



**Ministério da Educação – MEC**

**Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES**

**Diretoria de Educação a Distância – DED**

**Universidade Aberta do Brasil – UAB**

**Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP**

**MARIA JOSE FERREIRA DOS REIS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:**

**UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO ESTADO DO ACRE - S/A**

Rio Branco - AC

2015

MARIA JOSE FERREIRA DOS REIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO ESTADO DO ACRE S/A**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração Pública do Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP – da Universidade Aberta do Brasil – UAB.

Orientadora: Prof. MSc. Natália Lorena Bertussi

Rio Branco – AC

2015

Reis, Maria José Ferreira dos  
Clima Organizacional: Um estudo de caso no Banco do Estado do Acre S/A  
Rio Branco. Maria José Ferreira dos Reis

65 p; 30 cm

TCC (Trabalho de Conclusão de Curso)  
Universidade Aberta do Brasil – UAB- Brasília/BS, 2º Sem. 2015  
Orientadora: Profª. Natália Lorena Bertussi

Referencial Bibliográfico: p. 58-59  
Palavras Chaves: Clima. Teorias motivacionais. Clima Organizacional.

## AGRADECIMENTO

A Deus, Senhor de todo Universo, que me devolveu a saúde após uma longa batalha contra um câncer, me deu a oportunidade, a inteligência, a força e a luz necessária para realizar este sonho.

A meu pai, Senhor Bernardes, pela paciência nos momentos que não pude me dedicar a ele porque estava ocupada nos estudos.

Em memória da minha querida mãe, Dona Maria, que na sua simplicidade sempre me ensinou a valorizar o estudo e nunca desistir de aprender.

As minhas queridas filhas Yara e Yanne, alegria e razão da minha vida... Que além de entenderam minha ausência nos afazeres de casa, sempre me incentivaram a não desistir da jornada.

A minha orientadora, Natália Bertussi, pela orientação, pelo carinho, apoio, paciência e dedicação, contribuindo com muita eficiência na construção desse trabalho.

Aos meus colegas de trabalho que aceitaram colaborar com o projeto e gastaram um pouco do seu precioso tempo para responder os questionários, com muita solicitude, para que esse trabalho fosse realizado.

Aos meus colegas de turma, amigos e amigas pela amizade, força e apoio;

Enfim, a todos que me ajudaram mesmo que indiretamente, professores, tutores e familiares que contribuíram de alguma forma para o meu conhecimento, que não foram nominalmente citados e tem uma parcela de responsabilidade nesta conquista.

Muito obrigada!

Maria José Ferreira dos Reis

## RESUMO

O trabalho que ora se apresenta procurou abordar a temática que trata do clima organizacional no interior do Banco do Estado do Acre S/A. Atualmente as organizações procuram por diferenciações multifacetadas que permitam dar conta da competitividade econômica instaurada no sistema econômico. Para tanto, o foco direcionado para as pessoas tem se mostrado como um fator capaz de permitir a concepção desse diferencial competitivo multifacetado, onde a partir do prévio conhecimento do clima organizacional no interior da instituição pode-se aumentar as virtudes necessárias para o desenvolvimento institucional. Como principal objetivo procurou-se verificar a percepção dos servidores do Banco do Estado do Acre – S/A acerca do clima organizacional prevalecente nas diversas relações que constituem as respectivas atividades laborais. A metodologia está embasada em análise descritiva exploratória de dados primários elaborados através de questionários, incorporando um estudo descritivo, qualitativo e quantitativo, a partir da instrumentalização do estudo de caso com fins de avaliação acerca do clima organizacional a ser analisado no interior da instituição bancária. Ao fim, pôde-se constatar que diante de tantas percepções e características que se sobressaem temos um clima organizacional constituído pelo gosto pelo trabalho desenvolvido, discordâncias acerca de que o clima de trabalho viesse a ser algo bom, reconhecimento da incompatibilidade entre uma boa remuneração diante das respectivas atividades desenvolvidas, além da pouca abertura à participação dos servidores nos processos de tomadas de decisões, as quais influem para tornar o clima organizacional rígido, estático e de pouca possibilidade de conceber servidores satisfeitos e realizados profissionalmente no interior da instituição bancária.

**Palavras-chave:** Clima. Teorias motivacionais. Clima Organizacional.

## ABSTRACT

The work that presents research to address the topic which deals with organizational climate within the Acre State Bank - S/A. Currently seeking organizations for differentiations that allow the multi-faceted economic competitiveness established in the economic system. To this end, the focus directed to people has been shown as a factor capable of allowing the design of this multifaceted, where competitive differentiator from the prior knowledge of the organizational climate within the institution can increase the virtues required for institutional development. The main goal was to verify the perception of the servers of the Acre State Bank – S/A about organizational climate prevailing in the various relationships that constitute their labor activities. The methodology is based on exploratory descriptive analysis of primary data compiled through questionnaires, incorporating a descriptive study, qualitative and quantitative, from the exploitation of the case study evaluation purposes about organizational climate to be parsed within the banking institution. At the end, it might be noted that in the face of so many perceptions and character that stand out have an organizational environment consisting of the taste for work, disagreements about the climate of work would be a good thing, recognizing the mismatch between a good remuneration on their respective activities, in addition to the little opening to the servers in the processes of decision making, which influence to make the organizational climate drive, little chance and static design and servers made professionally within the banking institution.

**Keywords for this page:** weather. Motivational theories. Organizational Climate.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Gráfico 1</b> – Faixa etária dos servidores.....	32
<b>Gráfico 2</b> – Escolaridade dos servidores.....	33
<b>Gráfico 3</b> – Estado Civil.....	34
<b>Gráfico 4</b> – Tempo de trabalho na instituição.....	35
<b>Gráfico 5</b> – Tempo de Atividade na instituição.....	36
<b>Gráfico 6</b> – Nota atribuída ao clima organizacional do Banacre S/A.....	52

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Quadro de autores e respectivos fatores de estudo.....	13
<b>Tabela 2</b> – Sistema de administração segundo Likert.....	26
<b>Tabela 3</b> – Lotação e quantidade de funcionários participantes do estudo.....	30
<b>Tabela 4</b> – Percepção dos servidores em relação ao trabalho em si.....	37
<b>Tabela 5</b> – Percepção dos servidores em relação à integração funcional.....	38
<b>Tabela 6</b> – Percepção dos servidores em relação aos salários.....	40
<b>Tabela 7</b> – Percepção dos servidores em relação à supervisão/comunicação.....	41
<b>Tabela 8</b> – Percepção dos servidores em relação ao relacionamento interpessoal.	43
<b>Tabela 9</b> – Percepção dos servidores em relação à estabilidade.....	45
<b>Tabela 10</b> – Percepção dos servidores em relação ao processo decisório.....	46
<b>Tabela 11</b> – Percepção dos servidores em relação às condições de trabalho.....	47
<b>Tabela 12</b> – Percepção dos servidores em relação à disciplina.....	48
<b>Tabela 13</b> – Percepção dos servidores em relação à participação.....	49
<b>Tabela 14</b> – Percepção dos servidores em relação aos objetivos.....	50

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Formulação do Problema.....	12
1.2 Objetivo Geral.....	12
1.3 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Justificativa.....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 Definições de Clima Organizacionais.....	14
2.2 Breve Histórico das Teorias Motivacionais.....	19
2.2.1 As Teorias Motivacionais no Ambiente de trabalho.....	20
2.2.2 A Teoria de Maslow e a Hierarquia das necessidades.....	21
2.2.3 A Teoria de Alderfer ou Teoria ERC.....	23
2.2.4 Teoria de MacClelland ou a Teoria das Necessidades.....	24
2.2.5 A teoria de Herzberg ou a Teoria dos Dois Fatores.....	25
2.2.6 Teoria das características das funções de Hackam e Oldham.....	26
2.2.7 Teoria de McGregor - Teoria X e Y.....	26
2.2.8 Teoria de Vroom ou Teoria do Modelo de Expectativa.....	27
2.2.9 Teoria de Likert ou Sistemas de Administração.....	28
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>30</b>
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	30
3.2 Caracterização do Banco do Estado do Acre S/A.....	30
3.3 Participantes do Estudo.....	32
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	33
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>34</b>
4.1 Perfil biográfico e profissional dos servidores.....	34
4.2 O Clima Organizacional no Banco do Estado do Acre S/A.....	38
4.2.1 Percepção dos servidores em relação ao trabalho em si.....	39
4.2.2 Percepção dos servidores em relação a integração funcional.....	40
4.2.3 Percepção dos servidores em relação aos salários/benefícios.....	41
4.2.4 Percepção dos servidores quanto à supervisão/comunicação.....	42
4.2.5 Percepção dos servidores em relação ao relacionamento interpessoal	44
4.2.6 Percepção dos servidores em relação a estabilidade/progresso profissional.....	46
4.2.7 Percepção dos servidores em relação ao processo decisório.....	47
4.2.8 Percepção dos servidores em relação as condições físicas de trabalho....	48
4.2.9 Percepção dos servidores em relação à disciplina.....	49
4.2.10 Percepção dos servidores em relação à participação.....	50
4.2.11 Percepção dos servidores em relação aos objetivos/organizacionais.....	52
4.2.12 Percepção dos servidores diante do clima organizacional.....	52

4.2.13 Sugestões capazes de tornar O Banacre S/A um melhor lugar para se trabalhar.....	54
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>55</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>58</b>
APÊNDICE - A - QUESTIONÁRIO DOS SERVIDORES.....	61
APÊNDICE - B - ORGANOGRAMA DO BANACRE S/A.....	65

## 1 INTRODUÇÃO

Uma das maiores preocupações das organizações atuais é buscar cada dia mais uma forma de diferenciar-se no mercado competitivo, seja através de inovações tecnológicas, melhoria nos processos e produtividade mas principalmente, focando em um dos seus maiores patrimônios, as pessoas.

O foco nas pessoas como diferencial competitivo tem levado as organizações ao sucesso. Chiavenato (2014) aponta que as pessoas podem aumentar ou diminuir as forças e as fraquezas de uma instituição dependendo da maneira como são tratadas, podendo ser uma fonte de sucesso ou de problemas.

A maioria dos estudiosos do tema reconhecem essa influências das pessoas nos resultados da organização, portanto, a tendência atual das organizações é gerenciar as pessoas já que dependem delas para cumprir seus objetivos. Chiavenato (2014, p. 309) ressalta que o capital humano, nesse mundo mutável e competitivo, passou a ser uma questão vital para o sucesso dos negócios e o principal diferencial competitivo das empresas bem sucedidas.

E para obter esses resultados a gestão do clima organizacional tem se apresentado de grande importância, uma vez que o mesmo demonstra sua interferência como um termômetro da organização quanto aos seus relacionamentos, sejam eles internos ou externos.

Uma gestão do clima organizacional efetiva é de fundamental importância para aumento e melhoria da qualidade de vida das pessoas dentro e fora das organizações, isso através de sua satisfação e manutenção da saúde dos empreendimentos.

O clima organizacional reproduz o modo como as pessoas se relacionam umas com as outras, com clientes e fornecedores interna e externamente, bem como o grau de satisfação com o entorno.

Em função disso, ressaltamos que a gestão do clima organizacional é um diferencial competitivo, onde as empresas precisam implementar essa prática como estratégia de gestão, para que possam aumentar sua competitividade no mercado. E que a gestão de pessoas tem se tornado uma fonte para o sucesso das organizações. Contudo, não se pode falar em gestão de pessoas sem que se fale sobre relacionamento e a interação entre as pessoas e o ambiente que vivem.

## **1.1 Formulação do problema**

As organizações são essencialmente pessoas e não se pode abordá-las sem falar nas diferentes formas de comportamento, que foram influenciados pelos diversos modos de criação e outros fatores que podem interferir no comportamento humano e o que determina a forma como se relacionam com as pessoas e o meio em que vivem. As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários (CHIAVENATO, 2014).

O clima organizacional é o termômetro que algumas organizações lançam mão para saber como gerenciar as pessoas, para que o ambiente se torne tranquilo e ameno e também lhe tragam aumento da produtividade e competitividade.

Assim, a gestão do clima organizacional tornou-se uma ferramenta de apoio, entretanto, nem todas as empresas as utilizam, principalmente algumas instituições públicas. Dessa forma, selecionou-se uma empresa pública para ser alvo desta pesquisa, o Banco do Estado do Acre S/A.

Diante do exposto, procura-se responder de forma satisfatória a seguinte, questão levantada: Qual a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional do Banco do Estado do Acre S/A?

## **1.2 Objetivo Geral**

Verificar como os funcionários avaliam o clima organizacional no local de trabalho do Banco do Estado do Acre S/A em Liquidação Ordinária.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- a. Avaliar indicadores do clima organizacional que influenciam diretamente no desenvolvimento das atividades dos colaboradores;
- b. Verificar o perfil dos profissionais;
- c. Detectar possíveis problemas interpessoais ou interdepartamentais.

## **1.4 Justificativa**

No Acre – através da Escola do Servidor Público, criada por meio da Lei Complementar Nº 40 de 29 de dezembro 1993, com a missão de desenvolver

competências alinhadas aos objetivos estratégicos do Estado – tem havido um investimento do governo em busca da melhoria do ambiente de trabalho, treinamentos e relacionamento interpessoal. Porém, não se tem uma pesquisa que possa medir efetivamente a melhoria da produtividade e relacionamento das pessoas com o ambiente de trabalho.

Assim, muito embora exista investimento, principalmente em treinamentos, não se tem um diagnóstico da proporção de uma pesquisa de clima organizacional que possa medir e dar resultados mais efetivos.

A empresa governamental objeto deste estudo, o Banco do Estado do Acre - em liquidação ordinária, como a nomenclatura já se apresenta, está em fase de liquidação. Assim, não se sabe como se encontra o clima organizacional desta instituição prestes a fechar as portas.

Dessa forma, este trabalho contribui de forma teórica, por meio do contexto bibliográfico e também da pesquisa de campo sobre o assunto abordado. Ainda, de forma prática, uma vez que por meio da análise de clima organizacional pode-se perceber a existência de ineficiências no ambiente de trabalho e suas respectivas consequências, de modo a sugerir alternativas que neutralizem possíveis perdas e melhore os relacionamentos e a produtividade das pessoas dentro das organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Definições de Clima Organizacionais

A análise em torno da conceituação de clima é essencial para estabelecer nexos com determinadas instituições quer sejam vinculadas à administração pública ou à administração privada. Há possibilidades de separar clima e organização, no intuito de evidenciar a existência de um clima organizacional específico em termos teóricos e práticos.

Atualmente as organizações buscam diferenciar-se no mercado competitivo através de inovações tecnológicas, melhoria nos processos de produtividade e, principalmente, focando em um dos seus maiores patrimônios que são as pessoas. Em razão disso é que se procura entender como se apresenta o clima organizacional.

Segundo Souza (1982) o termo clima pode ser utilizado sem qualquer dificuldade de compreensão, todavia, sua definição em termos científicos se torna difícil, havendo divergência entre autores diversos. “O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal”. Tal fato vai implicar que “o clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema” (Katz & Kahn, 1970 *apud* SOUZA, 1982, p. 14).

Clima vem a ser as representações em termos de conhecimento que o indivíduo tem das reais condições situacionais próximas, manifestas em termos que se expressam através de interpretações psicológicas importantes da situação. Assim “indivíduos diferentes podem usar esquemas cognitivos diferentes para representar a mesma situação, em virtude das diferenças na complexidade cognitiva, inteligência, competência social, necessidades, etc.” (JAMES et al, *apud* SOUZA 1982, p. 15).

Pereira (et al 2013) no artigo intitulado “A Influência do Clima e Cultura Organizacional na Gestão de Uma Escola do Ensino Fundamental” analisa a relação entre clima e cultura organizacional através de questionários entre professores da instituição alvo da pesquisa. Os resultados apontaram para a evidência de que as dimensões do clima organizacional estavam presentes na organização e na cultura

da escola, enfatizando algumas características como liderança, gestão participativa, entre outros.

A importância do tratamento dado por Pereira (et al 2013) é a consideração de que a pesquisa de clima organizacional é considerada com um instrumento dado às organizações para à identificação de tendências de satisfação ou insatisfação mediante pesquisa junto aos seus colaboradores, onde infere-se que “o clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários” (PEREIRA et al, 2013, p. 3).

Em suma, temos que “o clima organizacional é um instrumento eficaz que estabelece o elo entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em conta o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do lugar em que trabalha (PEREIRA et al, 2013, p. 4).

Os autores, Pereira (et al 2013), elaboram um quadro dispondo os estudos de clima organizacional por autores e fatores estudados que muito esclarecem a conceituação de clima organizacional.

**Tabela 1. Quadro de autores e respectivos fatores de estudos**

<b>Autores</b>	<b>Fatores estudados</b>
Litwin; Stinger (1968)	Estrutura, Responsabilidade, Riscos, Recompensa, Sentimento e apoio, Conflito.
Modelo de Kolb et al (1986)	Conformismo; Responsabilidade, Padrões; Recompensas; Clareza; Calor e apoio; Liderança
Sbragia (1983)	Estado de tensão; Conformidade exigida; Consideração humana; Adequação da estrutura; Autonomia presente; Recompensas proporcionais; Prestígio obtido; Cooperação existente; Padrões enfatizados; Atitude frente a conflitos; Sentimento de identidade; Tolerância existente; Clareza percebida; Justiça predominante; Condições de progresso; Apoio logístico proporcionado; Reconhecimento proporcionado; Forma de controle.
Schneider (1975)	Suporte administrativo; Estrutura administrativa; Preocupação com novos servidores; Independência dos servidores; Conflitos internos; Satisfação geral.
Campbell et al (1970)	Autonomia; Grau de estrutura; Orientação para recompensa; Consideração, calor humano e apoio.
La Follete; Sims (1975)	Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização; Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização; Clareza das políticas e promoções; Pressões no trabalho e padrões; Comunicação aberta e ascendente; Risco na tomada de decisão.
Peltz e Andrews, segundo Oliveira (1990)	Liberdade; Comunicação; Diversidade; Dedicção; Motivação; Satisfação; Similaridade; Criatividade.

Colossi (1991)	Filosofia e ambiente geral na empresa; Condições físicas de trabalho; Sistema de avaliação e controle; Treinamento e desenvolvimento profissional; Progresso funcional; Comportamento das chefias; Satisfação pessoal; Sistema de assistência e benefício; Lazer; Relacionamento sindical.
Rizzatti (1995)	Imagem e avaliação; Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; Organização e condições de trabalho; Relacionamento interpessoal; Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; Satisfação pessoal.

---

Fonte: Bispo *apud* Pereira (et al 2013). *Adaptado pela autora.*

Todos estes estudos de clima organizacional trataram de especificidades inseridas no arcabouço institucional que implicaram na adoção de determinadas variáveis ou fatores de estudo, encaminhando para o aprofundamento da compreensão do clima organizacional, da cultura e mesmo do conjunto de motivações latentes no seio da coletividade institucional. Apesar da exposição desses autores e seus respectivos fatores de estudo, Pereira (et al 2013) acabaram utilizando o modelo de Tamayo que se fundamenta na estrutura para análise do clima organizacional, a partir das seguintes variáveis:

1. Comprometimento com a empresa: identificar qual o sentimento do funcionário em relação à empresa onde trabalha, se seus objetivos estão em conformidade com os da empresa e se existe interesse em permanecer trabalhando nela.
2. Condições de trabalho: avalia se o espaço estrutural, funcional e físico é adequado e se tem condições seguras para o exercício das atividades dos funcionários.
3. Comunicação: avalia se o canal de comunicação da empresa na visão dos funcionários é eficiente e eficaz, se as informações transmitidas, repassadas e recebidas são feitas de forma certa.
4. Liderança: permite aos funcionários perceber se sua chefia te lidera dentro do espaço de trabalho, se ela tem condições de dirimir e mediar conflitos
5. Relacionamento Interpessoal: possibilita detectar como se constroem as relações de trabalho, se há cooperação, ajuda e companheirismo entre os pares.
6. Compensação: analisa a percepção dos funcionários sobre o processo de recompensas, que são os salários e benefícios, se eles são distribuídos de maneira justa e igualitária.
7. Reconhecimento: permite ao funcionário avaliar se é valorizado e reconhecido pelo seu trabalho e desempenho de suas atividades (PEREIRA, et al, 2013, p. 05).

Diante do exposto, e como forma de coadunar o trabalho à busca de entendimento acerca do clima organizacional, questionários foram orientados a partir desses fatores de estudos, específico à análise em uma organização de ensino devidamente estruturada.

Oliveira & Moraes (2015) na obra “Clima Organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A” procuraram estabelecer a utilização do instrumento de pesquisa baseado no clima organizacional primando pela busca da implantação da gestão qualitativa. Os autores trazem consigo a ideia precisa de que as verificações dos postulados em termos de clima organizacional refletem a metodologia que está sendo utilizada em seu interior, sendo esta uma via necessária para se orientar os processos de busca pela qualidade.

Ao explicitar o conceito adotado de clima organizacional, Oliveira & Moraes (2015) divagam acerca da motivação principal do homem para o trabalho, partindo de uma concepção economicista para concepções humanistas e sistêmicas dialogando com as teorias das motivações. Está implícito nos autores a primazia da motivação ou das razões que levam o homem ao trabalho, à construção do clima organizacional, daí que “a cultura é um conjunto de situações subjetivas que se referem aos padrões compartilhados de crenças, normas, papéis, valores, etc. e situações objetivas como as configurações físicas, como instalações, uniformes.” (OLIVEIRA & MORAES, 2015, p. 4).

Neste sentido o clima organizacional irá se referir à percepção sucinta da atmosfera e do ambiente, com implicações na satisfação, no desempenho, suas interações e comportamentos diversos. Para os autores mesmo a existência de culturas diferentes podem produzir climas parecidos, onde a relevância de um conceito de clima se prende às características percebidas de uma organização por parte de seus membros. Assim, a terminologia “clima organizacional se refere a um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido diretamente ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente” (OLIVEIRA & MORAES, 2015, p. 4-5).

Devido à abordagem de Souza (1978 *apud* OLIVEIRA & MORAES, 2015, p. 4) tratar do termo cultura através de duas abordagens distintas, uma tradicional antropológica que a concebia o complexo compreendido de conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes, normas, etc.; outra concepção concebia cultura como conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada de modo sistêmico. Em virtude dessa compreensão de cultura que Souza (1978 *apud* OLIVEIRA & MORAES, 2015, p. 4) define o termo clima organizacional, o qual se trata de “um

fenômeno resultante da interação entre os elementos da cultura”, por isso se fala de primazia das motivações e da cultura sobre o clima organizacional.

Pessoas satisfeitas e motivadas é sinal de que o ambiente interno favorece com suas ações para um bom desempenho do empregado, e em consequência disto a organização terá o resultado esperado na condução de seus objetivos. Nesse sentido, clima organizacional irá se referir, especificamente às “propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes motivações”. (CHIAVENATO 2009, p. 142). Os aspectos do ambiente organizacional levam às pessoas a sua satisfação, aspectos que levarão a empresa a apresentar ações que despertem em seus colaboradores individualmente um desejo para que as atribuições que lhe serão confiadas sejam executadas de forma harmônica.

Em virtude do exposto acima que Chiavenato (2003, p. 105) afirma que “o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação da organização”. Na mesma medida em que Andrade & Amboni (2011, p. 161) afirmam que o clima organizacional está vinculado ao moral e satisfação das demandas dos participantes, onde o “clima pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem à sua organização”

Essa necessária conceituação de clima ao ser confrontada no âmbito da organização se torna essencial para o entendimento dos processos em que as pessoas estão inseridas; assim “o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os cliente e fornecedores internos e externos bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca”. (CHIAVENATO, 2009, p.440).

O entendimento acerca do clima e, posteriormente, o conceito de clima organizacional, de trata-lo como representações em termos de conhecimentos individuais, interpretações psicológicas de determinada situação sob o aspecto institucional, acaba por trazer ao debate a importância da motivação no âmbito institucional.

Nesse sentido, uma vez explicitadas as teorias motivacionais pode-se partir para um entendimento que seja capaz de exprimir o que viria a ser clima e diferenciá-lo de clima organizacional. Afinal “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e

as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas” (CHIAVENATO, 2014 p. 11). Isso porque, como bem lembra Lacombe (2011, p. 283) “O clima organizacional 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”.

## **2.2 Breve Histórico das Teorias Motivacionais**

Durante o princípio do século XX ocorreu um significativo desenvolvimento do comércio mundial, possibilitado, sobretudo, pela elevação da demanda do mercado de consumo. Tal fato, conciliado com progresso científico ainda diminuto, recaiu sobre a categoria trabalho, isto é, houve o incremento das forças de trabalho visando o aumento da produtividade nos diversos ramos existentes. Esse cenário possibilitou o surgimento da Teoria da Administração Científica, formulada por “Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank e Lillian Gilbreth e outros entre 1890 e 1930, buscava determinar cientificamente os melhores métodos para a realização de qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os trabalhadores” (LARA et al, 2000, p. 01).

Frederick W. Taylor, por exemplo, fundamentou a sua concepção em torno das linhas de produção, onde os trabalhadores que se destacassem na consecução do padrão a ser implementado pela administração laboral faziam jus ao pagamento de dividendos conforme sua produtividade. Esse pressuposto de Taylor estava ancorado no modelo de comportamento humano, o qual “dizia que as pessoas eram racionais e motivadas principalmente para a satisfação de suas necessidades econômicas e físicas” (STONER & FREEMAN *apud* LARA et al, 2000, p. 02).

Todavia, temos também que a consideração das insatisfações existentes na esfera do trabalho era negligenciada por muitos patrões que exploravam os trabalhadores, extenuando suas forças físicas com mais produtividade e menos tempo. Tais fatores possibilitaram o surgimento de práticas sistemáticas de cunho científico, onde a administração era considerada como algo passível de ser ensinado, pelo menos esse era o pensamento de Henry Fayol quando estipulou seus catorze princípios de administração, influenciado pelo modelo burocrático de administração de Max Weber.

Esse momento, para Lara (2000, p. 03), expressava certa previsibilidade e estabilidade dos componentes que constituíam a esfera do trabalho, materializado através de regras junto aos trabalhadores atomizados. Diante disso, “quando a administração dos empregados estimula um trabalho maior e melhor, a organização tem relações humanas eficazes; quando a satisfação e a eficiência se deterioram, diz-se que suas relações são ineficazes” (STONER & FREEMAN apud LARA et al, 2000, p. 03).

A criação destas relações humanas eficazes foi alvo de preocupação de diversos estudiosos, chegando ao termo de que a sociedade industrial retirou a significação do atendimento das necessidades sociais básicas através do trabalho, influenciando a concepção de perspectivas que procurava descobrir comportamentos que estivessem ligados às características individuais dos trabalhadores, como é o caso da contribuição de Abraham Maslow.

De acordo com Maslow, as necessidades que as pessoas são motivadas a satisfazer se enquadram numa hierarquia, em cuja base estão as necessidades fisiológicas e de segurança; acima destas estão as necessidades do ego e as de auto realização. Em geral, as necessidades dos níveis mais baixos precisam ser satisfeitas antes de se atender aos níveis mais elevados. Como muitas necessidades dos níveis mais baixos são rotineiramente satisfeitas na sociedade contemporânea, a maioria das pessoas sente-se mais motivada pelas necessidades mais altas, do ego e da auto realização (LUCCA et al, 2000 p. 05).

### **2.2.1 As Teorias Motivacionais no Ambiente de trabalho**

Se por um lado o termo latim *motivus* expressa algo móvel, relacionado a movimento, no interior do debate proposto vem significar as razões que causa ou provoca a motivação em uma pessoa voltada para determinadas conquistas, quer sejam pessoais quer sejam coletivas e/ou institucionais. Por outro lado, o termo também latino *movere* é definido como “o aspecto dinâmico do comportamento através do qual se procura compreender o processo de orientação do comportamento para situações e objetos preferidos” (SILVA et al 2013, p. 02). Ambos os termos são correlatos e norteiam a necessidade de compreensão da temática motivacional.

No ambiente de trabalho a tentativa de impregnar fatores motivacionais requer o conhecimento dos componentes que poderiam contribuir para que houvesse determinadas conquistas. Todavia, há algo que não pode ser desprezado, tornando-se elementar para a consecução dos objetivos institucionais. Isto é, “a

preocupação constante deve ser prevenir situações que possam desmotivar as pessoas” (NAKAMURA et al 2005, p. 20).

Em virtude disso, a motivação pode ser conceituada, sinteticamente, como o “conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo” (NAKAMURA et al 2005, p. 21). Por se tratar de um conjunto de fatores sua amplitude de discussão subsiste em diversos campos, estando presente no campo clínico, na religião e, naturalmente, nas organizações; todos esses campos agem no intuito de possibilitar maior rendimento e produtividade para a instituição em questão.

Procurando também imputar um conceito preciso para motivação Ribeiro et al (2002, p. 03) afirma que as principais características envolvidas na motivação são que ela se trata de um “fenômeno individual, ou seja, somos únicos e devemos ser tratados como tal; que a motivação é intencional, uma vez que está sob o controle do trabalhador, a motivação é multifacetada, depende tanto do estímulo como da escolha do comportamento empregado”

Essa multiplicidade de fatores a ser considerados torna a tarefa analítica extremamente complexa, “pois a motivação está relacionada com a direção da conduta, a intensidade, a persistência, o tempo que se dispense para concretizar determinado objetivo, não sendo passível de ser medida diretamente” (SILVA et al 2012, p. 02). Em virtude disso há uma importante diversidade teórica acerca da temática motivacional, como se verá adiante.

Para Gouveia & Batista (2007) as teorias da motivação estão classificadas segundo dois grupos: as teorias de conteúdo e as teorias de processo. A exposição realizada pelos autores privilegia as teorias de conteúdo, estratificadas como gerais e organizacionais. No primeiro tipo de teorias temos a hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria ERC de Alderfer e a teoria dos motivos de McClelland. No segundo grupo de teorias temos as de conteúdo organizacionais constituídas pela teoria bifatorial de Herzberg e a teoria das características da função, de Hackman e Oldham.

### **2.2.2 A Teoria de Maslow e a Hierarquia das Necessidades**

Para Maslow as motivações podem ser interpretadas no interior de uma compreensão que considera a organização, a disposição e a hierarquização como constitutivas das necessidades humanas. Necessidades estas que são

compreendias por Gouveia & Baptista (2007, p. 04) como “um forte sentimento de desconforto acerca de um qualquer aspecto da vida de uma pessoa que cria uma enorme tensão”.

Expondo essa compreensão da teoria de Maslow temos que

As necessidades fundamentais seriam as necessidades básicas: as fisiológicas e as de segurança. Só depois de estas necessidades estarem satisfeitas se ascende na hierarquia para satisfação de outras mais complexas e mais elevadas. Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação e todos os níveis atuam conjuntamente no organismo. Todas as necessidades estão intimamente relacionadas com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Se não houvesse obstáculos, o ser humano progrediria na hierarquia até ao topo. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. (SILVA et al 2013, p. 03).

Essa perspectiva teórica busca conciliar fatores de ordem biológica, psicológica e sociocultural. Assim as necessidades fisiológicas se encontram no nível mais baixo dessa hierarquização, são elas: a fome, a sede, sono, desejo sexual, entre outras intimamente relacionadas à preservação da espécie. As necessidades de segurança, por sua vez, estipulam a procura por proteção física, isto é, “a busca de um ambiente estável e ordenado” (SILVA et al 2013, p. 03).

As necessidades de afeto e de pertencimento evidenciam o enquadramento do homem como um ser social, isto é, manifesta sua vontade de associação, participação sociopolítica, visando ainda a aprovação e/ou aceitação de outros indivíduos. Temos ainda as necessidades de estima que se identificam como aquelas pelas quais o indivíduo se auto avalia. Assim o mesmo pode buscar produtividade motivado por prestígio, fama, glória, reconhecimento, apreço, entre outras. (SILVA et al, 2013, p. 04).

Sendo todas as necessidades acima satisfeitas a próxima a ser buscada será a necessidade de auto realização, a qual denota a materialização das “capacidades das pessoas e o autodesenvolvimento contínuo. Assim neste nível da hierarquia das necessidades o indivíduo procura a aceitação de outros acerca da sua atuação” (SILVA et al, 2013, p. 04).

Assim, diante do exposto, pode-se afirmar que o modelo de Maslow se baseia em quatro pontos principais: “necessidade satisfeita não é motivadora; várias necessidades afetam uma pessoa ao mesmo tempo; níveis mais baixos têm de ser

satisfeitos primeiro; há mais maneiras de satisfazer os níveis mais altos do que os níveis mais baixos” (GOUVEIA & BAPTISTA, 2007, p. 06).

A perspectiva de Maslow, segundo muitos autores, parte de uma concepção otimista da natureza humana, partindo deste aspecto uma infinidade de críticas.

Muitos autores puseram a causa da universalidade da pirâmide, segundo a qual todos os seres humanos hierarquizam do mesmo modo as suas necessidades. Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algumas pessoas – devido às circunstâncias de vida – chegam a preocupar-se fortemente com necessidades de auto realização; outras estacionam nas necessidades de autoestima; outras ainda nas necessidades sociais, enquanto muitas outras ficam ocupadas exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas, sem conseguir satisfazê-las adequadamente. (SILVA et al, 2013, p. 05).

Diante disso, e de acordo com a aplicação da motivação no âmbito organizacional, a teoria de Maslow foi de grande impacto no mundo do trabalho. As limitações de sua perspectiva não depreciou o seu legado, mas foi propulsor para o desenvolvimento de teorias mais elaboradas e requintadas. Todavia, em termos práticos pode-se afirmar que

Uma das aplicações diretas e de maior êxito na empresa da teoria de Maslow desenvolveu-se em Stanford Research Internacional (SRI). O projeto é conhecido como VALDS (Valores e estilos de vida) e marcou o perfil da pessoa americana de uma maneira singular. Baseando-se na hierarquia das necessidades de Maslow, o sistema VALS desenhou uns retratos de novos modelos de pessoas muito elaboradas. Cada modelo descreve uma única maneira de vida definida pela sua seria distintiva de valores, impulsos, crenças, necessidades, sonhos e pontos de vista. (SILVA et al, 2013, p. 06).

### **2.2.3 A Teoria de Alderfer ou Teoria ERC**

Segundo Silva et al (2013) Alderfer procura validar e sustentar a teoria de Maslow, incrementando-a com a investigação empírica. A teoria ERC é assim denominada por conta do tripé ordenado em necessidades de Existência, Relação e Crescimento, assim constituído:

- ✓ Necessidades de Existência composta por fatores como alimentação, salário, além das condições de trabalho;
- ✓ Necessidades de Relação compreendendo as relações pessoais e interpessoais significativas;
- ✓ Necessidades de Crescimento constituídas pela necessidade de autoestima, *status*, reconhecimento, atenção e autor realização.

Apesar da aproximação com a teoria de Maslow, a teoria ERC tem as suas próprias especificidades. Para a referida teoria além da existência do processo de satisfação/progressão há também um processo de frustração/regressão, possibilitado na medida em que o indivíduo se depara com o não cumprimento de suas necessidades de crescimento, por exemplo, regredindo ao ponto de contestação do conjunto de suas relações pessoais, corroborando para o surgimento das necessidades de relação; significando uma reorientação a necessidades, pretensamente, de ordem inferior.

Em termos de análise da temática motivacional no âmbito do trabalho podemos afirmar que

A explicação ERC sobre a motivação oferece interessantes sugestões acerca da conduta. Assim, segundo Alderfer quando as necessidades de ordem superior de um trabalhador (ex: crescimento) não lhe estão acessíveis devido a fatores como as políticas organizacionais ou escassez de recursos, devemos reorientar os esforços do indivíduo para as necessidades de relação ou existência. Em suma, esta perspectiva implica que os trabalhadores estejam motivados para se conduzirem para que possam satisfazer um dos três conjuntos de necessidades (SILVA et al, 2013, p. 13).

Mais ainda, “esta teoria apresenta-se mais flexível e menos orientada para a auto realização em comparação com a teoria de Maslow” (GOUVEIA & BAPTISTA, 2007, p. 07).

#### **2.2.4 Teoria de MacClelland ou a Teoria das Necessidades**

A Teoria das Necessidades concebida por MacClelland comporta um tripé básico: necessidades de realização, poder e afiliação. Nesta perspectiva o indivíduo reconhece essas necessidades em momentos distintos e em diversas situações, havendo, todavia, o domínio de um tipo de necessidade sobre as demais, razão da qual tende a ser a mais motivada à satisfação.

A necessidade caracterizada pela busca de realização visa a conquista do sucesso pelo indivíduo, trata-se de uma necessidade padronizada que se coaduna às condições culturais em que a pessoa está inserida. A necessidade que motiva a inclinação para o poder ancora-se na busca pelo domínio, controle e influência sobre as outras pessoas. Assim, de acordo com Robbins (apud SILVA et al 2013, p. 11) “o poder pode apresentar-se sob uma face pessoal ou sob uma face socializado. Levando a diferentes formas de comportamento”.

A necessidade de afiliação, por sua vez, ditam as relações sociais do indivíduo, tornando-as, relativamente, significativas. Há uma inclinação em buscar a aprovação dos outros, reconhecimento que pode levar o indivíduo a elevação de sua produtividade laboral.

Desta perspectiva teórica pode-se reiterar alguns tipos de pessoas: aquelas motivadas por realização que apreciam os desafios e buscam pela excelência na execução das tarefas; aquelas pessoas motivadas por afiliação, por sua vez, querem implantar e executar relacionamentos pessoais estreitos, por estimarem a atuação em equipe e; por fim, aquelas pessoas que se motivam pela possibilidade de poder sobre as deliberações de outras pessoas (SILVA, 2013).

### **2.2.5 A Teoria de Herzberg ou a Teoria dos Dois Fatores**

A teoria dos fatores de Herzberg pode ser compreendida no interior de dois tipos distintos de motivação: satisfação e insatisfação. A percepção de algum tipo de sentimento satisfatório ou insatisfatório diz respeito, respectivamente, à prática do trabalho propriamente dita, e, aos fatores que dizem respeito a estrutura de onde se efetiva a prática laboral, mas sem relação direta com o trabalho. Ambos os fatores restringem o campo das necessidades a uma dicotomia que pontua: trabalho e estrutura/ambiente de trabalho (SILVA, et al, 2013).

Os fatores de satisfação se apresentam como o universo de condições internas capazes de incrementar determinadas formas de motivação, propiciando a elevação do desempenho dos trabalhadores nas atividades laborais. Para Silva et al (2013, p. 09) “Herzberg concebe elementos como o trabalho aliciente, o reconhecimento, a responsabilidade, as oportunidades de progresso na carreira profissional e de aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoas”, todos estes elementos considerados como suscetíveis de propiciar motivações comportamentais.

Ainda tratando da teoria de Herzberg pode-se afirmar que a mesma indica que a criação de fatores positivos implica em mudança do trabalho e não do ambiente de trabalho em si mesmo “pois estas são de efeito precário; uma outra contribuição desta teoria diz respeito à distinção entre enriquecimento e alargamento da função (GOUVEIA & BAPTISTA, 2007, p. 10).

Em relação aos fatores de insatisfação temos um universo de condições externas ao trabalho, as quais, na medida em que não se fazem presentes no ambiente laboral, geram processos insatisfatórios. A presença destas condições não significa, todavia, que a motivação estará presente pelo simples fato de existência da condição externa, mas é necessária que a mesma esteja em um nível razoável de satisfação, evitando um comportamento desassociado dos objetivos institucionais.

Entre os referidos fatores externos podemos destacar: “salário, segurança, condições de trabalho, posição, política da organização, qualidade da supervisão técnica, os benefícios extras e, por fim, a qualidade das relações pessoas com os chefes supervisões e subordinados” (SILVA et al, 2013, p. 10).

Ao analisar as motivações inseridas no mundo do trabalho através da dicotomia entre o ambiente de laboral e as especificidades do processo de trabalho, Herzberg, demarcou não apenas o seu recorte teórico-metodológico, mas estabeleceu fronteiras inerentes ao processo de trabalho como um todo, promovendo a origem para a concepção de práticas motivacionais no ambiente institucional.

### **2.2.6 Teoria das características das funções de Hackam e Oldham**

O exercício contínuo de identificação dos fatores de motivação no âmbito do trabalho permitiu a Hackam e Oldham a enumeração de cinco características do trabalho que corroboram para enquadramento da função na esfera do trabalho como fator de motivação. São elas: a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o *feedback*.

Gouveia & Batista (2007, p. 12) asseveram que “a presença ou ausência de uma destas cinco características pode ser determinada através de um questionário padronizado chamado JDS (*Job Diagnostic Survey*) incluído no livro dos autores”.

### **2.2.7 Teoria de McGregor – Teoria X e Y**

Essa abordagem teórica é constituída pelos fenômenos históricos, sociais, econômicos, entre outros, utilizada em algumas organizações atualmente. Segundo Wolf et al (2013, p. 08) “as teorias X e Y mostram a possibilidade de gerir a

produtividade humana nas organizações empresariais, assim como, visualizar o comportamento humanos dentro das mesmas”.

De acordo com a teoria X o homem não é inclinado por natureza ao trabalho, devendo ser controlado pela empresa. A inclinação natural do indivíduo não é afeita ao trabalho, por apresentarem pouca ou nenhuma ambição, sendo necessária a criação de mecanismos de coação, controle e vigilância que obriguem os trabalhadores a buscarem os objetivos da empresa.

A teoria Y, por sua vez, “evidencia o fato de que o desenvolvimento dos recursos humanos é muito mais otimizado e pode ser melhor aproveitado [...] num ambiente favorável, o trabalho pode ser algo natural e que suscita prazer” (SILVA et al, 2013, p. 08). De acordo com a teoria Y o trabalho pode ser algo prazeroso no interior de um ambiente propício e favorável, onde o indivíduo é direcionado pela auto orientação, autocontrole, subordinando-se, voluntariamente aos objetivos da empresa. Algumas estratégias que procuram desenvolver a prática de recompensas a seus trabalhadores pode impulsiona-los a ações de engajamento e responsabilidade, beneficiando a organização como um todo.

Para McGregor as teorias X e Y são antagônicas e evidenciam com propriedade o ambiente institucional. Mais que isso “McGregor explica que quando existe desmotivação, acomodação, subutilização, inadaptação e desorientação, os gerentes em vez de admitirem ser os responsáveis por estes fenômenos, atribuem a culpa aos empregados” (SILVA et al, 2013, p. 09), todos estes fatores constituem o ambiente institucional que irá prevalecer, delineando os rumos que a empresa precisará se defrontar.

### **2.2.8 Teoria de Vroom ou Teoria do Modelo de Expectativas**

Nesta teoria a questão da motivação surge como implicações da busca realizada pelos indivíduos para se chegar aos resultados almejados. Em virtude disso, são geradas expectativas, crenças onde a força de preferência de uma “nova pessoa por um resultado em relação ao outro denomina-se de valência e visto que uma pessoa também pode desejar nenhum resultado, a valência pode ir de -1 a +1” (SILVA et al, 2013, p. 13).

Na referida perspectiva a valência é compreendida como o desejo ou vontade exercida pelo indivíduo na busca de alguma consequência, todavia, a expectativa é entendida como a possibilidade de que essa busca implicará na consequência planejada. Isto incide na realização de análise de custo/benefício para determinação de recompensa válida pelos custos, isto é, se os meios justificam os fins. “Em termos da relação custo/benefício, a tarefa da função de pessoal é desenvolver um ambiente em que os custos do esforço sejam minimizados e as recompensas sejam aumentadas” (GOUVEIA & BAPTISTA et al, 2007, p. 13).

Esta teoria se apresenta como uma estratégia pessoal de trajetória, onde o departamento de pessoal propicia a melhora do caminho em direção à meta estabelecida, viabilizando a melhora das consequências no final do percurso. Neste sentido, a função de pessoal fomenta um melhor clima organizacional para a motivação.

### 2.2.9 Teoria de Likert ou Sistemas de Administração

A contribuição da teoria de Likert para a teoria motivacional se dá através do enfoque na temática da administração, concebendo-a como um processo relativo, inexistindo princípios absolutos para as situações diversas. Em virtude disso, é proposto pelo autor um sistema de administração constituído de perfis organizacionais, conforme a seguinte classificação:

Tabela 2. Sistema de administração segundo Likert

Variáveis Principais	Sistemas de Administração			
	1 Autoritário-Coercitivo	2 Autoritário-Benevolente	3 Consultivo	4 Participativo
<b>Processo Decisorial</b>	Totalmente centralizado na cúpula da organização.	Centralizado na cúpula, mas permite alguma delegação, de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo a participação e delegação.	Totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla os resultados.
<b>Sistema de Comunicações</b>	Muito precário. Somente comunicações verticais descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes,	A cúpula procura facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
<b>Relações Interpessoais</b>	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada	São toleradas relativamente. Organização informal é	Certa confiança nas pessoas e relações. A cúpula facilita a	Trabalho em equipes. Formação de grupos é

	e considerada prejudicial. Cargos confinam as pessoas	considerada uma ameaça empresa	organização à informal sadia.	importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
<b>Sistemas de Recompensas e Punições</b>	Utilização, punições e medidas disciplinares. Obediência restrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (estritamente salariais).	Utilização, punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras recompensas sociais.	Utilização de recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições e castigos.	Utilização de recompensas sociais e recompensas materiais e salariais. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelas equipes.

Fonte: Silva et al (2013, p. 14). *Adaptado pela autora.*

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A presente pesquisa tratou-se de uma análise descritiva exploratória de dados primários obtidos por meio de questionários; um estudo descritivo, qualitativo e quantitativo utilizando como estratégia o estudo de caso a fim de avaliar o clima da organização em estudo.

Segundo Gil (2006), a pesquisa descritiva tem por base descrever com exatidão as características de determinada população, fatos ou fenômenos, e estabelecer possíveis relações entre variáveis. Já a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, podendo ser utilizado para tanto, um estudo de caso.

Fonseca (2002) ressalta que um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Além de procurar compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes.

A coleta de dados primários envolveu a pesquisa de campo, diretamente com os elementos de interesse utilizando-se para tanto, questionário com questões fechadas e/ou abertas. Questões fechadas são associadas às variáveis quantitativas e as abertas às variáveis qualitativas (NETO 2009).

#### **3.2 Caracterização do Banco do Estado do Acre S/A – em Liquidação Ordinária.**

O Banco do Estado do Acre, em liquidação ordinária, – Banacre S/A é uma Sociedade de Economia Mista, regido por leis aplicáveis em Estatutos, que está localizado no bairro Cerâmica, nº 952 – 2º piso, centro da cidade de Rio Branco, Estado do Acre.

Tal Instituição foi fundada pelo Decreto nº 75 de 3 de junho de 1963 pelo então governador do Estado, José Augusto de Araújo e teve como objeto principal operações bancárias, visando consolidar e expandir a economia do Estado, através de incentivos ao desenvolvimento da lavoura, do comércio e da industrialização, além de outras operações permitidas em lei.

Devido às más condições financeiras, ocasionada pelas mudanças no sistema financeiro e também as ingerências políticas em sua administração, hoje seu objetivo social não é mais o mesmo, tendo em vista atualmente a instituição enfrenta um processo de liquidação que já se arrasta desde 1998.

Dessa forma, o atual objetivo social da empresa é a administração de ativos pertencentes ao Estado do Acre, adquiridos através de Contrato de Abertura de Crédito firmado em 31.03.1998, entre a União, o Estado do Acre, com a interveniência do Banco Central do Brasil e do Banco do Brasil S/A, nos termos do disposto na Medida Provisória nº 1.612/21 de 05 de março de 1998.

Por esta razão a manutenção da instituição é feita pelo Estado por meio da Secretaria de Estado da Fazenda, de acordo com as normas que regem as empresas públicas.

Atualmente a empresa conta com 15 funcionários efetivos. Esse número já chegou a ser de 1.500 funcionários lotados nas diversas agências e postos de atendimentos em praticamente todos os municípios do Estado e até em cidades de outros Estados como São Paulo, Rio de Janeiro, Amazonas e Rondônia, porém à medida que os setores e atividades da empresa foram sendo liquidados, os colaboradores foram sendo desligados.

O Banacre S/A – em liquidação ordinária está dividido nos seguintes setores de trabalho: Recursos Humanos, Recursos Logísticos, Contabilidade, Financeiro, Gestão de Créditos e Serviços Bancários que trabalham de forma articulada para atender as demandas que o atual processo de liquidação exige.

Dentre os 15 (quinze) funcionários desta instituição, 2 (dois) estão à disposição de outros órgãos do Estado. Portanto, o quadro de pessoal, atualmente, é composto por 13 (treze) funcionários, a maioria assumindo cargos comissionados de gerente e chefes de setores, uma Procuradora do Estado no papel de Liquidante da Instituição e dois advogados que compõem a assessoria jurídica.

Uma das principais atividades desenvolvidas pelo Banacre S/A – em liquidação ordinária é a gestão e recuperação de créditos através de acordos firmados com os devedores nos parâmetros da Lei Estadual nº 1.317/99 em parceria com a Procuradoria Geral do Estado e a Secretaria de Estado de Fazenda.

### 3.3 Participantes do estudo

Participaram do presente estudo 100% dos funcionários do quadro efetivo do Banacre – em liquidação ordinária, independentemente das funções ou cargos que ocupem dentro da organização.

Sendo a organização composta de apenas 13 (treze) funcionários efetivos, ou seja, de poucos funcionários, não houve a necessidade de uma amostragem pois os resultados obtidos já refletem a realidade, tornando a avaliação confiável quanto aos resultados analisados.

Tabela 3. Lotação e quantidade de funcionários participantes do estudo

<b>Lotação</b>	<b>Quantidade de funcionários</b>
Gerência de Recursos Humanos	01
Gerência de Contabilidade	01
Gerência Adm. Financeira	01
Gerência de Recuperação de Créditos	01
Gerência de Gestão de Créditos	04
Gerência de Serviços Bancários	01
Gerência de Recursos Logísticos	03
Gabinete de Liquidantes	01
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2015).

A visualização completa da estruturação da organização bancária pode ser apreciada através do organograma, inserido como Apêndice B neste trabalho.

### 3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados esteve inserida no interior da abordagem de estudo de caso proposto neste trabalho. Foram analisados diversos trabalhos visando subsidiar a realização de aplicação de questionários, se mostrando mais exequível no interior da proposta o trabalho de Heck (2013) intitulado “*Clima Organizacional: um estudo no Departamento Municipal de Energia de Ijuí/RS*”, o qual apresentou um instrumento consistente capaz de contribuir com a temática acerca do clima organizacional na instituição Banacre. No referido trabalho, Heck (2013) apresentou uma análise sobre o clima organizacional no interior de uma instituição pública que atua na distribuição de energia elétrica, procurando verificar a partir da percepção de servidores e gestor se o ambiente estava favorável à realização de trabalho de qualidade.

O questionário escolhido e adaptado a partir da obra supracitada contém 07 (sete) questionamentos que procuram estabelecer um perfil do entrevistado e outras 39 (trinta e nove) perguntas que tratam de caracterizações do ambiente de trabalho em específico.

As questões que visavam tratar das caracterizações se apresentaram como questionamentos acerca do trabalho em si, da integração funcional, dos salários e benefícios, da supervisão/comunicação, dos relacionamentos interpessoais, da estabilidade/progressão funcional, dos processos de decisão, das condições de trabalho, da disciplina, dos processos de participação, dos objetivos organizacionais, classificação do clima e, por fim, a necessária abertura da pesquisa para sugestões que visam a transformação do espaço de trabalho.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

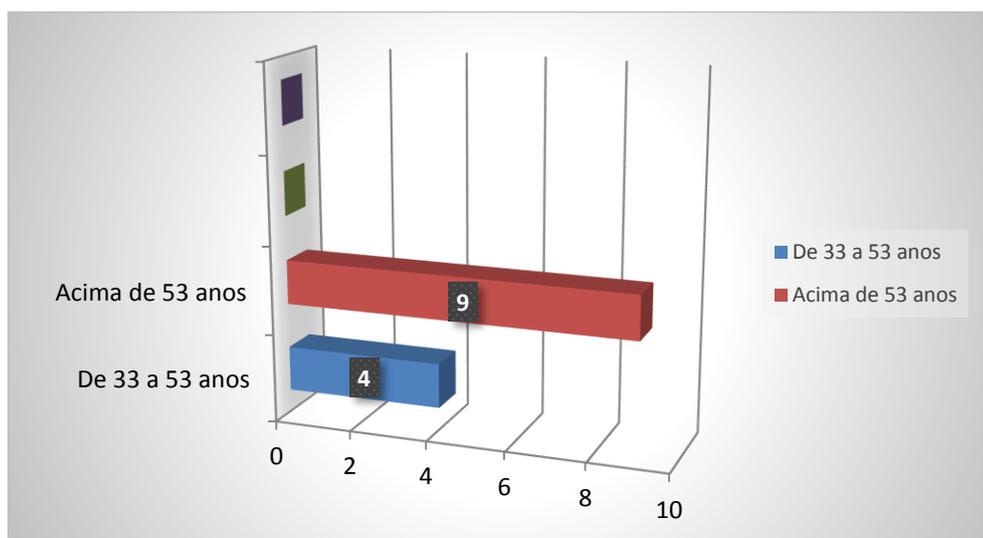
Nesta seção serão expostos os resultados da pesquisa de clima organizacional realizada junto ao Banco do Estado do Acre S/A – em liquidação ordinária, cujas informações serão detalhadas mais abaixo.

### 4.1 Perfil biográfico e profissional dos servidores

A realização do perfil biográfico e profissional permitiu a identificação dos servidores do Banacre S/A através da coleta de informações que abrangem a faixa etária, gênero, escolaridade, estado civil, áreas de ocupação profissional, tempo de atividade profissional e tempo de atividade na função profissional, as quais podem ser observadas através dos gráficos abaixo.

No tocante à caracterização através da faixa etária dos servidores entrevistados, conforme gráfico 1 abaixo, verifica-se que 69% dos servidores tem idade acima dos 53 anos; enquanto 31% estão inseridos no período etário entre 33 e 53 anos. Esses dados apresentam todos os servidores em uma faixa etária considerada madura, pouco propensa a mudanças bruscas e abruptas em termos de busca por realização profissional. Muito provável que essa busca tenha se efetivado no interior da própria atividade bancária.

Gráfico 1. Faixa Etária

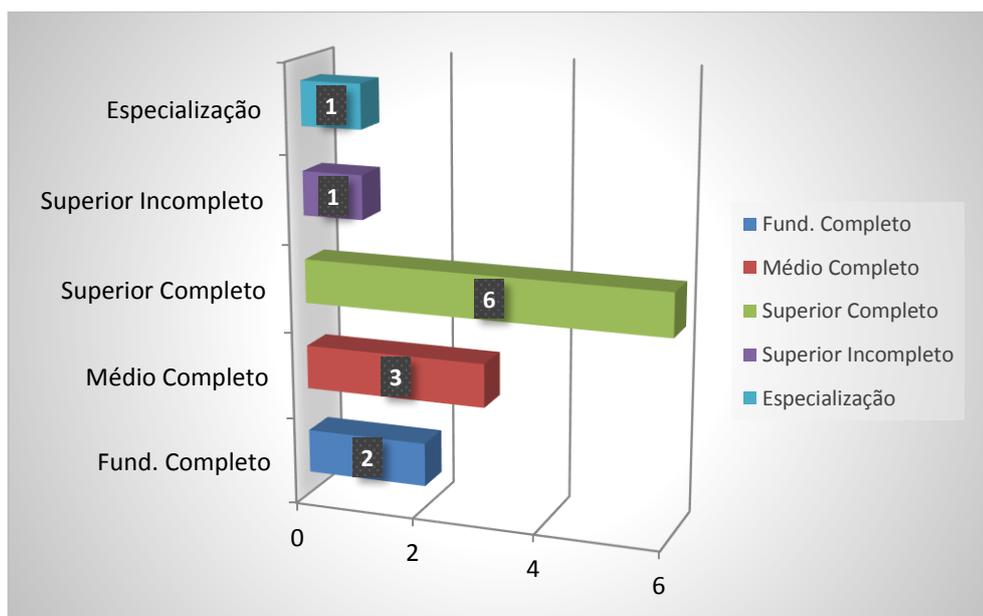


Fonte: Pesquisa de campo, autora (2015).

Em termos de gênero observou-se que o universo feminino é proeminente se comparado ao masculino. Percentualmente, temos o quantitativo de 62% de servidoras do sexo feminino e, conseqüentemente, 38 % de servidores do sexo masculino.

Relacionado à escolaridade dos servidores do Banacre S/A, o gráfico 2 abaixo, observa-se que 46% dos entrevistados possuem nível de escolaridade superior, dado compreensível levando em consideração a natureza das atividades administrativas relacionadas a uma instituição bancária, sobretudo, pela especificidade de estar em processo de liquidação ordinária. Em seguida temos outros 23% que possuem o ensino médio, 15% tem o nível fundamental completo, 8% possuem superior incompleto e outros 8% afirmou ter especialização. A consideração destes dados demonstra a aptidão necessária dos servidores para a realização dos processos administrativos inerentes à atuação desenvolvida pelo Banco em liquidação. Em suma, contabilizando os servidores que possuem nível superior, quer seja completo ou incompleto, somando o quantitativo que afirmou ter especialização, temos que 62% possuem formação adequada para o desenvolvimento das atividades necessárias à instituição, o que pode influenciar positivamente nos processos internos da organização.

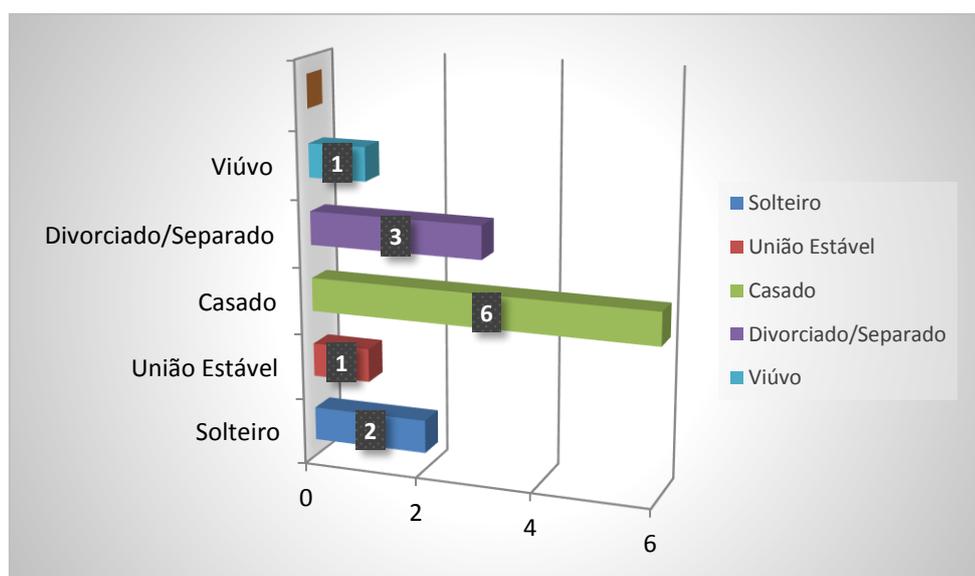
Gráfico 2. Escolaridade dos servidores



Fonte: Pesquisa de campo, autora (2015).

Em relação ao estado civil dos servidores do Banacre S/A, os dados apresentaram uma predominância de servidores casados 46%, outros 23% divorciados ou separados. O quantitativo de solteiros, por sua vez, chega a 15%. Outros 8% se trata de servidores em situação de união estável e outros 8% se declararam viúvos, conforme. Em se tratando da análise institucional nesse tipo de organização é comum o maior quantitativo de servidores casados.

Gráfico 3. Estado Civil

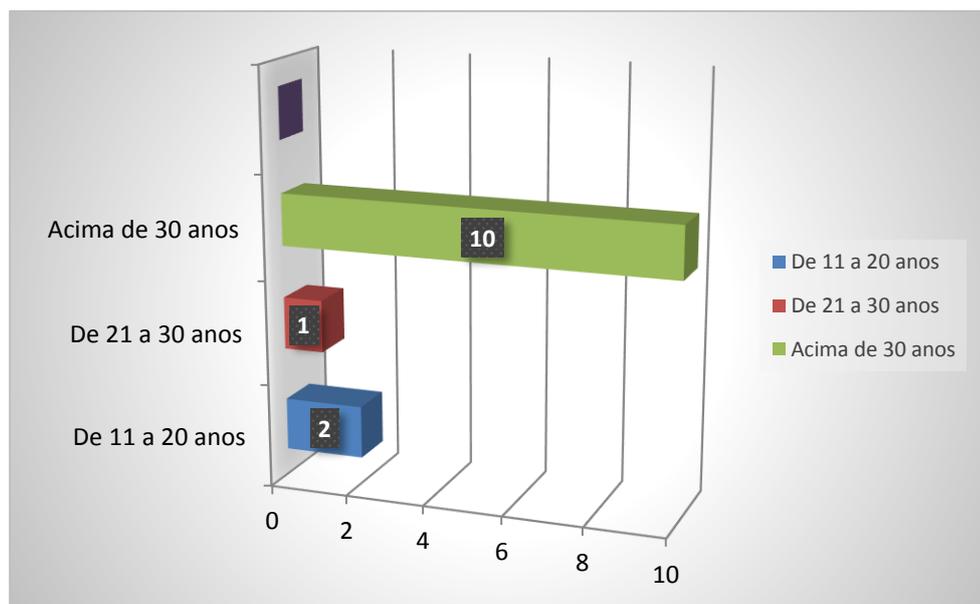


Fonte: Pesquisa de campo, autora (2015).

No tocante a distribuição por área de ocupação, no presente trabalho compreendido em ocupação técnica e ocupação administrativa, tivemos uma predominância de servidores que atuam na esfera administrativa da instituição Banacre S/A com percentual de 77%, contra 23% de servidores lotados em áreas de execução técnica das suas atividades laborais. Entre as gerências que compreendem a ocupação administrativa temos a de Recursos Humanos, Contabilidade, Financeira, Recuperação de Créditos, Gestão de Créditos, Serviços Bancários e Gabinete de Liquidantes; enquanto gerência de ocupação técnica temos a que trabalha com os Recursos Logísticos.

Acerca da variável que trata do tempo de trabalho desenvolvido no interior da instituição os dados mostram que 77% dos servidores estão a mais de 30 anos exercendo funções no Banacre S/A. 8% estão no período entre 21 e 30 anos, enquanto 15% estão entre 11 e 20 desenvolvendo suas atividades laborais na instituição, conforme gráfico 4 abaixo.

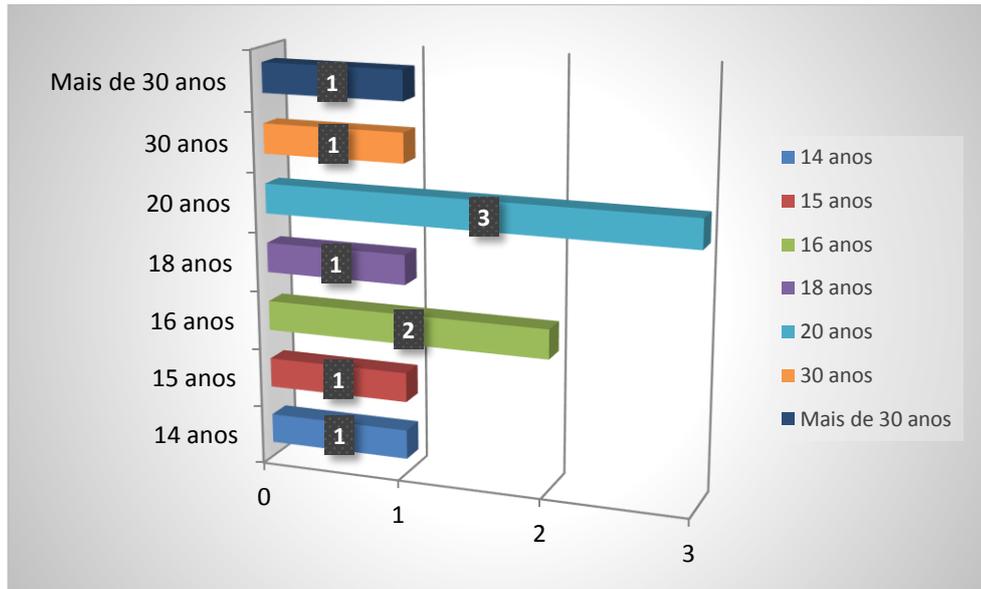
Gráfico 4. Tempo de Trabalho na Instituição



Fonte: Pesquisa de campo, autora (2015).

Há uma distinção no interior da pesquisa quanto ao fator tempo. Acima foi estipulado o tempo de trabalho na instituição, enquanto no gráfico 5 abaixo está colocado o tempo referente à atividade de acordo com a função desempenhada no interior da instituição Banacre S/A. Assim temos que 30% dos servidores estão há 20 anos na função que estão ocupando atualmente. 20% dos servidores estão na mesma função há 16 anos. Outros 20% entre 14 ou 15 anos, 10% há 18 anos, 10% há 30 anos e outros 10% a mais de 30 anos. Esses dados podem ser vislumbrados através de duas perspectivas. A primeira quando assimila que os dados podem demonstrar certa estabilidade na função, o que facilita o planejamento institucional e, simultaneamente, torna mais complexo a construção do clima organizacional propício ao desenvolvimento produtivo das atividades. A segunda aponta justamente para as razões que fazem com que haja essa ocupação funcional por tanto tempo, as quais podem apontar para a ausência de inovação no interior da instituição, motivada por comodismo, sobretudo da liderança, encarregada de viabilizar esses tipos de processos.

Gráfico 5. Tempo de Atividade na Função



Fonte: Pesquisa de campo, autora (2015).

#### 4.2 Clima Organizacional no Banco do Estado do Acre S/A – BANACRE S/A.

A pesquisa presente, que tem como objeto tratar da análise do clima organizacional no Banco do Estado do Acre – em liquidação ordinária, se baseou no modelo realizado por Heck (2013). Após a análise de diversos modelos e variáveis foi observado que o modelo instrumentalizado pela autora poderia contribuir através de adaptação aos fins da presente pesquisa.

Como dito anteriormente, para a análise do clima organizacional no interior do Banacre S/A as variáveis foram reunidas e analisadas por categorias, as quais se apresentam do seguinte modo: o trabalho em si, a integração funcional, os salários e benefícios, a supervisão/comunicação, os relacionamentos interpessoais, a estabilidade/progressão funcional, os processos de decisão, as condições de trabalho, a disciplina, os processos de participação, os objetivos organizacionais, classificação do clima e, por fim, a necessária abertura da pesquisa para sugestões que visam a transformação do espaço de trabalho.

#### 4.2.1 Percepção dos servidores em relação ao trabalho em si

A variável que procura analisar o trabalho específico relacionado à instituição alvo da pesquisa se propõe a avaliar como tem se efetivado a adaptação dos servidores com as atividades realizadas envolvendo o gosto pelas atividades, percepção da utilização da tecnologia no ambiente de trabalho, a cooperação entre as gerências da instituição, as relações constituídas horizontal e verticalmente, a remuneração do trabalho, reconhecimento pelo bom trabalho, o trânsito das informações na instituição, a estabilidade, o progresso funcional, as tomadas de decisões, entre outros.

Em relação ao trabalho em si temos que o gosto pelas atividades apresentou concordância proeminente (85%), todavia, quando relacionado ao questionamento acerca do trabalho e realização profissional apenas 23% afirmaram sentir-se realizado profissionalmente. Tal resultado pode revelar alguns nuances que podem, posteriormente, serem analisados; mas o simples registro dessas variações relacionadas ao trabalho mostram a distinção individual realizada no diferencial entre “gosto por realizar algo” e “realizar-se profissionalmente” pela realização de algo. Aparentemente conflitante, mas individualmente compreensível. Tal pode ser expressa na máxima que afirma: “gosto do que faço, mas não preenche a ponto de sentir-se realizado”.

Tabela 4. Percepção dos servidores em relação ao trabalho em si

Característica	Variável	Amostra	%
1) Gosto das atividades que desenvolvo	Discordo totalmente	-	-
	Discordo	-	-
	Nem discordo nem concordo	2	15%
	Concordo	8	62%
	Concordo totalmente	3	23%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
2) O Departamento está bem preparado tecnologicamente para melhorar a prestação de seus serviços	Discordo totalmente	5	39%
	Discordo	2	15%
	Nem discordo nem concordo	3	23%

	Concordo	3	23%
	Concordo totalmente	-	-
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
3) O meu trabalho causa um sentimento de realização profissional	Discordo totalmente	1	8%
	Discordo	4	31%
	Nem discordo nem concordo	5	38%
	Concordo	2	15%
	Concordo totalmente	1	8%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

#### 4.2.2 Percepção dos servidores em relação à integração funcional

De acordo com Pereira (et al 2013) o relacionamento interpessoal possibilita detectar como se constroem as relações de trabalho, se há cooperação, ajuda e companheirismo entre os pares.

Com relação a essa variável, pouco menos da metade dos servidores entrevistados (39%) discordam acerca da existência de relacionamentos de cooperação no interior dos Departamentos da instituição; além disso, 53% desses servidores discordaram também na variável que trata do respeito entre as pessoas no local de trabalho, tomando-o como algo que é pouco praticado na empresa.

Tabela 5. Percepção dos servidores em relação à integração funcional

Característica	Variável	Amostra	%
4) Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores do Departamento.	Discordo totalmente	1	8%
	Discordo	4	31%
	Nem discordo nem concordo	2	15%
	Concordo	3	23%
	Concordo totalmente	3	23%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
	Discordo totalmente	2	15%
	Discordo	2	15%

5) O Clima de trabalho da minha equipe é bom	Nem discordo nem concordo	4	31%
	Concordo	4	31%
	Concordo totalmente	1	8%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
6) O clima de trabalho do Departamento é bom	Discordo totalmente	2	15%
	Discordo	3	23%
	Nem discordo nem concordo	3	23%
	Concordo	4	31%
	Concordo totalmente	1	8%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
7) No meu local de trabalho as pessoas se respeitam e se ajuda, na realização das tarefas	Discordo totalmente	5	38%
	Discordo	2	15%
	Nem discordo nem concordo	1	8%
	Concordo	3	23%
	Concordo totalmente	2	15%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

#### 4.2.3 Percepção dos servidores em relação aos salário/benefícios/pagamento

No tocante à percepção servidores entrevistados em relação aos salários, pagamento ou benefícios temos que 69% afirmaram não receber uma remuneração justa para as atividades que eram desenvolvidas; 70% não se motivam às atividades a partir dos benefícios que recebem. E ainda 77% afirmaram ter ciência do modo como se efetuava os devidos descontos de seus ganhos.

A importância do tratamento dispensado à percepção quanto aos salários, benefícios e pagamentos é lembrado por Pereira et al (2013, p. 05) quando assevera acerca da necessária compensação aos servidores, onde se “analisa a percepção dos funcionários sobre o processo de recompensas, que são os salários e benefícios, se eles são distribuídos de maneira justa e igualitária”.

Diante dos resultados elencados acima, nota-se que a percepção é extremamente desfavorável para a constituição de um bom clima organizacional, daí

a consideração como uma característica que não pode ser ignorada dada sua recorrência atual no seio da instituição.

Até aqui registra-se três importantes características do clima organizacional: trabalhar naquilo que não pode trazer realização profissional; segundo, a constatação de se deveria ganhar bem mais pelas atividades que são desenvolvidas e a que trata da ausência da integração funcional.

**Tabela 6. Percepção dos servidores em relação aos salário/benefícios/pagamento**

<b>Característica</b>	<b>Variável</b>	<b>Amostra</b>	<b>%</b>
8) A remuneração que recebo pelo meu trabalho é justa para as atividades que desenvolvo	Discordo totalmente	4	31%
	Discordo	5	38%
	Nem discordo nem concordo	1	8%
	Concordo	2	15%
	Concordo totalmente	1	8%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
9) Os benefícios que recebo, motivam-me a trabalhar	Discordo totalmente	3	23%
	Discordo	6	47%
	Nem discordo nem concordo	2	15%
	Concordo	2	15%
	Concordo totalmente		
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
10) Tenho conhecimento dos descontos efetuados em relação a minha remuneração	Discordo totalmente	-	-
	Discordo	1	8%
	Nem discordo nem concordo	2	15%
	Concordo	7	54%
	Concordo totalmente	3	23%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

#### **4.2.4 Percepção dos servidores em relação à supervisão/comunicação**

Em relação à supervisão e comunicação temos que 40% afirmaram não receber o devido reconhecimento pelas atividades desenvolvidas. 32% afirmaram não ser tratados com respeito independente dos cargos que ocupam, todavia, agregando os que se sentiam respeitados e aqueles que não souberam opinar temos o percentual de 68%, menos da metade desse percentual afirma ser tratado com respeito.

Ainda em relação à supervisão e comunicação, Pereira et al (2013, p. 05) aborda a importância da mesma na medida em que “avalia se o canal de comunicação da empresa na visão dos funcionários é eficiente e eficaz, se as informações transmitidas, repassadas e recebidas são feitas de forma certa”. Neste ínterim, a maioria concorda que as informações são repassadas com a devida clareza, o que corrobora com o percentual de 77% que julgam adequada o funcionamento da comunicação interna. Neste sentido, diante das contradições existentes no clima organizacional da instituição pode-se afirmar que as mesmas não se dão em virtude da ausência de canais de comunicação.

Tabela 7. Percepção dos servidores em relação à supervisão/comunicação

Característica	Variável	Amostra	%
11) Quando realizo um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento	Discordo totalmente	1	7%
	Discordo	4	31%
	Nem discordo nem concordo	4	31%
	Concordo	4	31%
	Concordo totalmente	-	-
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
12) Os servidores são tratados com respeito independente dos seus cargos	Discordo totalmente	2	16%
	Discordo	2	16%
	Nem discordo nem concordo	5	38%
	Concordo	3	23%
	Concordo totalmente	1	7%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
	Discordo totalmente	1	7%
	Discordo	3	23%

13) As informações são passadas com calma, clareza e de maneira direta	Nem discordo nem concordo	4	31%
	Concordo	4	31%
	Concordo totalmente	1	8%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
14) Considerando a organização como um todo, diria que a comunicação interna é inadequada	Discordo totalmente	4	31%
	Discordo	4	31%
	Nem discordo nem concordo	2	15%
	Concordo	3	23%
	Concordo totalmente	-	-
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

#### 4.2.5 Percepção dos servidores em relação ao relacionamento interpessoal

Quanto à percepção dos relacionamentos interpessoais o quantitativo percentual mais expressivo, 38%, afirmou que o chefe não possuía características para solução de conflitos no interior dos departamentos; apenas 31% afirmaram ter os chefes essas características. 62% afirmou ter liberdade para solicitar esclarecimentos, sempre que necessário, nos assuntos relacionados ao trabalho.

Nesta variável surgiu um dado interessante, o único a expressar um empate técnico no universo de entrevistados. Quando perguntado se havia intriga entre os servidores 23% não opinaram, 38,5% afirmou concordar com a constatação de intriga entre os servidores e outros exatos 38,5% discordar acerca da presença de intrigas os mesmos. Esse dado pode ser considerado sintomático para precisar entre as principais características que constituiu o clima organizacional da instituição.

Ainda em relação às intrigas, mas agora entre servidores e direção 39% afirmaram existir esse tipo de situação no interior da empresa, enquanto para 38% isso não existia no meio institucional. Essa caracterização do clima organizacional não pode deixar de ser considerada, principalmente, pela importância que tem o papel da liderança neste fator.

Referindo-se justamente a liderança, Morgan (*apud* HECK, 2015, p. 56) afirma que “[...] deve ser capaz de analisar interesses, compreender conflitos e explorar relações de poder, de tal forma que as situações possam ser colocadas dentro de medidas de controle”. Assim na medida em o clima organizacional apresenta caracterizações que diminuem a importância desse sujeito nota-se um processo de crise no seio da instituição.

As intrigas e outras percepções nos relacionamentos interpessoais podem ser minoradas na medida em que a liderança tenha condições de dirimir e mediar os conflitos.

Tabela 8. Percepção dos servidores em relação ao relacionamento interpessoal

Característica	Variável	Amostra	%
15) Meu chefe possui habilidades para solucionar conflitos, evitando julgamentos precipitados	Discordo totalmente	2	15%
	Discordo	3	23%
	Nem discordo nem concordo	4	31%

	Concordo	4	31%
	Concordo totalmente	-	-
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
16) Em caso de dúvidas sobre meu trabalho, tenho a liberdade de solicitar maiores esclarecimentos	Discordo totalmente	-	-
	Discordo	2	15%
	Nem discordo nem concordo	1	8%
	Concordo	8	62%
	Concordo totalmente	2	15%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
17) Há intrigas entre os servidores	Discordo totalmente	2	15,5%
	Discordo	3	23%
	Nem discordo nem concordo	3	23%
	Concordo	2	15,5%
	Concordo totalmente	3	23%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
18) Há intrigas entre os servidores e a direção	Discordo totalmente	2	15%
	Discordo	3	23%
	Nem discordo nem concordo	3	23%
	Concordo	1	8%
	Concordo totalmente	4	31%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
19) O sindicato tem ajudado a melhorar as condições de trabalho de minha categoria	Discordo totalmente	8	62%
	Discordo	2	15%
	Nem discordo nem concordo	-	-
	Concordo	-	-
	Concordo totalmente	3	23%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

#### 4.2.6 Percepção dos servidores em relação à estabilidade/progresso profissional

Em relação à estabilidade/progresso profissional o percentual de 77% afirmaram trabalhar no departamento do Banco do Estado do Acre S/A pela estabilidade proporcionada em relação ao emprego. 61% afirmaram considerar seus respectivos trabalhos importantes para a sociedade, muito embora 55% não tenham oportunidades de desenvolver novas aprendizagens no seu departamento.

Essas variáveis respondem à constatação anterior acerca do conflito entre aqueles que gostam das suas atividades no setor de trabalho, mas que não estavam se realizando profissionalmente. A variável estabilidade e a impossibilidade de novas aprendizagens tornam a manutenção no emprego viável, gostando das atividades do departamento, mesmo que insatisfeitos em termo de relação profissional. Notamos um confinamento do papel profissional ao fator crise no mercado de trabalho, primando pela estabilidade.

Essa percepção pode ainda ser relacionado com uma das teorias da motivação, no caso a teoria de Maslow. A referida teoria trabalha com a constituição de diversas necessidades, de sorte que o não atendimento resulta em contradições que se manifestam no seio institucional. No caso acima nota-se que o enquadramento funcional que confina o indivíduo ao mesmo papel indefinidamente é sua necessidade de sustento que, em meio as crises recorrentes o “amarram” ao mesmo status profissional (GOUVEIA & BAPTISTA 2007).

**Tabela 9. Percepção dos servidores em relação à estabilidade/progresso profissional**

<b>Característica</b>	<b>Variável</b>	<b>Amostra</b>	<b>%</b>
20) Trabalho no Departamento pela estabilidade e segurança em relação ao meu emprego	Discordo totalmente	1	8%
	Discordo	2	15%
	Nem discordo nem concordo	-	-
	Concordo	6	46%
	Concordo totalmente	4	31%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
21) Considero meu trabalho importante, pois contribui para a sociedade	Discordo totalmente	1	8%
	Discordo	1	8%
	Nem discordo nem concordo	3	23%

	Concordo	6	46%
	Concordo totalmente	2	15%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
22) Tenho oportunidade de desenvolver novas aprendizagens no meu trabalho (treinamentos, cursos)	Discordo totalmente	3	24%
	Discordo	4	31%
	Nem discordo nem concordo	1	7%
	Concordo	3	23%
	Concordo totalmente	2	15%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

#### 4.2.7 Percepção dos servidores em relação ao processo decisório

Em relação à percepção dos servidores quanto às tomadas de decisões no âmbito da organização temos 92% que afirmaram assumir seus erros quando ocorrem; sendo que para 69% os problemas internos da organização são de ciência da direção das gerências. Esse fator pode ser considerado com positivo diante da necessidade de redirecionamento no processo de tomadas de decisões sempre que necessário pela liderança institucional.

Tabela 10. Percepção dos servidores em relação ao processo decisório

Característica	Variável	Amostra	%
23) Quando faço algo errado, assumo o erro	Discordo totalmente	-	-
	Discordo	-	-
	Nem discordo nem concordo	1	8%
	Concordo	7	54%
	Concordo totalmente	5	38%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
24) Os problemas internos da organização são de conhecimento da direção	Discordo totalmente	-	-
	Discordo	1	8%
	Nem discordo nem concordo	3	23%
	Concordo	6	46%

	Concordo totalmente	3	23%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

#### 4.2.8 Percepção dos servidores em relação às condições físicas de trabalho/segurança

Para Pereira (et al 2013), as condições de trabalho dizem respeito ao espaço estrutural, funcional e físico, se é adequado e se tem condições seguras para o exercício das atividades dos funcionários. Com relação as condições físicas de trabalho 76% dos funcionários do Banacre afirmaram não ter na instituição, condições físicas de trabalho, sendo necessário ações que venham modificar esse quadro na instituição.

Para 54% a instituição não preza pela segurança dos servidores no trabalho. As variáveis que envolvem condições físicas e segurança influenciam diretamente na produtividade da organização, 54% dos servidores, por exemplo, não procuram por conta disso a melhora na qualidade e produtividade do trabalho, enquanto outros 69% veem necessidade de novas instalações físicas e novos recurso para a realização do trabalho.

Tabela 11. Percepção dos servidores em relação às condições físicas de trabalho/segurança

Característica	Variável	Amostra	%
25) As condições físicas de trabalho são satisfatórias (higiene, limpeza, mobiliário, etc.)	Discordo totalmente	7	54%
	Discordo	3	22%
	Nem discordo nem concordo	1	8%
	Concordo	1	8%
	Concordo totalmente	1	8%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
26) Meus colegas procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho	Discordo totalmente	4	31%
	Discordo	3	23%
	Nem discordo nem concordo	3	23%
	Concordo	2	15%

	Concordo totalmente	1	8%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
27) A organização zela pela segurança no trabalho	Discordo totalmente	4	31%
	Discordo	3	23%
	Nem discordo nem concordo	2	15%
	Concordo	4	31%
	Concordo totalmente	-	-
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
28) As instalações físicas e os recursos disponíveis são suficientes e seguros para realizar as minhas tarefas	Discordo totalmente	7	54%
	Discordo	2	15%
	Nem discordo nem concordo	3	23%
	Concordo	-	-
	Concordo totalmente	1	8%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

#### 4.2.9 Percepção dos servidores em relação à disciplina

Chiavenato (2014, p.383) aponta que um dos procedimentos padrões a ser aplicado a variável disciplina é a comunicação das regras, dos critérios de desempenho e das consequências de sua violação, sejam leves ou graves, para que cada pessoa ou supervisor possa compreender perfeitamente a política e os procedimentos adotados pela instituição.

Os dados apontam que para 46% dos servidores as regras são obscuras, e para apenas 31% elas são suficientemente claras. Em casos de injustiça 61% afirmam reagir em defesa dos punidos injustamente. Os dados dessa variável também explicam a ocorrência elevada dos índices de intrigas entre servidores com eles mesmos; e, entre estes e a direção.

Muito embora a percepção seja disciplina, todavia, a teoria trabalhada no presente estudo, ao tratar da variável comunicação, elencou Pereira et al (2013, p. 05) aborda a importância da mesma na medida em que “avalia se o canal de comunicação da empresa na visão dos funcionários é eficiente e eficaz, se as

informações transmitidas, repassadas e recebidas são feitas de forma certa”. A caracterização das regras como obscuras demonstra justamente o contrário. Não se trata tão somente das comunicações corriqueiras da instituição, mas dos elementos básicos que fundamentam qualquer instituição, isto é, suas normas, liberdades, concessões. A variável disciplina contribuiu para desconstruir a ideia da existência de comunicação eficiente no interior da instituição.

Tabela 12. Percepção dos servidores em relação à disciplina

Característica	Variável	Amostra	%
29) As regras da organização são repassadas com clareza	Discordo totalmente	5	38%
	Discordo	1	8%
	Nem discordo nem concordo	3	23%
	Concordo	4	31%
	Concordo totalmente	-	-
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
30) Quando vejo alguém sendo punido injustamente, reajo em defesa do inocente	Discordo totalmente	-	-
	Discordo	1	8%
	Nem discordo nem concordo	4	31%
	Concordo	5	38%
	Concordo totalmente	3	23%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
31) Quando a organização toma uma decisão, há um esforço de todos em colocá-la em prática	Discordo totalmente	2	15%
	Discordo	2	15%
	Nem discordo nem concordo	4	32%
	Concordo	5	38%
	Concordo totalmente	-	-
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

#### 4.2.10 Percepção dos servidores em relação à participação

No tocante à participação dos servidores na instituição temos que para 69% suas atitudes no trabalho estão sendo realizadas do modo desejado. O que aponta

que uma maioria dos funcionários do Banacre tem conhecimento e envolvimento com os assuntos da empresa, mesmo sendo constatada a ocorrência de que a organização não se abre para críticas e questionamentos segundo 46,5% dos entrevistados.

Essa variável que apresenta a instituição fechada para críticas e questionamentos é contradita por apenas 15% dos entrevistados, alimentando sobremaneira a perspectiva avessa à participação dos servidores no interior do Banco do Estado do Acre S/A. Esse fechamento para críticas, questionamentos e participação se fortalece com a variável que indaga acerca do orgulho de se trabalhar no BANACRE, onde consta que apenas 46% afirmaram sentir-se orgulhosos de trabalharem no banco.

Tabela 13. Percepção dos servidores em relação à participação

Característica	Variável	Amostra	%
32) Minhas atitudes no trabalho estão vinculadas ao que é esperado pelo Departamento	Discordo totalmente	-	-
	Discordo	-	-
	Nem discordo nem concordo	4	31%
	Concordo	9	69%
	Concordo totalmente	-	-
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
33) Sinto-me orgulhoso em trabalhar no BANACRE	Discordo totalmente	-	-
	Discordo	1	8%
	Nem discordo nem concordo	6	46%
	Concordo	4	31%
	Concordo totalmente	2	15%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
34) A organização abre espaço para críticas e questionamentos	Discordo totalmente	1	8%
	Discordo	5	38,5%
	Nem discordo nem concordo	5	38,5%
	Concordo	2	15%
	Concordo totalmente	-	-
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

35) Faço esforço extra para beneficiar a organização	Discordo totalmente	2	15%
	Discordo	2	15%
	Nem discordo nem concordo	3	23%
	Concordo	5	39%
	Concordo totalmente	1	8%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

#### 4.2.11 Percepção dos servidores em relação aos objetivos/orientações organizacionais

Relacionado à percepção dos servidores sobre os objetivos/orientações organizacionais, 31% afirmaram que o compromisso da instituição com seus serviços não está claro nas atividades que são desempenhadas diariamente.

Tal variável pode ter relação com a comunicação interna debilitada, somando-se à pouca abertura à participação em seu interior. Em termos de engajamento dos servidores com a instituição tivemos a única variável absoluta. Questionados sobre a responsabilidade de contribuição com o sucesso do departamento, 100% se inseriram como parte desse processo.

Tabela 14. Percepção dos servidores em relação aos objetivos/orientações organizacionais

Característica	Variável	Amostra	%
36) O compromisso do Departamento com a qualidade dos produtos, serviços e processo está visível nos trabalhos diários	Discordo totalmente	1	8%
	Discordo	3	23%
	Nem discordo nem concordo	6	46%
	Concordo	2	15%
	Concordo totalmente	1	8%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
37) Considero ser de minha responsabilidade contribuir para o sucesso do Departamento	Discordo totalmente	-	-
	Discordo	-	-
	Nem discordo nem concordo	-	-
	Concordo	8	62%

	Concordo totalmente	5	38%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

#### 4.2.12 Percepção dos servidores diante do clima organizacional

Ao final da pesquisa foi dada a liberdade para que os servidores atribuíssem uma nota de 0 a 10 para a percepção do clima organizacional do Banacre, conforme gráfico 6 abaixo. A nota mais recorrente foi 7, dada por quase 50% dos servidores que compõem a instituição. Outros 15% atribuíram nota 3; outros 15% deram nota 5. Outros 8% deram nota 10; mais 8% nota 6 e, por fim outros 8% atribuíram nota 1

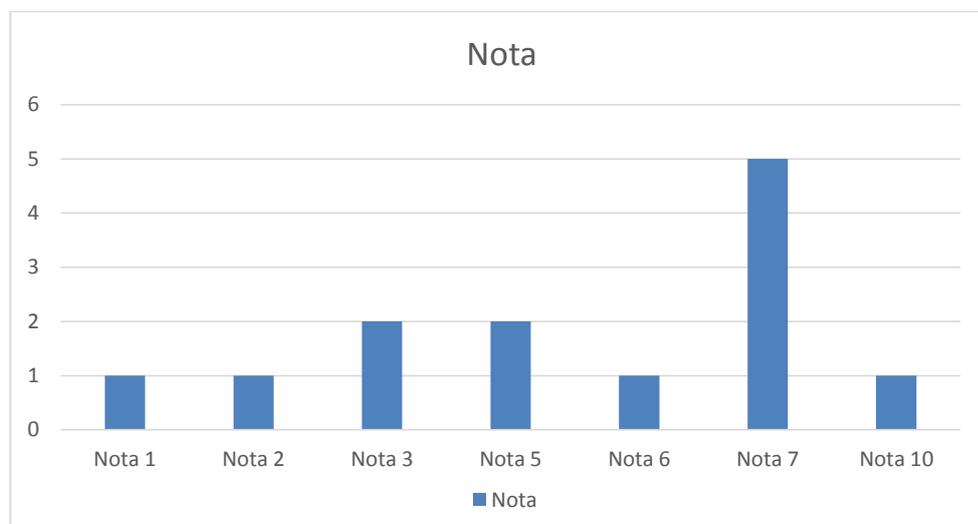
As variáveis, conforme expostas anteriormente, fortalece para a concessão das respectivas notas. Há gosto pelo trabalho, mas não há realização. Há estabilidade em termo de emprego na instituição, porém, há comodismo funcional em que tudo se mantém constante ao longo do tempo.

“A percepção sobre o clima organizacional afeta o comportamento dos funcionários e pode servir como um instrumento administrativo eficaz para integrar a motivação pessoal com os objetivos da organização.” CHIAVENATO (2014, p. 470).

A instituição aparentemente está dividida pelas intrigas entre os próprios servidores e, entre estes e suas respectivas direções onde, metade reconhece os conflitos e a outra não reconhece salientando complicações para a resolução dos conflitos que acabam surgindo.

Por fim, como se resolveriam os conflitos quando não há participação dos servidores nos processos de tomada de decisões, ou pelo menos, a necessária abertura para críticas e/ou questionamentos? Todavia, ainda houve quem atribuísse a esse clima organizacional a nota 10. Lacombe (2011, p. 283) lembra que “O clima organizacional 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, e aos relacionamentos entre as pessoas”.

**Gráfico 6. Nota atribuída ao clima organizacional do Banacre S/A**



Fonte: Pesquisa de campo, autora (2015).

#### **4.2.13 Sugestões capazes de tornar o Banacre S/A um melhor lugar para se trabalhar**

Entre as principais sugestões inseridas no questionário pelos próprios servidores figuram como principais as seguintes:

- “Melhorar as instalações físicas” (Essa variável foi discutida como um fator que inibe a produtividade do trabalho, seu atendimento seria, portanto, crucial para as ações da instituição);
- “Adotar política salarial” (Essa variável que trata da remuneração foi um dos fatores importantes da caracterização do clima organizacional do Banacre. Todos se reconheceram como sujeitos que são mal pagos diante das atividades que desenvolvem. Por se tratar de instituição pública seu atendimento requer articulação política para negociar, demandando tempo para sua consecução);
- “Melhorar as relações de interação e cooperação entre os servidores” (Essa variável foi exposta como um problema neste trabalho. A ausência da participação dos servidores e o fechamento institucional para crítica tornam o clima organizacional algo muito difícil de suportar, tendo em vista e necessidade de aumento de produtividade. Apesar da crítica se trata de sugestão fácil de ser implementada, restando apenas a vontade política para realiza-la a partir de sua liderança);

- “Adotar planejamento” (A estabilidade dos servidores é fator principal que corrobora para a execução desse tipo de demanda. Muito embora essa estabilidade cause comodismos, essa demanda é de fácil assimilação e execução. Seria atender uma demanda e, simultaneamente, resolver a questão do comodismo funcional);
- “Adotar política de valorização profissional e autoestima dos colaboradores” (O atendimento dessa demanda só será possível na medida em que a instituição se abrir para a participação de seus servidores; sobretudo, pelo fato de que o seu atendimento deve ser fruto de discussões conjuntas para torna-las em real para todos);
- “Adotar princípios éticos e uma gestão participativa” (A análise desta demanda junto às outras já citadas demonstra a potencialidade de resolução de conflitos recorrentes no interior da instituição Banacre através da adoção da participação dos servidores nos processos de decisão. Ao que parece, a esse momento da análise é que esse talvez seja o principal problema a ser apreciado e resolvido do clima organizacional já caracterizado da referida instituição. Se trata, sobretudo, de uma demanda legítima e que atenta para ações pontuadas oriundas das lideranças das instituições. Em suma, alguém parece não estar sabendo liderar).

Para responder a pergunta “quais sugestões você daria para tornar o Banacre um bom lugar para se trabalhar”, nenhuma das intervenções sugeridas conseguiu ser tão original e sincera quanto a que afirma: “uma nova gestão”. A simples frase remonta a necessidade de mudanças radicais no interior da instituição. Não adiantaria muito melhorar instalações, política salarial, novos e melhores métodos de relações de cooperação; se não for adotado um novo modelo de gestão. Deve-se ressaltar que a posição radical do entrevistado se trata de uma das diversas correntes que existem no interior da instituição, sendo por conta disso tratado como elemento passível de discussão para as próximas pesquisas.

Esse dado é o aprofundamento das caracterizações negativas do clima organizacional apreciado no Banacre, processos esses que isolaram as lideranças das gerências, afastaram os servidores capazes de mudar o curso institucional dos caracteres negativos e, por fim, de tirar proveito de um melhor caminho institucional a

ser compartilhado por todos os cooperados da instituição, conforme pôde ser visto nas respostas da pesquisa.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Antes de trazer algumas colocações que visam contribuir com o debate exposto ao longo da pesquisa, o que significa, em suma, trazer algumas respostas sobre os objetivos elencados na metodologia do trabalho, pretende-se realizar uma breve síntese daquilo que foi tratado até aqui.

No referencial teórico foi tratado acerca das definições de clima organizacional onde se vislumbrou que a sua análise institucional se dava em virtude da busca de diferenciação competitiva, privilegiando as pessoas para a consecução dessa procura. A ideia de clima organizacional reflete um conjunto de normas e valores que podem ser expressos a partir das representações internalizadas por seus servidores, permitindo a concepção de determinados tipos de clima prevalecentes no interior da instituição.

Foi possível vislumbrar que a importância do tratamento acerca da concepção de clima organizacional se dá em virtude do estabelecimento do vínculo entre a esfera individual e a esfera coletiva, momento em que caracterizamos o breve histórico das teorias motivacionais, utilizando uma miríade de autores que conceberam, dos modos mais diversos, o conjunto de motivações e/ou fatores de estudo que passaram a ser considerados na constituição do clima organizacional.

Em relação à pesquisa propriamente procurou-se responder às indagações erigidas pelos objetivos específicos na metodologia do trabalho. Assim, foi estipulado um determinado perfil dos profissionais/servidores do Banco do Estado do Acre S/A, que apresentava um quantitativo expressivo de pessoas maduras em termos de idade economicamente ativa, a grande maioria dos servidores capacitados com nível superior, mais da metade estavam em algum tipo de matrimônio, a maioria atua na instituição há mais de 30 anos, e a metade exercendo a mesma função há aproximadamente 20 ou 30 anos. Se trata da construção específica do perfil institucional que influirá na construção do clima organizacional.

Um segundo objetivo posto no trabalho para ser analisado foi a necessidade de avaliação dos indicadores do clima organizacional que influem diretamente no

desenvolvimento das atividades dos servidores do Banco do Estado do Acre S/A. A análise destes dados permitiram originar uma imagem caricaturesca do clima organizacional no interior da instituição. Entre as principais características de tal imagem temos a contradição entre “o gostar do trabalho” que se executa, porém não se sentir realizado profissionalmente. Esse dado talvez tenha relação com a percepção acerca da integração funcional dos servidores que citaram com ênfase a falta de cooperação e respeito no ambiente institucional, implicando que mais da metade dos entrevistados afirmassem que o clima de trabalho não era bom. Um outro dado que pode remontar a essa insatisfação profissional talvez seja a incompatibilidade entre os ganhos salariais e as atividades desenvolvidas.

Outra característica desse clima organizacional é a constatação da incapacidade de muitos chefes para a gestão de conflitos laborais na instituição, tendo relação direta com a percepção que afirma a expressiva existência de intrigas entre servidores e chefes inábeis. Essa caracterização somada a pouca abertura para a participação dos servidores nos processos de tomadas de decisões corroboram para que se depreenda acerca da consideração das duas principais características do clima organizacional no Banco do Estado do Acre S/A. A falta de participação isola a chefia, marginaliza os servidores e fere qualquer ideal de legitimidade das lideranças, das decisões, dos caminhos futuros que serão trilhados pela instituição. Em suma, a falta de abertura a críticas e questionamentos tem deteriorado o conjunto das relações no interior da organização, sendo premente sua resolução para o bem da manutenção do ambiente de trabalho.

Por fim, quanto ao objetivo estipulado para detecção de possíveis problemas interpessoais ou interdepartamentais foi abordado anteriormente, todavia, resta ponderar e qualificar positivamente as intervenções sugeridas pelos servidores da instituição alvo da pesquisa, justamente por evidenciar de que a simples atitude de intervir em prol das condições de trabalho dos servidores fortalece para a constituição de relações de trabalho sadias na instituição.

Assim, a melhoria de instalações físicas, a adoção de política salarial determinada, a melhoria das relações de interação e cooperação entre servidores, a qual remonta ao aprofundamento da participação nos processos decisórios, a adoção de um melhor planejamento, enfim, todas se inserem como demandas que têm sido reprimidas ao longo de muito tempo, originando alguns aspectos negativos que

atualmente vislumbramos como caracterização do clima organizacional do Banco do Estado do Acre S/A.

É justamente para solucionar estes caracteres negativos do clima organizacional e, simultaneamente, atestando a inércia em termos de abertura participativa da chefia que uma das sugestões para tornar o Banacre um bom lugar para se trabalhar que um dos servidores reivindicava “uma nova gestão”. Talvez seja em virtude disso que se apresenta uma caracterização organizacional tão supostamente negativa.

Estas caracterizações obtidas na presente pesquisa atestam para onde deve caminhar os processos de gestão, isto é, ao encontro das demandas de seus servidores; nenhuma sugestão será tão oportuna quanto a que afirma a existência e o *locus* dos problemas institucionais que uma vez considerados trazem a cabo toda as sugestões que, individualmente, podem ser esboçadas.

Por fim, faz-se necessário outras pesquisas para confirmar ou negar, por meio de outras observações e outros argumentos, o que se depreende neste trabalho. Certamente que deve ser considerado o horizonte intelectual a que todo pesquisador está sujeito, horizonte este muito mais complexo em virtude da existência de vínculos profissionais com a instituição alvo da pesquisa. O que no final das contas não tira os méritos da presente pesquisa, mas aponta para as suas limitações.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Teoria geral da administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**/ Idalberto Chiavenato. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. Ed. rev. e atual. Barueri: São Paulo, Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Iniciação a teoria das organizações**. Barueri, SP: Manole, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. – Barueri, SP; Manoel, 2014.

ESCOLA DO SERVIDOR PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE. Apresentação da Instituição. Disponível em:  
<<http://www.escoladoservidor.ac.gov.br/wps/portal/fespac/fespac/principal/>>. Acesso em 12 de set. 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOUVEIA, Carla; BAPTISTA, Martinho. **Teoria sobre a motivação: teorias de conteúdo**. Disponível em:  
<[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Motivacao/teorias%20sobre%20motivacao.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/teorias%20sobre%20motivacao.pdf)> Acesso em: 30 de agosto de 2015.

HECK, Simoni Raquel. **Clima Organizacional: Um estudo no Departamento Municipal de Ijuí/RS**. Disponível em:  
<[http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1947/TCC\\_Simoni%20Heck.pdf?sequence=1](http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1947/TCC_Simoni%20Heck.pdf?sequence=1)>. Acesso 08 de set. 2015.

LACOMBE, Francisco José Masset; HILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LARA, Leandro Lugli; LUCCA, Rodrigo Fortini; PIVA, Sílvio Ricardo. **Liderança e motivação no ambiente Organizacional**. Disponível em  
<<http://www.faculdadesjt.com.br/tecnico/gestao/arquivosportal/Lideran%C3%A7a%20e%20Motiva%C3%A7%C3%A3o%20no%20Ambiente%20Organizacional.pdf>> Acesso em: 30 de agosto de 2015.

NAKAMURA, Cristiane Carlis; FORTUNATO, Josiane; C. ROSA, Lúcia Maria; MARÇAL, Rodrigo; PEREIRA, Thais; A. A. BARBOSA, Daniel Freitas. **Motivação no Trabalho. Revista Administração de Empresas**, v. 2, n.1, p.20-25, jan./jun./2005. Disponível em: < <http://www.maringamanagement.com.br/viewarticle.php?id=32>>. Acesso em 30 de agos.2015.

NETO, Jocildo Figueiredo Correia. **Elaboração e avaliação de projetos de investimento: considerando o risco**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

OLIVEIRA, Nélío; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **Discussão metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A**. Disponível em: <<http://saogabriel.pucminas.br/administracao/wp-content/uploads/2013/08/Clima-organizacional.pdf>>. Acesso em: 13 de set. 2015.

PEREIRA, Fernando Antônio de Melo; OLIVEIRA, Elane de; TEIXEIRA, Jeane Christiane Mendes. A influência do clima e cultura organizacional na gestão de uma escola do ensino fundamental. **Revista Administração de Empresas**, v. 14, n. 1, p. 04-10, 2013. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1521/925>>. Acesso em: 14 de set. 2015. ISSN 1677- 4280.

RIBEIRO, Alessandra Valim. **Teorias Motivacionais**. Disponível em: <<http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Lideranca/Teorias%20Motivacionais%20Pontif%C3%ADcia%20Universidade%20Cat%C3%B3lica%20de%20E2%80%A6.pdf>>. Acesso em 30 de agosto 2015.

SILVA, Andréia; WOLF, Letícia; COSTA, Maria Cristina, et al Tatiana. **Motivação no trabalho**. Disponível em <<https://susanacosta.files.wordpress.com/2006/12/motivacao.pdf>> Acesso em: 14 de set. 2015.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira. Clima e Motivação em uma empresa estatal. **Revista Administração de Empresas**, v. 22, n. 1, p. 14-18, jan./ mar./ 1982. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/rae/vol22-num1-1982/clima-motivacao-em-empresa-estatal>>. Acesso em: 12 de set. 2015. ISSN 2178-938X.

## APÊNDICE A – Questionário aplicado aos colaboradores

### Caro colaborador,

Este questionário tem o objetivo de colher informações acerca do clima organizacional do BANACRE S/A – EM LIQUIDAÇÃO ORDINÁRIA. Faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração Pública da UAB. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos garantindo-se o anonimato e sigilo dos mesmos. Sua colaboração é muito importante para o sucesso desse trabalho.

Maria José Ferreira dos Reis  
Acadêmica do Curso de Administração Pública da UAB.

### PARTE 1 – PERFIL DOS PARTICIPANTES

Preencha os seguintes dados de identificação:

1. Faixa Etária: <input type="checkbox"/> até 23 anos <input type="checkbox"/> de 23 a 33 anos <input type="checkbox"/> de 33 a 53 anos <input type="checkbox"/> acima de 53 anos	4. Estado civil: <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Solteiro - União Estável <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado/Separado <input type="checkbox"/> Viúvo
2. Gênero: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	5. Cargo/função que ocupa faz parte: <input type="checkbox"/> área técnica <input type="checkbox"/> área administrativa
3. Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado	6. Tempo de trabalho no BANACRE: <input type="checkbox"/> menos de 1 ano <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> de 11 a 20 anos <input type="checkbox"/> de 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> acima de 30 anos  7. Tempo de atividade nesse cargo: _____

## PARTE 2 – CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta parte você vai encontrar uma série de frases que descrevem diversas situações no trabalho. Por favor, avalie o quanto você concorda ou não com estas situações e marque com um **X** no número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem discordo nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>

	1	2	3	4	5
	DT	D	N	C	CT
<b>O TRABALHO EM SI</b>					
1. Gosto das atividades que desenvolvo.					
2. O Departamento está bem preparado tecnologicamente para melhorar a prestação de seus serviços.					
3. O meu trabalho causa um sentimento de realização profissional.					
<b>INTEGRAÇÃO FUNCIONAL</b>					
4. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores do Departamento.					
5. O clima de trabalho da minha equipe é bom.					
6. O clima de trabalho do Departamento é bom					
7. No meu local de trabalho as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas.					
<b>SALÁRIO/BENEFÍCIOS/ PAGAMENTO</b>					
8. A remuneração que recebo pelo meu trabalho é justa para as atividades que desenvolvo.					
9. Os benefícios que recebo, motivam-me a trabalhar.					
10. Tenho conhecimento dos descontos efetuados em relação a minha remuneração.					
<b>SUPERVISÃO/COMUNICAÇÃO</b>					

11. Quando realizo um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.					
12. Os servidores são tratados com respeito independente dos seus cargos.					
13. As informações são passadas com calma, clareza e de maneira direta.					
14. Considerando a organização como um todo, diria que a comunicação interna é adequada.					
<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>					
15. Meu chefe possui habilidades para solucionar conflitos, evitando julgamentos precipitados.					
16. Em caso de dúvidas sobre meu trabalho, tenho a liberdade de solicitar maiores esclarecimentos.					
17. Há intrigas entre os servidores.					
18. Há intrigas entre servidores e direção.					
19. O sindicato tem ajudado a melhorar as condições de trabalho de minha categoria.					
<b>ESTABILIDADE/ PROGRESSO PROFISSIONAL</b>					
20. Trabalho no Departamento pela estabilidade e segurança em relação ao meu emprego.					
21. Considero meu trabalho importante, pois contribui para a sociedade.					
22. Tenho oportunidade de desenvolver novas aprendizagens no meu trabalho (treinamentos, cursos).					
<b>PROCESSO DECISÓRIO</b>					
23. Quando faço algo errado, assumo o erro.					
24. Os problemas internos da organização são de conhecimento da direção.					
<b>CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO/SEGURANÇA</b>					
25. As condições físicas de trabalho são satisfatórias (higiene, limpeza, mobiliário, etc.					
26. Meus colegas procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho.					

27. A organização zela pela segurança no trabalho.					
28. As instalações físicas e os recursos disponíveis são suficientes e seguros para realizar as minhas tarefas.					
<b>DISCIPLINA</b>					
29. As regras da organização são repassadas com clareza.					
30. Quando vejo alguém sendo punido injustamente, reajo em defesa do inocente.					
31. Quando a organização toma uma decisão, há um esforço de todos em colocá-la em prática.					
<b>PARTICIPAÇÃO</b>					
32. Minhas atitudes no trabalho estão vinculadas ao que é esperado pelo Departamento.					
33. Sinto-me orgulhoso em trabalhar no BANACRE.					
34. A organização abre espaço para críticas e questionamentos.					
35. Faço esforço extra para beneficiar a organização.					
<b>OBJETIVOS/ORIENTAÇÕES ORGANIZACIONAIS</b>					
36. O compromisso do Departamento com a qualidade dos produtos, serviços e processos está visível nos trabalhos diários.					
37. Considero ser de minha responsabilidade contribuir para o sucesso do Departamento.					

38. Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 o pior clima e 10 o melhor clima), como você classificaria o clima do BANACRE? \_\_\_\_\_

39. Quais sugestões você daria para tornar o BANACRE um lugar melhor para se trabalhar?

---



---

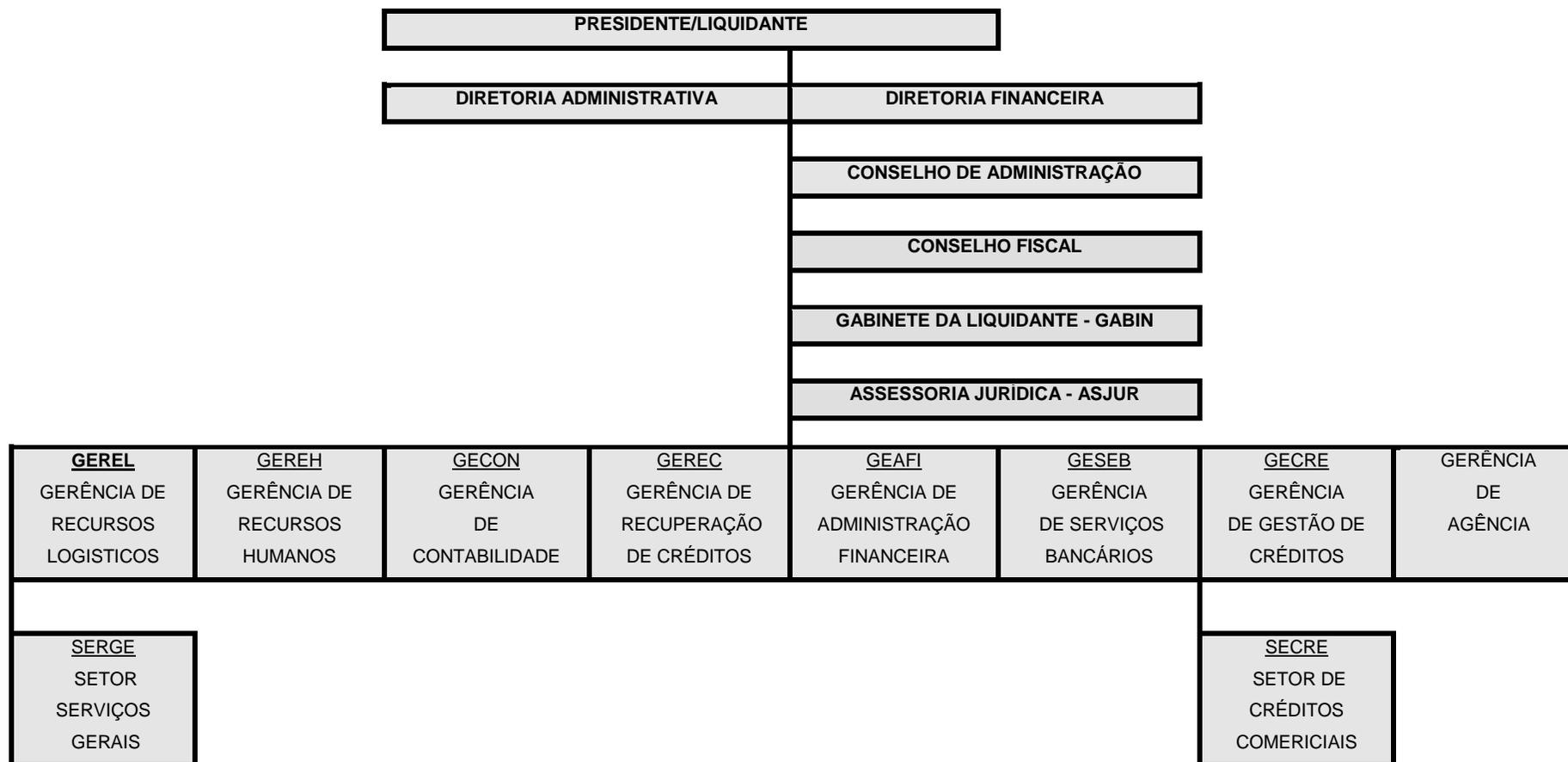


---

**Obrigada pela sua participação!**

## APÊNDICE B

## Organograma da Empresa Banacre S/A – em liquidação ordinária



Fonte: Banco do Estado do Acre – BANACRE S/A.