

JOSE VOLTARELI BOVO

10.0 (Dez)

m
✶

ESTILOS DE GERÊNCIA: Um estudo sobre os efeitos dos Estilos de Gerência e os resultados do Clima Organizacional

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista Curso de Especialização - MBA em Gestão Empresarial do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Professora Dra. Mirian Palmeira.

CURITIBA

2004

Dedico este trabalho à minha família:

Maria Vanilde,

Querida esposa, amiga e companheira.

Alethéa e Saritha,

**Doçura de filhas que souberam compreender os momentos de
ausência.**

**E a todos que colaboram para tornar possível este
trabalho.**

AGRADECIMENTOS

Aos colegas de turma, que muito colaboraram no aprendizado.

À professora Orientadora, pela paciência e dedicação.

Aos professores, pela forma simples e serena que conduziram as atividades.

Aos colegas da Unidade de trabalho, pelo apoio e colaboração com os questionários.

E por fim, à Marlene Viero, querida “Kuki”, que foi a maior incentivadora do meu ingresso neste Curso.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	vii
SINOPSE	viii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	2
1.3.1 Objetivo Geral.....	2
1.3.2 Objetivos Específicos.....	2
1.4 JUSTIFICATIVAS.....	3
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	3
2 BASE TEÓRICO-EMPIRICA	5
2.1 ESTILOS DE GERÊNCIA OU DE LIDERANÇA.....	5
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
2.3 EFEITOS DOS ESTILOS DE GERÊNCIA SOBRE O RESULTADO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
2.4 COMO É TRATADO O CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA.....	16
2.4.1 As etapas que contemplam o sistema.....	16
2.4.2 Fatores de mensuração.....	17
3 METODOLOGIA	18
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	18
3.2 ABORDAGEM DE ANÁLISE.....	18
3.3 NÍVEL DE ANÁLISE.....	19
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE.....	19
3.5 TIPOLOGIA DE DADOS.....	19
3.5.1 Dados Primários.....	19
3.5.2 Dados Secundários.....	19
3.6 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	20
4 A UNIDADE ESTUDADA	21
4.1 ÁREA DE ATUAÇÃO.....	21
4.2 PRINCIPAIS ATIVIDADES.....	21

4.3 ESTRUTURA DA UNIDADE	22
4.4 O CLIMA ORGANIZACIONAL NA UNIDADE Y	23
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES APLICÁVEIS	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXOS	34

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 – OS GRAUS DE INFLUENCIAÇÃO.....	6
QUADRO 2.2 – ESTILOS DE LIDERANÇA POR WHITE E LIPPITT.....	6
QUADRO 2.3 – TIPOS DE PERSONALIDADE DE EXECUTIVOS	8
QUADRO 2.4 – ESTILOS LIFO.....	14
QUADRO 4.1 – RESULTADO CLIMA NA UNIDADE Y	23
QUADRO 4.2 – RESULTADO CLIMA NO ESTADO DO PARANÁ	24
QUADRO 5.1 – RESULTADO OBTIDO PELOS QUESTIONÁRIOS	26
QUADRO 5.2 – TABULAÇÃO DOS 53 ITENS DO QUESTIONÁRIO.....	27

SINOPSE

BOVO, Jose V. Estilos de Gerência: um estudo sobre os efeitos do Estilo de Gerência e os resultados do Clima Organizacional. 2004. 55 f. Monografia (MBA em Gestão Empresarial) -- Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Esta monografia tratou dos efeitos dos Estilos de Gerência e os resultados do Clima Organizacional. Utilizando um estudo de caso com questionários, entrevistas e observação do autor, objetivou-se avaliar os efeitos do Estilo de Gerência adotado no período de janeiro de 2002 a junho de 2003, na Unidade de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil em Curitiba, sobre os resultados do Clima Organizacional da Unidade. Os resultados obtidos com a aplicação de questionário, adaptado a partir da teoria desenvolvida pelos psicólogos Atkins e Katcher (1967), chamada de estilos LIFO (Life Orientations), destacaram: 1) A Unidade Y possui Clima Organizacional acima da média do Estado; 2) Os resultados das pesquisas de Clima Organizacional estão diretamente vinculados ao Estilo de Gerência adotado na Unidade; 3) Mesmo nas situações de stress o Estilo de Gerência empregado na Unidade favoreceu a manutenção do bom Clima Organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Estilos de Gerência, Liderança, Clima Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A produção de um trabalho monográfico é uma atividade bastante complexa e difícil, a começar pela escolha do tema.

Complexa porque o curso que ora se conclui abordou variados assuntos, durante os seus módulos, com os quais o autor deste trabalho se identificou e se viu motivado a desenvolver trabalho sobre diversos temas.

Difícil porque não basta identificar-se com o tema e estar motivado ao estudo. É necessário sentir-se habilitado a produzir algo que, mais que requisito essencial à obtenção do título de especialista no Curso, produza alguma reflexão, principalmente em quem está desenvolvendo o trabalho.

1.1 TEMA ESCOLHIDO

“ESTILOS DE GERÊNCIA: Um estudo de caso sobre os efeitos dos Estilos de Gerência e o resultado do Clima Organizacional”.

A escolha desse tema teve dois motivos bem definidos:

a) Primeiramente porque este Curso foi patrocinado pela Empresa X, nome fictício da empresa onde trabalha o autor deste trabalho, e que exige o desenvolvimento de trabalho sobre temas relacionados com as atividades da empresa. Estilos de Gerência tem tudo a ver com a empresa X, que possui mais de 80.000 funcionários, dois quais mais de 10.000 exercem a função de gerente;

b) Em segundo lugar porque o autor desta monografia trabalha na Unidade de Gestão de Pessoas, que neste trabalho recebe o nome fictício de Unidade Y, a qual tem a responsabilidade de, entre outras atividades, cuidar do Clima Organizacional da empresa.

1.2 PROBLEMA

Quais os efeitos do Estilo de Gerência adotado na Unidade Y, no ano de 2002 e no primeiro semestre de 2003, sobre os resultados da pesquisa de Clima Organizacional?

Como o resultado da pesquisa sobre Clima Organizacional é conhecido, é importante estudar a relação entre os Estilos de Gerência e o resultado do Clima Organizacional e detectar que efeitos o estilo gerencial adotado na Unidade Y surtiu sobre o Clima Organizacional daquela Unidade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os efeitos dos Estilos de Gerência adotado no ano de 2002 e no primeiro semestre de 2003 sobre os resultados da pesquisa de Clima Organizacional na Unidade Y.

1.3.1 Objetivos específicos:

1.3.1.1 Descrever o estilo de gerência praticado na Unidade Y, no ano de 2002 e no primeiro semestre de 2003;

1.3.1.2 Relatar o clima organizacional na Unidade Y, no mesmo período;

1.3.1.3 Descrever os efeitos do estilo de gerência sobre o resultado do clima organizacional naquela Unidade.

1.4 JUSTIFICATIVAS

A importância deste trabalho está em mostrar como um estilo de gerência pode influir no ambiente de trabalho e determinar o resultado do clima organizacional, afetando o resultado de uma dependência.

Apesar da Unidade pesquisada não ter como objetivo principal a obtenção de lucro, justifica-se o estudo porque toda atividade laborativa tem seu custo monetário, e quanto melhor a produtividade de uma Unidade, ainda que interna, melhor a rentabilidade da empresa a qual está vinculada.

Outro aspecto que justifica a análise é que a Unidade pesquisada tem sua atuação em todo o Estado do Paraná e se relaciona com mais de 300 outras Unidades e Agências, apoiando os seus negócios e praticando todas as atividades vinculadas ao recrutamento, seleção e treinamento dos seus funcionários.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 06 capítulos assim distribuídos:

No capítulo 1 são apresentados os assuntos abordados, os objetivos, as justificativas e a estrutura do trabalho.

O capítulo 2 trata da Base Teórico-Empírica, onde foram buscados na doutrina alguns conceitos sobre o tema escolhido, ou seja, sobre Estilos de Gerência, sobre Clima Organizacional e sobre os efeitos que primeiro pode provocar no segundo. Também traz dados empíricos, isto é, a posição real existente na Unidade Y.

O capítulo 3 aborda a metodologia aplicada no presente trabalho, explora o estudo de caso, a técnica de pesquisa, o tipo de pesquisa, abordagem de análise, nível de análise, unidade de análise, tipologia de dados, o público-alvo e os instrumentos de coleta de dados.

O capítulo 4 mostra a situação vivenciada na Unidade Y, através de um estudo de caso, com coleta de dados, a compilação destes e observações apontadas durante o processo.

O capítulo 5 traz uma análise comparativa entre a Base Teórico-Empírica e a situação real vivenciada na Unidade Y.

O capítulo 6 traz as conclusões deste trabalho e oferece algumas recomendações aplicáveis à Unidade Y em função da análise efetuada por este trabalho.

2 BASE TEÓRICO-EMPIRICA

Sobre o tema deste trabalho a doutrina já consagrada traz conceitos diversos, com autores sugerindo diferentes formas de análise, de atuação e diferentes métodos de treinamento em grupo para aprimoramento do relacionamento interpessoal e desenvolvimento de liderança.

Não há aqui o intuito de estabelecer qual critério ou conceito é correto ou mais válido que outro, apenas de mostrar que o tema é rico e que existem posições e conceituações diversas.

Paulo Roberto Araújo de Almeida em sua dissertação de mestrado (2002), citando Chiavenato (1994), mostra que gerência e liderança são duas dimensões que não devem ser confundidas. Possuem relação entre si muito complexas e que precisam ser exploradas. Um bom gerente deve ser necessariamente um bom líder. O líder nem sempre é um bom gerente.

A empresa precisa de líderes em todos os níveis hierárquicos, mas é na gerência que se encontra o ponto crucial da liderança. A gerência funciona como decodificadora dos objetivos fixados pela alta direção, transformando-os em planos e programas. Assim, a gerência direciona e conjuga liderança, motivação e esforços dentro do grupo, lidando então com pessoas. E ao lidar com pessoas, surge a principal ferramenta gerencial que é a liderança (Chiavenato, 1994).

2.1 ESTILOS DE GERÊNCIA OU DE LIDERANÇA

A doutrina traz diversos conceitos e classificações de Estilos de Gerência ou Liderança. Neste trabalho são trazidas apenas algumas das classificações e dos conceitos mais difundidos no momento.

Segundo Chiavenato (Gerenciando pessoas – o passo decisivo para administração participativa – 1997), a liderança é um fenômeno tipicamente social

que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Essa influência pode existir em graus diferentes, indo desde a coação, a persuasão, a sugestão, até a emulação, como descrita no quadro 2.1

QUADRO 2.1 – OS GRAUS DE INFLUENCIAÇÃO

Coação	Persuasão	Sugestão	Emulação
Forçar, coagir ou constranger mediante pressão, coerção ou compulsão.	Prevaler sobre uma pessoa, sem forçá-la, através de conselhos, argumentos ou induções para que faça alguma coisa.	Colocar ou apresentar um plano, idéia ou proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute.	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou pelo menos, chegar a ficar quase igual a alguém.

Apesar de todas essas colocações a respeito da influenciação, Chiavenato (1997) lembra que muitos autores têm se definido os estilos de gerência ou liderança sem se preocupar com os traços de personalidade do líder.

Para White e Lippitt, citados por Chiavenato (1997), existem três estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal (*laissez-faire*) e a democrática, com descrita no quadro 2.2.

QUADRO 2.2 – ESTILOS DE LIDERANÇA POR White e Lippitt

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder,

	maneira imprevisível para o grupo	poderia fornecer informações desde que as pedissem.	quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas com a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A decisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do Líder	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal de grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Richard W. Wallen (1963), citado por Fela Moscovici (2001) identificou três tipos de personalidade de executivos existentes em quase todas as organizações, baseando-se na maneira de cada um lidar com dois conjuntos essenciais de impulsos e emoções. O primeiro refere-se à expressão de afeto, simpatia e consideração pelos outros. O segundo, à expressão de agressividade, nível de atividade e luta contra os obstáculos. Os dois conjuntos existem em todas as personalidades, mas um deles torna-se preponderante como característica geral de estilo de comportamento.

Os tipos de personalidade de executivos assim classificados são:

- O batalhador "durão"
- O auxiliador amistoso
- O crítico lógico

As características dos três tipos quanto a emoções, metas, padrões de julgamento, influência e utilidade na organização podem ser comparadas no Quadro 2.3.

QUADRO 2.3 - TIPOS DE PERSONALIDADE DE EXECUTIVOS

CARACTERÍSTICAS	BATALHADOR	AUXILIADOR	CRÍTICO
Emoções	Aceita Agressão Rejeita Afeto	Aceita afeto Rejeita agressão	Rejeita afeto e agressão
Meta	Poder	Aceitação	Precisão
Julga outros por	Poder	'Calor' humano	Aptidão cognitiva
Influencia outros por	Intimidação Controle de recompensa	Compreensão Favor, amizade	Dados factuais Argumentos lógicos
Valor na organização	Inicia, exige, disciplina	Apóia, harmoniza, alivia tensão	Define, esclarece, critica, testa
Uso exagerado de	Agressão	Bondade	Análise lógica
Pode tornar-se	Belicoso	Sentimental piegas	Pedante
Receia	Dependência	Rejeição, conflito	Emoções, atos irracionais
Necessita	Afeto, objetividade, humildade	Firmeza, integridade, auto-afirmação	Conscientização de sentimentos, amar e lutar

Quando as diferenças não são extremas e as coisas vão bem, os três tipos podem trabalhar em equipe de forma altamente satisfatória. Quanto, porém, os estilos são mais pronunciados, as frustrações e necessidades individuais insatisfeitas transformam as qualidades em defeitos.

Cada tipo pode ser exagerado e distorcido. O batalhador durão seria melhor executivo, pai, colega e pessoa mais satisfeita se pudesse adquirir alguma sensibilidade, aceitar sua inevitável dependência dos outros e desenvolver consideração pelos outros. Seria, em geral, mais bem-sucedido se reconhecesse que nem todas as situações exigem beligerância. O auxiliador amistoso seria melhor executivo, pai, colega e pessoa mais satisfeita se soubesse lutar por seus próprios interesses e pelo que acha certo, mesmo contra os apelos dos outros. Necessita firmeza e coragem para não evitar nem contemporizar conflitos e, ao mesmo tempo, encarar os fatos mais realisticamente. O crítico lógico seria melhor executivo, pai, colega e pessoa mais satisfeita se pudesse conscientizar seus próprios sentimentos

e reconhecer os sentimentos dos outros. Necessita aprender que há ocasiões quando é correto lutar e ocasiões quando é desejável amar.

Evidentemente, os três tipos puros constituem somente abstração. A maioria dos executivos apresenta características tendentes ao equilíbrio, permitindo flexibilidade comportamental e adaptação a situações complexas e mutáveis.

Para Benfari (1996) todos os estilos de gerência provêm da personalidade e do comportamento. A maneira pela qual reagimos a situações e a pessoas problemáticas está baseada, em larga medida, no tipo de pessoa que somos. Mesmo assim todos têm a capacidade de mudar seu estilo de gerência e de passar a lidar com mais eficácia com chefes, colegas e subordinados.

A chave para mudar o estilo de gerência de alguém é o desenvolvimento de uma inteireza baseada no fortalecimento de fraquezas e na maximização de forças

Benfari (1996) chama os estilos de gerência de tipos psicológicos e os classifica da seguinte forma:

1. *Extroversão versus introversão*, Esta polaridade define como o indivíduo usa a energia psíquica. As pessoas extrovertidas encontram sua orientação no ambiente exterior, objetivo, através das pessoas e das instituições. As introvertidas obtêm sua orientação de dentro de si mesmas.

2. *Sensação versus intuição*. Define a função perceptiva. As pessoas sensitivas se concentram em detalhes, fatos e dados obtidos através dos cinco sentidos. As pessoas intuitivas se concentram em possibilidades, vão além dos fatos e utilizam seus sextos sentidos.

3. *Pensamento versus sentimento*. Define a função do julgamento. Os tipos pensadores usam tratamento impessoal, lógico e analítico para julgar situações, Os tipos sentimentais baseiam seus julgamentos em sistemas individuais de valores e concentram no impacto pessoal de seus julgamentos.

4. *Percepção versus julgamento*. Esta última polaridade determina qual

função, sensação versus intuição (a função perceptiva) ou pensamento versus sentimento (a função julgadora), é utilizada para lidar com o mundo exterior.

Fela Moscovici, em seu livro *Desenvolvimento interpessoal* (2001), identifica estilos pessoais de atuação. Todos nós somos diferentes e, ao mesmo tempo, semelhantes em estilos comportamentais predominantes, em gradações diversas, de acordo com a estrutura e a dinâmica de nossa personalidade.

Identificadas as principais características de personalidade, é interessante saber como estão sendo usadas -- pois qualidades e defeitos não têm um significado estático e sim dinâmico, pela maneira como são utilizados. Uma qualidade pode tornar-se defeito conforme o uso que dela fizermos e vice-versa.

Traz em sua obra um teste chamado de LIFO (Life Orientations) elaborado pelos psicólogos Atkins e Kachter (1967), que permite avaliar o uso que fazemos de nossos atributos positivos (forças) e negativos (fraquezas), baseando-se em idéias de Erich Fromm (1960) sobre orientação produtiva e improdutiva no relacionamento *eu-outros*.

Bergamini (1987) ao analisar a teoria LIFO afirma ser um paradoxo humano o fato de que as forças de uma pessoa, quando utilizadas em excesso, se transformam nas suas próprias fraquezas.

Os autores do sistema LIFO buscaram transportar esses conceitos para a realidade organizacional e verificaram que os estilos gerenciais também poderiam ser compreendidos como orientações comportamentais, que num dado momento seriam reconhecidamente produtivas; mas a ênfase num momento em que essas orientações não eram adequadas, nem ao trabalho nem ao grupo poderia levar a reconhecê-las como improdutivas ou disfuncionais.

Os quatro estilos LIFO são:

1. AP/CS – Apoio/Concessão;
2. LD/DM – Liderança/Dominação;

3. CV/AG – Conservação/Apego;
4. AD/NG – Adaptação/Negociação.

Quando as coisas vão bem e seus recursos ou forças positivas são utilizados de modo produtivo, os estilos LIFO podem ser assim traduzidos:

+ AP/CS – Apoio/Concessão

Você gosta de dar conselhos, ajudar os outros e admirar seus trabalhos e realizações. Você tem profundo sentimento de lealdade e dedicação para com os colegas de seu grupo de trabalho. Você também comunica uma grande dose de confiança aos outros. Você age e pensa assim: “Se eu trabalhar muito e der ajuda, os outros, em troca, me darão as recompensas que mereço”.

+ LD/DM – Liderança/Dominação

Você se sente mais produtivo quando assume o comando e toma as iniciativas, principalmente no plano das idéias. Você reage bem a situações em que pode traçar seus planos e fazer com que os outros os cumpram. Desafios e ideais novas o intrigam e você gosta de reagir prontamente. Você se interessa mais por tudo aquilo que é novo. Sua crença é que: “Se as coisas irão acontecer comigo e no trabalho, eu tenho que fazê-las acontecer”.

+ CV/AG – Conservação/Apego

Você tem um estilo muito analítico e pratico. Sua abordagem é baseada em fatos e lógica. Você se aproxima das pessoas com especial cuidado e precaução e olha todos os ângulos de um problema. Para você aceitar uma idéia nova, ela tem que fazer sentido e você tem que ver o resultado prático que lhe trará. Você gosta de extrair o máximo de idéias e procedimentos existentes antes de passar para algo novo. Você tenta tomar as decisões mais práticas sendo engenhoso e analítico.

+ AD/NG – Adaptação/Negociação

Você usa seu charme pessoal e habilidades sociais para influenciar os outros e conseguir aquilo que você quer. Você, freqüentemente, se adapta, prontamente, aos pontos de vista dos outros. Seu estilo é de *negociador*. Ser apreciado pelos outros é altamente importante para você. Você se adapta sendo charmoso, ativo, espirituoso e obtém reconhecimento dos outros por seus feitos, popularidade e habilidade de se dar bem com todos.

Quando, porém, as coisas não vão bem, você enfrenta conflitos e alguns insucessos, os estilos passam a apresentar-se assim:

- AP/CS – Apoio/Concessão

Você tende a ser excessivamente útil, acreditando nos outros e confiando e concedendo demais. Você aceita o ponto de vista dos outros muito facilmente a fim de ser considerado um *bom sujeito*. Você tende a perguntar demais as opiniões dos outros, não colocando as suas com firmeza, e perguntando o que fazer. Você tende a assumir rapidamente a culpa pelo conflito, acreditando que você seja a causa dele procurando uma maneira de conciliar. Você pode parecer um fraco aos olhos dos outros.

- LD/DM – Liderança/Dominação

Você tende a usar muito o estilo “ou vai ou racha”. Você se torna vigoroso demais *lutando por seus direitos* e usando *rolo compressor*, decidido a não deixar ninguém passá-lo para trás. Você pode tentar medir forças intelectuais com seu adversário e entrar numa polêmica radical (*ganha-perde*), mesmo que seja para vencer a batalha e perder a guerra. Os outros podem achar você superagressivo.

- CV/AG –Conservação/Apego

Você tende a se prender muito a fatos e inundar os outros com dados para vencer uma discussão, depois se retira, mantém sua posição e espera para ver uma reação, ou até que a competição chegue a você. Você tende a superanalisar um problema e, portanto, a colecionar dados desnecessários. Você se atém, possivelmente, àquilo que tem, protege-se e fica atento a seus próprios interesses, mesmo que possa fazer os outros pensarem que você é teimoso, frio ou indiferente. Você tende a se apegar demais ao velho em vez de aceitar o novo.

- AD/NG –Adaptação/Negociação

Você tende a transigir demais, adaptando-se e seguindo muito facilmente as opiniões dos outros. Você tenta evitar o conflito, manter a paz e a harmonia a todo o custo. Você, freqüentemente, tende a apaziguar os *criadores de* casos procurando pilheriar sobre o problema, levando na brincadeira, e negando a preocupação real. Você tende a suavizar as coisas com seu charme, a esconder seus sentimentos reais e a transigir para manter todos contentes, mesmo que você pareça ansioso demais por obter a aprovação dos outros.

Comparando-se o mesmo estilo nas duas situações, verifica-se que o conceito básico é de que a utilização excessiva das forças (ou qualidades) acaba tornando-as fraquezas, ou seja, a utilização de forças pode e deve ser desenvolvida até sua plenitude, mas não ultrapassada. O excesso tende a transformar um estilo produtivo em improdutivo pelas dificuldades que acarreta em termos de tensão e problemas interpessoais.

O Quadro 2.4 apresenta os usos produtivo e excessivo de traços de personalidade em cada estilo.

QUADRO 2.4 – ESTILOS LIFO

USO PRODUTIVO	USO EXCESSIVO
APOIO Idealista Modesto Receptivo Cooperador	CONCESSÃO Não prático Autodepreciativo Influenciável Subserviente
LIDERANÇA Autoconfiante Assume riscos Controlador Ativo	DOMINAÇÃO Arrogante Impulsivo Dominador Impaciente
CONSERVAÇÃO Reservado Tenaz Metódico Factual	APEGO Inamistoso Teimoso, obstinado Complicado Preso aos dados
ADAPTAÇÃO Flexível Entusiasta Inspirador Experimental	NEGOCIAÇÃO Inconsistente Infantil Melodramático Manipulativo

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2002), Clima Organizacional é a motivação – no nível individual – analisada no nível de organização. Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Este ajustamento busca a satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima de auto-realização.

Refere-se ao ambiente interno que existe entre os membros da organização

e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Ainda, segundo Chiavenato, em Gerenciando Pessoas, como transformar gerentes em gestores de pessoas (2002), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 99), Clima Organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

2.3 EFEITOS DOS ESTILOS DE GERÊNCIA SOBRE O RESULTADO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O fascículo nº 15, da Revista Profissionalização – O Diferencial da Competitividade, cujo tema central foi o clima Organizacional trouxe alguns conceitos de Clima Organizacional e quais os principais elementos favoráveis e desfavoráveis para os resultados do Clima.

Fatores favoráveis:

- Natureza do Trabalho;
- Identificação com a Organização;
- Relacionamento Interpessoal

Fatores desfavoráveis:

- Política Salarial e Reconhecimento;
- Modelo de Gestão;
- Processo de comunicação;
- Estilos de Gerencia;
- Grau de Relacionamento entre as diferentes Áreas Funcionais.

Sob a ótica dos empregados, as empresas necessitam tornar clara e praticar uma filosofia de gestão que seja transparente e adequada ao seu próprio funcionamento.

Além disso, as críticas ao papel dos gerentes são enormes, configurando-se uma “crise” de liderança e de projeto organizacional, aumentando ainda mais o desafio de engajar e mobilizar funcionários para a mudança e desenvolvimento organizacional.

2.4 COMO É TRATADO O CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA

No Banco do Brasil, muito mais que um instrumento de pesquisa, existe um sistema, cujo objetivo é elaborar propostas para melhorar o ambiente de trabalho e a partir do sensoriamento do clima.

2.4.1 As etapas que contemplam o sistema:

- a) Pesquisa – aplicação de questionário ao corpo funcional da dependência;

- b) tabulação das respostas, tudo por processo informatizado;
- c) tratamento dos dados – identificação e interpretação dos focos de insatisfação;
- d) criando um novo clima – identificação de mecanismos para melhoria do clima.

No Banco do Brasil sensoriar o clima é muito mais que aplicação de uma pesquisa. É a identificação das percepções dos funcionários, analisando os dados e identificando situações que propiciem o desenvolvimento e bem estar dos funcionários. Entre as medidas mais adotadas estão a revisão de práticas gerenciais e adoção de medidas preventivas quanto ao estilo gerencial.

2.4.2 Fatores de mensuração

Para identificar os graus de satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho, as questões formuladas na pesquisa são agrupadas em 8 fatores:

- a) Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho;
- b) Estilo de Gerência;
- c) Reconhecimento;
- d) Comprometimento Organizacional;
- e) Recompensa e Volume de Trabalho;
- f) Autogestão da Equipe de Trabalho
- g) Condições de Trabalho
- h) Desenvolvimento Profissional.

3 METODOLOGIA

Este capítulo trata do tipo e da forma como foi desenvolvido o trabalho.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia utilizada na elaboração da pesquisa é o estudo de caso, por restringir-se ao âmbito de uma unidade da empresa e o tema requerer uma análise mais profunda. As informações obtidas dos integrantes da equipe foram cruzadas com as observações realizadas no ambiente de trabalho e também com entrevistas realizadas com alguns funcionários que ainda hoje integram o quadro da Unidade.

Segundo Gil (1996)

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Para Tigreiro (1999), estudo de caso é:

“Uma descrição ou problema administrativo, objeto de decisão que foi determinada. A decisão que foi tomada poderá ou não constar do caso. O trabalho do pesquisador de caso é descobrir e relatar fatos e opiniões, não os modificar”.

3.2 ABORDAGEM DE ANÁLISE

Neste tipo de estudo é importante que todos os funcionários da Unidade fossem envolvidos e por isso foi utilizada uma abordagem qualitativa, onde todos os funcionários lotados no período sob análise puderam fornecer informações, respondendo o questionário demonstrado no anexo 2.

3.3 NÍVEL DE ANÁLISE

Embora a Unidade tenha suas divisões (gerência, pessoas voltadas ao desenvolvimento de projetos e outras ocupadas mais com a parte operacional), optou-se por fazer análise do tipo organizacional envolvendo no objeto do estudo toda a organização.

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE

A Unidade pesquisada foi a Regional de Gestão de Pessoas em Curitiba e os dados foram coletados com todos os funcionários, independentemente do grau hierárquico.

3.5 TIPOLOGIA DE DADOS

3.5.1 Dados Primários

Os dados primários foram obtidos de três formas diferentes:

- a) Através de questionários que, por serem aplicados a todos os funcionários ao mesmo tempo, deram um ar de informalidade para as questões propostas e também apresentaram maior confiança na questão da manutenção do anonimato dos participantes.
- b) Entrevistas realizadas com 02 (dois) funcionários da Unidade, a partir do roteiro (anexo 3).
- c) Observação do pesquisador deste trabalho.

3.5.2 Dados Secundários

Como dados secundários foram utilizados os dados já existentes na Unidade pesquisada, como resultados das pesquisas de clima organizacional dos anos 2002 e 2003 (anexos 05 e 06).

3.6 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados primários foram utilizados questionários (anexo 2), distribuídos a todos os funcionários e estagiários que trabalharam na Unidade Y no período sob análise e roteiro para as entrevistas (anexo 3).

4 A UNIDADE ESTUDADA

A Unidade estudada é um Órgão Regional, denominada Unidade Regional de Gestão de Pessoas – Curitiba PR, que tem por objetivos cuidar das pessoas da empresa desde a admissão até o seu desligamento (nas suas mais variadas formas), organizando e desenvolvendo ações de capacitação, visando a potencialização das habilidades individuais, para permitir que o funcionário se desenvolva pessoalmente e profissionalmente e que retribua ao Banco através da melhoria da rentabilidade.

Trata-se de Unidade Regional que representa no Estado a Vice-Presidência de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil. Recentemente teve sua atuação bastante diversificada, com a descentralização de muitas atividades que antes eram realizadas apenas na Direção Geral em Brasília.

Até o ano de 2000 sua atuação básica era na capacitação dos funcionários através de uma carteira de cursos pré-formatados e com um rol de Instrutores pré-selecionados e preparados. Nessa fase chamava-se CEFOR – Centro de Formação.

4.1 ÁREA DE ATUAÇÃO

A jurisdição da Unidade compreende todo o Estado do Paraná, que possui aproximadamente 240 Agências e 45 Órgãos Regionais, totalizando mais de 4.900 funcionários.

4.2 PRINCIPAIS ATIVIDADES

A Unidade desenvolve inúmeras atividades, dentre as quais destacam-se:

- Treinamento através de cursos excelência profissional, destinados aos funcionários recém empossados;

- Acompanhamento do estágio probatório (90 dias), através de questionários avaliativos – feedback;
- Cursos auto-instrucionais (apostilados e através da Web);
- Cursos presenciais (desenvolvidos pela Universidade Corporativa do Banco e ministrados em ambiente do Banco, na Capital e no Interior);
- Programa de bolsas para formação acadêmica (graduação, pós-graduação em nível de especialização, mestrado e doutorado), destinados aos funcionários e administradores;
- Programa de bolsas para aperfeiçoamento em idiomas estrangeiros;
- Processo seletivo para identificar e qualificar potenciais administradores.
- Conciliações trabalhistas (acordos prévios e no âmbito da Justiça do Trabalho)
- Responsabilização profissional (orientação e condução dos inquéritos administrativos)
- GDP - Gestão do Desempenho Profissional (avaliação funcional)
- PAVAS – Programa de Atendimento às Vitimas de Assalto
- Clima Organizacional.

4.3 ESTRUTURA DA UNIDADE

- 01 gerente
- 01 gerente de Núcleo
- 10 analistas
- 01 médico
- 02 escriturários
- 01 Adolescente trabalhador
- 04 estagiários

4.4 O CLIMA ORGANIZACIONAL NA UNIDADE Y

A empresa X tem sistematicamente efetuado pesquisa de Clima Organizacional, nos moldes do Anexo 04.

A aplicação é realizada semestralmente e os resultados são obtidos e analisados separadamente por Unidade.

No período compreendido neste estudo foram realizadas 3 pesquisas de Clima: 1º semestre de 2002, 2º semestre de 2002 e 1º semestre de 2003.

No quadro 4.1 vê-se o resultado obtido na pesquisa de Clima Organizacional aplicado na Unidade Y, nos 3 semestres em questão:

QUADRO 4.1 - RESULTADO CLIMA NA UNIDADE Y

Dimensões	Fatores avaliados	1º semestre 2002	2º semestre 2002	1º semestre 2003
Organizacional	Autonomia e Inovação	4,69	5,45	5,49
	Expectativas de Desempenho	5,20	5,42	5,57
Psicossocial	Estilo de Gerência	5,49	5,76	5,68
	Valorização	5,35	5,65	5,74
Comprometimento	Comprometimento	4,84	5,23	5,23

FONTE: SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil S/A

No quadro 4.2 vê-se a média dos resultados obtidos na pesquisa de Clima Organizacional em todas as Unidades do Estado do Paraná, nos 3 semestres analisados:

QUADRO 4.2 - RESULTADO CLIMA NO ESTADO DO PARANÁ

Dimensões	Fatores avaliados	1º semestre 2002	2º semestre 2002	1º semestre 2003
Organizacional	Autonomia e Inovação	4,36	4,70	4,88
	Expectativas de Desempenho	4,66	4,71	4,91
Psicossocial	Estilo de Gerência	4,79	4,84	5,00
	Valorização	4,54	4,64	4,79
Comprometimento	Comprometimento	4,91	4,97	5,05

FONTE: SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil S/A

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O público alvo para respostas aos questionários (funcionários e estagiários que atuaram na Unidade Y no período de janeiro de 2002 a junho de 2003) compõe-se de 15 pessoas, para os quais foram destinados os questionários, acompanhados de correspondência encaminhadora nos moldes do anexo 01.

Para evitar qualquer constrangimento quanto ao conteúdo das respostas, os funcionários receberam a orientação, verbalmente e através da carta (anexo 01) de que não havia necessidade da identificação. Para inibir qualquer identificação quanto do retorno dos questionários, foi solicitado que os mesmos fossem devolvido em uma urna, previamente preparada para esta finalidade, localizada na sala de reuniões da Unidade.

Para resposta foi estabelecido o prazo de 01 semana.

Desses questionários distribuídos apenas 13 retornaram respondidos.

Também foi solicitado à gerente da época que respondesse o questionário, mesmo correndo o risco de modificar a curva das respostas, uma vez que as pessoas ao falarem sobre si podem ser muito críticas e acabam viciando as respostas. Mas, entendeu-se que era importante para a análise a participação de todos os envolvidos, inclusive a gerente da época.

Também com o intuito de não induzir as respostas para aquele ou outro estilo, os questionários distribuídos foram alterados de forma a manter apenas as questões, sem nenhuma identificação a que estilo se referia e totalmente desagrupadas, estando listadas de forma totalmente embaralhadas.

Após o retorno dos 14 questionários respondidos, as questões foram novamente reordenadas e totalizado o número de assinalamento para cada questão.

A totalização dos pontos obtidos em cada estilo está demonstrada no quadro 5.1, a seguir:

QUADRO 5.1 – RESULTADO OBTIDO PELOS QUESTIONÁRIOS

Estilos Predominantes (TOTAL DE PONTOS)	Situação	Situação
	Normal	Sob stress
<i>O estilo DÁ E APÓIA (D/A) - Orientação Receptiva</i>	111	81
<i>O estilo TOMA E CONTROLA (T/C) - Orientação Exploradora</i>	99	59
<i>O estilo MANTÉM E CONSERVA (M/C) -Orientação Acumuladora</i>	79	56
<i>O estilo ADAPTA E NEGOCIA (A/N) - Orientação para Trocas</i>	119	73

Para a situação normal, os dois estilos que obtiveram maior número de assinalamentos nos questionários respondidos foram os estilos ADAPTA e NEGOCIA, cuja orientação está voltada para trocas, com um total de 119 pontos (média de 8,5 assinalamentos entre os 14 que responderam ao questionário), e em segundo lugar, próximo ao primeiro, o estilo DÁ e APÓIA, cuja orientação é receptiva, com um total de 111 pontos (média de 7,92 assinalamentos).

Mesmo na análise da situação sob stress, esses dois estilos predominaram, porém na ordem inversa, aparecendo o estilo DÁ e APÓIA em primeiro lugar com 81 pontos (média de 5,78 assinalamentos), e em segundo lugar o estilo ADAPTA e NEGOCIA com 73 pontos (média de 5,21 assinalamentos).

Analisando-se a tabulação dos pontos obtidos para cada um dos 53 itens do questionário, conforme quadro 5.2 abaixo, pode-se perceber e é possível afirmar que o estilo gerencial se manifesta no desempenho produtivo, na orientação receptiva e na orientação para trocas, pois foi exatamente nos itens que determinam essas características que se obteve a maior pontuação, enquanto que nos itens em que se analisa o comportamento gerencial em queda de desempenho obteve-se a menor pontuação.

QUADRO 5.2 – TABULAÇÃO DOS 53 ITENS DO QUESTIONÁRIO

O estilo DÁ E APÓIA (D/A)	Situação Normal	Situação Sob stress
- Orientação Receptiva		
1) Está basicamente orientado pelo enfoque idealista da situação, tendo, tanto para si mesmo como para com os demais, uma expectativa de altos padrões de desempenho em situações de trabalho.	9	4
2) No que diz respeito à empresa, assume pessoalmente o seu sucesso e seus problemas, “vestindo a sua camisa”,	12	10
3) Dá o melhor de si, de forma absolutamente honesta e sincera.	14	10
4) Está visivelmente inclinado a exercer um tipo de chefia basicamente cooperativa, na qual os subordinados se sentem participantes das decisões.	14	9
- Desempenho produtivo:		
5) Faz tudo o que pode para não desapontar os demais quanto à responsabilidade que lhe foi atribuída.	12	10
6) Busca aprimorar seu desempenho de forma sistemática.	8	5
7) Promove recursos que favoreçam o desenvolvimento daqueles que o cercam, sendo um formador de talentos dentro da empresa.	10	7
8) É alguém com quem se pode contar nas horas difíceis e a quem se pode pedir apoio.	13	10
- Em queda de desempenho:		
9) Torna-se perfeccionista pelo excesso de preocupação com o autodesenvolvimento.	3	3
10) Sente-se culpado pelo insucesso daqueles a quem não pode ajudar.	5	5
11) Concede demais para não ser visto como não-cooperador.	1	1
12) Deixa-se invadir, sendo incapaz de dizer não.	2	1
- Filosofia de vida:		
13) “Se sou consciencioso e provo meu valor, através do meu desempenho, não tenho necessidade de alardear o fato só para ser reconhecido”.	8	6
O estilo TOMA E CONTROLA (T/C)		
- Orientação Exploradora		
14) Sua orientação básica são os objetivos e metas a serem alcançados, movendo-se de maneira mais rápida que a média das pessoas, a fim de aproveitar todas as oportunidades que se oferecem como meio de chegar onde pretende.	13	8
15) Move-se com extrema agilidade, sendo capaz de responder bem quando sob situações de pressão, e conseguindo trabalhar em diferentes atividades ao mesmo tempo.	13	11
16) Possui um tipo de chefia mais diretivo.	3	3
- Desempenho produtivo:		
17) Lidera e dirige o trabalho dos outros com grande facilidade, assumindo a direção no relacionamento interpessoal.	12	5
18) Toma decisões com grande rapidez, não perdendo oportunidades.	12	9

19) Tem espírito aberto às inovações	14	7
20) Gosta de atuar independentemente e deixa grande liberdade de atuação aos outros.	12	4
- Em queda de desempenho:		
21) Força tanto sua tendência diretiva de chefia, que se torna coercitivo.	2	2
22) Atua de forma impulsiva, sacrificando a ponderação em favor da ação.	1	-
23) Esquece de pedir a opinião dos outros, passando com frequência, por cima deles.	1	-
24) Desperdiça recursos e processos, mesmo quando ainda sejam úteis.	1	1
25) Deixa a impressão de arrogância.	1	-
- Filosofia de vida:		
26) "Se quer que as coisas aconteçam, não espere que elas lhe caiam do céu; faça-as acontecerem".	14	9
O estilo MANTÉM E CONSERVA (M/C)	Situação Normal	Situação Sob stress
- Orientação Acumuladora		
27) Procura nortear-se pelas coisas concretas, estando sempre aberto à análise da lógica entre os dados e fatos.	11	8
28) Apóia suas decisões naquilo que pode comprovar como praticamente viável, o que mantém a excelente qualidade das medidas que propõe.	12	9
29) Tem um ritmo de trabalho mais lento, optando pela melhor qualidade, em lugar da maior quantidade de trabalho feito.	5	1
30) É um chefe que procura pautar-se por critérios de justiça objetiva.	14	11
- Desempenho produtivo:		
31) É uma pessoa de "pés no chão" e "cabeça no lugar", examinando um assunto com tal profundidade que descobre aspectos que a maioria das pessoas não vê com frequência.	12	7
32) Nunca toma suas decisões no calor de uma discussão.	5	6
33) Consegue evitar desnecessárias perdas para a organização.	12	9
- Em queda de desempenho:		
34) É distante, dificultando o acesso das pessoas até ele, chegando a mostrar-se frio e ausente.	1	-
35) Torna-se intelectualmente super elaborado, desenvolvendo excessivas e repetidas análises.	1	-
36) Pensa tanto num determinado assunto que, quando chega ao ponto de tomar decisões, a oportunidade já passou.	1	-
37) Apega-se ao antigo e desestimula a mudança.	1	1
38) Pode evidenciar rigidez.	1	3
- Filosofia de vida:		
39) "Devo preservar cuidadosamente aquilo que já consegui e construir o futuro em cima do passado".	3	1
O estilo ADAPTA E NEGOCIA (A/N)	Situação	Situação

- Orientação para Trocas	Normal	Sob stress
40) É caracteristicamente aquele que adota os referenciais do grupo social como fator que norteia seu comportamento.	7	6
41) Valoriza, sobretudo, uma convivência harmônica com os demais e procura ser bem aceito pelo grupo a que pertence.	14	6
42) Sua facilidade em colocar-se no lugar do outro facilita a compreensão das razões do seu opositor.	12	6
43) No geral, é conhecido por um grande número de pessoas, sendo bastante popular.	12	9
44) Sua forma de chefiar é levar seus subordinados de maneira entusiástica e respeitando sempre o espírito da equipe.	14	9
- Desempenho produtivo:		
45) Serve-se da sua habilidade social para resolver as dificuldades que se lhe apresentam, sendo otimista e acreditando que, ao final, seus esforços darão resultado positivo.	13	10
46) A forma de abordar os problemas deixa claro que possui elevado senso de humor.	11	5
47) Tem tato suficiente para recuar diante das razões do outro.	12	9
48) É, no geral, o estilo que se dá bem com qualquer outro.	12	6
- Em queda de desempenho:		
49) Usa um enfoque eminentemente social que o torna inconveniente e não percebe isso.	1	-
50) Parece não atribuir suficiente seriedade aos problemas, assumindo atitudes infantis através de brincadeiras descabidas.	1	-
51) Perde o senso da própria identidade por não apresentar opiniões firmes	1	-
52) Está mesmo disposto a abrir mão das próprias convicções, contanto que não tenha que enfrentar situações de atrito.	4	2
- Filosofia de vida:		
53) "Para se conseguir alguma coisa é sempre necessário ir ao encontro das expectativas e desejos dos outros".	4	3

Além do questionário foram realizadas entrevistas, tendo como base o roteiro descrito no anexo 03.

A primeira entrevista foi realizada com um funcionário de mais de 15 anos de Banco e que está na Unidade há 30 meses, sendo conhecedor do sistema de pesquisa elaborado pela empresa.

A segunda entrevista foi realizada com um estagiário que permaneceu no Banco apenas 2 anos e que não participava da pesquisa institucional, mas que percebe e reconhece o bom clima vivido durante sua estada na Unidade.

As respostas obtidas podem ser assim sintetizadas:

- a) Há por parte dos funcionários o acompanhamento dos resultados da pesquisa de Clima Organizacional na Unidade;
- b) Que os fatores que mais favoreceram ao bom nível do clima organizacional foram:
 - a forma de condução das atividades;
 - a não exclusão de ninguém do processo, isto é (gerenciamento participativo);
 - a forma de cobrança das metas era estimuladora e não punitiva;
 - as decisões eram sempre bem recebidas porque o modo de encaminhamento sempre foi adequado;
- c) Que a gerência adotava um estilo transparente, democrático, objetivo, legítimo e com decisões justas;
- d) Que certamente o estilo de gerência adotado no período contribuiu de forma direta para a obtenção dos bons resultados na pesquisa de Clima.

Como a doutrina prescreve, o líder que no desempenho das suas funções adota predominantemente os estilos Apoio/Concessão e Adapta/Negocia, principalmente nos períodos em que as coisas vão bem, conquistam a confiança e a lealdade dos integrantes da equipe, recebendo em troca muitas recompensas, que se traduzem primeiramente em um Clima Organizacional favorável.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES APLICÁVEIS À UNIDADE

O desenvolvimento deste trabalho, principalmente na forma como foi realizado, foi muito importante para a compreensão dos temas abordados (Estilo de Gerência e Clima Organizacional), tomando conhecimento de algumas teorias sobre o assunto, principalmente a teoria sobre os estilos LIFO. Mais que isso propiciou a percepção do quão importante é a aplicação desses conhecimentos para a obtenção de uma equipe unida, coesa e produtiva.

A elaboração do trabalho através de um estudo de caso permitiu ir além do que a doutrina traz: vivenciar na prática como isso se dá. A participação de colegas de trabalho, fornecendo dados e opiniões, traz uma reflexão riquíssima e com certeza de um aprendizado muito mais sólido.

Outro fator importante foi desenvolver o trabalho na própria Unidade onde se é integrante da equipe objeto do estudo. Isso propiciou facilidade no entendimento das contribuições dos colegas.

A atividade de gerenciar pessoas é muito complexa e não dá para se pautar em apenas um ou alguns parâmetros. É necessário desenvolver habilidades na inteligência racional e também na inteligência emocional.

O Estilo de Gerência é uma variável muito importante na determinação do Clima Organizacional. Por isso, no recrutamento e na seleção de gerentes ou líderes de equipes torna-se fundamental levar em consideração as habilidades e conhecimentos voltados para esta área.

Este trabalho mostrou que os fatores aplicados no período sob análise podem ter sido fundamentais para a obtenção do Clima Organizacional.

As características predominantes do estilo de gerência adotado na Unidade Y, no ano de 2002 e primeiro semestre de 2003, como ficou demonstrado pelo resultado do questionário e das entrevistas realizadas, correspondem às características dos estilos DÁ e APOIA e ADAPTA e NEGOCIA, descritas na teoria

dos Estilos LIFO.

O Clima Organizacional na Unidade Y, no mesmo período de análise deste trabalho, pelos resultados da pesquisa institucional da empresa X, pode ser considerado ótimo, pois apresentou significativa superioridade sobre a média da pesquisa nas demais Unidades do Estado.

Pelas entrevistas realizadas neste trabalho pode-se perceber que o resultado do clima organizacional na Unidade Y é percebido pelos participantes daquela Unidade.

Também é possível concluir que o resultado do Clima Organizacional da Unidade Y foi, no período analisado, fortemente influenciado pelo estilo gerencial adotado pela Gerente da época, pois o item estilo de gerência obteve as maiores médias das pesquisas nos 3 semestres consecutivos.

Assim pode-se recomendar a continuidade do estilo gerencial aplicado no período base deste estudo, pois ficou evidenciado que a obtenção dos resultados positivos nas pesquisas de Clima Organizacional esteve diretamente ligado ao Estilo Gerencial adotado e que mesmo em situações de stress, busque-se a compreensão, a objetividade, a participação da equipe, a valorização das opiniões nas decisões, o reconhecimento do trabalho da equipe, pois com certeza isso tudo refletirá no ambiente de trabalho propiciando um bom Clima e conseqüentemente bons resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. 1ª ed. 3ª tiragem. São Paulo: Atlas, 1987.

_____ & CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

TIGREIRO, Carlos M. **estudos de casos no treinamento de executivos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas – O passo decisivo para administração participativa**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas – Como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta. 7ª ed. São Paulo: Editoria Atlas, 2002

ALMEIDA, Paulo Roberto Araújo de. **Estilos de gerência: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional**. Dissertação de Mestrado: Universidade de Taubaté, 2002

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 11ª ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

BENFARI, Robert C. **Mudando seu estilo gerencial**. Título original **Changing Your Management Style: How to Evaluate and Improve Your Own Performance**. Tradução de M.H.C. Côrtes. Editora Objewtiva Ltda. Rio de Janeiro 1996.

CHOWDHURY, Subir. **Administração no Século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. Tradução de Maria Lucia G.L.Rosa. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

Profissionalização – O diferencial da Competitividade – Fascículo 15, ano II, ed. Gráfica do Banco do Brasil, 1998

ANEXOS

ANEXO 1 – CARTA AOS RESPONDENTES.....	35
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO ELABORADO PELA ORIENTADORA E ENTREGUE AOS RESPONDENTES.....	36
ANEXO 3 – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS.....	42
ANEXO 4 – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL UTILIZADA PELO BANCO DO BRASIL.....	43
ANEXO 5 – RESULTADOS DA PESQUISA NA UNIDADE Y.....	54
ANEXO 6 – RESULTADOS DA PESQUISA NO ESTADO DO PARANÁ	55

Anexo 01 - Carta aos funcionários e estagiários convidando-os a responder ao questionário

Curitiba, 12 de fevereiro de 2004

Prezado Colega,

A presente pesquisa, envolvendo exclusivamente os funcionários e estagiários da GEPES REGIONAL CURITIBA, servirá de base para elaboração do meu trabalho final do MBA Gestão Empresarial (monografia), com o que pretendo obter o grau de Especialista junto ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Espero contar com sua valiosa colaboração, respondendo ao questionário anexo, com franqueza e atenção, expressando sua opinião acerca de alguns pontos importantes relacionados com a Gestão exercida na GEPES CURITIBA, no período de janeiro de 2002 a junho de 2003, quando a gerência era exercida pela ex-colega Marlene Viero (Kuki).

Asseguro-lhe que os dados coletados serão usados para **fins estritamente acadêmicos** e tratados de forma agrupada, não havendo, portanto, a necessidade da identificação do respondente. Portanto não coloque nome, não assine e nem utilize símbolos que possa identificá-lo.

Após o preenchimento do questionário, solicito-lhe o especial obséquio de colocá-lo em um envelope pardo e depositá-lo na urna (caixa de papelão) que permanecerá na sala de reuniões da GEPES Curitiba durante os dias 15 a 20 de fevereiro de 2004.

Certo de sua colaboração, agradeço.

Obs.: A Kuki foi informada da pesquisa e também responderá ao questionário.

Jose Voltareli Bovo

Anexo 02 - Questionário

Estilos Comportamentais de Atuação – LIFO

Orientações: Para cada uma das 51 proposições abaixo, você deverá se reportar ao período de janeiro de 2002 a junho de 2003, e para cada afirmativa, responder através de “sim” ou “não”, nas colunas situação normal e sob stress, conforme seu entendimento em relação ao estilo gerencial aplicado pela Kuki.

<i>O estilo DÁ E APÓIA (D/A)</i>	Situação Normal	Situação Sob stress
- Orientação Receptiva		
1) Está basicamente orientado pelo enfoque idealista da situação, tendo, tanto para si mesmo como para com os demais, uma expectativa de altos padrões de desempenho em situações de trabalho.		
2) No que diz respeito à empresa, assume pessoalmente o seu sucesso e seus problemas, “vestindo a sua camisa”;		
3) Dá o melhor de si, de forma absolutamente honesta e sincera.		
4) Está visivelmente inclinado a exercer um tipo de chefia basicamente cooperativa, na qual os subordinados se sentem participantes das decisões.		
- Desempenho produtivo:		
5) Faz tudo o que pode para não desapontar os demais quanto à responsabilidade que lhe foi atribuída.		
6) Busca aprimorar seu desempenho de forma sistemática.		
7) Promove recursos que favoreçam o desenvolvimento daqueles que o cercam, sendo um formador de talentos dentro da empresa.		

8) É alguém com quem se pode contar nas horas difíceis e a quem se pode pedir apoio.		
- Em queda de desempenho:		
9) Torna-se perfeccionista pelo excesso de preocupação com o autodesenvolvimento.		
10) Sente-se culpado pelo insucesso daqueles a quem não pode ajudar.		
11) Concede demais para não ser visto como não-cooperador.		
12) Deixa-se invadir, sendo incapaz de dizer não.		
- Filosofia de vida:		
13) "Se sou consciencioso e provo meu valor, através do meu desempenho, não tenho necessidade de alardear o fato só para ser reconhecido".		
O estilo TOMA E CONTROLA (T/C)	Situação	Situação
- Orientação Exploradora	Normal	Sob stress
14) Sua orientação básica são os objetivos e metas a serem alcançados, movendo-se de maneira mais rápida que a média das pessoas, a fim de aproveitar todas as oportunidades que se oferecem como meio de chegar onde pretende.		
15) Move-se com extrema agilidade, sendo capaz de responder bem quando sob situações de pressão, e conseguindo trabalhar em diferentes atividades ao mesmo tempo.		
16) Possui um tipo de chefia mais diretivo.		
- Desempenho produtivo:		

17) Lidera e dirige o trabalho dos outros com grande facilidade, assumindo a direção no relacionamento interpessoal.		
18) Toma decisões com grande rapidez, não perdendo oportunidades.		
19) Tem espírito aberto às inovações		
20) Gosta de atuar independentemente e deixa grande liberdade de atuação aos outros.		
- Em queda de desempenho:		
21) Força tanto sua tendência diretiva de chefia, que se torna coercitivo.		
22) Atua de forma impulsiva, sacrificando a ponderação em favor da ação.		
23) Esquece de pedir a opinião dos outros, passando com freqüência, por cima deles.		
24) Desperdiça recursos e processos, mesmo quando ainda sejam úteis.		
25) Deixa a impressão de arrogância.		
- Filosofia de vida:		
26) "Se quer que as coisas aconteçam, não espere que elas lhe caiam do céu; faça-as acontecerem".		

O estilo MANTÉM E CONSERVA (M/C)	Situação	Situação
- Orientação Acumuladora	Normal	sob stress
27) Procura nortear-se pelas coisas concretas, estando sempre aberto à análise da lógica entre os dados e fatos.		
28) Apóia suas decisões naquilo que pode comprovar como praticamente viável, o que mantém a excelente qualidade das medidas que propõe.		
29) Tem um ritmo de trabalho mais lento, optando pela melhor qualidade, em lugar da maior quantidade de trabalho feito.		
30) É um chefe que procura pautar-se por critérios de justiça objetiva.		
- Desempenho produtivo:		
31) É uma pessoa de "pés no chão" e "cabeça no lugar", examinando um assunto com tal profundidade que descobre aspectos que a maioria das pessoas não vê com frequência.		
32) Nunca toma suas decisões no calor de uma discussão.		
33) Consegue evitar desnecessárias perdas para a organização.		
- Em queda de desempenho:		
34) É distante, dificultando o acesso das pessoas até ele, chegando a mostrar-se frio e ausente.		
35) Torna-se intelectualmente superelaborado, desenvolvendo excessivas e repetidas análises.		
36) Pensa tanto num determinado assunto que, quando chega ao ponto de tomar decisões, a oportunidade já passou.		
37) Apega-se ao antigo e desestimula a mudança.		

38) Pode evidenciar rigidez.		
- Filosofia de vida:		
39) "Devo preservar cuidadosamente aquilo que já consegui e construir o futuro em cima do passado".		
O estilo ADAPTA E NEGOCIA (A/N)	Situação	Situação
- Orientação para Trocas	Normal	Sob stress
40) É caracteristicamente aquele que adota os referenciais do grupo social como fator que norteia seu comportamento.		
41) Valoriza, sobretudo, uma convivência harmônica com os demais e procura ser bem aceito pelo grupo a que pertence.		
42) Sua facilidade em colocar-se no lugar do outro facilita a compreensão das razões do seu opositor.		
43) No geral, é conhecido por um grande número de pessoas, sendo bastante popular.		
44) Sua forma de chefiar é levar seus subordinados de maneira entusiástica e respeitando sempre o espírito da equipe.		
- Desempenho produtivo:		
45) Serve-se da sua habilidade social para resolver as dificuldades que se lhe apresentam, sendo otimista e acreditando que, ao final, seus esforços darão resultado positivo.		
46) A forma de abordar os problemas deixa claro que possui elevado senso de humor.		
47) Tem tato suficiente para recuar diante das razões do outro.		
48) É, no geral, o estilo que se dá bem com qualquer outro.		
- Em queda de desempenho:		
49) Usa um enfoque eminentemente social que o torna		

inconveniente e não percebe isso.		
50) Parece não atribuir suficiente seriedade aos problemas, assumindo atitudes infantis através de brincadeiras descabidas.		
51) Perde o senso da própria identidade por não apresentar opiniões firmes		
52) Está mesmo disposto a abrir mão das próprias convicções, contanto que não tenha que enfrentar situações de atrito.		
- Filosofia de vida:		
53) "Para se conseguir alguma coisa é sempre necessário ir ao encontro das expectativas e desejos dos outros".		
Estilos Predominantes (TOTAL DE PONTOS)	Situação Normal	Situação Sob stress
O estilo DÁ E APÓIA (D/A) - Orientação Receptiva		
O estilo TOMA E CONTROLA (T/C) - Orientação Exploradora		
O estilo MANTÉM E CONSERVA (M/C) - Orientação Acumuladora		
O estilo ADAPTA E NEGOCIA (A/N) - Orientação para Trocas		

ANEXO 03**ROTEIRO PARA A ENTREVISTA**

01 – Você é funcionário do Banco do Brasil há quanto tempo?

02 – Há quanto tempo trabalha na GEPES Curitiba?

03 – Você tem acompanhado os resultados da pesquisa Clima Organizacional na GEPES?

04 – No período em análise, os resultados da pesquisa tem sido acima da média do resultado obtido nas demais Unidades do Estado. Você diria que esses resultados reproduzem a realidade vivenciada na Unidade?

05 – Que fatores favoreceram ao bom nível de Clima Organizacional obtido?

06 – Como você vê o estilo de gerência adotado no período?

07 – Esse estilo contribuiu para os resultados obtidos no clima organizacional?

ANEXO 04 - Pesquisa de Clima e Comprometimento Organizacional

Instruções para preenchimento:

a) você está prestes a responder o questionário de coleta de dados da Pesquisa de Clima Organizacional. O questionário é composto de duas partes distintas:

- clima organizacional, questões 1 a 35 e
- comprometimento, questões 36 a 42.

b) responda cada item considerando a situação real, aquilo que de fato você observa no seu cotidiano no Banco do Brasil;

c) para responder, indique com que frequência o fato descrito na afirmação ocorre no seu local de trabalho, utilizando uma das opções da escala de respostas, conforme o exemplo abaixo:

As atividades realizadas no meu local de trabalho são interessantes.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Se a partir das suas percepções das práticas da organização, você considera que as 'as atividades realizadas no meu local de trabalho quase sempre são interessantes', então marque com X a opção 5 da escala de resposta;

Questões de Clima Organizacional

Questão: 1

Na minha equipe, os funcionários são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre

1	2	3	4	5	6

Questão: 2

Meu superior imediato toma decisões importantes com a participação da equipe.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 3

No meu local de trabalho, recebemos o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de nosso trabalho.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 4

Na minha equipe, o erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho, é considerado parte do processo produtivo.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 5

Os trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 6

Meu superior imediato trata de forma justa todos que estão sob sua responsabilidade.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 7

Na minha equipe é esperado que o funcionário tome as suas próprias decisões a respeito do seu trabalho.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 8

Os objetivos estão claramente definidos no meu local de trabalho.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 9

Na minha equipe, as idéias inovadoras são estimuladas.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 10

No meu local de trabalho, recebo elogios pela qualidade dos trabalhos que realizo.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 11

Meu superior imediato me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 12

Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 13

A clareza é uma característica nas atuações do meu superior imediato.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre

1	2	3	4	5	6

Questão: 14

No meu local de trabalho, existe definição de prioridades.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	/ Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 15

Os funcionários da minha equipe sabem o que esta sendo feitas pelas demais equipes, no meu local de trabalho.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 16

Na minha equipe, são procuradas novas formas de enfrentar os problemas do dia-a-dia.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 17

Meu superior imediato comunica aos funcionários o que acontece no meu local de trabalho.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
-------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------

1	2	3	4	5	6

Questão: 18

No meu local de trabalho, os funcionários sabem qual o padrão de desempenho que deles e esperado.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 19

No meu local de trabalho, são reconhecidos os resultados atingidos do acordo de trabalho.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 20

Na minha equipe ha interesse em desenvolver novas estratégias para cumprimento do acordo de trabalho.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 21

A cooperação entre as pessoas e estimulada pelo meu superior imediato.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
-------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------

1	2	3	4	5	6

Questão: 22

Os funcionários conhecem o acordo de trabalho semestral.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 23

Na minha equipe, os funcionários têm liberdade para organizar o seu próprio trabalho.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 24

Meu superior imediato faz solicitações muito claras.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 25

Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tomar as suas próprias decisões.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 26

Meu superior imediato e compreensivo com as pessoas.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 27

O sucesso no desempenho das atividades e valorizado no meu local de trabalho.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 28

Na minha equipe, os funcionários são encorajados a resolver os problemas por si mesmos.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 29

Meu superior imediato e receptivo a críticas relativas ao trabalho.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 30

Na minha equipe, os funcionários são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 31

Meu superior imediato planeja, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem realizados.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 32

Na minha equipe, as pessoas tomam a iniciativa para realizar as tarefas.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 33

E mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 34

No meu local de trabalho, sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que realizo.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 35

Na minha equipe, as idéias inovadoras são colocadas em pratica.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questões de Comprometimento

Questão: 36

Sinto-me orgulhoso de trabalhar no Banco.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 37

O Banco inspira o melhor de mim para o desempenho do meu cargo.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 38

Considero o Banco a melhor organização para se trabalhar.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre

1	2	3	4	5	6

Questão: 39

Considero correta a decisão que tomei de trabalhar no Banco.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 40

Conversando com amigos, refiro-me ao Banco como uma grande empresa para a qual é ótimo trabalhar.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 41

Considero importantes o tempo e o esforço que dediquei ao Banco.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

Questão: 42

Concordo que os rumos traçados pelo Banco o levem ao sucesso.

Nunca	Quase Nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

ANEXO 05 – Resultado das pesquisas de Clima Organizacional na Unidade Y, no período de janeiro 2002 a junho 2003

Dimensões	Fatores avaliados	1º semestre 2002	2º semestre 2002	1º semestre 2003
Organizacional	Autonomia e Inovação	4,69	5,45	5,49
	Expectativas de Desempenho	5,20	5,42	5,57
Psicossocial	Estilo de Gerência	5,49	5,76	5,68
	Valorização	5,35	5,65	5,74
Comprometimento	Comprometimento	4,84	5,23	5,23

ANEXO 6 - RESULTADO CLIMA NO ESTADO DO PARANÁ

Dimensões	Fatores avaliados	1º semestre 2002	2º semestre 2002	1º semestre 2003
Organizacional	Autonomia e Inovação	4,36	4,70	4,88
	Expectativas de Desempenho	4,66	4,71	4,91
Psicossocial	Estilo de Gerência	4,79	4,84	5,00
	Valorização	4,54	4,64	4,79
Comprometimento	Comprometimento	4,91	4,97	5,05