de desenvolvimento humano, os esforços no cumprimento e otimização da missão organizacional.

Alguns autores conceituam ARH da seguinte forma:

Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção e treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. A Administração de Recursos Humanos é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexibilidade das tarefas organizacionais. A ARH trata do adequado aprovisionamento, da aplicação, da manutenção, e do desenvolvimento das pessoas nas organizações (CHIAVENATO, 1999, p. 8-9).

A Administração de Recursos Humanos é responsável pela dimensão de pessoal da organização. É responsável por procurar pessoas que tenham altos níveis de desempenho, e providenciar mecanismos para garantir que estes empregados mantenham sua ligação produtiva com a organização (DECENZO; ROBBINS, 2001, p. 12).

Mais recentemente Carvalho; Nascimento e Serafim (2012), afirmam que a nova filosofia de RH se deve a ser uma função voltada mais para as pessoas que para os negócios. Assim, deve ser centrada na “análise da organização” e não na de indivíduos, embora deve ter como principal apoio a participação das pessoas para a realização dos objetivos organizacionais.

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recurso, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos a

Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores, colaboradores ou parceiros.

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do XX e guarda similaridade com outra que também vem popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano (GIL, 2001, p.17).

Na visão de Tachizawa (2001), cada organização possui suas normas interna para gerenciar pessoas, criada a partir do cenário em que está envolvida, sendo observados alguns fatores preponderantes: meio ambiente, cultura, economia, histórico, cadeia de agregação de valores, como também a tecnologia no patamar do mercado.

São as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o nível hierárquico ou sua tarefa [...] Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização [...] constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2004, p. 110).

O órgão de recursos humanos deve orientar e apoiar os gerentes a prestar-lhes serviços, mas a cada gerente cabe a administração dos recursos humanos da empresa. Não se deve, porém, menosprezar a importância do departamento de recursos humanos. A ele cabe não só o apoio, a orientação dos gerentes para a importância da equipe nos resultados (LACOMBE, 2005, p. 19-20).

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre o investimento de todos os parceiros, principalmente o dos funcionários.

Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e a sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

### 1.1.2 OBJETIVOS DA GP

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo na maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para eficácia organizacional.

Segundo Chiavenato (1999, p. 9) os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. A Gestão de Pessoas deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- a) Ajudar a organização alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- b) Proporcionar competitividade à organização;
- c) Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- d) Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- e) Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- f) Administrar a mudança e,
- g) Manter políticas éticas e comportamentais socialmente responsável.

Chiavenato (2004, p. 138), diz que “os objetivos da ARH derivam da organização inteira. Toda organização tem como um dos principais objetivos a criação e a distribuição de algum produto [...]”.

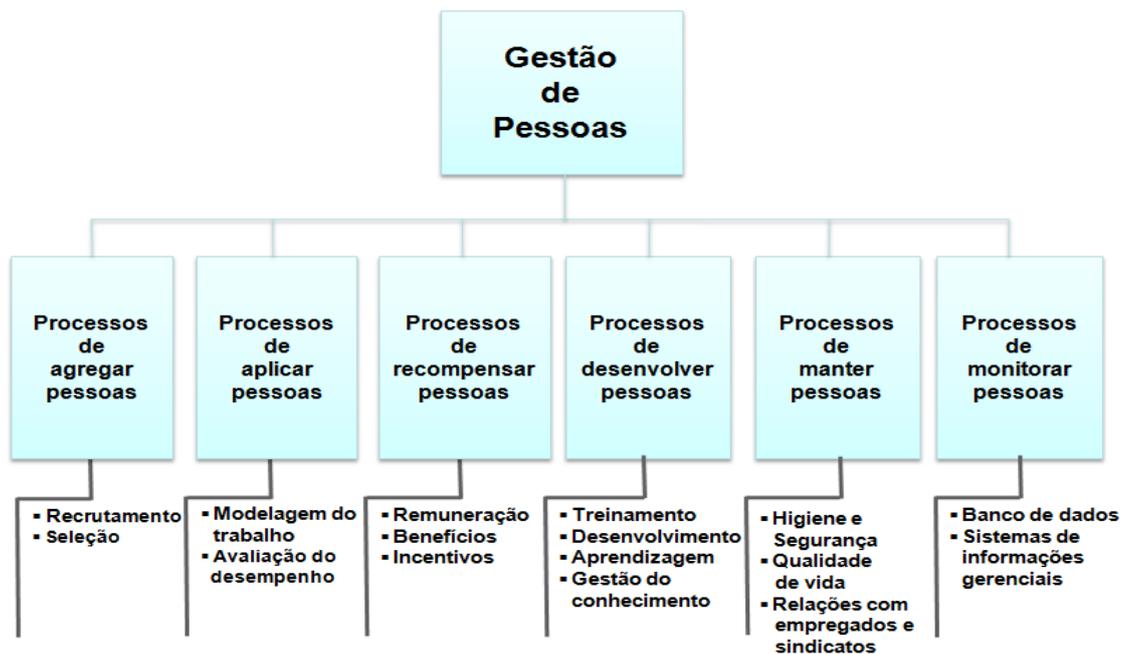
### 1.1.3 OS PROCESSOS DA GP

Chiavenato (2004, p. 14) aponta seis processos básicos de Gestão de Pessoas:

1. *Processos de Agregar Pessoas.* São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimentos de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. *Processos de Aplicar Pessoas.* São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. *processos de Recompensar Pessoas.* São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. *Processos de Desenvolver Pessoas.* São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de

competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

5. *Processos de Manter Pessoas.* São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. *Processos de Monitorar Pessoas.* São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais (ver Figura 1.1).



**Figura 1.1** – Os seis processos de Gestão de Pessoas.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 14).

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpretam e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados.

Cada Organização possui seu próprio estilo de trabalhar com esses processos, variando de empresa para empresa. Essa divergência se dá pelo motivo de que cada organização possui suas regras, políticas e normas. Na verdade, toda organização tem uma maneira particular de funcionar e trabalhar.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 75), a gestão de todos os processos é viabilizada e mensurada pelas pessoas com diretrizes de início, meio e fim, observando todo contexto de vivência da organização.

Os autores fazem referência ao processo de ARH de forma breve e dinâmica, o qual envolve “a organização como um todo e na sua inter-relação com os demais agentes do setor econômico no qual está inserida”.

## 1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

### 1.2.1 O QUE SIGNIFICA CULTURA ORGANIZACIONAL?

A Cultura de uma organização nasce através das crenças e valores de seus fundadores e, ao longo do tempo, de seus dirigentes. Ao interagir com o ambiente externo e utilizando-se daquilo que acreditam, os fundadores estabelecem por meio de normas e regras uma maneira de ser, que vai formando uma identidade reconhecível tanto interna como externa.

A permanência das pessoas envolvidas no processo é vital para o surgimento de uma identidade. A empresa que muda com frequência o seu quadro de pessoal não desenvolve uma cultura em que as pessoas se orientem e criem essa identidade.

Com seu conjunto de normas, regras, representações, valores, orientam-se os funcionários, mostra-se como cada integrante da organização deve se comportar, apontando uma maneira de ser e de fazer as coisas dentro da organização, pois define o envolvimento dos seus membros e cria um sistema de interações.

A cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização. Primeiro, ela tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outra. Segundo, ela proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer. Finalmente, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá formas às atitudes e comportamentos dos funcionários (ROBBINS, 2002, p. 503).

Entende-se como Cultura Organizacional um conjunto de idéias, conhecimentos, formas de agir, pensar e sentir expressas em termos materiais ou não, que são compartilhados por um grupo ou uma organização, com uma certa regularidade no tempo e no espaço. Equivale a modo de vida da Organização em todos os seus aspectos, como crenças, costumes, regras, técnicas, etc.

Toda organização possui uma cultura própria que a identifica e que forma um conjunto de elementos diferentes das outras organizações, ou seja, os costumes, crenças e valores variam de organização para organização.

É pela sua cultura que as organizações fixam a marca de seu perfil e orientam o comportamento daqueles que nela exercem suas atividades.

Segundo Schein (2001, apud FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 287):

Cultura organizacional é o 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 forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Na proposta elaborada por Fleury e Sampaio (2002, p. 293),

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

A cultura da organização refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e colaboradores, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização. Por esta razão ela condiciona a administração das pessoas.

Cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura. É por este motivo que algumas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias. A cultura organizacional pode ser forte ou fraca. É forte quando seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influencia comportamentos e expectativas.

Segundo Luz (2003, p. 15):

A cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, conjunto este que já interage com a estrutura e os comportamentos criando uma maneira peculiar e duradoura de como se procede naquela organização, baseado em certos fundamentos e almejando a consecução de determinados resultados finais.

A cultura exprime a identidade da organização. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir. Ela serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização.

### 1.2.2 CARACTERÍSTICAS

De acordo com Fleury e Sampaio (2002, p. 287), há três diferentes níveis através do qual cultura de uma organização pode ser aprendida: artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos.

Artefatos visíveis: nível mais superficial de apreensão de uma cultura refere-se a comportamentos, rituais, mitos, crenças e documentos, entre outros.

Valores compartilhados: nível intermediário de apreensão de uma cultura consiste nas convicções básicas que justificam determinados modos de conduta, partilhados pelos membros de determinada cultura. Geralmente associado a conteúdo emocional, possui implicações sobre a identidade das pessoas como membros da organização. Essas convicções podem ou não ser claramente expressas pelos indivíduos.

Pressupostos básicos: nível mais profundo de apreensão de uma cultura consiste nas certezas que fundamentam e permeiam os demais elementos da cultura organizacional. São geralmente tácitos e referem-se a idéias amplas como os relacionamentos humanos, o tempo e o espaço. São de difícil apreensão.

### 1.2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL *VERSUS* CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um fenômeno tipicamente psicossocial e mutável. Difere da cultura porque se baseia em percepções e opiniões que as pessoas têm da organização na qual trabalham, em determinado momento ou numa dada situação. Como assinalam Fleury e

Sampaio (2002, p. 291), “a idéia do clima organizacional remete à noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização”.

Ao revés, a cultura é um conjunto de padrões valorativos, técnicos e comportamentais construídos ao longo da história de uma organização, que, de regra, adquirem caráter permanente, passando a constituir seu referencial de atuação interna e externa.

Enquanto as mudanças na cultura requerem estratégias e ações de médio e longo prazo, no clima elas podem ocorrer com uma intervenção localizada, um evento, uma notícia e em curto tempo.

É evidente haver a possibilidade de se encontrarem climas organizacionais que parecem impermeáveis a mudanças, permanecendo inalterados no tempo e no espaço. De modo geral, as causas dessa situação estão vinculadas a características culturais que afetam o clima de maneira tão intensa e profunda, que este passa a confundir-se com a própria cultura da organização.

O uso sistemático da avaliação do clima, pelas informações que pode proporcionar antes, durante e após a implementação de mudanças, inclusive culturais, costuma ser um mecanismo importante para o acompanhamento e a avaliação dos efeitos dessa mudança, onde, pode ser adotada a pesquisa de clima organizacional.

É a partir das pesquisas de clima que as organizações conseguem melhorar as relações entre as pessoas no trabalho e elaborar projetos a partir das reivindicações dos próprios empregados, fazendo com que eles se sintam realmente parte integrante do negócio.

Segundo Boog e Boog (2002, p. 576),

O clima organizacional visto como resultado das emoções, certamente é muito influenciado pela cultura. Ele pode ser afetado por diferentes aspectos decorrentes dos pais ou da região onde se localiza a empresa, da natureza do negócio, dos valores da família ou das famílias profissionais.

## **1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1.3.1 O QUE SIGNIFICA O CLIMA ORGANIZACIONAL?**

O clima organizacional é a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização a qual pertencem. Está diretamente relacionado com o grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes de uma organização. Contudo

é necessário tentar compreendê-lo nos seus vários estados, aguçando a percepção e tendo cautela para não cometer danos ao desenvolvimento pessoal e profissional.

A palavra clima origina-se do grego Klima e significa tendência, inclinação. Segundo Maximiano (2000, p. 260) “O clima é formado pelo sentimento que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Para Luz (2003, p. 12-13) “Clima organizacional é reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento. Continuando, o autor diz que: “[...] Clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

O clima organizacional é resultado da convivência diária entre os membros de uma organização e das percepções sobre o seu ambiente de trabalho, ele afirma que “o clima organizacional é formado por uma percepção do coletivo (ambiente ou atmosfera organizacional) que se constitui a partir do momento em que se defrontam as idéias preconcebidas das pessoas sobre o seu local de trabalho e o dia-a-dia da organização” (DIAS, 2004, p. 185).

O Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades das necessidades pessoais dos participantes e elevação moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional, influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado (CHIAVENATO, 2004, p. 75).

De acordo com Lacombe (2005, p. 236),

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes, conforme definidas por Likert.

O clima revela à percepção dos colaboradores a respeito da empresa em que trabalham e expressa a maneira como são tratados pelos seus dirigentes, sendo influenciado diretamente pelo conjunto de preceitos, políticas, valores e crenças que regem.

O Clima organizacional é a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização à qual pertencem [...] está diretamente relacionado com o grau de satisfação, às expectativas e às necessidades dos integrantes de uma organização (DIAS, 2004, p. 186).

O clima organizacional refere-se às relações humanas dentro do trabalho, que contribuem para satisfação ou insatisfação com o trabalho.

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais u percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (LUZ, 2003, p. 10).

O clima organizacional reflete como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo frio e alienante em outro (CHIAVENATO, 2004, p. 504).

### 1.3.2 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional deve ser tratado como um elemento de vital importância estratégica dentro da organização. É ele que muitas vezes causa o impacto maior, seja positivo ou negativo, sobre a motivação, a capacidade de realização e a satisfação dos colaboradores. Ou seja, é em nome de um melhor clima organizacional que a percepção sobre os resultados organizacionais também deve estar focada nas pessoas que colocamos planos em prática. Mas que não deve ser vista apenas sob a ética dos planejadores ou dos recursos humanos. Todos os integrantes de uma organização devem levar em conta aspectos como conhecimento e comportamento, atitude e expectativa, relacionamentos e conflitos anteriores.

Sendo assim, entende-se que o clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Em outras palavras, o clima de uma empresa pode ser classificado de diversas maneiras, variando segundo os critérios abordados por cada autor ou pesquisador. Ele pode representar uma situação boa (satisfação, comprometimento e motivação), ruim (frustração, alienação e desmotivação) ou neutra (envolvendo características boas e ruins com a mesma intensidade).

Segundo Chiavenato (1999, p. 75) o clima organizacional pode se classificar como sendo:

[...] **favorável** quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral. É **desfavorável** quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Luz (1996, p. 17-18) classifica o ambiente de trabalho da seguinte forma:

- a) Bom – É quando o ambiente organizacional gera sentimentos positivos de confiança, alegria, satisfação, dedicação, entre outros.
- b) Ruim – É aquele onde predomina a insatisfação, que gera sentimentos negativos nos colaboradores, como desânimo, medo, insatisfação, discórdia.
- c) Neutro – É quando se verifica que os dois parâmetros (bom e ruim) encontram-se em equilíbrio.

O clima não se manifesta apenas na realização ou na omissão de um trabalho. Ele é sentido no ar. Tanto quanto aos atos, as expressões dos funcionários revelam, as vezes de forma inequívoca, o clima da empresa, especialmente quando ele está muito bom ou quando está muito ruim

A caracterização do clima como bom, ruim ou neutro não é definido simplesmente pela mediação de variáveis quantitativas como aumento na produtividade ou nas vendas, mas sim pela observação direta do comportamento, dos relacionamentos interpessoais ou de nível de integração existente entre colaboradores, podendo, inclusive, ser constatado por intermédios de pesquisas e entrevistas.

Ainda, conforme Luz (2003, p. 31) o clima é bom quando: “Os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela”.

O autor diz, ainda, que:

Algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões (...) A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetos das organizações e das pessoas que nelas trabalham (idem, p. 31).

### 1.3.3 FATORES RELACIONADOS AO CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional possui, em meio a seus conceitos, fatores que são determinantes na busca de um ambiente favorável, livre de conflitos e de acordo com o bem-

estar de todos na empresa. Tachizawa; Ferreira e Fortune (2001, p. 240-241) refere-se a estes fatores, relacionados ao Clima Organizacional, tomando por base os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (2000), que são:

- a) liderança: liderança da alta direção, valores da instituição referentes a qualidade, gestão para a qualidade, responsabilidade comunitária;
- b) informação e análise: abrangência dos dados sobre qualidade, comparações com a concorrência e referenciais de excelência, análise dos dados sobre a qualidade;
- c) planejamento estratégico para a qualidade: metas e planos para a qualidade;
- d) gestão de pessoas: envolvimento dos funcionários, educação e treinamento em qualidade, avaliação e reconhecimento do desempenho dos empregados, bem-estar e moral do pessoal;
- e) garantia da qualidade de produtos e serviços: projeto e penetração no mercado de produtos e serviços, controle da qualidade de processos, melhoria contínua de processos, avaliação da qualidade, documentação, qualidade do processo do negócio e dos serviços de apoio, qualidade dos fornecedores;
- f) resultados obtidos quanto à qualidade: de produto e serviços, do processo do negócio, de operação e serviços de apoio, de fornecedores;
- g) satisfação do cliente: identificação das exigências e expectativas do cliente, gestão do relacionamento com os clientes, atendimento de reclamações visando à melhoria da qualidade, determinação da satisfação dos clientes.

Existem ainda três fatores, segundo Sirota; Mischkind e Emeltzeri (*apud* ARAÚJO, 2006, p. 45) que contribuem para um clima organizacional favorável.

**Equidade:** no sentido de perceber que os superiores de qualquer nível são justos na sua relação com a estrutura social, seja com relação às avaliações realizadas ou eventuais conflitos interpessoais. O clima organizacional será tão melhor quanto melhor for à resposta de superiores a estas questões;

**Realização:** há estudos que colocam a realização como sendo fator altamente relevante para as pessoas que ocupam posições superiores e não para as pessoas têm atribuições de pequeno, quando tem algum, poder decisório. Isso pode ser verdade se entendermos que realização significa crescer na carreira, na empresa, ter salários com reajuste acima de percentuais inflacionários etc.(...) mas realização pode ser, também, entendida como um pouco mais do que isso. Está bem na organização, ser considerado, respeitado no trabalho que executa estar numa organização com responsabilidade social que respeite as leis, principalmente que atinjam a população mais diretamente (...);

**Companheirismo:** embora reconheçamos que competição entre pessoas da mesma posição seja algo previsível, não podemos deixar de reconhecer que, no geral, as pessoas buscam uma relação amistosa, porque assim tem maiores possibilidades de manutenção na posição. “Uma mão lava a outra” é um ditado conhecido e uma realidade nas organizações (...).

### 1.3.4 QUEM AVALIA O CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS?

Segundo Luz (2003, p. 25), há duas formas de avaliação do clima e dos níveis de responsabilidade, a saber:

**1ª) Avaliação Setorial:** [...] A responsabilidade de avaliar o clima em cada unidade é de todo aquele investido das funções de chefia, pois se chefiar é obter resultados através de outras pessoas, então é necessário que se procure conhecer o ambiente de trabalho, o grau de confiança, a harmonia e a cooperação existentes entre os membros de sua equipe.

A avaliação do clima compete aos gestores, independente do seu cargo ou nível hierárquico. Encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores, todos têm o compromisso de monitorar o clima da sua unidade e intervir sempre que necessário.

**2ª) Avaliação Corporativa ou Institucional:** Avaliar o clima da organização é responsabilidade do RH. Compete a ele ouvir coletivamente os funcionários, já que sua missão é assegurar que a empresa tenha um bom ambiente de trabalho e que os funcionários se sintam satisfeitos e realizados neste. [...] Aproveitando o intenso contato que o Serviço Social mantém com os empregados, especialmente, com os de nível operacional, realizando assim avaliação informal do clima, deve também ficar responsável pela avaliação formal do clima. Nesse sentido, se esses profissionais reunirem competência e credibilidade, devem conduzir o projeto de avaliação corporativa do clima. [...] a avaliação institucional do clima compete ao RH. Contudo ele pode ser auxiliado por uma consultoria externa [...]

De acordo com Boog e Boog (2002, p. 587), a responsabilidade pelo gerenciamento do clima organizacional cabe a diferentes nichos específicos para os membros da hierarquia técnica ou administrativa, quais sejam:

1. Direção – a primeira responsabilidade que cabe à direção é definir a gestão do clima como prioridade e dar a ela status correspondente. A cúpula deve emitir sinais evidentes de que se interessa de fato pelo assunto, acompanha-o diretamente e distribui prêmios ou castigos em decorrência do desempenho na área. A ação da direção nesse campo é a definição de crenças, valores e políticas que assegurem equidade, respeito e confiança. São os principais dirigentes da empresa que devem dar o tom da administração de recursos humanos, e isso é feito ao criar as “tábuas da lei” que nortearão o comportamento dos gerentes de todos os níveis no relacionamento com os subordinados.
2. Gerentes – cabe aos gerentes fazer cumprir a demanda da direção tratando como prioridade o assunto. Na prática, isso significa utilizar parte do tempo para cuidar das pessoas, administrando os processos de recursos humanos e ouvindo as demandas dos subordinados. Oferecendo desafios e oportunidades.
3. Gerentes de RH – prestam assessoria a direção e ao corpo gerencial da empresa. São responsáveis pela manutenção do assunto em foco, fazendo relatórios e análises e administrando problemas relacionados com o ambiente de trabalho. Além disso, devem se colocar como interlocutores técnicos no debate, fazer o coaching dos diretores e gerentes mais graduados e propor medidas para aumentar a satisfação dos empregados. Os gerentes de RH devem construir um lastro técnico e político que lhes permita defender suas idéias e, acima de tudo, tomar o cuidado de propor alterações que contribuam para o equilíbrio dos interesses da empresa, além de garantir o comprometimento dos empregados.

No entanto, encontram-se na cultura da organização, diversas variáveis que afetam o clima organizacional: as relações entre os integrantes, entre os diferentes setores, processo decisório, grau de disciplina, benefícios, etc.

### 1.3.5 POR QUE A GP DEVE AVALIAR O CLIMA ORGANIZACIONAL?

Hoje, uma das maiores preocupações da área de Gestão de Pessoas é garantir um alto nível de satisfação entre seus colaboradores, em busca da motivação destes. Com isso, pode-se chegar a uma total excelência no atendimento dos objetivos e metas do plano organizacional. Assim, torna-se importante a responsabilidade dos gestores de RH em saber manter constante a satisfação de seus colaboradores.

Para isso, é necessário que se avalie em determinado período o Clima Organizacional e os fatores que o afetam, com o intuito de saber os sentimentos e pensamentos dos funcionários em relação à organização e seus gestores e como estes influenciam nos interesses e desempenho das pessoas em relação ao negócio e aos resultados. Então, a eficácia da área de gestão de pessoas está na obtenção de um clima organizacional favorável e saudável.

[...] A maioria das organizações se preocupa em aferir periodicamente o seu “clima”, pois sabe que, dependendo de como este se apresenta, o trabalho pode ficar prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e os resultados além das expectativas [...]. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNE, 2001, p. 241).

Na visão de Dias (2004, p. 187) “O clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas nos ambientes de trabalho e pode apontar a sua predisposição para apoiar a implantação e manutenção de novas filosofias gerenciais”.

Luz (2003, p. 22-24), destaca alguns fatores relevantes para importância em avaliar o clima organizacional:

- 1º) Porque é uma de suas principais obrigações, de seus principais compromissos. Faz parte da sua missão.
- 2º) [...] Porque constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios.
- 3º) Porque os clientes internos são a razão de ser de cada pessoa ou de cada setor de uma empresa. Logo, a empresa deve mantê-lo satisfeitos.
- 4º) Porque o desempenho dos recursos humanos afeta o desempenho organizacional e porque o desempenho dos recursos humanos é afetado pela sua motivação [...]
- 5º) [...] Porque a recessão, o interno uso da automação, o aumento da concorrência, assim com as novas estratégias de gestão, como a terceirização, a reengenharia, o

downsizing, a privatização, a fusão, a aquisição e as alianças estratégicas vêm ceifando milhares de empregos, modificando a atitude dos trabalhadores em relação as suas empresas.

- 6º) Porque as recentes ondas de privatizações, fusões, aquisições, alianças estratégicas e outras formas de associação vêm misturando culturas empresariais, com valores e crenças muitas vezes conflitantes, o que tem contribuído para a degradação do clima organizacional.

### 1.3.6 INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Mesmo sendo algo abstrato, o clima organizacional se tangibiliza nas organizações por meio de alguns indicadores que embora não forneçam elementos capazes de descobrir as causas que estão afetando a organização de forma positiva ou negativa, eles dão sinais da qualidade do clima.

Segundo Luz (2003, p. 32-34), os indicadores são:

**Turnover** [...] ou a rotatividade de pessoal [...] quando elevado, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa [...].

**Absenteísmo** [...] excessivo número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado que o apresentado sobre *turnover*.

**Pichações nos Banheiros** Os banheiros da empresa representam um importante indicador do clima organizacional. As críticas, as agressões direcionadas aos líderes da empresa indicam o estado de satisfação dos funcionários [...].

**Programas de Sugestões** [...] malsucedidos também podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava.

**Avaliação de Desempenho** [...] Quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre do seu estado de ânimo, da sua apatia em relação à empresa, ou até mesmo problemas pessoais que estejam afetando o desempenho. [...]

**Greves** [...] a adesão às greves, muitas vezes, revela uma relação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa. [...]

**Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais** Essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que vai, muitas das vezes, determinar um clima tenso ou agradável.

**Desperdícios de Material** Muitas vezes, a forma de o trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que o necessário, danificando os equipamentos de trabalho. [...]

**Queixas no Serviço Médico** Os consultórios médicos das empresas funcionam como confessionário. Lá, os empregados descarregam suas angústias sobre os mais diferentes tipos de reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos, discriminações. Muitos desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças e influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados. [...]

### 1.3.7 VARIÁVEIS QUE AFETAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Os conflitos são gerados a partir de coincidências e divergências dos interesses entre as pessoas, organizações, equipes de trabalho e provocam disputas e tensões, danificam a estrutura de relacionamento entre os colaboradores e estes para com a empresa e por fim, interfere na situação do clima organizacional. Para isto, existem diversas variáveis que podem ser estudadas no que diz respeito a sua interferência o clima.

Na visão de Chiavenato (2002, p. 525), as variáveis podem ser classificadas, como:

- a) Variáveis de Entrada: são aspectos que definem o clima, tais como, economia, estilo de liderança, política organizacional, estrutura organizacional, perfil dos componentes, ramo de atividade, estágio de vida da empresa.
- b) Variáveis dependentes intermediárias: resultados dos fenômenos influenciados pelos fatores descritivos nas variáveis de entrada, as chamadas saídas intermediárias, como o grau de motivação, estímulo de motivos específicos, satisfação da função exercida, métodos de trabalhos, grau de absenteísmo, e de produtividade no trabalho.
- c) Variáveis dependentes finais: são os fenômenos criados pelas variáveis anteriores que definem a tomada de decisão final da organização, direcionados as almejados ou indesejados resultados.

Nesse sentido, Dias (2004, p. 187) apresenta algumas variáveis encontradas nas culturas organizacionais e que afetam o clima organizacional, quais sejam:

- As relações entre os integrantes;
- Entre os diferentes setores;
- Hábitos arraigados;
- Processo decisório;
- Grau de disciplina;
- Benefícios.

Pode ser afetado também por fatores externos às organizações:

- Uma queda no poder aquisitivo;
- Modificações políticas;
- Rivalidades esportivas.

### 1.3.8 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estar atento o clima organizacional é buscar alternativas para que a satisfação não ocorra e a produtividade continue. Por esta razão, as empresas costumam fazer pesquisas de

clima organizacional. Segundo Chiavenato (1999, p. 504). “As pesquisas de clima organizacional procuram coligar informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto”.

Segundo Gil (2001, p. 272) é de toda conveniência que as empresas desenvolvam sistematicamente pesquisas sobre o clima organizacional com vista em:

- a) Identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com os programas, políticas e possibilidades práticas da empresa. De posse desses dados, a empresa poderá avaliar os efeitos das decisões anteriores e promover mudanças onde for conveniente;
- b) Desenvolver a compreensão das gerências acerca dos pontos de vista dos empregados para melhorar as relações de trabalho com seus subordinados;
- c) Identificar as tendências das opiniões e atitudes dos empregados. Comparando-se os resultados de levantamentos sucessivos, torna-se possível antecipar tendências que poderão influir no comportamento dos empregados. Dessa forma, a pesquisa de clima organizacional poderá constituir um verdadeiro “sistema de alerta preventivo”;
- d) Subsidiar estudos acerca da eficiência organizacional. Os dados obtidos podem ser utilizados para uma melhor compreensão acerca dos fatores que intervêm na satisfação e no moral do empregado;
- e) Demonstrar o interesse da empresa nas opiniões dos empregados para melhorar a qualidade de vida no trabalho;

O clima organizacional pode ser medido por meio de: índices de absenteísmo, rotatividade e demissão, avaliações de desempenho, entrevistas e questionários, caixas de reclamações, ou ainda, por meio de consultores contratados para desempenhar atividades na empresa.

De acordo com Boog e Boog (2002, p. 585),

Para avaliar, regularmente e de forma ampla, o que os empregados pensam a respeito do tratamento que recebem, as empresas precisam realizar pesquisas de clima. Não há periodicidade nem modelo generalizáveis – cada organização deve defini-los de acordo com suas necessidades e sua cultura.

A pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta de gestão empresarial, que permite avaliar o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao tratamento que recebem de seus chefes e superiores no ambiente de trabalho.

Segundo Boog e Boog (2002, p. 585), “[...] quando a divulgação dos resultados demora e as explicações, decisões ou mudanças não ocorrem rapidamente, os empregados tendem a duvidar das reais intenções da empresa”.

As contribuições da pesquisa de clima organizacional buscam não somente o alinhamento da cultura com ações efetivas da empresa, como também promovem o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, além de otimizar a comunicação, organizar, flexibilizar e agilizar as atividades da organização, dentre outras.

A pesquisa de clima organizacional visa reunir informações sobre o campo psicológico relacionado ao ambiente organizacional, a percepção dos colaboradores em relação a esse ambiente, assim como suas reações e comportamentos a esta percepção. Essa pesquisa mensura a maneira como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes externos/internos/fornecedores e parceiros, bem como a satisfação, dos colaboradores acerca de todo o contexto organizacional que as envolve (JUNQUEIRA; BARRETO, 2004, p. 2).

### 1.3.9 TÉCNICAS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima não é somente um ato de reconhecimento do local com vistas à busca da produtividade organizacional. É um ato de coragem no enfrentamento de conflitos e de resistências de todo tipo e de toda ordem, que tem como objetivo conhecer de forma estruturada seus processos sociais e a forma de se relacionar com eles, bem como preparar um plano de ação que propicie à empresa melhorar a produtividade e a saúde organizacionais.

De acordo com Luz (2003, p. 39-41) existem três técnicas de pesquisa:

**1. Questionário – É a técnica mais utilizada nas pesquisas formais de clima. Características:**

- Permite a aplicação maciça, mesmo quando a população-alvo está espalhada por uma ampla área geográfica.
- Custo relativamente baixo.
- Geralmente é mais aceito pelos respondentes, pelo fato de as empresas usarem como premissa a preservação do anonimato. Isso garante maior credibilidade a esta técnica.
- Permite o uso de questões abertas ou fechadas
- Não utiliza um número elevado de questões [...] Em geral. São empregadas de 40 a 80 perguntas [...].
- Permite a inclusão de perguntas cruzadas. Elas tem por objetivo checar a consistência das respostas e determinadas perguntas [...].
- Exige clareza do vocabulário usado: tem de ser validada, testada antecipadamente [...].
- Questionário enviado aos respondentes ou apresentado a eles pessoalmente.

- Pode ser aplicado a todos os funcionários ou a uma amostra deles. O mais usual é aplicá-lo a todos os funcionários, embora em função das características da empresa possa ser pesquisada apenas uma parcela dos funcionários [...].
- Permite o sigilo, o anonimato dos respondentes. [...] a única identificação feita pelas empresas é referente aos setores de trabalho dos pesquisados.
- Permite a aplicação eletrônica das perguntas.
- Não exige espaço físico (local) apropriado para obtenção de respostas [...] Algumas empresas fornecem essas orientações nos próprios locais de trabalho.

## 2. Entrevista

- Quebra o anonimato da pesquisa.
- Método mais demorado do que o questionário.
- Mais dispendioso do que o questionário.
- Exige pessoas tecnicamente habilitadas para conduzi-la.
- Exigem respostas verbais, como também componentes não-verbais.

## 3. Painel de Debates – É um tipo especial de entrevista, como um entrevistador e vários entrevistados.

- Mais econômico do que a entrevista, visto que os entrevistados são submetidos em conjunto a essa técnica.
- Grupo de 5 a 8 pessoas por sessão.
- A grande vantagem dessa técnica é que ela permite que um funcionário levante uma questão, dê seu depoimento pessoal, seu ponto de vista(...)
- Quebra o anonimato dos participantes.
- Exige um espaço físico adequado para se fazerem as entrevistas com os grupos de funcionários.

É de suma importância para a organização definir as técnicas de pesquisa de clima organizacional que serão utilizadas na coleta de dados, não devendo assim interferir na veracidade dos resultados.

### 1.3.10 COMO MONTAR E APLICAR PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para que se consiga os resultados desejados faz-se necessário montar e aplicar uma pesquisa de clima organizacional em etapas. Sendo assim Luz (2003) relaciona metodicamente onze etapas para se aplicar uma pesquisa de clima, são estas:

1. Obtenção da Aprovação e do Apoio do Direção
2. Planejamento da Pesquisa

3. Definição das Variáveis (assuntos) a Serem Pesquisadas
4. Montagem e Validação dos Cadernos de Pesquisa
5. Parametrização para Tabulação das Opções de Resposta
6. Divulgação da Pesquisa
7. Aplicação e Coleta da Pesquisa
8. Tabulação da Pesquisa
9. Emissão de Relatórios
10. Divulgação dos Resultados da Pesquisa
11. Definição de Plano de Ação.

Observa-se, que as etapas seguem uma sequência lógica, onde uma depende da outra. Portanto, todas são de grande relevância para que se obtenha resultados favoráveis na pesquisa de clima organizacional.

#### 1.3.11 CUIDADOS NA APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para obter-se confiabilidade nos resultados, é fundamental manter-se o caráter sigiloso das respostas, evitando que o funcionário inquirido tenha receio em fornecer sua opinião ou percepção. Assim, o questionário torna-se a técnica preferencial nas pesquisas de clima.

Luz (2003, p. 41), cita ainda a utilização de entrevista e o painel de debates, mas ambos apresentam a grande desvantagem de quebra de anonimato das pessoas consultadas.

Todo cuidado na estruturação da pesquisa e na apresentação dos resultados é de suma importância para ser possível a elaboração de políticas e/ou medidas voltadas à melhoria do clima organizacional.

A pesquisa deve ser reaplicada periodicamente a fim de se verificar os efeitos decorrentes das políticas adotadas a partir dos resultados anteriores. Convém destacar-se a importância da divulgação dos resultados obtidos e de decisões decorrentes entre as pessoas que participaram da pesquisa, pois tal providência, gera credibilidade para a organização e assegura a colaboração da equipe em novas coletas de informações.

Luz (2003, p. 43), afirma que quem participa de uma pesquisa, espera conhecer seus resultados, portanto, é fundamental que a empresa os divulgue explorando os canais de comunicação existentes.

### 1.3.12 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Não existe uma pesquisa de clima padrão. Cada organização adapta o questionário à sua realidade, linguagem e cultura de seus funcionários.

De acordo com Sorio (2005), as principais contribuições da pesquisa de clima organizacional, são as seguintes:

- A. O alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa;
- B. Promover o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores;
- C. Integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- D. Otimizar a comunicação;
- E. Minimizar a burocracia;
- F. Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- G. Enfocar o cliente interno e externo;
- H. Otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- I. Aumentar a produtividade;
- J. Diminuir o índice de rotatividade;
- K. Criar um ambiente de trabalho seguro;
- L. Aumentar a satisfação dos clientes internos e externos.

Para que a empresa tenha sucesso na mensuração do clima organizacional é necessário: credibilidade do processo, sigilo e confiança.

*Capítulo 2*  
*Caracterização da Empresa*

---

## 2.1 NOME EMPRESARIAL

- Banco do Brasil S/A

## 2.2 NOME DE FANTASIA

- Banco do Brasil

## 2.3 LOGOMARCA



**Figura 2.1** – Logomarca da Empresa

Fonte: <<http://www.bb.com.br>>

## 2.4 ENDEREÇO

- Agência Mercado Central (Banco do Brasil S/A)  
Rua: Quebra Quilos, nº 18  
58.400-208 – Campina Grande – PB  
Fone: 3341-1100  
Site: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

## 2.5 FORMA JURÍDICA

- O Banco do Brasil S.A., pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista, organizada sob a forma de banco múltiplo.

## 2.6 CADASTRO NACIONAL PESSOA JURÍDICA – CNPJ

- 00.000.000/3524-62

## 2.7 GERENTE DA AGÊNCIA

- Sr. João Deon de Figueiredo

## 2.8 NÚMERO DE COLABORADORES

- Vinte e três colaboradores

## 2.9 RAMO DE ATIVIDADE

- Bancos comerciais

## 2.10 HISTÓRICO DA EMPRESA

Quando o Brasil passou à sede da Coroa em 1808, com a vinda do príncipe D. João para o Rio de Janeiro, o País ganhou um aliado para construir seu futuro. D. João trouxe a imprensa, abriu os portos e criou o Banco do Brasil. Em quase dois séculos de existência, o BB sempre participou vivamente da história e da cultura brasileiras.

- ✓ **1808** – Quando o Brasil passou a sede da Coroa em 1808, com a vinda do príncipe D. João para o Rio de Janeiro, o País ganhou um aliado para construir seu futuro. D. João trouxe a imprensa, abriu os portos e criou o Banco do Brasil. Nestes 190 anos, o BB sempre participou vivamente da história e da cultura brasileira.
- ✓ **1809** – O Banco do Brasil, quarto emissor em todo o mundo – até então apenas a Suécia, a Inglaterra e a França dispunham de bancos emissores –, instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro, iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809.

- ✓ **1821** – Em 25 de abril de 1821, D. João VI e a Corte retornaram a Portugal, para onde levaram os recursos que haviam depositado no Banco já em crise devido à sua profunda vinculação com os interesses da Coroa.
- ✓ **1822** – Em sete de setembro, D. Pedro I declara a independência do Brasil. O apoio do Banco foi decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas e asseguraram a Independência.
- ✓ **1829** – Promulgada Lei extinguindo o Banco do Brasil, acusado de que suas emissões concorriam para desvalorização do meio circulante, êxodo dos metais preciosos e elevação geral dos preços.
- ✓ **1833** – Promulgada, em oito de outubro de 1833, pela Assembléia e sancionada pela Regência, Lei que visava coibir definitivamente a desordem financeira que então se instaurara, fixando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda e restabelecendo o Banco do Brasil. No entanto, ocorre a falta de concorrência à subscrição pública de parte do capital estipulado para o novo estabelecimento emissor.
- ✓ **1851** – Em 21 de agosto de 1851, no Rio de Janeiro, começaram as atividades de um banco particular de depósitos e descontos - denominado também Banco do Brasil, fundado por Irineu Evangelista de Souza, Visconde de Mauá, e outros, com um capital de 10.000 contos de réis. Esse valor era considerado elevado para a época e o mais vultoso entre os das sociedades existentes na América Latina.
- ✓ **1853** – O verdadeiro segundo Banco do Brasil - ao qual se fundiram o BB de 1851 e mais o Banco Comercial do Rio de Janeiro - foi criado em 1853, por iniciativa do então ministro da Fazenda, José Joaquim Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraí. Esse novo Banco do Brasil começou a funcionar em 1854, sem a interveniência do Governo na condução das operações comerciais.
- ✓ **1854** – Em 19 de abril de 1854 a Diretoria do Banco resolveu que, para nomeação de novos empregados, "se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários".
- ✓ **1857** – Com a Reforma Bancária de 1857, bancos de emissão, criados através de simples decretos executivos, foram instalados em algumas províncias do Brasil – Rio Grande do Sul, Pernambuco e Maranhão, entre outras.

- ✓ **1860** – Em 22 de agosto de 1860 foi promulgada a Lei nº1. 083, de Reforma Bancária, que restringia a circulação monetária mediante a emissão restrita dos bancos sobre a base de metais preciosos neles existentes. Tal lei representava uma cautelosa reação à proposta de pluralidade de fontes emissoras.
- ✓ **1863** – O Banco do Brasil transformou-se, em 1863, no único órgão emissor da capital do Império e das províncias centrais e do Sul, bem como em parte do resto do território nacional. O Banco, no entanto, nunca sanou o problema estrutural de insuficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico. E foi em situação de depauperamento que se viu atingido pelo impacto devastador da crise de 1864.
- ✓ **1864** – Com o fechamento inesperado, em 10 de setembro de 1864, da Casa Souto, casa bancária em débito com o Banco em mais de 20 mil contos, espalhou-se o pânico em toda a cidade do Rio de Janeiro, provocando a corrida de credores e depositantes aos estabelecimentos bancários.
- ✓ **1865** – As principais conseqüências foram as falências e concordatas que ocorreram na Praça do Rio de Janeiro, no total de 25, até o fim de março de 1865. Houve também queda do movimento comercial, baixa do câmbio e dos valores dos imóveis, decesso das cotações das ações de companhias, inclusive das ações do Banco do Brasil, elevação do preço da moeda de ouro e aumento extraordinário da circulação fiduciária.
- ✓ **1866** – Com a Lei nº. 1.349, cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. O mais poderoso determinante da Lei foi a requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas, para custeio da Guerra do Paraguai, de que resultou a alienação do Estado, no mês subsequente, de toda a sua reserva metálica.
- ✓ **1888** – A partir do final dos anos 80, o BB passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888, utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, então sob o impacto da libertação da mão-de-obra escrava.

- ✓ **1889** – Com a proclamação da República, em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia.
- ✓ **1892** – Em 17 de dezembro de 1892, o Presidente da República baixou o decreto nº1.167, em que autorizou a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, desde que a decidissem, por maioria de votos, as respectivas assembleias de acionistas. A nova instituição, com faculdade emissora, foi denominada Banco da República do Brasil.
- ✓ **1905** – A terceira e atual fase jurídica do Banco, sob a denominação Banco do Brasil, tem origem com o decreto nº 1.455, de 30 de dezembro de 1905. O Banco da República do Brasil foi considerado liquidado e seus bens, direitos e ações incorporadas e sub-rogadas ao novo Banco, para integrar o capital inicial de 70.000 contos de réis.
- ✓ **1906** – Desde 1906, as ações ordinárias da Empresa têm sido transacionadas publicamente nas bolsas de valores: As preferenciais passaram a ser negociadas a partir de 1973. Sempre presente nos pregões, os papéis do Banco chegaram a destacar-se como *blue chips* no mercado acionário.
- ✓ **1926** – Em 1926, o Banco mudou sua sede para o prédio localizado na Rua Primeiro de Março, no Rio, onde hoje funciona o Centro Cultural Banco do Brasil.
- ✓ **1937** – Em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial - Creai, o Banco instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira.
- ✓ **1941** – Na década de 1940 esteve presente na Marcha para o Oeste, deflagrada pelo presidente Getúlio Vargas, ajudando a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo. Nos mais destacados momentos da evolução da agropecuária brasileira, o Banco deixou sua marca: culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia nacional, foram introduzidas e desenvolvidas com sua decisiva participação. Em 10 de novembro de 1941, o BB inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior.
- ✓ **1945** – A seriedade e a dedicação que imprime a suas ações atingem, às vezes, dimensões singulares. Foi o caso da presença na Segunda Guerra Mundial, quando acompanhou os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira. Com escritórios em

Roma, Nápoles e Pistóia (posteriormente transferido para Gênova), sua missão era pagar à tropa e transferir numerário para o Brasil, além de atender à embaixada e aos consulados brasileiros.

- ✓ **1953** – Em 29 de dezembro de 1953 foi criada a Carteira de Comércio Exterior (CACEX), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em 21 de maio de 1941.
- ✓ **1955** – No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativo da industrialização brasileira.
- ✓ **1960** – A sede do BB foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, 21 de abril de 1960.
- ✓ **1964** – Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) criou o Banco Central do Brasil (BCB) e o Conselho Monetário Nacional (CMN). Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viriam a deixar mais de duas décadas depois.
- ✓ **1967** – Até 1966 o Banco instalou poucas agências no exterior. A partir de 1967, passa a atuar com maior impulso no plano internacional. Agências e escritórios são abertos na América Latina. No mesmo ano, autorizou-se a abertura da filial de Nova Iorque, inaugurada em 1º de abril de 1969. Em 1971, o Banco somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior.
- ✓ **1976** – O Banco do Brasil inaugura, em 15 de novembro de 1976, na cidade mato-grossense de Barra do Bugres, sua milésima agência, um marco na expansão da rede bancária nacional.
- ✓ **1985** – O BB, em sua atuação como agente de transformação, passou a contar com outro importante instrumento: a Fundação Banco do Brasil (FBB). Sem fins lucrativos e patrocinada pelo Banco, que também lhe presta suporte operacional, a FBB vem se consolidando como grande parceira nos campos educacional, cultural, social e filantrópico, recreativo e esportivo, e de assistência a comunidades urbano-rurais.

- ✓ **1986** – Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento, mantida pelo BCB, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constituiu a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.
- ✓ **1987** – Para o Banco do Brasil, foi um ano de importantes realizações. Quatro subsidiárias passaram a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao BB: BB Financeira S.A.; BB Leasing S.A.; BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A. Das opções de investimento então ofertadas, o destaque ficou por conta da Caderneta de Poupança Rural (Poupança-Ouro). Lançada em fevereiro, alcançou o equivalente a 7,5% do sistema de poupança.
- ✓ **1988** – O período caracterizou-se por intensa atividade política, que culminou com a promulgação da oitava Constituição brasileira. No campo econômico, houve acentuadas dificuldades, entre as quais o agravamento da inflação, que alcançou a indesejável marca de 933%. Para o Banco, o ano foi marcado por grandes realizações, sobretudo no campo mercadológico. Dentre os novos produtos e serviços ofertados, destacavam-se o Ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso do mercado, as operações de leasing financeiro, iniciadas em julho, e a criação, em outubro, do BB Banco de Investimento S.A..
- ✓ **1989** – A comemorar 181 anos de fundação, em 12 de outubro de 1989, o Banco inaugurou, no Rio de Janeiro, o Centro Cultural, instalado na Rua Primeiro de Março, 66.
- ✓ **1992** – O processo de investigação, julgamento e impedimento do Presidente da República do Brasil, e os movimentos mundiais de ajustes alteraram o cenário em que se move o Banco do Brasil, em suas atividades no País e em suas operações internacionais. A partir do último trimestre de 1992, o BB voltou a atuar com desembaraço em sua posição histórica de principal agente do desenvolvimento econômico nacional.

- ✓ **1994** – Para a implantação do Plano Real, plano de estabilização econômica, o BB, mais uma vez, assumiu papel estratégico. Foi o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País.
- ✓ **1995** – A Empresa é reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário. Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário – PDV. Dentro do PDV, 13.388 funcionários foram desligados no ano.
- ✓ **1996** – No primeiro semestre, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre de R\$ 254,9 milhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.
- ✓ **1997** – Adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada à estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões. Demonstrou, em 1997, sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e seguridade.
- ✓ **1998** – O Banco do Brasil é o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito. O banco recebe o *rating* nacional máximo da *Atlantic Rating*, “AAA”: classificado como instituição da melhor qualidade.  
  
O Banco inaugura o seu Centro Tecnológico, complexo entre os mais modernos e bem-equipados do mundo.
- ✓ **1999** – O Banco implementou ajustes organizacionais em sua estrutura para adequar-se às disposições da Resolução CMN 2.554 (sistema de controles

internos), criando a Diretoria de Controle, que coordena as Unidades de Função Contadoria, Controladoria e Controles Internos. Para atender ao Programa Brasil Empreendedor (apoio às pequenas e médias empresas), lançado em outubro pelo Governo Federal, o Banco do Brasil abriu 50 Salas do Empreendedor. Lançou em abril o BB Conta Única. Lançou o acesso ao BB Personal Banking por meio de computadores de mão, conhecidos como *Palmtops*, sendo o primeiro banco no mundo a oferecer este tipo de serviço. O primeiro banco brasileiro a oferecer acesso gratuito limitado à Internet, sendo firmados convênios com 194 provedores em todo o território nacional para acesso à rede mundial. Foi confirmado ao Banco, pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o Prêmio Mauá de melhor companhia aberta de 1998. O *Principal Financial Group* passa a integrar como nova parceria na Brasilprev.

- ✓ **2000** – O ano de 2000 foi tempo de expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, abrigando sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes, com 2,6 milhões de correntistas habilitados a acessar os produtos e serviços oferecidos por intermédio do portal **www.bb.com.br**; consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial. O Banco registrou um Lucro Líquido de R\$ 974,2 milhões, que representou retorno sobre o Patrimônio Líquido de 12,2%. O desempenho foi marcado pela ênfase na expansão dos negócios, controle de custos operacionais, busca da excelência na gestão de riscos e a melhoria da composição da carteira de crédito e ainda confirmam o compromisso do Banco do Brasil em criar maior valor para os acionistas.
- ✓ **2001** – Desde 30.04.2001 o Banco do Brasil vem adotando a configuração de Banco Múltiplo passando assim, a atuar como os demais Bancos Brasileiros. A medida traz vantagens como a redução de custos, racionalização de processos, otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Em decorrência disso, foram ativadas as Carteiras Financeira e Comercial.

Em 21.08.2001, o Banco, dando continuidade ao processo de modernização iniciado em 1995, aprovou a nova configuração do Conglomerado com o objetivo de tornar mais ágil o processo decisório, proporcionando maior autonomia e segurança às decisões dos executivos da empresa e dar maior transparência ao

sistema de responsabilidades institucionais do Banco perante órgãos e instituições reguladoras e fiscalizadoras e o mercado.

Com as mudanças, a Diretoria Executiva configura-se em dois níveis, sendo: o Conselho Diretor – composto pelo Presidente e Vice-Presidentes – e demais Diretores. Para a nova configuração foram criados sete cargos de Vice-Presidentes e acionados 16 cargos de Diretores, dos 22 previstos pelo novo Estatuto.

O Conselho Diretor focará as questões estratégicas e o relacionamento institucional da organização, resguardadas as funções atribuídas ao Conselho de Administração.

Com o objetivo de dar maior agilidade e efetividade na implementação e execução das estratégias, os Diretores passarão a responder por funções diretivas na condução dos negócios e operações do Banco, descentralizadas do Conselho Diretor.

Foi aprimorada a dinâmica de gestão, mediante a adoção de nova configuração de comitês, subcomitês e comissões no nível do Conselho Diretor e de Diretores, permitindo a descentralização e agilização do processo decisório, mantendo-se as premissas de decisão colegiada, autonomia, e segurança nas decisões dos executivos da empresa.

O modelo organizacional implementado a partir de 1995 contemplava a estruturação do Banco em quatro entidades organizacionais, com papéis específicos, sendo: Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios.

Com a nova estrutura, o BB passa a se configurar em quatro pilares negociais - Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Esta estrutura organizacional deriva do novo modelo comercial com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação.

- ✓ **2002** – O ano de 2002 representa a continuidade do processo de reestruturação do Banco do Brasil. Apesar das grandes modificações realizadas ao longo desse processo, em termos de capacitação técnica, evolução tecnológica e melhoria de procedimentos, os resultados alcançados ainda não refletem todo o potencial operacional da Empresa.

A implantação do Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais em 2001 permitiu ao BB apresentar estrutura patrimonial mais sólida e demonstrar sua eficiência operacional com resultados equilibrados, consistentes e crescentes.

Num ano de turbulências e oportunidades, o BB foi capaz de obter lucro líquido de R\$ 2.028 milhões. Esse resultado é o maior da história recente da Empresa.

Os últimos dois anos também foram marcados por avanços em direção ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa. Para garantir maior transparência e melhores práticas de governança corporativa, nosso estatuto social foi totalmente adequado aos requisitos de listagem naquele segmento.

Em agosto de 2001 os acionistas minoritários tiveram seus direitos ampliados: no mínimo uma reunião anual com analistas de mercado, divulgação de informações pela Internet, demonstrações financeiras em inglês, mandato unificado de um ano para o Conselho de Administração, tag along em caso de alienação de controle, notícias de acordos de acionistas e de programas de opções de aquisição de ações ou de outros títulos de emissão do Banco, destinados aos seus funcionários e administradores, se houver. Esses são alguns dos compromissos que passaram a fazer parte da rotina da Empresa.

Do ponto de vista mercadológico, a grande mudança foi a separação e a especialização da nossa rede de distribuição para atender de forma diferenciada os clientes, por intermédio da constituição dos pilares Varejo, Atacado e Governo, em continuidade ao programa de segmentação iniciado em 2001. Essa mudança envolveu não só a adequação da rede de distribuição, mas também o ajuste da estrutura de pessoal para esse atendimento especializado.

O Pilar Atacado é focado no mercado de médias e grandes empresas e segmento Corporate. O Pilar Varejo é dedicado ao atendimento de pessoas físicas e micro e pequenas empresas. O Pilar Governo, por seu lado, atende os governos federal, estaduais e municipais, aí considerados os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Durante o ano de 2002, foram aperfeiçoados os modelos de relacionamento com os 15,4 milhões de clientes e o destaque foi para as médias e grandes empresas, por meio da consolidação do Pilar Atacado. Para as micro e pequenas empresas -

MPE, foi criada área específica no Pilar Varejo, além do incremento no número de gerentes de contas especializados no atendimento a esse público.

Além de lançar produtos específicos para o atendimento às pessoas jurídicas, o BB ampliou a rede de atendimento especializada para médias e grandes empresas. Ao final de 2002, os 16.748 clientes do atacado contavam com 70 agências, sendo que 16 destinadas ao segmento corporate (empresas com faturamento anual superior a R\$ 100 milhões).

Um bom exemplo da sinergia entre a atuação do Banco no atacado com a vocação de grande instituição de varejo e governos é o fechamento de convênios de folha de pagamento, produto que fideliza o cliente empresarial e expande a base dos seus mais de 14,4 milhões de clientes pessoa física. Durante o ano de 2002, observou-se crescimento de 13% na quantidade de clientes que recebem proventos pelo BB.

Tudo isso consolida o Banco do Brasil como importante agente do desenvolvimento econômico-social do País, papel que está apto a desempenhar por sua condição de maior banco de varejo, de líder em volume de ativos, recursos administrados, operações de crédito, financiamento ao comércio exterior e com a maior rede externa de agências e maior rede de auto-atendimento da América Latina. É de inteira justiça declarar que essas conquistas fluem da confiança de nossos acionistas e da decidida colaboração de nossa força de trabalho, merecedores – ambos – de nosso sincero reconhecimento.

- ✓ **2003** – O lucro líquido do Banco do Brasil em 2003 foi de R\$ 2,4 bilhões, superando em 17,4% o registrado em 2002 (R\$ 2,0 bilhões). Esse resultado é o maior da história recente da Empresa e dá continuidade aos desempenhos crescentes obtidos nos últimos anos.

Em 2003, o Banco fortaleceu sua atuação como banco público orientado para o desenvolvimento econômico e social do País. Sua estratégia corporativa passou a incluir explicitamente a responsabilidade socioambiental e foram expandidas de forma significativa as linhas de operação Pronaf, Proger, apoio às micro e pequenas empresas e Proex, entre outras. Cabe destaque a criação da subsidiária integral Banco Popular do Brasil com o objetivo de oferecer serviços financeiros

para a população de menor renda e micro-empresendedores viabilizando a inclusão bancária da população brasileira de menor renda.

O Banco também criou administradora de consórcios com o intuito de oferecer aos clientes mais uma opção de acesso a bens móveis duráveis e serviços. A BB Administradora de Consórcios S.A. é subsidiária integral com sede em Brasília.

O BB ampliou a oferta de crédito de forma responsável e respondeu aos anseios do Governo Federal de financiar o desenvolvimento econômico e social do País. Para tanto, a Administração adotou medidas para aprimorar os processos internos, proporcionando maior agilidade nas decisões, transparência e melhoria da eficiência.

Com o objetivo de potencializar o volume de negociações de papéis, reduzir custos operacionais, melhorar o atendimento aos acionistas e facilitar a precificação das ações do BB, a Assembléia Geral de Acionistas aprovou, em 12.11.2003, o grupamento das ações e dos bônus de subscrição séries "B" e "C" na proporção de 1.000 (mil) ações/bônus existentes por 1 (uma) ação/bônus. A partir de 26.01.2004 as ações e bônus do Banco passaram a ser negociadas em cotação unitária.

Ao final de 2003, o Banco do Brasil alcançou 18,8 milhões de clientes – 17,5 milhões de pessoas físicas e 1,2 milhões de pessoas jurídicas. A atuação do BB a partir de segmentos comerciais – Varejo, Atacado e Governo – apoiada em áreas de negócios – Internacional e Agronegócio, trouxe mais competitividade ao permitir o estabelecimento de políticas claras e trabalho bem definido para cada um dos segmentos, que são complementares e atuam sinergicamente.

Dentro do pilar Varejo o modelo de segmentação foi aperfeiçoado nos relacionamentos com pessoas físicas e micro e pequenas empresas. Além de aprimorar o atendimento aos segmentos de pessoas físicas já existentes, foi criado o Banco do Brasil Singular - modelo de negócios voltado para clientes com renda mensal superior a R\$ 10 mil ou aplicações acima de R\$ 50 mil.

Buscando o desenvolvimento de negócios e soluções específicas para o segmento de micro e pequenas empresas, foi criada área dedicada integralmente a esse nicho de mercado. O resultado foi a conquista de mais de 220 mil novos clientes, crescimento de 24,6% em relação a 2002, refletindo o acerto dessa especialização.

Para o pilar Atacado, responsável pelos segmentos de médias e grandes empresas e pelas grandes corporações, o ano de 2003 foi marcado pela consolidação dos modelos de atendimento com as 55 agências Empresariais e 17 Corporate.

O Banco lançou novo modelo de segmentação para o pilar Atacado, que conta com mais de 20 mil clientes. Esse modelo, que segrega os clientes entre os ramos de Indústria, Comércio e Serviços, amplia o conhecimento das necessidades específicas de cada empresa e busca desenvolver, diversificar e rentabilizar os negócios com esse segmento.

No exterior, a atuação do BB foi reforçada para apoiar as grandes empresas brasileiras que operam no mercado externo. Além das praças em que já estava presente, o BB se prepara para instalar um escritório em Xangai, na China e outro em Luanda, Angola, abrindo novos mercados para as exportações das empresas brasileiras.

O pilar Governo manteve seu foco negocial voltado para o relacionamento com os Governos Federal, estaduais e municipais, atuando nas esferas dos poderes executivo, legislativo e judiciário. A estratégia de atuação do pilar Governo tem garantido soluções adequadas às especificidades de cada um dos nichos de seu segmento, atuando de modo a gerar valor pela solução em novos produtos e desburocratização de processos.

A sinergia dos pilares pode ser observada, por exemplo, nos acordos de folha de pagamento dos clientes Governo e Atacado, que agregaram 1,1 milhão de novos clientes ao pilar Varejo. Ao final do período, 8,3 milhões de clientes recebiam proventos pelo Banco, incremento de 16,2% em relação a 2002.

O BB está presente em 2.884 municípios com a maior rede própria de atendimento bancário do País. São 13.220 pontos, crescimento de 7,2% em relação a 2002.

A rede de agências no Brasil é segmentada de acordo com os pilares negociais definidos pela Empresa. Assim, das 3.241 agências, 72 estão ligadas ao pilar Atacado, 38 ao pilar Governo e as demais ao pilar Varejo. Complementando a rede de agências, o BB possui, ainda, 9.979 pontos de atendimento.

O ano de 2003 foi marcado pela consolidação da Rede Complementar de Correspondentes Bancários. Essa rede passou a ser identificada por "Aqui Tem BB", marca própria desenvolvida sob o conceito de conveniência. Ao final do

período, a rede "Aqui Tem BB" contava com 2.050 pontos de atendimento e 9.951 caixas para recebimento de carnês, tributos e títulos bancários.

- ✓ **2004** – O Banco do Brasil faz uma emissão privada de ações para custear a aquisição e cancelamento, em oferta pública, dos bônus de subscrição ainda em circulação. A adesão à Oferta Pública de Aquisição de Bônus de Subscrição implicou a aquisição de 92,4% dos bônus série "B" e série "C", totalizando desembolso de R\$ 1,45 bilhão. O BB atinge a marca de 20 milhões de clientes pessoa física e contabiliza lucro líquido de R\$ 3,024 bilhões. Em 01.11.2004 é inaugurado, em Xangai na China, mais um escritório do BB.
- ✓ **2005** – O ano de 2005 é marcado pela entrada do Banco do Brasil no **Novo Mercado**. Este é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais em relação ao que é exigido pela legislação. A entrada de uma companhia no Novo Mercado ocorre por meio da assinatura de um contrato e implica a adesão a um conjunto de regras societárias, genericamente chamadas de "boas práticas de governança corporativa", mais exigente do que as presentes na legislação brasileira. Essas regras, consolidadas no Regulamento de Listagem do Novo Mercado, ampliam os direitos dos acionistas, melhoram a qualidade das informações usualmente prestadas pelas companhias, bem como a dispersão acionária e, ao determinar a resolução dos conflitos societários por meio de uma Câmara de Arbitragem, oferecem aos investidores a segurança de uma alternativa mais ágil e especializada.
- ✓ **2006** – No ano em que completou 100 de listagem em Bolsa, o BB atingiu o mais alto padrão de Governança Corporativa ao aderir ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), com o comprometimento de atingir um free float mínimo de 25% das suas ações nos próximos três anos.

Para atingir esse objetivo, o Banco, juntamente com o BNDES e com a PREVI, realizaram a operação de Oferta Pública Secundária de suas ações. Foram distribuídas 45,4 milhões de ações ordinárias acrescidas de 6,8 milhões de ações objeto de lote suplementar, totalizando 52,3 milhões de ações. O preço de venda foi R\$ 43,50, perfazendo um total de R\$ 2,3 bilhões.

A adesão ao Novo Mercado cristaliza o compromisso do Banco do Brasil com a transparência dos atos de gestão e com o tratamento igualitário de seus acionistas.

- ✓ **2007** – Foi realizada nova Oferta Pública Secundária de Ações do BB. Os ofertantes foram a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil – Previ e a BNDES Participações S.A. O sucesso da Oferta, que somou R\$ 3,4 bilhões e contou com a participação de 119 mil pessoas físicas, elevou o free float do BB de 14,5% para 21,7%.

Entre os destaques negociais, o BB celebrou com Minas Gerais, Maranhão e Bahia contratos para operacionalização de folhas de pagamento. Esses acordos garantiram a abertura de 580,4 mil novas contas correntes, a emissão de mais de 1 milhão de cartões de crédito e débito e a oferta de diversos outros produtos e serviços para os servidores daqueles estados.

O ano de 2007 também ficou marcado pelo início dos estudos e negociações para incorporação do Banco do Estado de Santa Catarina (Besc), do Banco do Estado do Piauí (BEP) e do Banco Regional de Brasília (BRB) pelo Banco do Brasil S.A.

- ✓ **2008** – O ano de 2008 abrigou uma das maiores crises financeiras globais. O mundo viu ruir os dois sistemas financeiros até então tidos como os mais seguros e eficientes – o norte-americano e o europeu. A consequência imediata foi falta de liquidez. O mundo se encheu de temores e expectativas pelo por vir. O Brasil se saiu bem na prova de fogo a que sua economia e sistema financeiro foram submetidos. O problema de liquidez afetou somente os bancos de pequeno porte e as medidas lastreadas nos índices de compulsório do País, que o Banco Central do Brasil editou para garantir a monetização do sistema, foram suficientes para manter o equilíbrio do sistema.

O Banco do Brasil, por sua vez, também demonstrou sua solidez em meio à crise, colhendo os benefícios do movimento flight to quality, que é a busca dos investidores por um porto-seguro para abrigar seus recursos. Enquanto o mundo via secar as fontes de recursos, o BB canalizava altos volumes de recursos tanto no Brasil como no exterior.

Ainda em meio à crise, também, foi aprovada a Medida Provisória 443, que autorizou o Banco do Brasil, pela primeira vez em sua história, a comprar participação de bancos e outras instituições financeiras. A quebra desse paradigma

possibilitou ao BB a aquisição do Banco Nossa Caixa, o que reforçou sua presença no ranking do setor bancário no Estado de São Paulo, o mais importante do País. Além disso, o ano de 2008 testemunhou incorporação pelo Banco do Brasil dos bancos do Estado do Piauí (BEP) e do Estado de Santa Catarina (Besc).

No que diz respeito às participações do Conglomerado BB, destaque para a aquisição da totalidade das ações detidas pela Aliança da Bahia na Companhia de Seguros Aliança do Brasil pelo BB Banco de Investimento (BB-BI).

O Banco do Brasil registrou, ainda, o maior lucro líquido entre os bancos brasileiros no exercício 2008

- ✓ **2009** – Em 2009, o Banco do Brasil finalizou os processos de incorporação do Banco Nossa Caixa e, ainda, a consolidação da parceria estratégica com o Banco Votorantim. A incorporação da Nossa Caixa permitiu que o BB aumentasse sua presença no estado de São Paulo, ampliando sua base de clientes e depósitos (especialmente aqueles de baixo custo, como judiciais) e sinergias de custos e de receitas.

Como parte do processo de reestruturação da sua área de seguridade, o Banco do Brasil criou duas subsidiárias integrais – BB Seguros Participações S.A. e BB Aliança Participações S.A., no intuito de aumentar a participação das receitas oriundas deste tipo de negócio na constituição do seu resultado. Além disso, o BB e a MAPFRE iniciaram estudos para formação de aliança estratégica para exploração de seguros de riscos (segmentos de Vida, Automóveis e Ramos Elementares).

Adicionalmente, o BB iniciou tratativas sem efeito vinculante para aquisição de participação no Instituto de Resseguros do Brasil (IRB).

O Banco do Brasil e o Tesouro Nacional anunciaram, ainda, início de estudos para analisar a viabilidade e conveniência de realização de uma oferta pública primária e/ou secundária de ações, preservado o controle acionário da União e em condições a serem detalhadas e divulgadas em época própria, pelos meios previstos na legislação, a fim de cumprir prazo estabelecido pela BM&F Bovespa para atingir o percentual mínimo de ações em circulação exigido pelo Regulamento de Listagem do Novo Mercado (free float = 25%).

No campo externo, através de decreto presidencial assinado em 16/09/2009, o Banco do Brasil foi autorizado a emitir ADR (American Depositary Receipts)

lastreados em suas ações ordinárias. Isso possibilitou o Banco iniciar seu programa de ADR Nível I em dezembro do mesmo ano.

## **2.11 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS**

- Contas Especiais (Conta Ouro/Conta Ouro Família/Conta Especial Classic/Conta Especial Eletrônica/BB Conta Universitária e BB Conta Jovem)
- Débito Automático
- Auto Atendimento
- Investimentos (Fundos/CDB/Poupança/Ações/Títulos Públicos e Ofertas Públicas)
- Empréstimos e Financiamentos
- Cartões (VISA/Mastercard/Club Ouro e Cartões Afinidades)
- Seguros (Seguro Ouro Residencial, BB Seguro Auto, Seguro Ouro Vida, BB Seguro Vida Mulher e BB Seguro Vida)
- Previdência Privada (Individual e Júnior)
- Capitalização (Ourocap Multi Chance/Ourocap Milionário/Ourocap Multi Sonho, Ourocap Multi Sorte e Ourocap Pop).
- BB Consórcios e Programa de Relacionamento.

## **2.12 ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO**

- Campina Grande – PB e cidades circunvizinhas.

## **2.13 CLIENTELA ATINGIDA**

- Clientes Pessoa Física - 7244
- Clientes Pessoa Jurídica - 478

## **2.14 MISSÃO**

- Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade.

## 2.15 VISÃO

- Sermos o primeiro dos Brasileiros no Brasil e no Exterior, o melhor banco para trabalhar e referencia em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental.

## 2.16 CRENÇAS

- Ética e transparência.
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País.
- Responsabilidade socioambiental.
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente.
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe.
- Ascensão profissional baseada no mérito.
- Marca como diferencial competitivo.
- Conservadorismo e proatividade na gestão de riscos.
- Comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.

## 2.17 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### 2.17.1 AMBIENTE INTERNO

#### 2.17.1.1 Pontos Fortes

- Agência bem localizada, próximo a feira central em Campina Grande – PB;
- Variedade de produtos e serviços à disposição do cliente;
- Diversidade de formas de atendimento (call-center, agência, internet, terminais de auto atendimento [TAA]);
- Sala de auto-atendimento espaçosa;
- Capacitação constante do quadro funcional;
- Quadro de funcionários condizente com a demanda da agência.

### 2.17.1.2 Pontos Fracos

- Não possui caixa 24h;
- Tempo de espera para atendimento é muito alto nos dias de pico (1ª quinzena do mês);
- Ambiente, muitas vezes, de tensão e estresse devido à sobrecarga de serviço sobre os colaboradores;
- Mudanças repentinas, sem consulta ou alerta aos clientes;
- Funcionários pouco preparados para atendimento ao cliente;
- Desinteresse dos colaboradores em cursos de capacitação;
- Poucas reuniões gerais (com todos os colaboradores).

## 2.17.2 AMBIENTE EXTERNO

### 2.17.2.1 Oportunidades

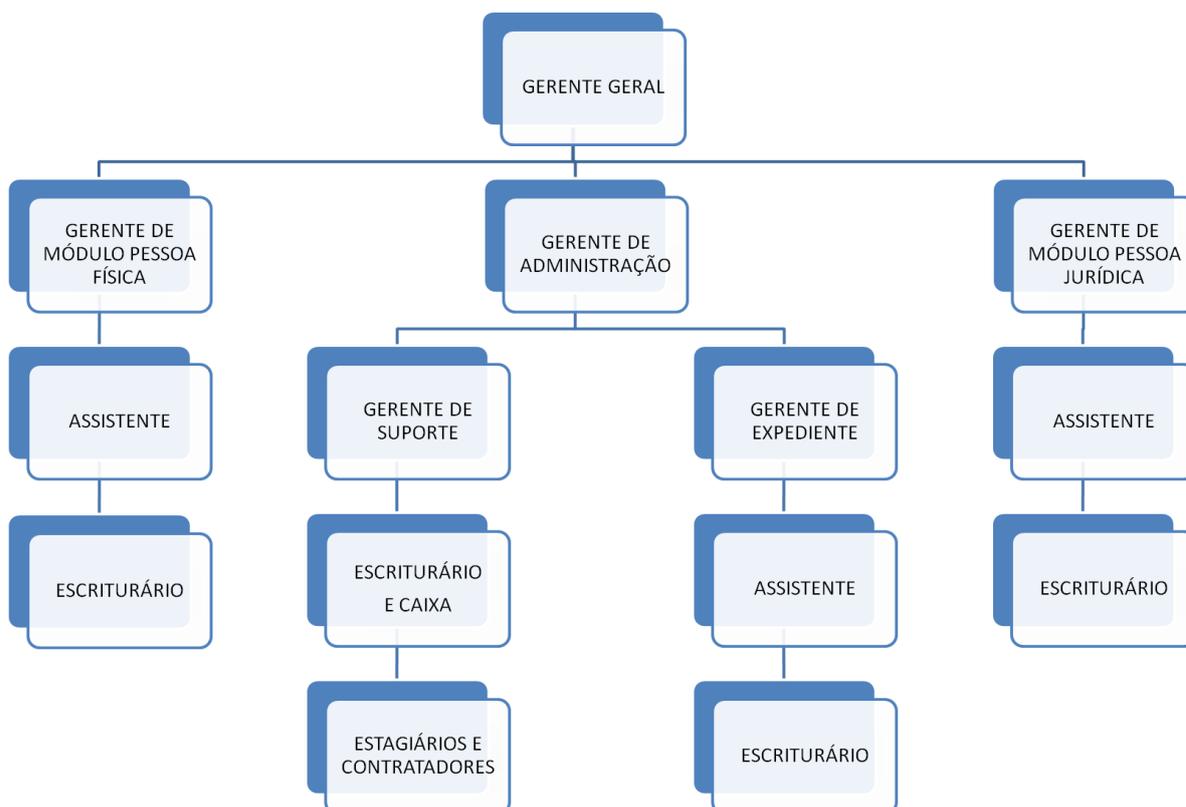
- Previsão de novos investimentos estruturantes para alavancar o desenvolvimento econômico local;
- Possibilidade de explorar novos mercados em cidades vizinhas, e de expansão na própria cidade.

### 2.17.2.2 Ameaças

- Entradas de novos concorrentes;
- Número elevado de outros bancos instalados na cidade.

## 2.18 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

### 2.18.1 ORGANOGRAMA ATUAL



**Figura 2.2** – Organograma Geral da Agência Banco do Brasil Mercado Central  
**Fonte:** Gerente Geral da Agência (2008).

### 2.18.2 DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES

✓ **Gerente de Agência:**

**a) Garantir o (a) (s):**

- Cumprimento das políticas e diretrizes estabelecidas para a agência;
- Desenvolvimento do planejamento anual das atividades;
- Disseminação das políticas e estratégias do Conglomerado;
- Funcionamento do Comitê de Administração da Agência;

- Atendimento dos objetivos e resultados esperados para a Agência.
- Cumprimento de todas as etapas inerentes às operações de crédito em curso no âmbito de sua dependência (análise, deferimento, liberação de recursos, fiscalização e vistoria);
- Providências indispensáveis ao resguardo dos interesses do Banco;
- Satisfação da clientela da Agência, segundo as estratégias de atuação do Conglomerado;
- Qualidade dos serviços da Agência.

**b) Responder pelo (a) (s):**

- Resultados da Agência;
- Gestão dos negócios da Agência;
- Formalização de contratos, inclusive instrumentos de crédito previamente negociados (pactuados pela Agência), de acordo com os poderes constituídos (procuração);
- Atualidade e fidelidade das informações cadastrais dos clientes da Agência e de suas plataformas jurisdicionadas;
- Satisfação dos clientes da Agência;
- Tomada de providências necessárias para que seus subordinados e terceiros de sua confiança guardem sigilo sobre as informações relativas a ato ou fato relevante a que tenham acesso privilegiado, e para que não se utilizem dessas informações para obter, para si ou para outrem, vantagem mediante negociação com valores mobiliários.

✓ **Gerente de Administração:**

**a) Garantir o (a) (s):**

- Cumprimento das políticas e diretrizes estabelecidas para a agência;
- Satisfação dos clientes da Agência, segundo as estratégias de atuação do conglomerado;
- Disseminação das políticas e das estratégias do Conglomerado;
- Atingimento dos resultados esperados para a área sob sua condução;

- Resguardo dos interesses do Banco.

**b) Responder pelo (a) (s):**

- Resultados da área administrativa da Agência;
- Gestão dos recursos humanos, materiais e tecnológicos da Agência;
- Desenvolvimento de estratégias e políticas específicas de curto, médio e longo prazos;
- Planejamento das atividades de sua área;
- Formalização de contratos, inclusive instrumentos de crédito previamente negociados/pactuados pela Agência, de acordo com os poderes constituídos (procuração);
- Atualidade e fidelidade das informações cadastrais dos clientes sob sua responsabilidade;
- Acolhimento e exame de instrumentos de mandato/procuração;
- Satisfação dos clientes da Agência;
- Qualidade dos serviços sob sua condução.

✓ **Gerente de Expediente**

**a) Responder pelo (o) (s):**

- Cumprimento das políticas e diretrizes estabelecidas para a sua área de atuação;
- Disseminação das estratégias e políticas da Empresa;
- Atingimento dos objetivos e metas estabelecidas para a equipe sob sua condução;
- Planejamento das atividades sob sua responsabilidade;
- Resultados e qualidade dos serviços da equipe sob sua condução;
- Negociação de produtos, de serviços e de operações, observadas as normas e os objetivos estabelecidos para sua área de atuação;
- Acolhimento e exame de instrumentos de mandato/procuração;

- Análise de operações, nas agências com serviços e operações definidos para sua área de atuação, observadas as diretrizes estabelecidas;
- Formalização de contratos, observadas as normas estabelecidas;
- Atualidade e fidelidade das informações cadastrais dos clientes sob sua responsabilidade;
- Tomada de providências indispensáveis ao resguardo dos interesses do Banco;
- Satisfação dos clientes da área sob sua responsabilidade.

✓ **Gerente de Contas Pessoa Física e Pessoa Jurídica**

**a) Responder pelo (o) (s):**

- Gestão da carteira clientes pessoas físicas ou Empresas que lhe afeta;
- Resultados esperados dos negócios com sua carteira de clientes;
- Administração de pessoas e recursos operacionais sob sua condução;
- Cumprimento das políticas e diretrizes estabelecidas para sua área de atuação;
- O atingimento de objetivos e metas estabelecidas para sua área de atuação;
- Formalização de contratos, inclusive instrumentos de crédito previamente negociados pela agência, de acordo com os poderes constituídos;
- Acolhimento e exame de instrumentos de mandato/procuração;
- Estabelecimento de pontos de verificação e controle dos serviços sob sua responsabilidade;
- Tomadas de providências indispensáveis ao resguardo dos interesses do Banco;
- Qualidade dos serviços sob sua condução.

✓ **Assistente de Negócios**

**a) Responder pelo (a):**

- Análise de negócios de sua área de atuação;

- Fornecimento de subsídios para formação de carteiras de clientes;
- Análise de informações cadastrais;
- Atualização tempestiva e fidedigna das informações cadastrais dos clientes relacionados aos serviços sob sua condução;
- Suporte técnico à decisão sobre negócios em sua área de atuação;
- Fornecimento de subsídios sobre conjuntura do mercado e da atividade financeira em sua área de atuação;
- Resguardo dos interesses do Banco;
- Satisfação dos clientes dos serviços sob sua condução;
- Qualidade dos serviços sob sua condução.

✓ **Caixa Executivo**

**a) Responder pelo (a):**

- Execução de pagamentos e recebimentos através do processamento de autenticação dos respectivos documentos vistos e pela liberação de cheques; observados os critérios estabelecidos;
- Conferência de assinaturas em documentos;
- Conferência, repasse e acondicionamento de numerário;
- Segurança e correção das autenticações;
- Suprimento de numerário para movimentação diária;
- Numerário sob sua guarda;
- Presteza e cortesia no atendimento ao cliente;
- Manutenção e organização dos arquivos sob sua guarda;
- Execução de serviços internos na tesouraria, do atendimento e do auto-atendimento;
- Qualidade das informações prestadas;
- Planejamento e controle dos serviços sob sua condução;
- Preservação do sigilo bancário;
- Qualidade dos serviços sob sua condução;

**b) Responde por eventuais diferenças havidas em numerário sob sua guarda.**

✓ **Escriturário**

**a) Responder pelo (a):**

- Execução de tarefas burocráticas padronizadas;
- Prestação de orientações aos clientes sobre produtos e serviços do Banco;
- Execução de análise e conferência de documentos, inclusive assinaturas;
- Preparação de correspondências;
- Preparação e processamento de documentos;
- Atualização de registros;
- Resguardo e confidencialidade das informações de interesse do Banco;
- Presteza e cortesia no atendimento ao cliente;
- Pela manutenção e organização dos arquivos sob sua guarda;
- Pela execução de aplicações financeiras de clientes. Segundo as normas estabelecidas;
- Recolhimento e manipulação de informações cadastrais e dados estatísticos;
- Operacionalização de equipamentos de escritório e de atendimento ao cliente e usuário;
- Qualidade e tempestividade dos serviços sob sua condução.

✓ **Estagiário**

- As atividades exercidas pelo estagiário devem guardar correlação com o respectivo curso escolar.
- É vedado atribuir ao estagiário:
  - O manuseio de valores;
  - O trato de assuntos confidenciais;
  - A aposição de carimbo próprio ou assinatura em qualquer documento do Banco;
  - Cartão Magnético operacional do sistema on-line, em qualquer nível;
  - Tarefas de atendimento ao público;
  - Tarefas semelhantes às executadas por contratados através de firmas prestadoras de serviços, exceto quando em outro turno ou local;

- Tarefas que impliquem trânsito entre dependências, exceto quando situadas no mesmo prédio interligado;
- Digitalizar e vincular cartões de autógrafo de abertura de conta;
- Dar conformidade em cheques da compensação.

✓ **Contratado**

- Efetuará e/ou auxiliará na execução de tarefas internas ou externas, complementares ou de apoio aos serviços administrativos, operação de máquinas ou aparelhos auxiliares de trabalho burocrático e auxílio em serviços de natureza manual ou mecânica de acordo com as instruções que lhe forem ministradas. O trabalhador temporário realizará as atividades inerentes a um funcionário do posto efetivo (escriturário).

*Capítulo 3*  
*Metodologia da Pesquisa*

---

### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

A metodologia de uma pesquisa diz respeito aos métodos de investigação e aos diversos meios utilizados para se chegar as conclusões pretendidas. Este capítulo relata os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a consecução dos objetivos propostos neste estudo.

Há vários tipos de pesquisas, mas o modelo adotado para a realização do estudo referido foi proposto por Vergara (2011), que classifica a pesquisa científica basicamente através de dois aspectos:

➤ **Quanto aos fins:**

- **Descritiva** para mostrar características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações, entre variável e definir sua natureza [...] (VERGARA, op. cit., p. 47). Como também salienta Lakatos e Marconi (2003, p. 187) as pesquisas descritivas “Consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave.”

➤ **Quanto aos meios:**

- **Pesquisa de campo** considerando que foi uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que se dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, op. cit., p. 47). E ainda conforme Gil (2006, p. 54).

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

- **Pesquisa bibliográfica**, pois de acordo com Vergara (2011, p. 48) “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado com base em material publicado em livros, jornais e redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”

Além dos tipos de pesquisa mencionados acima, a pesquisa também foi qualitativa e quantitativa, considerando que foram apresentados os resultados através de gráficos e tabelas; e também, foi feita uma análise de conteúdo. Portanto:

- **Quantitativa.** “A pesquisa quantitativa buscará uma análise quantitativa das relações de consumo, respondendo a questão Quanto? Para cada objetivo de projeto de pesquisa” (SAMARA; BARROS, 2002, p. 30).
- **Qualitativa.** Porque “preocupa-se com a interpretação do fenômeno considerando o significado que os outros dão as suas práticas [...]” (GONSALVES, 2001, p. 68).

### 3.2 MODELO METODOLÓGICO

O modelo de escala utilizado para desenvolver a pesquisa junto aos colaboradores foi a “Escala Likert”, onde os indivíduos devem responder cada questão por meio de vários níveis de concordância, discordância e neutralidade.

O nível de concordância em relação aos fatores investigados foi distribuído através de uma escala formada por cinco pontos equitativos, sendo que 1 e 2 correspondem a discordância ou insatisfação, o 3 tem relação com a neutralidade ou indiferença, e o 4 e 5 corresponde ao grau de concordância ou satisfação (ver Figura 3.1).



**Figura 3.1** – Modelo da Escala Likert.

Fonte: Adaptada de Mattar (2001).

A escala adotada contribui para codificar os depoimentos qualificados, e são convertidos através de técnica de análise de conteúdo, em dados quantitativos e qualitativos para receberem o tratamento estatístico adequado.

A pesquisa foi embasada no modelo proposto por Coda (apud OLIVEIRA, 1999), inspirados nos trabalhos de Davis e Newstrom. Por ter sido testada, proporcionou certo grau

de confiabilidade. Sendo assim, o estudo feito no Banco do Brasil S/A Agência Mercado Central, baseou-se no modelo acima citado que considera 17 variáveis constituídas por 450 indicadores (ver Anexo A) como razão do clima organizacional, são elas:

1. Perspectiva de carreira;
2. Estrutura organizacional x filosofia de gestão;
3. Identificação com a organização;
4. Processo de comunicação;
5. Reconhecimento provido;
6. Relacionamento com a comunidade;
7. Relacionamento interdivisional;
8. Relacionamento no ambiente de trabalho;
9. Política de recursos humanos;
10. Política de remuneração
11. Política de avaliação de desempenho;
12. Política de benefícios
13. Política de treinamento;
14. Política de promoção;
15. Política de seleção;
16. Estilo/qualidade de chefia;
17. Natureza do trabalho realizado.

### 3.3 PLANO DE VARIÁVEIS

VARIÁVEIS	DIMENSÃO	QUESTÕES
VAR. 1	Perspectiva de carreira	Q.1, Q.7, Q.10
VAR. 2	Estrutura organizacional	Q.3
VAR. 3	Identificação com a organização	Q.4, Q.9
VAR. 5	Reconhecimento provido	Q.5, Q.8
VAR. 6	Relacionamento com a comunidade	Q.2, Q.11
VAR. 8	Relacionamento no ambiente de trabalho	Q.12,
VAR. 10	Política de remuneração	Q.14, Q.6
VAR. 12	Política de benefícios	Q.15
VAR. 17	Natureza do trabalho realizado	Q.13

**Figura 3.2** – Plano de Variáveis

Fonte: Adaptada de Coda (*apud* OLIVEIRA, 1999).

### **3.4 POPULAÇÃO PESQUISADA**

Foi concebido como universo da presente pesquisa o total de 23 colaboradores do Banco do Brasil S/A – Campina Grande – PB, mais precisamente na Agência Mercado Central, sendo entrevistadas 100% da população.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

O instrumento utilizado na pesquisa foi um questionário, com questões de igual teor, contendo na primeira parte questões sobre o perfil do colaborador, com 07 (sete) questões objetivas e na segunda parte da pesquisa, 15 questões objetivas e 01 subjetiva (opcional/sugestão) relacionadas ao clima organizacional (ver Apêndice A).

### **3.6 PRÉ-TESTE**

Foi realizada uma pré-avaliação com 02 colaboradores, onde todas as questões foram analisadas, sem haver necessidade de fazer modificações, até então, não ocorrendo dúvidas em relação ao questionário aplicado.

### **3.7 COLETA DOS DADOS**

Os dados foram coletados pela pesquisadora, em maio de 2010, que aplicou e distribuiu o questionário junto aos colaboradores do Banco do Brasil S/A – Agência Mercado Central/Campina Grande – PB, indicando o grau de concordância, neutralidade ou discordância, os entrevistados assinalaram suas respostas, de acordo com suas percepções.

### **3.8 TRATAMENTO DOS DADOS**

Logo após a coleta, os dados foram categorizados, codificados, quantificados e agrupados de acordo com os indicadores das dimensões formadoras do clima organizacional

que foram escolhidas de acordo com o perfil da organização para obtenção dos resultados desse estudo.

Os resultados encontram-se expostos por meio de tabelas e gráficos, sendo apresentados através da análise de discordância, concordância e neutralidade ou indiferença, corroborando com a visão de alguns estudiosos do assunto, á exemplo de Cavalcanti (2005); Chiavenato (2004; 2006); Tachizawa, Ferreira e Fortune (2001); Luz (2003); Robbins (2005) e Sousa at al. (2005).

# *Capítulo 4*

## *Análise e Interpretação dos Resultados*

---

## 4.1 PARTE 1 – PERFIL DOS COLABORADORES

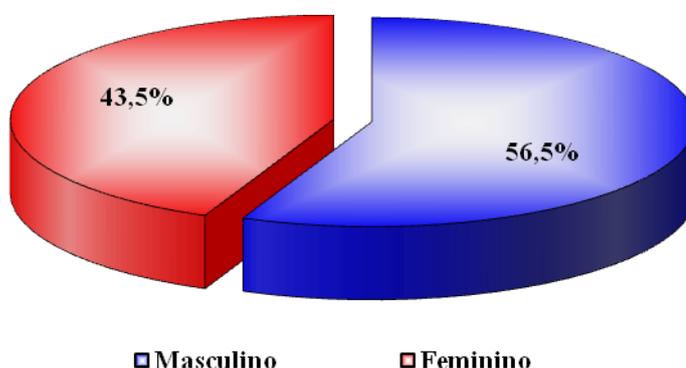
### 4.1.1 GÊNERO

**Tabela 4.1.1** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao gênero

Gênero	n	%
Masculino	13	56,5
Feminino	10	43,5
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, maio/2010.

De acordo com os dados pesquisados, a maioria, 13 ou 56,5% dos entrevistados pertence ao gênero masculino; enquanto que 10, correspondente a 43,5% dos entrevistados pertencem ao gênero feminino. Logo, vê-se que o número de mulheres é inferior ao número de homens que compõem o quadro de funcionários da Agência Mercado Central do Banco do Brasil, em Campina Grande – PB (ver Gráfico 4.1.1).



**Gráfico 4.1.1** – Colaboradores quanto ao gênero

Fonte: pesquisa direta, maio/2010

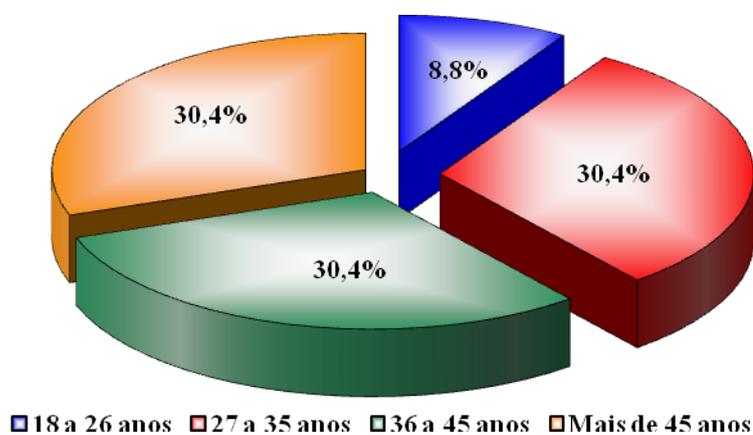
## 4.1.2 FAIXA ETÁRIA

**Tabela 4.1.2** – Distribuição de frequência dos funcionários quanto à faixa etária:

<b>Faixa etária</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
18 a 26 anos	02	8,8
27 a 35 anos	07	30,4
36 a 45 anos	07	30,4
Mais de 45 anos	07	30,4
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Pesquisa direta, maio/2010.

Como foi demonstrado na Tabela 4.1.2, têm-se as seguintes afirmações a respeito da faixa etária de cada entrevistado: 02, ou 8,8% dos entrevistados apresentam faixa etária entre 18 e 26 anos; e 07, ou 30,4% respectivamente informaram entre 27 e 35 anos, entre 36 e 45 anos e acima de 45 anos. Diante dos dados apresentados fica comprovado que a maioria dos entrevistados atingiu a maturidade o que é bastante significativo para a organização por se tratar de pessoas consideradas mais experientes (ver Gráfico 4.1.2).

**Gráfico 4.1.2** – Colaboradores quanto à faixa etária

**Fonte:** Pesquisa direta, maio/2010

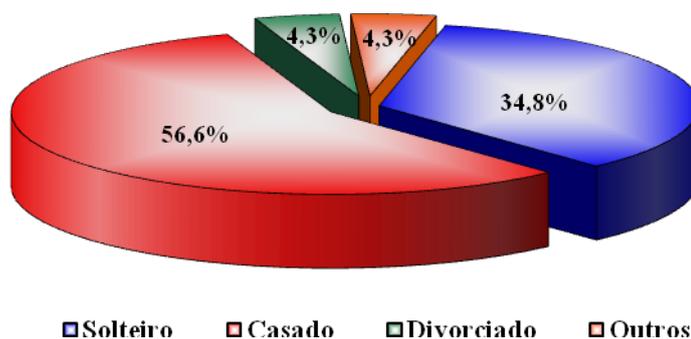
## 4.1.3 ESTADO CIVIL

**Tabela 4.1.3** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao estado civil

Estado civil	n	%
Solteiro	08	34,8
Casado	13	56,6
Divorciado	01	4,3
Outros	01	4,3
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, maio/2010.

Indagados a respeito do estado civil de todos os entrevistados, apresentou-se a seguinte situação: a maioria 13, ou 56,6%, afirmou ser de casados; 08 ou 35% são solteiros; 01 entrevistado é divorciado, ou seja, 4,3% e, por fim, 01 pessoa alegou pertencer a outra categoria de estado civil, cerca de 4,3% no total da pesquisa (ver Gráfico 4.1.3).

**Gráfico 4.1.3** – Colaboradores quanto ao estado civil

Fonte: pesquisa direta, maio/2010

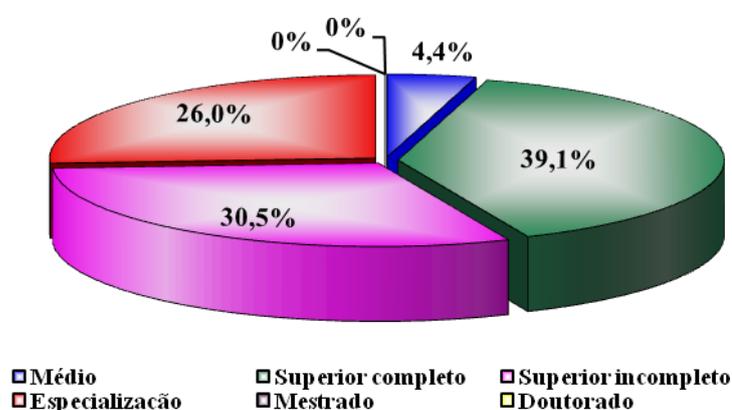
## 4.1.4 GRAU DE INSTRUÇÃO

**Tabela 4.1.4** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao grau de escolaridade

Grau de escolaridade	n	%
Médio	01	4,4
Superior incompleto	07	30,5
Superior completo	09	39,1
Especialização	06	26,0
Mestrado	-	-
Doutorado	-	-
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, maio/2010

A Tabela 4.1.4 demonstra o nível de escolaridade dos pesquisados, onde a maioria, 15, ou 65,1% disse possuir curso superior completo, haja vista que 09, ou 39,1% têm curso superior completo e 06, ou 26,0% são especialistas; 07, ou 30,5% afirmaram ter superior incompleto; e 01, ou 4,4% tem apenas o ensino médio. Por outro lado, não existem mestres ou doutores. Em síntese o nível de escolaridade dos pesquisados é bom (ver Gráfico 4.1.4).

**Gráfico 4.1.4** – Colaboradores quanto ao grau de escolaridade

Fonte: pesquisa direta, maio/2010

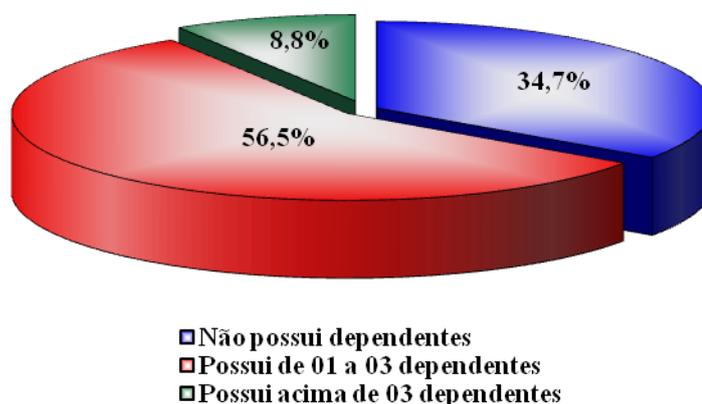
## 4.1.5 NÚMERO DE DEPENDENTES

**Tabela 4.1.5** – Distribuição de freqüência dos colaboradores quanto ao número de dependentes

Número de dependentes	n	%
Não possui dependentes	08	34,7
Possui de 01 a 03 dependentes	13	56,5
Possui acima de 03 dependentes	02	8,8
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, maio/2010.

Quando perguntados a respeito do número de dependentes, a maioria, 13, ou 56,5%, possui entre 01 a 03 dependentes; 08, ou 34,7% pessoas disseram, não possuem dependentes; e apenas 02, ou 8,8% disseram possuir acima de 03 dependentes. Logo, percebe-se que os colaboradores dispõem de poucos dependentes. (ver Gráfico 4.1.5).

**Gráfico 4.1.5** – Colaboradores quanto ao número de dependentes

Fonte: pesquisa direta, maio/2010

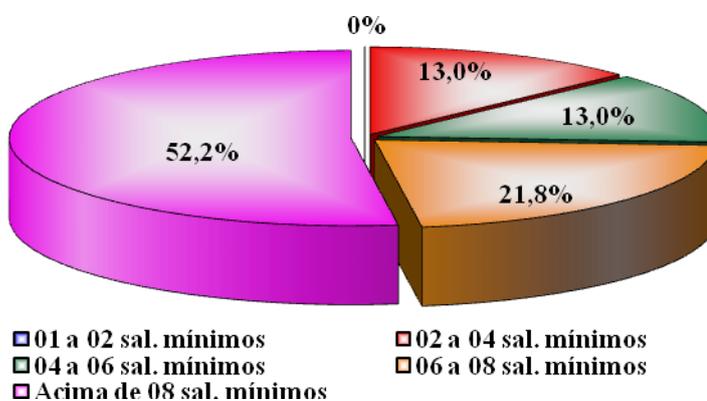
## 4.1.6 RENDA MENSAL FAMILIAR

**Tabela 4.1.6** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à renda mensal familiar:

Renda mensal familiar	n	%
De 01 a 02 salários mínimos	-	-
De 02 a 04 salários mínimos	03	13,0
De 04 a 06 salários mínimos	03	13,0
De 06 a 08 salários mínimos	05	21,8
Acima de 08 salários mínimos	12	52,2
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, maio/2010.

Na Tabela 4.1.6 observa-se que, a maioria dos colaboradores, 12, ou 52,2% percebe acima de 08 salários mínimos; 05, ou 21,8% confirmaram receber de 06 a 08 salários mínimos; 03, ou 13,0% afirmaram respectivamente: de 02 a 04 e de 04 a 06 salários mínimos; não existindo nenhuma pessoa que ganhe de 01 a 02 salários mínimos (ver Gráfico 4.1.6).

**Gráfico 4.1.6** – Colaboradores quanto à renda mensal familiar

Fonte: pesquisa direta, maio/2010

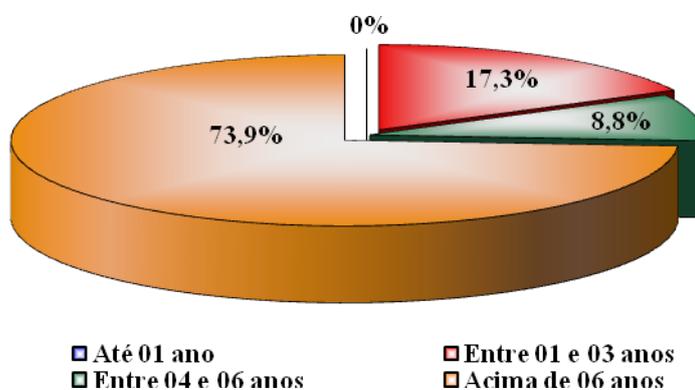
## 4.1.7 TEMPO DE SERVIÇO NO BANCO

**Tabela 4.1.7** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao tempo de serviço no banco

Tempo de serviço no banco	n	%
Até 01 ano	-	-
Entre 01 e 03 anos	04	17,3
Entre 04 e 06 anos	02	8,8
Acima de 06 anos	17	73,9
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa Direta, maio/2010.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 4.1.7, a maioria, 17, ou 73,9% já trabalha no Banco há mais de 06 anos; 04, ou 17,3% disseram de 01 a 03 anos; 02, ou 8,8%, falaram de 04 a 06 anos; não existindo nenhum que tenha dito, até 01 ano. Por ser uma empresa de economia mista, cujos colaboradores são concursados, a estabilidade é notável (ver Gráfico 4.1.7).

**Gráfico 4.1.7** – Colaboradores quanto ao tempo de serviço no banco

Fonte: pesquisa direta, maio/2010

## 4.2 PARTE 2 – PESQUISA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 4.2.1 PERSPECTIVA DE CARREIRA

- ✓ **Q.01** – Você sente que tem oportunidade de crescimento e desenvolvimento nesta empresa.
- ✓ **Q.07** – Você está fazendo progressos satisfatórios em relação às suas metas profissionais.
- ✓ **Q.10** – A empresa fornece oportunidades de crescimento e avanço profissional aos seus colaboradores, atendendo suas aspirações e expectativas de progresso.

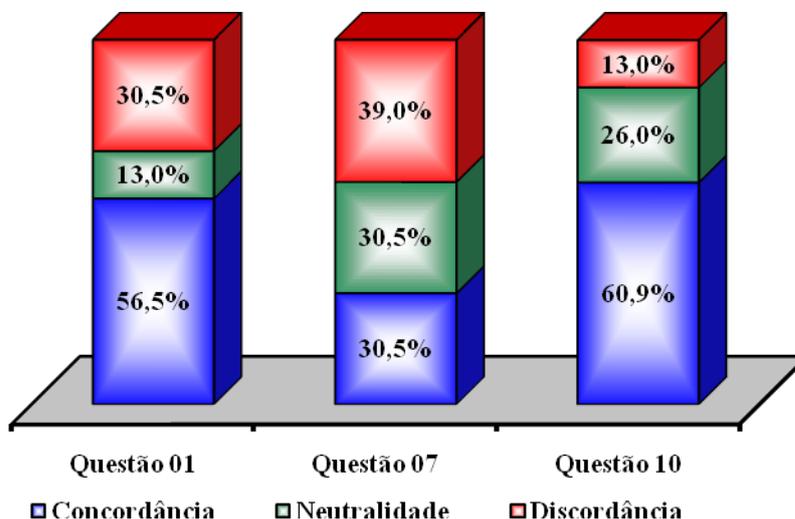
**Tabela 4.2.1** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à perspectiva de carreira

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	N	%	n	%	n	%
Questão 01	13	56,5	03	13,0	07	30,5	23	100,0
Questão 07	07	30,5	07	30,5	09	39,0	23	100,0
Questão 10	14	60,9	06	26,0	03	13,0	23	100,0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>49,3</b>	<b>16</b>	<b>23,2</b>	<b>19</b>	<b>27,5</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, maio./2010.

De acordo com o que foi apresentado na Tabela 4.2.1, das 69 ou 100,0%; respostas obtidas, um percentual elevado, mas que não chegou a ser maioria, 34, ou 49,3% disse concordar que a empresa oferece oportunidade de crescimento; 19, ou 27,5% discordaram; e 16, ou 23,2% mantiveram-se neutros. Se for levado em consideração o somatório da discordância com a neutralidade, 35 ou 50,7% é superior ao número dos que concordaram, ou seja, mesmo o resultado sendo favorável a uma tendência a insatisfação, devendo a organização tomar providências. Percebe-se na Questão 10, que 14 ou 60,9% dos entrevistados acreditaram que a organização oferece oportunidade de crescimento e avanço profissional, todavia a minoria 09 ou 39,0% acredita não está fazendo progressos satisfatórios em relação às suas metas profissionais. Constatando-se a falta de compromisso do colaborador diante das oportunidades da empresa. Para Sousa *et al* (2005, p. 53) “A carreira, poderia ser definida como uma seqüência de funções e cargos que os indivíduos assumem ao longo de sua vida profissional”. De acordo com Luz (2003, p. 43) a variável perspectiva de carreira “aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira (...) avalia as possibilidades de os funcionários participarem de

projetos que representem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional” (ver Gráfico 4.2.1).



**Gráfico 4.2.1** – Colaboradores quanto a perspectivas de carreira  
 Fonte: pesquisa direta, maio/2010

#### 4.2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL X FILOSOFIA DE GESTÃO

✓ **Q.03** – A empresa combina flexibilidade e rigidez em sua forma de atuação.

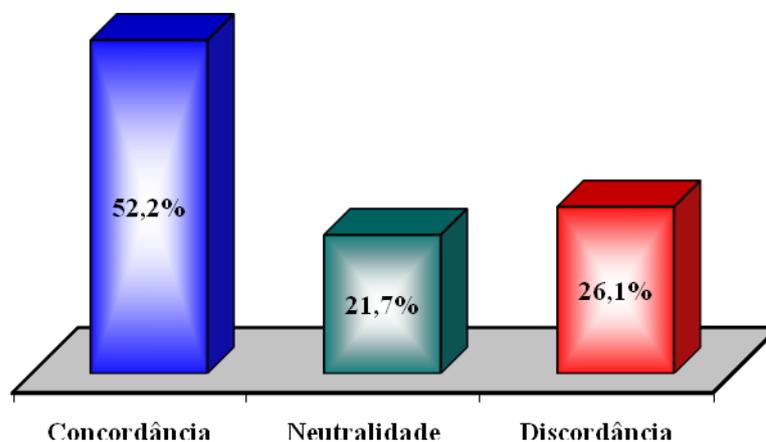
**Tabela 4.2.2** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à estrutura organizacional x filosofia de gestão

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questão 03	12	52,2	05	21,7	06	26,1	23	100,0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>52,2</b>	<b>05</b>	<b>21,7</b>	<b>06</b>	<b>26,1</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, maio/2010

Observa-se na Tabela 4.2.2 que dos 23 ou 100,0% dos entrevistados, a maioria 12 ou 52,2% concordou; cerca de, 06 ou 26,1% discordaram e uma minoria, 05 ou 21,7% manteve-se neutra, a respeito da flexibilidade e rigidez na definição e atuação dos papéis na organização. De acordo com Robbins (2005, p. 171) “Uma estrutura organizacional define

como são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas as tarefas dos cargos” (ver Gráfico 4.2.2).



**Gráfico 4.2.2** – Colaboradores quanto à estrutura organizacional x filosofia de gestão  
**Fonte:** pesquisa direta, maio/2010

#### 4.2.3 IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO

- ✓ **Q.04** – Você tem orgulho de trabalhar para esta empresa.
- ✓ **Q.09** – Esta empresa é um bom lugar para trabalhar.

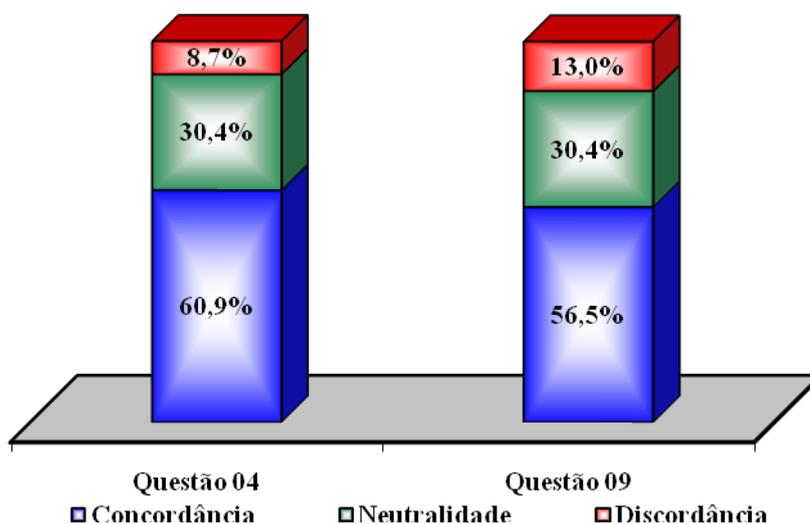
**Tabela 4.2.3** – Distribuição de freqüência dos colaboradores quanto à identificação com a Organização

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questão 04	14	60,9	07	30,4	02	8,7	23	100,0
Questão 09	13	56,5	07	30,4	03	13,0	23	100,0
<b>Total</b>	27	58,7	14	30,4	05	10,8	46	100,0

**Fonte:** Pesquisa direta, maio/2010.

Analisando a Tabela 4.2.3, das 46 ou 100,0% respostas obtidas relacionadas à variável identificação com a organização; a maioria, 27 ou 58,7% concordou; 14 ou 30,4% mantiveram-se neutros e uma minoria 5 ou 10,8% discordou. Ao somar os números de discordância e neutralidade, obtêm-se 19 ou 41,2%, menos da metade, constatando-se que há uma satisfação por parte dos funcionários em trabalhar na organização. Para Chiavenato

(2006, p. 185) “Uma organização somente existe quando as pessoas são capazes de se comunicarem e que estão dispostos a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançar um objetivo comum” (ver Gráfico 4.2.3).



**Gráfico 4.2.3** – Colaboradores quanto à identificação com a Organização  
 Fonte: pesquisa direta, maio/2010

#### 4.2.4 RECONHECIMENTO PROVIDO

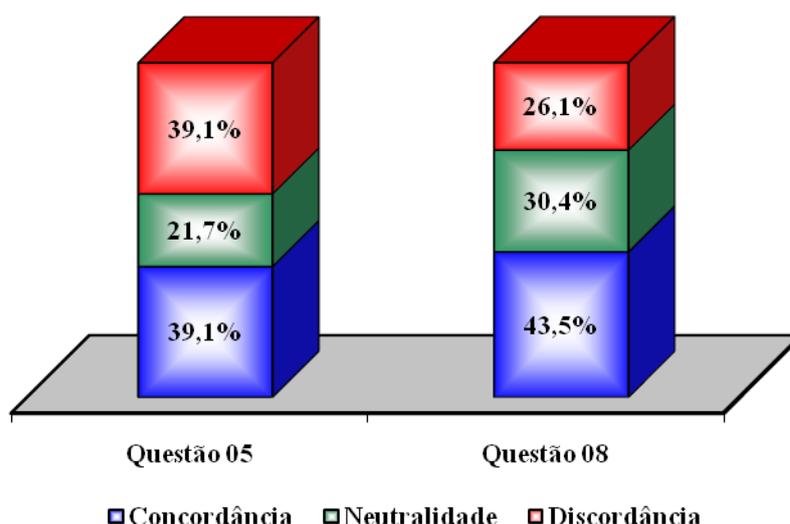
- ✓ **Q.05** – Você sente que tem o seu potencial devidamente aproveitado nesta empresa.
- ✓ **Q.08** – Nesta empresa as tarefas bem desempenhadas são bem reconhecidas.

**Tabela 4.2.4** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao reconhecimento provido

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questão 05	09	39,1	05	21,7	09	39,1	23	100,0
Questão 08	10	43,5	07	30,4	06	26,1	23	100,0
<b>Total</b>	19	41,3	12	26,1	15	32,6	46	100,0

Fonte: Pesquisa direta, maio/2010.

Conforme apresentado na Tabela 4.2.4, das 46 ou 100,0% respostas obtidas; um percentual elevado, mas que não chegou a ser maioria, 19 ou 41,3% concordou; 12 ou 26,1% mantiveram-se neutros; 15 ou 32,6% que se posicionaram contra, discordando no que diz respeito ao reconhecimento provido dos colaboradores na organização. Percebe-se, na Questão 05 que houve um empate quando 09 ou 39,1% dos entrevistados concordaram e discordaram que o seu potencial está sendo reconhecido na organização, assim como na Questão 08, que o número de colaboradores que discordaram e mantiveram-se neutros; 27 ou 56,5% é superior aos colaboradores que concordaram 19 ou 41,3% em relação ao reconhecimento das tarefas serem bem executadas. Nota-se insatisfação dos colaboradores da organização quanto à valorização das tarefas desempenhadas, bem como o reconhecimento do seu potencial. Para Robbins (2005, p. 363) “Em conformidade com a teoria do esforço, premiar um comportamento pelo reconhecimento imediatamente após esse comportamento tende a encorajar sua repetição” (ver Gráfico 4.2.4).



**Gráfico 4.2.4** – Colaboradores quanto ao reconhecimento provido  
Fonte: pesquisa direta, maio/2010.

#### 4.2.5 RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE

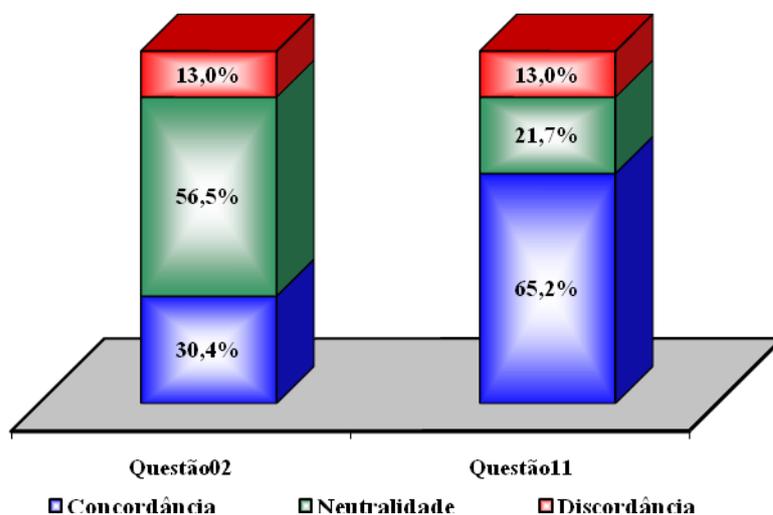
- ✓ **Q.02** – O conformismo é muito característico dessa organização.
- ✓ **Q.11** – A empresa onde trabalho tem boa imagem perante a comunidade local.

**Tabela 4.2.5** – Distribuição de freqüência dos colaboradores quanto ao relacionamento com a comunidade

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questão 02	07	30,4	13	56,5	03	13,0	23	100,0
Questão 11	15	65,2	05	21,7	03	13,0	23	100,0
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>47,8</b>	<b>18</b>	<b>39,1</b>	<b>06</b>	<b>13,0</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, maio/2010.

Nota-se na Tabela 4.2.5 que das 46 ou 100,0% respostas obtidas; um percentual elevado, mas que não chegou a ser maioria, 23 ou 47,8% concordou que existe um bom relacionamento com a sociedade; 18 ou 39,1% mantiveram-se neutros e uma minoria 06 ou 13,0% discordou. A Questão 02, bem como a questão 11, ficaram empatadas com relação ao grau de discordância, ambas com 03, ou 13,0% afirmaram discordar, havendo uma acomodação por parte dos funcionários influenciando na boa imagem diante da comunidade. Conforme Luz (2003, p. 45) este indicador “avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade” (ver Gráfico 4.2.5).



**Gráfico 4.2.5** – Colaboradores quanto ao relacionamento com a comunidade

Fonte: pesquisa direta, maio/2010.

## 4.2.6 RELACIONAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO

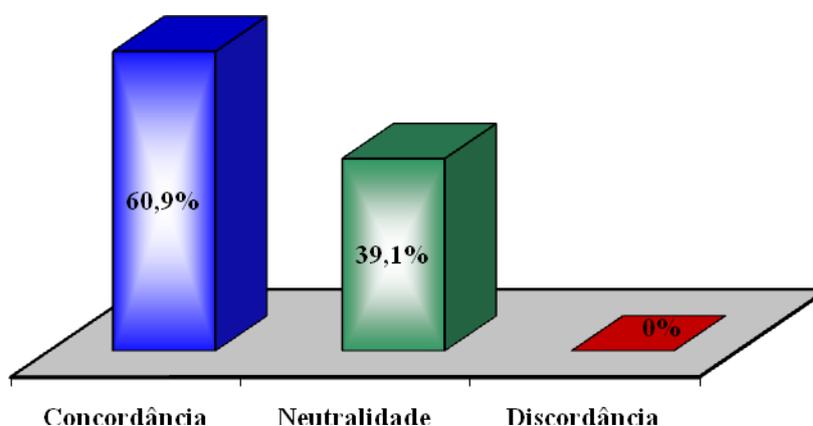
- ✓ **Q.12** – Nesta empresa as pessoas se esforçam para executar um trabalho de qualidade.

**Tabela 4.2.6** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao relacionamento no ambiente de trabalho

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questão 12	14	60,9	09	39,1	-	-	23	100,0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>60,9</b>	<b>09</b>	<b>39,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, maio/2010

Na Tabela 4.2.6, referente no ambiente de trabalho, das 23 ou 100,0% respostas obtidas; a maioria 14 ou 60,9% concordou com o bom relacionamento do trabalho existente na organização; ao contrário de 09 ou 39,1% mantiveram-se neutros; não havendo nenhuma discordância em relação a esta variável. Segundo Cavalcanti (2005, p. 108) “[...] cabe a todos na organização e, em especial, aos líderes, dada a sua influência, atuar no sentido de produzir um ambiente que respeite, de fato, os funcionários em suas diversas dimensões” (ver Gráfico 4.2.6).



**Gráfico 4.2.6** – Colaboradores quanto ao relacionamento no ambiente de trabalho

Fonte: pesquisa direta, maio/2010.

## 4.2.7 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

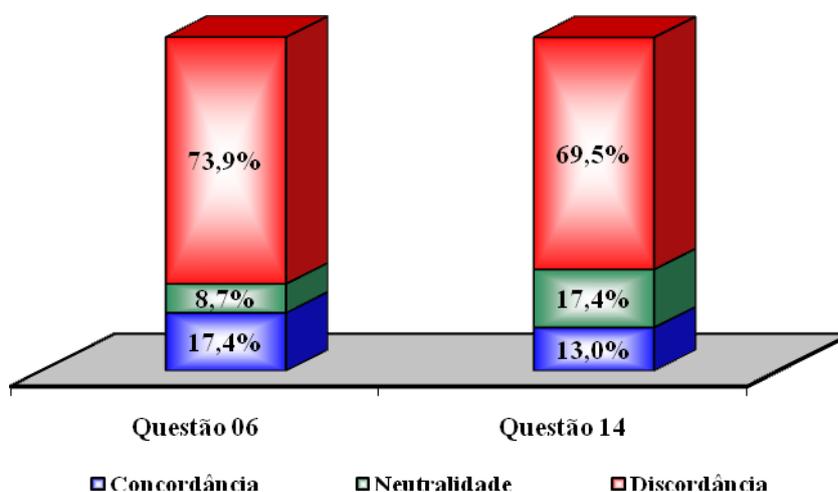
- ✓ **Q.06** – O salário é justo já que é estabelecido de acordo com os esforços, habilidades e treinamento que cada um possui.
- ✓ **Q.14** – Os salários pagos reconhecem o valor e a qualidade do desempenho dos funcionários.

**Tabela 4.2.7** – Distribuição de freqüência dos colaboradores quanto à política de remuneração

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questão 06	04	17,4	02	8,7	17	73,9	23	100,0
Questão 14	03	13,0	04	17,4	16	69,5	23	100,0
<b>Total</b>	<b>07</b>	<b>15,2</b>	<b>06</b>	<b>13,1</b>	<b>33</b>	<b>71,7</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, maio/2010.

Observa-se na Tabela 4.2.7, que das 46 ou 100,0% respostas obtidas; a maioria 33 ou 71,7% discordou em relação à política de salários; 06 ou 13,1% mantiveram-se neutros; e 07 ou 15,2% concordaram. Consta-se que mesmo a organização sendo reconhecida diante da sociedade e haver perspectiva de carreira, ainda existem pontos desfavoráveis. Na questão 06 percebe-se um alto grau de discordância, onde 17, ou 73,9% acharam o salário injusto. Para Chiavenato (2004, p. 257) “como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada” (ver Gráfico 4.2.7).

**Gráfico 4.2.7** – Colaboradores quanto à política de remuneração

Fonte: pesquisa direta, maio/2010.

## 4.2.8 POLÍTICA DE BENEFÍCIOS

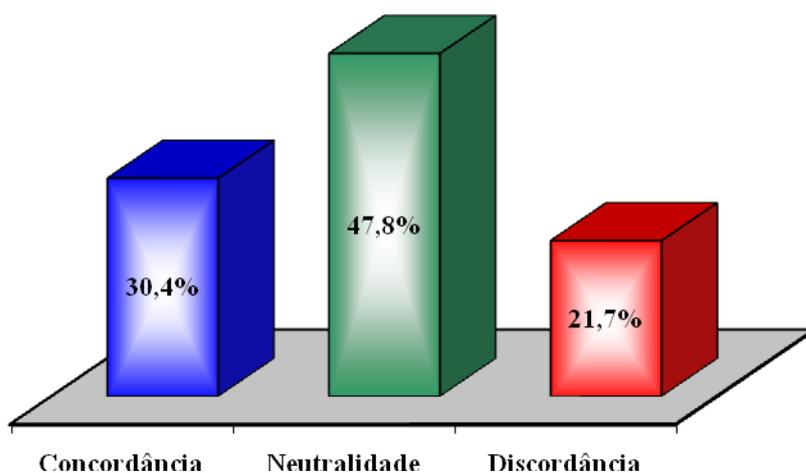
- ✓ **Q.15** – O programa de benefícios é amplo, variado e complementa de modo significativo o salário direto recebido pelos trabalhadores desta empresa.

**Tabela 4.2.8** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à política de benefícios

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	N	%	n	%
Questão 15	07	30,4	11	47,8	05	21,7	23	100,0
<b>Total</b>	<b>07</b>	<b>30,4</b>	<b>11</b>	<b>47,8</b>	<b>05</b>	<b>21,7</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, maio/2010.

Constata-se na Tabela 4.2.8, que das 23 ou 100,0% das respostas obtidas, um percentual elevado, mas que não chegou a ser maioria, 11 ou 47,8% manteve-se neutros; 07 ou 30,4% concordaram com a política de benefícios adotada pela empresa, diferentemente de uma minoria, 05 ou 21,7% que discordou desta assertiva. É evidente o alto índice de neutralidade por parte dos colaboradores que são inerentes ao programa de benefícios implantados pela organização. Chiavenato (2004, p. 314) define benefícios como “recompensas não-financeiras, baseadas no fato de pertencer à organização e que são oferecidas para manter e atrair os funcionários” (ver Gráfico 4.2.8).



**Gráfico 4.2.8** – Colaboradores quanto à política de benefícios

Fonte: Pesquisa direta, maio/2010.

## 4.2.9 NATUREZA DO TRABALHO REALIZADO

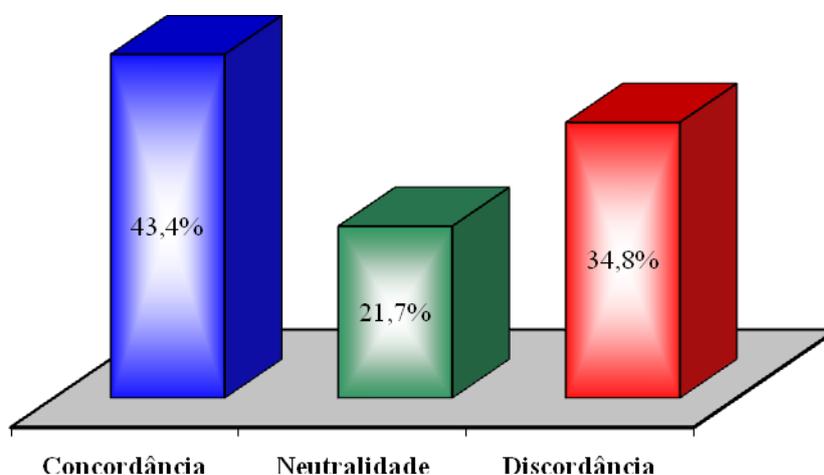
- ✓ **Q.13** – Neste momento posso dizer que estou satisfeito com o trabalho que executo.

**Tabela 4.2.9** – Distribuição de freqüência dos colaboradores quanto à natureza do trabalho realizado

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questão 13	10	43,4	05	21,7	08	34,8	23	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>43,4</b>	<b>05</b>	<b>21,7</b>	<b>08</b>	<b>34,8</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, maio/2010.

Percebe-se na Tabela 4.2.9, correspondente a variável natureza do trabalho realizada, que das 23, ou 100,0% respostas obtidas; um percentual elevado, mas que não chegou a ser maioria 10, ou 43,4% considera-se satisfeita com a realização de seu trabalho; ao contrário 08 ou 34,8%, que discordaram da variável e apenas uma minoria, 05 ou 21,7% manteve-se neutra. De acordo com os colaboradores, constata-se que mesmo com uma má remuneração, a maioria se considera satisfeita com o trabalho realizado. Luz (2003, p. 42) diz sobre a variável que esta “avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume do trabalho realizado [...] se o trabalho é considerado relevante e desafiador; e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal” (ver Gráfico 4.2.9).



**Gráfico 4.2.9** – Colaboradores quanto à natureza do trabalho realizado

Fonte: pesquisa direta, maio/2010.

## 4.2.10 RESULTADO GLOBAL DA PESQUISA

- **Tabela 4.2.1** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto a perspectivas de carreira.
- **Tabela 4.2.2** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à estrutura organizacional.
- **Tabela 4.2.3** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à identificação com a organização.
- **Tabela 4.2.4** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao reconhecimento provido.
- **Tabela 4.2.5** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao relacionamento com a comunidade.
- **Tabela 4.2.6** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao relacionamento no ambiente de trabalho
- **Tabela 4.2.7** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à política de remuneração.
- **Tabela 4.2.8** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à política de benefícios.
- **Tabela 4.2.9** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à natureza do trabalho realizado.

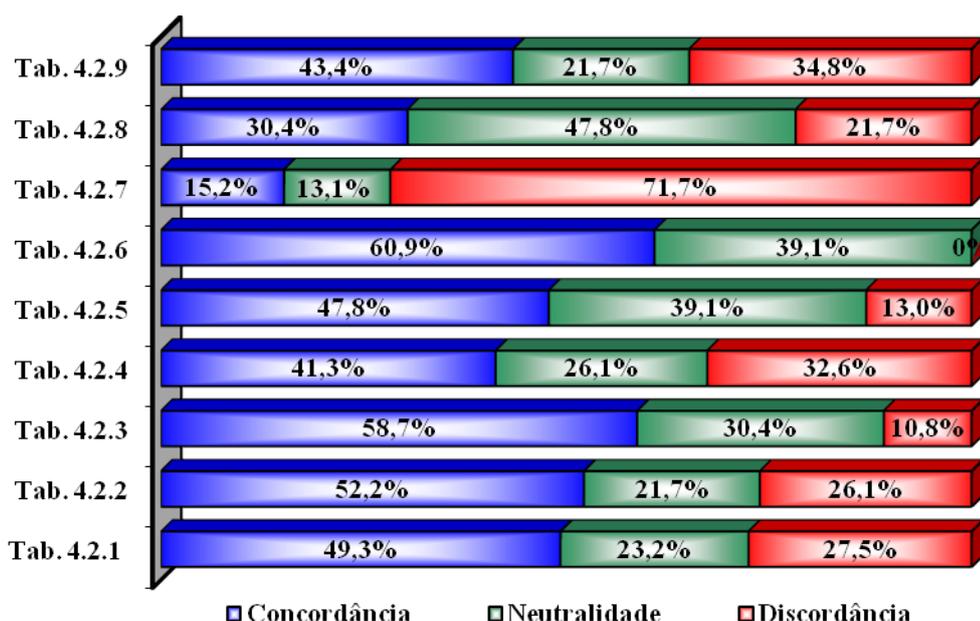
**Tabela 4.2.10** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao resultado global da pesquisa

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Tabela 4.2.1	34	49,3	15	23,2	19	27,5	69	100,0
Tabela 4.2.2	12	52,2	05	21,7	06	26,1	23	100,0
Tabela 4.2.3	27	58,7	14	30,4	05	10,8	46	100,0
Tabela 4.2.4	19	41,3	12	26,1	15	32,6	46	100,0
Tabela 4.2.5	23	47,8	18	39,1	06	13,0	46	100,0
Tabela 4.2.6	14	60,9	09	39,1	-	-	23	100,0
Tabela 4.2.7	07	15,2	06	13,1	33	71,7	46	100,0
Tabela 4.2.8	07	30,4	11	47,8	05	21,7	23	100,0
Tabela 4.2.9	10	43,4	05	21,7	08	34,8	23	100,0
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>44,4</b>	<b>95</b>	<b>27,5</b>	<b>97</b>	<b>28,1</b>	<b>345</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, maio/2010.

A Tabela 4.2.10, apresenta o resultado global da pesquisa, onde se observa os resultados isolados e agrupados, expostos a seguir:

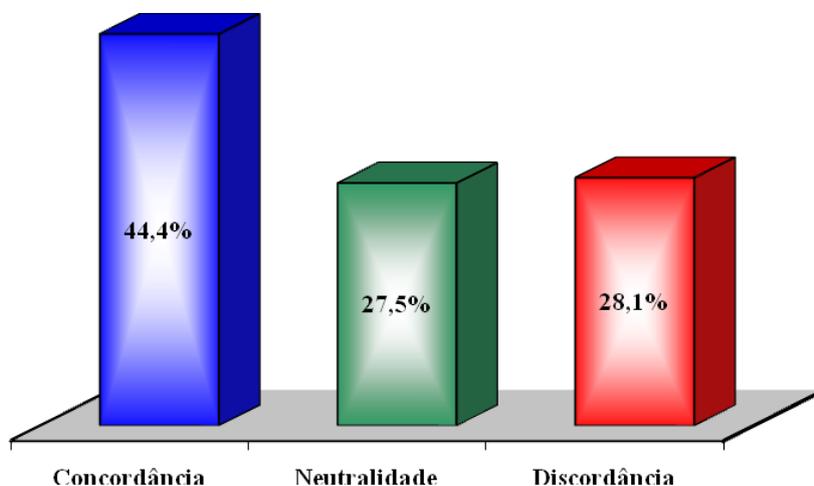
Quanto ao resultado isolado, verifica-se que ao analisar os 09 indicadores da pesquisa de clima organizacional, em apenas 03 (Tab. 4.2.2 – Estrutura Organizacional x Filosofia de Gestão; Tab. 4.2.3 – Identificação com a Organização; Tab. 4.2.6 – Relacionamento no Ambiente de Trabalho), houve maioria de concordância; enquanto que em relação a Tab. 4.2.1 – Perspectiva de Carreira; Tab. 4.2.4 – Reconhecimento Provido; Tab. 4.2.5 – Relacionamento com a Comunidade; Tab. 4.2.9 – Natureza do Trabalho Realizado) houve um percentual mais elevado de concordância, mas que não chegou a ser maioria. Quanto a Tab. 4.2.7 – Política de Remuneração é preocupante, haja vista que a grande maioria discordou; e quanto a Tab. 4.2.8 – Política de Benefícios houve um percentual mais elevado de neutralidade, mas que não chegou a ser maioria. Logo, nota-se que o clima organizacional é favorável, mas deverá ser melhorado, o que irá proporcionar maior satisfação aos colaboradores (ver Gráfico 4.2.10).



**Gráfico 4.2.10** – Colaboradores quanto ao resultado global isolado da pesquisa  
 Fonte: Pesquisa direta, maio/2010.

Quanto ao resultado global agrupado, nota-se que das 345, ou 100% respostas obtidas, um percentual considerável, mas que não chegou a ser maioria, **!A fórmula não se encontra na tabela**, ou 44,4%, optou por concordância; 97, ou 28,1% discordaram e 95, ou 27,5% mantiveram-se na neutralidade. Logo, se forem somados discordância e neutralidade, perfazem 182, ou 55,6%, o que significa maioria. Portanto, apesar do clima organizacional ser

considerado favorável, o Banco deverá envidar esforços para melhorar cada vez mais a satisfação dos seus colaboradores (ver Gráfico 4.2.11).



**Gráfico 4.2.11** – Colaboradores quanto ao resultado global agrupado da pesquisa  
**Fonte:** Pesquisa direta, maio/2010.

### 4.3 QUESTÃO ABERTA

Quando questionados sobre a questão abaixo relacionada, as respostas que mais se destacaram foram às seguintes

Q.26 – Em sua opinião, o que deverá ser feito para melhorar o seu nível de satisfação no trabalho?

- Melhoria do nível salarial;
- Melhoria do espaço físico;
- Colaboração/cooperação dos funcionários;
- Contratação de mais funcionários;
- Mudança nas instalações físicas do trabalho, que estão inadequadas, considerando que o prédio é antigo.

## *Considerações Finais*



## CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo identificar o clima organizacional na percepção e entendimento dos colaboradores da agência Mercado Central do Banco do Brasil localizado na cidade de Campina Grande. Nesta pesquisa foi possível destacar a importância de se conhecer o nível de satisfação dos colaboradores de uma empresa, sua atuação e como se pode ajudá-las trazendo diferencial competitivo às tendências modernas. Mostrou-se a pesquisa de Clima Organizacional como estratégia no posicionamento da empresa focada na visão moderna da administração.

Desta forma, os resultados obtidos na pesquisa foram os seguintes:

Com relação ao perfil do colaborador: a maioria é do gênero feminino; encontra-se na faixa etária acima de 36 anos; é de casados e já se encontra na organização há mais de 06 anos; com um percentual elevado, mas que não chegou a ser maioria possui ensino superior completo; dispõem de uma renda familiar acima de 08 salários mínimos e possui de 01 a 03 dependentes.

Quanto às nove variáveis que serviram para mensurar o clima organizacional, em três – Estrutura Organizacional x Filosofia de Gestão, Identificação com a Organização e Relacionamento no Ambiente de Trabalho, houve maioria de concordância; em quatro - Perspectivas de Carreira, Reconhecimento Provido, Relacionamento com a Comunidade e Natureza do Trabalho Realizado, houve um percentual mais elevado de concordância, mas que não chegou a ser maioria; em apenas uma – Política de Remuneração, a maioria discordou; e em outra Política de Benefícios, um percentual elevado, mas que não chegou a ser maioria manteve-se neutro.

Diante do exposto, encontrou-se um Clima Organizacional favorável, mas observou-se a necessidade da tomada de algumas medidas para melhoria do mesmo. Assim, deve-se utilizar métodos que mantenham e estimulem sempre uma constante melhoria, pois em meio a globalização e o atual cenário econômico, nota-se que as organizações precisam mensurar e manter a satisfação dos colaboradores, ou seja, medir o nível de satisfação no ambiente interno da empresa no que diz respeito a motivação das pessoas que nela trabalham, para assim diagnosticar possíveis fatores que influenciam de forma positiva ou negativa esse ambiente que, de uma forma ou de outra, irá resultar na eficácia das atividades da empresa e consequentemente refletida da qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes externos.

## RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista que as necessidades dos colaboradores devem estar alinhadas com os objetivos organizacionais, são necessárias ações de melhoria que promovam o bem-estar dos colaboradores, seu nível de satisfação e motivação e conseqüentemente seu desenvolvimento e desempenho na empresa. Para tanto, recomenda-se:

- Na questão da recompensa a instituição não possui autonomia para tomada de decisões quanto à política de remuneração e benefícios, pois elas ficam a cargo da matriz. Porém, a valorização do capital humano, ou seja, do talento interno da empresa pode ser um meio de mostrar ao profissional que a sua dedicação à empresa é importante e reconhecida. O excesso de cobrança e o pouco reconhecimento pelo esforço podem tornar o profissional exausto e indisposto a realizar as demais atividades com qualidade.
- Comunicar-se de forma mais clara e objetiva também é uma necessidade fundamental para o bom andamento dos processos na empresa. Definir instrumentos para a melhoria da comunicação, como reuniões semanais ou mensais com os diversos setores da agência, dá aos funcionários mais segurança para desempenhar o trabalho, pois eles não terão a impressão de estar trabalhando em um ambiente desordenado, confuso e caótico.
- Propiciar a sinergia entre os funcionários incentivando o desenvolvimento do sentimento de cooperação e amizade entre eles e entre os departamentos existentes. Hoje, concebe-se no mundo corporativo que quando os funcionários são capazes de realizar suas atividades em um ambiente sinérgico, melhor serão o clima organizacional e, conseqüentemente, os resultados para o negócio, pois se entende que a união da equipe produz maior resultado do que se estivesse separada, para isso é preciso que se estimulem as relações interpessoais entre os membros da organização principalmente quando se trata da hierarquia de chefe e subordinados.
- Dar mais responsabilidades aos funcionários para que eles tomem as melhores decisões. Um bom líder aumenta a produtividade da organização ao conceder maior responsabilidade sujeita à prestação de contas a seus funcionários.

Mesmo tendo sido atingido bons resultados, ainda há um grande caminho pela frente e os desafios se dão em larga escala em tornar a pesquisa de clima organizacional parte da cultura organizacional, representando cada vez mais um canal de comunicação direto com os

colaboradores, garantindo maior disseminação e utilização dos resultados da pesquisa pelas chefias para a elaboração de planos de ação e melhorias, monitorando o desdobramento dos planos de ação das unidades e diminuindo cada vez mais o nível de insatisfação das questões apontadas como mais críticas.

Para tanto, é necessário que a empresa esteja disposta a mudanças, que quase sempre não são fáceis. Isso por que quaisquer delas significam, de alguma forma, mudanças na cultura organizacional, que é por sua própria natureza, um processo lento e gradativo. Daí a importância do envolvimento, cooperação e comprometimento de todos que constituem a entidade organizacional, principalmente das lideranças, que deveram funcionar como os principais agentes impulsionadores de mudanças, integrando pessoas, focos e objetivos num único sentido.

# *Referências*



ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 08 maio 2010.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Ed. Gente: 2002.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Cen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. rev. vol. 1. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CAVALCANTI, Vera Lucia [*et al*]. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. Edição Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital intelectual das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. Edição Compacta. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DECENZO, David; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: LTC Editora, 2001.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia & Administração**. 3. ed. Campinas-SP: Alínea, 2004.

FLEURY, Maia Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversa sobre iniciação à pesquisa científica**. 2. ed. Campinas – SP: Alínea, 2001.

JUNQUEIRA, Cecília; BARRETO, Simone. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Yêda Silveira Martins de. **O Clima Organizacional no Departamento de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba: Um Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado da Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande – PB, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**, São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SORIO, W. **Clima organizacional**. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4070&org=3>>. Acesso em: 05 maio 2010.

SOUSA, Maria Zélia de Almeida [et al]. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. Parabela; FORTUNE, Antonio A. Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WIKIPEDIA. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Banco\\_do\\_Brasil](http://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_do_Brasil). Acesso em: 08 maio 2010.

# *Apêndice*



## QUESTIONÁRIO

### PESQUISA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL NO BANCO DO BRASIL

Prezado (a) Colaborador (a),

O presente questionário tem a finalidade de coletar dados para um trabalho acadêmico, com o objetivo de analisar o nível de satisfação dos colaboradores quanto ao clima organizacional no Banco do Brasil, agência Mercado Central. Suas respostas serão sigilosas e valiosas.

*Thanmiris de Castro Olegário*

#### Parte I – Perfil dos colaboradores do Banco do Brasil

##### 1. Gênero:

Feminino

Masculino

##### 2. Faixa Etária:

De 18 a 26 anos

De 36 a 45 anos

De 26 a 35 anos

Mais de 45 anos

##### 3. Estado Civil:

Solteiro (a)

Divorciado (a)

Casado (a)

Outros

##### 4. Grau de instrução:

Ensino Médio

Especialização

Superior Completo

Mestrado

Superior Incompleto

Doutorado

##### 5. Número de Dependentes:

Não possui dependentes

De 01 e 03 dependentes

Acima de 03 dependentes

##### 6. Renda mensal familiar:

1 a 2 salários mínimos

2 a 4 salários mínimos

4 a 6 salários mínimos

6 a 8 salários mínimos

Mais de 8 salários mínimos

##### 7. Tempo de Serviço no Banco:

Até 01 ano

Entre 01 a 03 anos

Entre 04 e 06 anos

Acima de 06 anos

**PARTE 2 – Pesquisa sobre o Clima Organizacional na Agência Mercado Central – Campina Grande/PB.**



**ATÉ QUE PONTO VOCÊ CONCORDA COM AS QUESTÕES ABAIXO RELACIONADAS?**

Nº	QUESTÕES					
		1	2	3	4	5
01	Você sente que tem oportunidade de crescimento e desenvolvimento nesta empresa.					
02	O conformismo é muito característico desta organização.					
03	A empresa combina flexibilidade e rigidez em sua forma de atuação					
04	Você tem orgulho de trabalhar para esta empresa.					
05	Você sente que tem o seu potencial devidamente aproveitado nesta empresa.					
06	O salário é justo já que é estabelecido de acordo com os esforços, habilidades e treinamento que cada um possui.					
07	Você está fazendo progressos satisfatórios em relação às suas metas profissionais.					
08	Nesta empresa as tarefas bem desempenhadas são reconhecidas.					
09	Esta empresa é um bom lugar para trabalhar.					
10	A empresa fornece oportunidades de crescimento e avanço profissional aos seus colaboradores, atendendo suas aspirações e expectativas de progresso.					
11	A empresa onde trabalho tem boa imagem perante a comunidade local.					
12	Nesta empresa as pessoas se esforçam para executar um trabalho de qualidade.					
13	Neste momento posso dizer que estou satisfeito com o trabalho que executo.					
14	Os salários pagos reconhecem o valor e a qualidade do desempenho dos funcionários.					
15	O programa de benefícios é amplo, variado e complementa de modo significativo o salário direto recebido pelos trabalhadores desta empresa					
16	<b>Em sua opinião, o que deverá ser feito para melhorar o seu nível de satisfação no trabalho?</b> _____ _____ _____					

**Agradecemos pela atenção,**

*Thanmiris de Castro Olegário (Pesquisadora)  
Profa. Maria Dilma Guedes (Orientadora)*

*Anexo*



## INDICADORES DE DIMENSÕES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1 – PERSPECTIVAS DE CARREIRA

- Sei que minhas expectativas de carreira nesta empresa serão atendidas.
- As oportunidades de produção são boas nesta empresa.
- Sinto que minhas qualidades e treinamento aumentam a possibilidade de promoção.
- Tenho expectativa de progresso rápido nesta organização.
- Nesta organização é fácil satisfazer expectativas de progresso e crescimento pessoal.
- Os chefes estão de algum modo envolvido no planejamento de suas carreiras dentro da organização.
- O critério de maior ponderação nesta empresa para progresso de carreira é a competência técnica.
- Sinto que tenho bastante oportunidade de crescimento e desenvolvimento nesta empresa.
- A empresa oferece a seus funcionários oportunidades de crescimento e avanço profissional. Atendendo suas aspirações e expectativas de progresso.
- Nesta empresa, as pessoas têm possibilidade de desenvolver suas carreiras, já que existem posições, critérios e uma seqüência de cargos bem estabelecida que podem ocupar.
- Estou fazendo progressos satisfatórios em relação às minhas metas profissionais.
- Meu cargo atual está me ajudando a atingir minhas metas profissionais.

### 2 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL / FILOSOFIA DE GESTÃO

- A empresa procura adotar uma estrutura em que o peso da hierarquia seja o menor possível e que permita garantir os dois fatores de sucesso: rapidez e qualidade.
- A racionalização de procedimentos não burocratiza o fluxo de atividades, principalmente nas áreas operacionais.
- Há uma clara definição de papéis e quem responde a quem.
- Não há dúvidas sobre a verdadeira proposta da cúpula no que diz respeito à filosofia de gestão desta empresa.
- A empresa combina convenientemente flexibilidade e rigidez em sua forma de atuação.
- A filosofia de administração nesta empresa é nitidamente participativa.
- A estrutura e a forma de agir não são muito centralizadoras.
- As decisões não passam por um processo de aprovação de muitos níveis, de forma que os executores nunca se sentem também responsáveis pelas mesmas.
- A empresa delega responsabilidades aos seus funcionários para realizar sua parte nos objetivos da organização.
- Os integrantes desta empresa sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem precisar recorrer aos superiores a cada etapa de trabalho.

- Nesta empresa os níveis de responsabilidade e de autoridade dos diferentes cargos são adequados.
- A autoridade dos chefes é adequada ao nível de responsabilidade que lhes é atribuído.
- De um modo geral, a amplitude de supervisão (nº de subordinados) das chefias é compatível ao exercício de uma boa administração.
- Há um adequado volume de decisões tomado por níveis hierárquicos inferiores, não existindo uma excessiva centralização na cúpula gerencial.
- A autoridade e responsabilidade dos chefes estão claramente definidas e divulgadas no âmbito da organização.
- A estrutura organizacional e funcional da empresa é consistente como seus objetivos.
- A empresa adota normas e procedimentos para a realização das tarefas que são flexíveis e permitem aos indivíduos o exercício da iniciativa.
- Cada unidade técnica conta com os recursos de apoio administrativo e de infra-estrutura necessários à execução eficaz dos trabalhos.

### **3 – IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA**

- As pessoas se sentem orgulhosas de trabalhar para esta empresa.
- As pessoas que trabalham aqui não estão mais preocupadas com seus interesses particulares do que com os objetivos da empresa.
- O estilo de administração adotado pela empresa influencia de modo positivo o comportamento dos seus empregados em relação ao trabalho que executam.
- Há alguma coisa em trabalhar para esta empresa que motiva muito as pessoas a fazerem o melhor delas em benefício da empresa.
- Sinto-me parte integrante desta empresa.
- Esta empresa é um bom lugar para se trabalhar.
- Aquilo que aconteceu com esta empresa é realmente importante para mim.
- A empresa em que trabalho não é uma empresa como qualquer outra.
- Não trabalho nesta empresa somente pelo fato de receber um bom salário no fim do mês.
- Não penso em pedir demissão de meu emprego nesta empresa.
- Se um grande amigo meu estivesse interessado em obter um emprego nesta empresa eu o incentivaria a aceitá-lo.
- Aprendi muitas coisas nesta empresa que me ajudaram em minha vida particular.
- A empresa jamais abandonou suas origens e atua em campos onde realmente se acha capacitada.
- A empresa apresenta uma firme disposição a agir e a fazer as coisas até o fim.
- Mesmo quando a empresa é analisada em seu processo decisório ela não tende a ficar paralisada.
- A empresa possui e cultiva valores fortes que orientam, facilitam e coordenam a ação de todos.

- A empresa considera de fato que as pessoas são seu maior patrimônio e comporta-se segundo esta crença.
- Os níveis de motivação para o trabalho nesta empresa são altos.
- Vou sempre satisfeito para o meu trabalho.

#### **4 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO**

- As pessoas que trabalham aqui sabem quais são os principais objetivos, metas ou planos da empresa.
- Meu chefe se preocupa em manter seus subordinados informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho em nossa área.
- As informações não se perdem e há “feedback” sobre o andamento dos processos e consultas.
- Os funcionários são informados sobre as razões do não cumprimento dos objetivos.
- Os funcionários são consultados para estabelecer as metas a serem atingidas.
- As informações escritas são claras e compreensíveis.
- A comunicação verbal é facilmente compreendida.
- As informações (mensagem) chegam rapidamente ao seu destino.
- A comunicação é suficientemente rápida para as necessidades do serviço.
- A comunicação proporciona uma visão integrada da organização.
- A comunicação tem evitado sobrecarga das chefias.
- A comunicação é confiável.
- A comunicação tem proporcionado aos funcionários toda a informação que eles necessitam para o desempenho de suas funções.
- A comunicação tem evitado conflitos e antagonismo.
- O conteúdo das ordens é claro e completo.
- Os subordinados são mantidos sobre os assuntos diretamente relacionados ao seu trabalho.
- As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência.
- As decisões são anunciadas prontamente.
- As pessoas recebem “feedback” da comunicação.
- As ordens recebidas vêm acompanhadas das informações necessárias à execução do trabalho.
- As comunicações anteriores são levadas em consideração.
- A comunicação reflete os objetivos de curto e longo prazo da empresa.

#### **5 – RECONHECIMENTO PROVIDO**

- A posição que ocupa na empresa tem um grau de prestígio interno adequado.
- As pessoas sentem que têm seu potencial devidamente aproveitado nesta empresa.

- Sempre há uma forma de reconhecimento para os funcionários quando dos objetivos atingidos.
- Nesta empresa as tarefas bem desempenhadas são reconhecidas.
- Em relação a outras empresas, aqui os empregados são considerados mais importantes do que faturamento, produção e lucros.
- As pessoas são pagas de acordo com o valor que têm para a empresa.
- A empresa dá ênfase à realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho, que são desafiadores estimulantes.
- O bom desempenho é considerado como critério de aumento salarial.
- As pessoas são reconhecidas por um bom trabalho. Um desempenho ou uma atuação acima do padrão é valorizado pela empresa.

## **6 – RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE**

- Trabalhar nesta empresa faz com que meus amigos e vizinhos me respeitem.
- O tipo de trabalho que faço é visto como importante por meus amigos e vizinhos.
- A empresa procura garantir uma abertura tal que cada um dos seus membros compreende perfeitamente a pressão do mercado, dos concorrentes e as expectativas dos clientes.
- A empresa é orientada para o cliente como alvo de seus esforços para atender suas necessidades.
- Meu trabalho propicia reconhecimento pela comunidade onde vivo.
- A empresa tem ajudado a fazer da cidade onde trabalho um melhor lugar para se viver.
- A empresa onde trabalho tem uma boa imagem à comunidade local.
- Estou plenamente satisfeito com a cidade onde trabalho.
- Esta empresa interfere no modo positivo no ambiente onde se instala.
- Esta empresa preocupa-se com a preservação do meio ambiente nas regiões onde se instala.
- A empresa fornece à comunidade informações suficientes sobre suas atividades e objetivos.
- Esta empresa está à frente de suas concorrentes em muitos aspectos.
- Esta empresa inspira segurança e confiabilidade na comunidade onde se instala.

## **7 – RELACIONAMENTO INTERDIVISIONAL**

- As áreas da empresa não entram em conflito por não conhecerem bem seus limites ou, então, por não respeitarem seus limites.
- Os vários departamentos atuam de forma integrada, principalmente em situações de urgência.
- Os vários departamentos colaboram estreitamente entre si para atender os objetivos de toda a empresa.
- As pessoas na empresa estão preocupadas mais com a defesa de seus territórios do que com o intercâmbio para gerar novas idéias.

- A divisão de áreas enfatizando a especialização não causa um sentimento de perda de importância, colaborando para que se perca a visão do todo.
- Tenho bastante oportunidade para trabalhar com os departamentos na solução de problemas relacionados com o trabalho.
- Não existe desconfiança entre as áreas, quase não havendo necessidade de documento de comprovação.
- A forma de agir entre os diferentes departamentos é integrada e compatível à filosofia de gestão adotada pela empresa.
- Tenho conhecimento suficiente da relação entre meu trabalho de colegas de outros setores da empresa.
- Os cargos nesta empresa estão claramente definidos e logicamente estruturados dentro e entre as áreas.
- Há clareza sobre quem é responsável formal pela tomada de decisão entre casos de trabalho executados conjuntamente por diferentes áreas.
- A produtividade quase nunca fica prejudicada por falta de organização e planejamento entre as áreas.
- O grau de coordenação entre as atividades dos departamentos permite o bom andamento dos trabalhos.

## **8 – RELACIONAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

- O relacionamento no ambiente de trabalho é amigável: somos uma “grande família”.
- Nesta empresa as pessoas se esforçam para executar um trabalho de alta qualidade.
- O ambiente de trabalho facilita o diálogo entre as pessoas.
- Nesta unidade sou tratado com dignidade e respeito.
- No meu trabalho é feito suficiente esforço para obter opiniões e idéias das pessoas que aqui trabalham.
- A solidariedade com relação a problemas de pessoal é característica marcante em meu grupo de trabalho.

## **9 – POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS**

- A área de RH está envolvida e preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para os diferentes cargos na organização.
- Há um esforço claro na área de RH em desenvolver a consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de pessoal, contribuindo para o direcionamento do progresso individual dentro da organização.
- Os métodos, técnicas e critérios incorporados na política de RH revelam que esta área é tão importante quanto as demais existentes dentro da empresa.
- A política de RH é um instrumento que auxilia as pessoas a perceberem a importância de seu cargo/função e o seu relacionamento com os objetivos gerais da organização.

- A política de RH é um instrumento que deixa claro o papel de cada chefe como parceiro na gestão dos recursos humanos.
- A política de RH é constantemente revista e adequada conforme as necessidades da empresa e de seus funcionários e sistematicamente comunicada.
- Todas as pessoas estão familiarizadas completa e uniformemente em relação às políticas de RH hoje vigentes na organização.
- Os planos de RH consideram as necessidades presentes e futuras de nosso ramo de negócios.
- A estratégia desta empresa acha-se compatível às características dos recursos humanos disponíveis.

## **10 – POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO**

- Meu salário é uma resposta adequada para o meu trabalho, representado o retorno equivalente a meu rendimento dentro desta empresa.
- O salário é justo já que é estabelecido de acordo com os esforços, habilidades e treinamento que cada um possui.
- A remuneração é balanceada, incluindo, além do salário, benefícios e outras formas de compensação, formando um “pacote” bem estruturado de recompensas.
- O salário recebido nesta organização é suficiente para satisfazer aquelas necessidades que se espera que o salário atenda.
- Os níveis salariais são constantemente revistos e atualizados para que sejam mantidos compatíveis aos níveis de mercado para funções similares.
- O sistema de compensação (salário + benefícios) nesta empresa é adequado, não interferindo com a satisfação no trabalho.
- Os funcionários são informados e compreendem os critérios adotados para determinação de sua remuneração.
- Os aumentos salariais excedem a variação do custo de vida no período.
- O adicional de chefia é adequado, refletido o aumento de responsabilidade em cada nível.
- A progressão nas faixas salariais esta baseadas em critérios justos.
- O salário que recebe é suficiente para atender meu padrão de vida.
- Os benefícios existentes complementam de modo suficiente os salários pagos para os diferentes cargos.
- As diferenças nos salários refletem as diferenças no conteúdo e exigências de cada função.
- A política salarial desta empresa é melhor do que a da maioria dos principais concorrentes.
- A progressão nas faixas salariais é periódica e realizada a intervalos adequados.
- Os salários pagos reconhecem o valor e a qualidade do desempenho dos funcionários.

## **11 – POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

- Os critérios de avaliação de desempenho adotados são objetivos e compatíveis às funções nesta organização.

- Os resultados de desempenho são discutidos com os funcionários visando proporcionar-lhes orientação no trabalho.
- O principal uso da avaliação de desempenho é para se obter aumento de salários na organização.

## **12 – POLÍTICA DE BENEFÍCIOS**

- O programa de benefícios desenvolvido especialmente para atender aos trabalhadores desta empresa.
- Os trabalhos foram consultados e puderam opinar na escolha dos benefícios oferecidos dentro do programa estabelecido pela organização.
- O programa de benefícios é amplo, variado e complementa de modo significativo o salário direto recebido pelos trabalhadores desta empresa.
- Nossos benefícios cobrem todos os aspectos que deveriam cobrir.

## **13 – POLÍTICA DE TREINAMENTO**

- Há programas contínuos de treinamento visando promover o desenvolvimento dos trabalhadores, mantendo-os atualizados em suas especializações/área de atuação.
- A filosofia de treinamento está baseada no auto-desenvolvimento.
- É dada a ênfase nos métodos de treinamento no cargo do que aos fora do cargo.
- Nos últimos dois anos participei de cursos de aperfeiçoamento em qualidade adequada patrocinados por esta empresa.
- O treinamento de pessoal é considerado como parte do próprio desenvolvimento organizacional.
- A quantidade de programas de treinamento é suficiente para os funcionários alcançarem melhor nível de desempenho em suas funções.
- Há uma seqüência lógica nos treinamentos dos quais tenho participado.
- Há um esforço sistemático para fazer com que os funcionários ganhem experiências, as habilidades e as atitudes que permitem se manterem eficazes nas suas tarefas nesta organização.
- As diretrizes de treinamento e de desenvolvimento são de conhecimentos dos funcionários.
- Os programas de treinamento são propiciados em igual quantidade a todos os funcionários das diferentes áreas.
- Existem programas de desenvolvimento suficientes objetivando o preenchimento de cargos de nível elevado na estrutura organizacional.

## **14 – POLÍTICA DE PROMOÇÃO**

- O tempo de serviço e as indicações pessoais são critérios que asseguram alto grau de justiça na promoção dos recursos humanos da organização.

- Os critérios de promoção têm flexibilidade suficiente para possibilitar o acerto de situações individuais.
- O aproveitamento de recursos humanos próprios é uma diretriz plenamente seguida pela administração da empresa.
- As diretrizes dos processos seletivos e de promoção são divulgadas e conhecidas pelos funcionários.
- A qualidade do desempenho apresentado é critério de maior peso nas promoções para cargos de nível superior e/ou chefia.
- As promoções ocorridas têm vinculação com o plano de carreira preestabelecido.

## **15 – POLÍTICA DE SELEÇÃO**

- Na seleção nota-se uma preocupação em garantir a escolha daqueles realmente aptos a trabalhar na organização.
- No recrutamento e seleção dos novos funcionários, a experiência passada do candidato é mais valorizada do que o potencial para o desempenho da função.
- O recrutamento externo é usado preferencialmente para posições classificadas como “início de carreira”.
- No recrutamento e seleção para cargos superiores é dada maior preferência, sempre que possível, a candidatos internos do que externos.
- O “currículo” é o item mais valorizado na contratação de novos trabalhos nesta organização.

## **16 – ESTILO / QUALIDADE CHEFIA**

- Não tenho dificuldades em fazer com que meu chefe encontre tempo para me atender.
- Não é difícil agradar meu chefe em questões de trabalho.
- Meu chefe não interfere demais em meu trabalho.
- Meu chefe é um profissional competente e organizado.
- Meu chefe aceita as sugestões que dou.
- Nesta unidade posso sinceramente discordar de meu chefe.
- Meu supervisor imediato está interessado em ouvir o que tenho a dizer.
- Meu supervisor imediato é uma das melhores pessoas com quem se possa trabalhar.
- Eu respeito meu supervisor imediato como um líder.
- As posições de liderança na empresa são ocupadas por pessoas com habilidade gerencial e capacidade profissional.
- As chefias são exercidas de forma democrática e participativa.
- Quando é preciso meu gerente fornece retaguarda para as decisões que tomei.
- Meu gerente se preocupa comigo enquanto pessoa.
- Meu gerente valoriza as contribuições que faço para o departamento e para a organização.

- Meu chefe me mantém informado sobre assuntos importantes que afetam a mim ou ao departamento.
- O estilo de chefia nesta empresa favorece um clima de união e solidariedade entre administração e subordinados.
- Nesta empresa os chefes são hábeis em deixar claro quais precisam ser desempenhadas.
- Sinto que a gerência sempre protegerá meus interesses se algo acontecer que possa prejudicar meu pagamento, condições de trabalho, direitos trabalhistas, etc.
- Meu chefe trata a todos com justiça.
- Quando é necessário mandar uma política ou procedimento meu chefe explica as razões para esta mudança.
- Meu gerente é atencioso e solícito comigo.
- Quando estou envolvido em um problema sério de trabalho, posso contar como o auxílio e não com a crítica de meu chefe.
- Meu gerente dispensa o tempo de que necessito para problemas ligados ao trabalho.
- Aprecio o modo pelo qual meu gerente trabalha com as pessoas.
- Meu gerente encoraja meu desenvolvimento e crescimento profissional.
- Aqui as pessoas não correm o risco de perder o emprego quando falam as verdades para seus chefes.
- Os chefes procuram ser informais, tratando os subordinados com igualdade.
- As pessoas que aqui ocupam cargos de liderança esperam, delas mesmas, trabalhos de alta qualidade.

## **17 – NATUREZA DO TRABALHO REALIZADO**

- As tarefas que desempenho neste cargo possuem muito significado para mim.
- Vejo muito sentido naquilo que faço nesta empresa.
- Considero meu trabalho útil e importante.
- Meu trabalho contribui para tornar minha vida significativa e interessante.
- Meu trabalho é muito interessante.
- Sinto que meu trabalho não é monótono ou entediante.
- O tipo de trabalho que faço é aquele que me agrada.
- As tarefas de meu cargo são um desafio.
- Meu trabalho atual é mais atraente do que qualquer um que tenha desempenhado anteriormente.
- Neste momento posso dizer que estou satisfeito com o trabalho que executo.
- Meu trabalho requer que eu esteja constantemente aprendendo coisas novas.
- Meu trabalho exige que eu utilize uma grande variedade de habilidades.
- Meu trabalho me dá a oportunidade de aprender novas técnicas e habilidades, contribuindo para meu crescimento profissional.

- Minha capacidade, habilidades e potencial são bem aproveitados no trabalho que executo.
- Não acho que a quantidade de trabalho que tenho a fazer interfere com a quantidade do mesmo.
- Tenho tempo suficiente para terminar todo o meu trabalho.
- Não sou exigido em excesso em meu trabalho.
- Não me sinto pressionado para trabalhar.
- Com os conhecimentos que tenho agora, se tivesse que decidir novamente, aceitaria a minha função atual.
- Posso influenciar as decisões que afetam meu trabalho.
- Tenho muita liberdade para decidir como desempenhar meu trabalho.
- Meu emprego é estável e me dá segurança.
- Quase nunca considero minha, jornada de trabalho extensa, deixando-me sem tempo para a família e diversão.
- Será difícil deixar meu cargo mesmo que quisesse.
- Estou pessoalmente envolvido com aquilo que faço.
- Meu trabalho atual é aquele que gostaria de realizar até o final de minha vida profissional.
- Meu trabalho me oferece oportunidades de realizar as tarefas que me sinto mais capacitado a desempenhar.
- Eu rejeitaria trocar meu cargo atual por outro, onde salário, segurança e “status” fossem iguais.
- Tenho suficiente liberdade para definir metas e objetivos ligados às atividades de minha área.
- Tenho chances de aplicar coisas novas no meu trabalho.
- Eu gosto do meu trabalho mais do que a maioria dos meus conhecidos que trabalham em outras empresas.
- Não acho que poderia ter mais responsabilidades em meu trabalho.
- O trabalho que realizo é devidamente reconhecido nesta organização.
- Sob todos os aspectos, meu trabalho é o melhor que tive.
- As experiências do meu trabalho não me impedem de fazer coisas que eu gostaria de fazer na minha vida particular.
- O trabalho nesta empresa auxilia meu amadurecimento como pessoa.
- Meu trabalho é facilitado pela existência de rotinas e procedimentos normalizados e preestabelecidas.
- A parcela de poder de decisão incluída em meu trabalho é suficiente para desenvolver as atividades sob minha responsabilidade.