

Antonio Pacholok

8,5
—
m
X

CLIMA ORGANIZACIONAL

Monografia aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista no Curso de MBA em Gestão Empresarial do Setor de Ciências Sociais Aplicadas do Departamento de Administração Geral e Aplicada do Centro de Pesquisas e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, pela banca examinadora formada pelos professores:

Orientadora: Profa. Dra. Miriam Palmeira

Dedicatória:

Dedico ao Criador, pelas graças a mim concebidas - de ter tido saúde, discernimento e coragem para superar as dificuldades. A Maria Lucia, Adriana, Christiane e Carlos Alexandre que souberam conviver com as necessárias ausências. (Antonio Pacholok)

Agradecimentos:

Agradeço aos nossos colegas de turma e aos professores, que foram pessoas importantes no desenvolvimento dos assuntos discutidos em sala de aula, os quais levamos para nosso ambiente profissional.

Agradeço também nossos familiares e amigos pela compreensão nos momentos de aprendizado.

“Clima organizacional, motivação, liderança, qualidade, etc., é um estado de espírito do indivíduo, em determinado momento”.
Antonio Pacholok

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	01
1. CLIMA ORGANIZACIONAL	03
2. LIDERANÇA	07
3. MOTIVAÇÃO	14
3.1. A TEORIA DE HIGIENE E MOTIVAÇÃO DE HERZBERG	20
3.1.1. MOTIVADORES	20
3.1.2. FATORES DE HIGIENE / MOTIVAÇÃO	21
3.2. MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	26
4. ESTUDO DE CASO: EMPRESA BANCO	28
4.1. HISTÓRICO DA EMPRESA BANCO	28
4.2. COLETA DE DADOS	29
4.3. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	29
4.3.1. RESULTADO DA PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL	29
CONCLUSÃO	92
BIBLIOGRAFIA	94
ANEXOS	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Relação entre temas e itens do questionário de clima Organizacio- nal.....	29
Tabela 02 – Tabela de Critério de Análise.....	30
Tabela 03 – Perspectiva de futuro / desenvolvimento.....	30
Tabela 04 – Responsabilidade.....	32
Tabela 05 – Interferências extra-organizacionais.....	32
Tabela 06 – Comunicação.....	33
Tabela 07 – Relacionamento.....	34
Tabela 08 – Ambiente Físico.....	35
Tabela 09 – Qualidade.....	35
Tabela 10 – Envolvimento / Comprometimento.....	36
Tabela 11 – Resultados.....	37
Tabela 12 – Estilo Gerencial.....	38
Tabela 13 – Estrutura.....	40
Tabela 14 – Reconhecimento.....	41
Tabela 15 - Remuneração / Benefícios.....	42
Tabela 16 - Tabulação Final – Global.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pergunta 1.....	43
Gráfico 2: Pergunta 2.....	44
Gráfico 3: Pergunta 3.....	44
Gráfico 4: Pergunta 4.....	45
Gráfico 5: Pergunta 5.....	46
Gráfico 6: Pergunta 6.....	47
Gráfico 7: Pergunta 7.....	47
Gráfico 8: Pergunta 8.....	48
Gráfico 9: Pergunta 9.....	49
Gráfico 10: Pergunta 10.....	49
Gráfico 11: Pergunta 11.....	50
Gráfico 12: Pergunta 12.....	51
Gráfico 13: Pergunta 13.....	52
Gráfico 14: Pergunta 14.....	52
Gráfico 15: Pergunta 15.....	53
Gráfico 16: Pergunta 16.....	54
Gráfico 17: Pergunta 17.....	54
Gráfico 18: Pergunta 18.....	55
Gráfico 19: Pergunta 19.....	56
Gráfico 20: Pergunta 20.....	56
Gráfico 21: Pergunta 21.....	57

Gráfico 22: Pergunta 22.....	58
Gráfico 23: Pergunta 23.....	59
Gráfico 24: Pergunta 24.....	59
Gráfico 25: Pergunta 25.....	60
Gráfico 26: Pergunta 26.....	61
Gráfico 27: Pergunta 27.....	62
Gráfico 28: Pergunta 28.....	62
Gráfico 29: Pergunta 29.....	63
Gráfico 30: Pergunta 30.....	64
Gráfico 31: Pergunta 31.....	64
Gráfico 32: Pergunta 32.....	65
Gráfico 33: Pergunta 33.....	66
Gráfico 34: Pergunta 34.....	66
Gráfico 35: Pergunta 35.....	67
Gráfico 36: Pergunta 36.....	68
Gráfico 37: Pergunta 37.....	68
Gráfico 38: Pergunta 38.....	69
Gráfico 39: Pergunta 39.....	70
Gráfico 40: Pergunta 40.....	70
Gráfico 41: Pergunta 41.....	71
Gráfico 42: Pergunta 42.....	72
Gráfico 43: Pergunta 43.....	72
Gráfico 44: Pergunta 44.....	73

Gráfico 45: Pergunta 45.....	74
Gráfico 46: Pergunta 46.....	74
Gráfico 47: Pergunta 47.....	75
Gráfico 48: Pergunta 48.....	76
Gráfico 49: Pergunta 49.....	76
Gráfico 50: Pergunta 50.....	77
Gráfico 51: Pergunta 51.....	78
Gráfico 52: Pergunta 52.....	78
Gráfico 53: Pergunta 53.....	79
Gráfico 54: Pergunta 54.....	80
Gráfico 55 Pergunta 55.....	80
Gráfico 56: Pergunta 56.....	81
Gráfico 57 Pergunta 57.....	82
Gráfico 58: Pergunta 58.....	82
Gráfico 59 Pergunta 59.....	83
Gráfico 60: Pergunta 60.....	84
Gráfico 61 Pergunta 61.....	85
Gráfico 62: Pergunta 62.....	85
Gráfico 63 Pergunta 63.....	86
Gráfico 64: Pergunta 64.....	87
Gráfico 65 Pergunta 65.....	87
Gráfico 66: Pergunta 66.....	88
Gráfico 67 Pergunta 67.....	89

Gráfico 68: Pergunta 68.....	89
Gráfico 69 Pergunta 69.....	90
Gráfico 70: Pergunta 70.....	91
Gráfico 71 Pergunta 71.....	91

INTRODUÇÃO

Esta monografia foi desenvolvida como objetivo de abordar o tema clima organizacional e dois de seus componentes que o influenciam: liderança e motivação, como importantes fatores para gerar o desenvolvimento de trabalhos produtivos, além de ser um assunto de pesquisas recentes. O conteúdo desenvolvido está dentro do propósito de responder algumas perguntas e fazer com que novos questionamentos surjam, proporcionando novas pesquisas.

Pode-se ter uma idéia de clima organizacional através de Champion, 1996, p.05 que diz: "... o comportamento organizacional são atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho."

No primeiro capítulo procura-se descrever o que é clima, explicando os fatores que o influenciam, as vantagens de se ter um bom clima e a sugestão de como obter um bom clima dentro de uma organização, desenvolvendo dois temas principais: liderança e motivação.

No segundo capítulo é apresentada a liderança. Mostrando alguns passos de como chegar à liderança e nela se manter com capacidade. É importante ressaltar que não há fórmulas prontas para alcançá-la, pois, pode-se observar das lideranças merecedoras de destaque uma grande diversidade de como foram conquistadas e mantidas. Portanto, o objetivo não é dar uma receita criadora de líderes, porquanto, como já exposto, este cargo deve ser conquistado. Esta conquista necessita da identificação e apreensão das necessidades alheias.

O último capítulo aborda a motivação e sua ligação com o clima organizacional. Faz-se uma análise do campo subjetivo e objetivo para mostrar os pontos que devem ser trabalhados na organização. Novamente, as necessidades de cada indivíduo estão em questão. Como cada pessoa tem o seu objetivo a alcançar, tanto no campo profissional como no pessoal os fatores motivadores serão diferentes.

Por fim, será apresentado um estudo de caso. A presente pesquisa foi realizada em uma empresa para mostrar como os fatores apresentados no decorrer deste trabalho influenciam sim as pessoas que convivem em uma organização. Observar na prática diária da instituição se as teorias são realmente aplicáveis e se se consegue um bom resultado.

1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Nas primeiras aulas de geografia, a professora começa a falar de: relevo, hidrografia, vegetação, tipos de solo, erosão e clima. São aspectos que caracterizam o planeta Terra e atuam na formação de sua ambiência. Os fatores que compõem a ambiência ou clima são os agentes climáticos.

Clima, consoante o dicionário Aurélio, é o conjunto de condições meteorológicas (pressão, temperatura, ventos, chuvas umidade) que caracterizam o estado médio da atmosfera em uma região. O clima se manifesta do mesmo modo em uma região, por que os agentes ali se reúnem de forma peculiar.

Quando a região tem um clima agradável, sente-se uma sensação de bem estar. Quando as condições climáticas não são propícias, o homem tende a ajustá-las às suas necessidades bio-psicológicas (ar condicionado, aquecedor, ventilador). O bem estar físico repercute em outras áreas do ser humano, produzindo conforto psicossocial. Apesar de o clima ser um fenômeno natural, pode-se interferir em sua dinâmica. A ação do homem é determinante na qualidade de vida no planeta. Preservando a natureza em seu estado de equilíbrio, o homem cria condições para um ambiente de bem estar. Se interferir na natureza de forma a desvirtuar seu movimento, sobrevêm turbulências e cataclismas.

Mas, por que se está falando de clima? Pela similaridade o homem compara os fenômenos naturais aos aspectos psicossociais. Os ambientes de trabalho, familiar e social apresentam convivência com características de agradabilidade ou turbulência tal qual o clima meteorológico.

As organizações sabem que um clima gerador de bem estar é essencial para um trabalho produtivo. O clima organizacional é um fenômeno construído pelo somatório das percepções individuais e traduz como as pessoas percebem o ambiente de trabalho. Esse é formado pelos diferentes agentes climáticos que, no caso, são as pessoas e as condições de trabalho. Da mesma forma que se afere o clima do ambiente natural, avalia-se também a ambiência no trabalho. O tempo todo se avalia o ambiente e as pessoas, e a partir desse julgamento comportam-se de determinada maneira.

O comportamento humano se manifesta de acordo com os comportamentos alheios. Por ser um fenômeno subjetivo, esse clima não é percebido uniformemente, sendo aferido por tendências. Portanto, todos são agentes climáticos e interferem positiva ou negativamente, manifestando-se de acordo com as potencialidades, limitações, valores e disposição de cada um situado em um contexto, exercendo grande força sobre todos.

Um relacionamento positivo entre as pessoas é condição básica para um bom clima, e exige habilidades, como: capacidade de reconhecer que sentimentos afetam o desempenho; trabalho em cooperação rumo a metas compartilhadas; percepção dos sentimentos, necessidades e objetivos alheios.

Portanto, clima organizacional se refere a percepções construídas e sustentadas socialmente pelos indivíduos a respeito da organização na qual se trabalha.

Clima organizacional é um fenômeno perceptual e que não possui caráter de permanência definitiva, ou seja, volátil e efêmero. Assim, historicamente é um tema presente há décadas na literatura de Psicologia Organizacional, mas a falta de cla-

reza a respeito do seu significado e extensão continuam sendo uma constante. Por exemplo:

Pode-se definir Clima Organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (Champion, 1996, p.5)

“O clima organizacional é a Qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.” Litwin, citado por Chiavenato.

“Clima Organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização.” (Miloni - Dicionário de Administração de Recursos Humanos).

Isto pode ser observado nas revisões que trazem novas propostas que, por sua vez, virão ser questionadas e superadas por outras, aparentemente mais inovadoras e complexas, por exemplo:

“... o conjunto de características que descrevem uma organização e que: a) distingue uma organização da outra; b) mantém-se de certa forma permanente e c) influencia o comportamento dos indivíduos na organização.”(FOREHAND, 1964.)

Um conjunto de atributos específicos de uma organização em particular, que pode ser influenciado pela forma como esta organização lida com seus membros e seu ambiente. Para cada indivíduo dentro da organização, o clima assume a forma de um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos tanto de características estáticas (tal como o

grau de autonomia), como variáveis comportamentais de resultado ou eventos de saída. (CAMPBELL, 1970)

“Nada é menos tangível, nem mais importante, na vida organizacional e nas transações interpessoais do que o clima psicológico. Sua existência é tão real e tão sujeita a alterações quanto o é a do clima físico, embora os componentes que perfazem o clima psicológico, ainda que igualmente identificáveis, não sejam tão corretos.” (FERGUSON, 1999, p.30)

A premissa principal é a concepção de que clima organizacional é resultante da participação de um conjunto de características objetivas das organizações que exercem influência sobre as atitudes, valores e percepções das pessoas que as compõem.

O clima organizacional, então, surge a partir da percepção dos aspectos organizacionais como tamanho, divisão hierárquica, centralidade, tipo de tecnologia, regras de controle do comportamento, liderança, motivação, comprometimento, qualidade, valorização, ente outros.

CHIAVENATO (1994, p. 391) cita que o clima *organizacional* é o ambiente interno criado pelos indivíduos de uma empresa, estando relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Este clima refere-se à qualidade do ambiente organizacional observado pelos indivíduos sendo que tal - clima - influencia o comportamento de seus participantes e é por ele influenciado. Assim sendo, vários aspectos internos da empresa podem provocar diferentes tipos de motivação nos indivíduos: Na medida em que a empresa abre espaço para satisfação das necessidades individuais de seus funcionários o clima organizacional torna-se mais favorável. Caso contrário, se o clima organizacional, frustra ou não satisfaz as necessidades dos funcionários, mostra-se desfavorável.

A percepção é pessoal, os indivíduos comportam-se de uma dada maneira, com base não na forma como seu ambiente exterior realmente é, mas sim, no que eles vêem ou acreditam que seja.

Como afirma CHAMPION apud LUZ (1995):

Pode-se definir Clima Organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (p.5)

As características da organização são objetivas e normalmente externas e visíveis. Por exemplo, como principais – motivação e liderança.

O clima organizacional pode variar de acordo com as condições econômicas da empresa, do estilo de liderança, das políticas e dos valores existentes, da estrutura organizacional, das características individuais dos funcionários da empresa, do ramo de atividade da empresa e de seu estágio de vida.

2. LIDERANÇA

Desde que os primeiros homens começaram a viver em conjunto nas tribos nômades, provavelmente interessaram-se pela natureza e formação de liderança. Assim, percebe-se na evolução, que os seres humanos são criaturas culturais, crescendo em sociedades formadas ao longo dos séculos por outros seres humanos, e participando mais ou menos vigorosamente de grupos que evoluíram ao longo de períodos igualmente longos. Logo, supõe-se que estes seres foram adequadamente

socializados, de modo poderem reunir-se a estas instituições, tipicamente como seguidores, mas ocasionalmente como líderes.

A liderança é um processo dentro das mentes dos indivíduos que vivem num ambiente formado por alguma cultura – um processo que exige as capacidades de criar novas situações e avaliá-las dentro de um grupo de pessoas.

Para chegar à liderança, a pessoa necessita olhar para dentro de si e entender como as pessoas são motivadas espiritualmente.

A liderança não pertence apenas ao líder. Não existe liderança se não existe adesão ao líder. Deve existir, portanto, correspondência entre a visão e as ações que ele propõe e os desejos e as necessidades de uma comunidade e de determinada época. É nesta correspondência que a liderança se vê confirmada. Se a visão e as ações propostas por Mahatma Gandhi, Adolfo Hitler ou Boris Yeltsin não tivessem correspondido respectivamente aos desejos e expectativas dos indianos, alemães ou russos de sua época, estes homens não teriam emergido como líderes em suas sociedades. (LAPIERRE, 1995)

O fundamental para uma pessoa se elevar à condição de líder é aprender a identificar as necessidades das pessoas – como o psicólogo Abraham Maslow já apontou em meados do século XX – e saber responder a cada uma. A pessoa que entende as hierarquias das necessidades e das respostas terá êxito no papel de líder; aquele que busca metas materiais na vida exterior fracassará. Isso ocorre porque ele falhará em satisfazer seus seguidores. A capacidade de atender às necessidades com as respostas certas pode ser aprendida.

Liderança é um conceito misterioso e ilusório. O que se lê como sendo história é, na realidade, a criação de mitos. De uma pessoa comum, a sociedade cria um Gandhi, um Martin Luther King ou uma Joana D'Arc, alguém que adquire o *status* de ser capaz de moldar o destino.

Todo grupo naturalmente eleva a líder aquele que guia seus seguidores em direção a uma meta pré-estabelecida e comum a todos. No entanto, há líderes que fracassam e outros que têm êxito. Alguns são destruídos por uma estratégia deficiente ou pelo estresse insuperável de seus papéis.

Entretanto, os líderes emergem de vidas comuns - uma empresa sem visão, uma família destrocada ou um Estado que almeja chegar a um novo patamar de independência - precisando responder a impulsionadores espirituais ocultos. Uma vez que isso é entendido, podem ser criados líderes que ascendam aos mais altos níveis de grandeza. Qualquer pessoa pode enveredar para liderança, não por nascer líder, mas ao olhar para dentro de si.

Assim, embora a liderança seja imensamente complexa, seus aspectos essenciais podem ser entendidos por algumas atitudes: ver e ouvir, delegar poder, ter visão ampla, ter caráter, discernimento, confiabilidade, ter consciência, fazer, ter liberdade emocional e empatia, assumir responsabilidade e ter sincronismo.

“Caráter é vital em um líder, a base para todo o resto. Entre outras qualidades, eu incluiria a capacidade de inspirar confiança, algum talento como empreendedor, imaginação, perseverança, firmeza de propósito... caráter, perseverança e imaginação são elementos absolutamente indispensáveis de liderança.” (Gottschalk, p. 106).

Portanto, a liderança é a escolha mais crucial que alguém pode fazer, é a decisão de sair das trevas. Somente alguém capaz de encontrar sabedoria em meio ao caos será lembrado como um grande líder. Um líder pode jamais encontrar a oportunidade de dizer aos seus seguidores por que enriqueceu sua vida e os ergueu ao nível da alma, mas, em seu coração, saberá que o fez para si mesmo.

No passado, costumava-se dizer que a liderança era uma qualidade inata, tipificada por heróis, verdadeiros cavaleiros solitários, uma mistura mística de coragem, carisma e, provavelmente, até mesmo possuindo um certo gosto pelo dramático. Porém, além dessas características, se você perguntasse a alguém o que era "liderança", nunca obteria uma resposta precisa.

Felizmente, hoje a sociedade é mais sábia, através da busca do conhecimento, levando em conta o empirismo, a lição nos foi introjetada graças a um clima organizacional que se tornou grandemente competitivo e volátil. De fato, ainda é necessário que um líder seja carismático, corajoso e decidido. Por exemplo, a habilidade de fazer escolhas conflitantes entre pessoas, recursos, valores e prazos – normalmente acarretando sacrifícios a curto prazo para a obtenção de benefícios a longo prazo – ainda é um elemento vital ao exercício de uma liderança eficaz. No entanto, as constantes mudanças na estrutura dos grupos, o aumento do número de alianças, além da própria natureza mutante do trabalho em si – todas essas tendências clamam por novas abordagens sobre liderança.

Estas novas abordagens têm muito pouco a ver com a autoridade formal e o poder de controle ou de comando, ao passo que têm tudo a ver com o uso de influência – especialmente a comunicação e a habilidade de resolver conflitos, além da diplomacia e das habilidades de motivação – para manter grupos de pessoas, mesmo que não se reportem a alguém, sintonizadas com um objetivo de amplo escopo, determinado.

A ênfase dessas novas abordagens não está tanto em ser dominador, mas em estar sempre atento, ágil e empreendedor: saber como reconhecer uma oportunidade – uma lacuna no mercado – e criar uma resposta organizacional rápida e cri-

ativa. Ou saber identificar uma lacuna de desempenho dentro do grupo, sendo capaz de apontar as conseqüências externas, de modo que seus seguidores possam ter uma visão mais ampla de suas responsabilidades e reconhecer que vale a pena fazer alterações em sua rotina de trabalho.

Indubitavelmente, percebe-se que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos existentes entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais.

Há extinção entre o conceito de liderança como uma qualidade pessoal, combinação especial de características pessoais que fazem de um indivíduo um líder, e da liderança como função (decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa): o grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características, mas também das características das situações na qual se encontra. O comportamento de liderança, que envolve funções como planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir, etc., deve ajudar o grupo a atingir os seus objetivos, ou, em outras palavras, a satisfazer suas necessidades. Assim, o indivíduo que possa dar maior assistência e orientação ao grupo (escolher ou ajudar o grupo a escolher as melhores soluções para seus problemas) para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado líder. A liderança é, pois, uma ques-

tão de redução de incerteza do grupo, através da escolha. A liderança é um processo contínuo de escolha que permite ao grupo caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. Assim, a liderança é uma questão de tomada de decisão do grupo.

Dentro de uma concepção, a relação entre líder e liderados repousa em três generalizações:

- a) A vida, para cada indivíduo, pode ser vista como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar e manter equilíbrio;
- b) a maior parte das necessidades individuais, em nossa cultura, é satisfeita por meio de relações com outros indivíduos ou com grupos de indivíduos;
- c) para qualquer indivíduo, o processo de usar as relações com outros indivíduos é um processo ativo – e não passivo – de satisfazer necessidades. Em outros termos o indivíduo não espera passivamente que a relação capaz de proporcionar-lhe os meios de satisfazer uma necessidade ocorra naturalmente, mas ele próprio procura os relacionamentos adequados para tanto ou utiliza aqueles relacionamentos que já existem com o propósito de satisfazer suas necessidades pessoais.

Dentro dessa concepção, a liderança é uma função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo. Nestes termos, o conceito de liderança repousa numa relação funcional, somente existente quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas necessidades. Assim, segui-lo pode constituir para o grupo um meio para aumentar a satisfação de suas necessidades ou de evitar sua diminuição. O líder surge como um meio para a consecução dos

objetivos desejados por um grupo, sendo que o grupo pode selecionar, eleger ou aceitar espontaneamente um indivíduo como líder, porque ele possui e controla os meios, como: habilidade pessoal, conhecimento, dinheiro, relacionamentos, propriedades, etc., ou seja, um indivíduo capaz de guiar o grupo a buscar meios precisos para atingir seus objetivos. Enfim, para obter um aumento de satisfação de suas necessidades.

Liderança é a direção, isto é, a orientação dada a uma organização que provém da vida interior do líder e de seus hábitos de dirigir as pessoas. Esta direção manifesta-se sobretudo por sua visão pessoal, por seus modos de agir, por suas convicções profundas, por sua imaginação e por seu universo fantasmático. É uma direção em que a confiança em si (aparente), as capacidades de impressionar e de persuadir conduzem a certo entusiasmo. A liderança é concebida como a resultante de disposições, de qualidades e de atributos pessoais da pessoa que ocupa posição de autoridade, que fazem com que ela suscite, para determinada comunidade, atração e adesão. (LAPIERRE, 1995, – p. 51)

Se a liderança é uma influência interpessoal, convém explicitar o que significa influência. A influência é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra de algum modo intencional. Geralmente, a influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas.

Conseqüentemente, essa capacidade de influenciar está alicerçada na opinião amplamente difundida de que identificar uma pessoa com potencial para agir desta forma e se tornar um líder é uma tarefa que envolve mais arte que ciência. Afinal, são vários os estilos pessoais de líderes extraordinários. Alguns são moderados e analíticos, e outros expõem publicamente suas intenções. Igualmente impor-

tante situações discrepantes exigem diferentes formas de liderança. Como exemplo a maioria das fusões corporativas que precisa ser direcionada por um negociador sensato, ao passo que muitas articulações empresariais exigem a atuação de uma pessoa mais enérgica.

3. MOTIVAÇÃO

Ao consultar o dicionário encontra-se a palavra motivação como sendo o “ato ou efeito de motivar algo ou alguém”. Na seqüência encontra-se motivação como “o estímulo, incentivo ou motivo, consciente ou inconsciente, para tomar uma ação em relação a um objetivo, especialmente resultante de fatores psicológicos ou sociais; os fatores que dão direção ou propósito ao comportamento”. Esta última definição já se aproxima mais do significado que se pretende expor, mas mesmo assim pode-se arriscar a partilhar de uma outra definição. A motivação é fazer com que as pessoas entusiasticamente e de livre vontade, façam o seu dever profissionalmente, como lhe é exigido. Este conceito está extremamente ligado a noção de “movimento”, ou seja, a motivação é vista como sendo algo que provoca a ação/movimento dos trabalhadores. É importante ressaltar que a motivação não se confunde com situações passageiras de alegria, entusiasmo, de bem estar ou de euforia. A motivação que gera uma ação dos trabalhadores, segundo John Frazer Robinson, pode ser atingida de duas formas:

Formalmente – ou seja, existem certas tarefas a fazer que incentivam e/ou motivam o indivíduo;

Ambientalmente – criando-se um ambiente de trabalho com condições, onde cada um tem a oportunidade de desempenhar bem as suas funções, de reconhecer

os seus sucessos e de aprender com os erros, então, neste caso, as pessoas sentem-se motivadas e conseqüentemente realizadas.

Mesmo sendo apresentados dois caminhos para se alcançar a motivação do grupo, o comportamento motivacional é de grande complexidade não existindo fórmulas ideais para motivar as pessoas. Assim, qualquer resultado obtido à curto prazo não pode ser tido como um método a ser seguido em todos e quaisquer casos.

A motivação humana pode ser entendida como a “mola” que determina a atitude de um indivíduo e só existe quando houver uma necessidade fundamental ou psicológica a satisfazer.

Esta “mola”, como é aqui designada a motivação, está sempre em movimento, em constante oscilação, ou seja, os seres humanos vivem num ciclo vicioso de satisfação de necessidades, pois estão em contínua evolução, e o comportamento tende a agir nesse sentido. Quer-se dizer com isto que após a satisfação, integral ou não, de uma necessidade vão surgindo novos estímulos, que criam novas necessidades, que levarão mais uma vez, a determinadas atitudes e comportamentos, a fim de alcançar o objetivo pretendido.

Ainda, para uma maior compreensão do que é motivação, pode-se definir o que não é motivação. Isso porque se vê de forma incorreta a motivação como um traço pessoal – ou seja, algumas pessoas a possuem e outras não. Na prática, este conceito é usado normalmente pelo administrador ao definir um certo empregado como desmotivado. No conhecimento sobre motivação pode-se afirmar que isto não é verdade. Sabe-se que ela é o resultado de uma interação entre o indivíduo e a organização – representada por toda estrutura – e esses dois elementos são indispen-

sáveis na pesquisa sobre motivação, estando ligados por uma relação de dependência, ou seja, um não ocorre sem o outro.

Certamente, os indivíduos diferem em seus estímulos motivacionais, mas a motivação varia de situação para situação. Ao analisar este conceito, tem-se em mente que o nível de motivação varia tanto entre indivíduos quanto com relação ao mesmo indivíduo em épocas diferentes.

Indubitavelmente, pode-se definir motivação como a vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais, condicionado pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade individual. Sendo esta necessidade um estado interno que faz com que determinados resultados pareçam atraentes. Uma necessidade não-satisfeita cria tensão, estimulando os impulsos de um indivíduo, os quais geram um comportamento de busca de objetivos específicos, que, caso sejam atingidos, irão satisfazer a necessidade e reduzir a tensão.

Assim, motivação é o processo de induzir uma pessoa ou grupo, cada qual com suas necessidades distintas a atingir os objetivos da organização, concomitantemente com a tentativa de obter vitórias particulares.

Relaciona-se com a compreensão da razão do comportamento das pessoas para poder prever e influenciá-lo. Motivação é necessidade de todos. É muito difícil conquistar metas e objetivos se ela não fizer parte dos meios para alcançá-los.

As teorias sobre motivação concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento. Num esforço para reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras. Esta abordagem é associada a pensadores como Maslow, McGregor, Herzberg, Atkinson e McClelland.

A hierarquia das necessidades humanas de Abraham Maslow, provavelmente, recebeu mais atenção dos administradores do que qualquer outra teoria da motivação, pois classifica as necessidades humanas de modo lógico e conveniente, com implicações importantes para os administradores.

Maslow partindo da premissa de que a motivação é em si mesma determinada por um impulso genérico no sentido de satisfazer necessidades, via a motivação humana como uma hierarquia de cinco necessidades, das mais básicas a mais elevada de auto-realização.

Consoante Maslow, os indivíduos serão motivados a satisfazer a necessidade que para eles estiver preponderante, ou mais forte, num determinado momento. A preponderância de uma necessidade depende da situação do indivíduo no momento e de suas experiências recentes. Partindo das necessidades físicas, que são as mais básicas, cada necessidade deve ser ao menos parcialmente satisfeita antes do indivíduo procurar realizar uma necessidade no nível acima.

Uma conclusão da teoria de Maslow é que os empregados precisam de um salário suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si mesmos e às suas famílias de um modo satisfatório, bem como de um ambiente de trabalho seguro, antes dos administradores tentarem oferecer incentivos destinados a dar-lhes estima, sentimentos de participação ou oportunidades de crescimento. As necessidades de segurança incluem estabilidade no trabalho, estar livre de coação ou de tratamento arbitrário e regulamentos claramente definidos.

Na organização moderna tanto as necessidades fisiológicas como as de estabilidade são em geral (mas, nem sempre) atendidas satisfatoriamente. O aspecto seguinte na hierarquia é a necessidade de participar e de ser amado. Isso é sentido

com mais força dentro da família, mas também afeta o ambiente de trabalho. Caso não se sintam como parte integrante da organização, os empregados irão sentir-se frustrados por uma necessidade de participação não atendida e provavelmente não responderão às oportunidades e incentivos de ordem mais elevada.

Maslow descreveu dois tipos de necessidade de estima, o desejo de realização e competência e o desejo de *status* e reconhecimento. Em termos organizacionais, as pessoas querem ser eficientes em seus trabalhos e vir a ser através de tudo aquilo que se é potencialmente, além de sentir que estão realizando algo importante. Os administradores podem atender aos dois tipos de necessidade de estima proporcionando trabalhos que desafiem e envolvam os subordinados no estabelecimento de objetivos e de decisões.

“Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento.”

(Maslow)

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa, ou ainda, desconhecida, que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de objetivos. Enquetes a respeito do assunto, entretanto, normalmente mostram existir ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação ou seria automatização segundo Castro (1996)?

Quando uma pessoa se coloca ou se direciona a um caminho ou um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a le-

vam a caminhar naquela direção lhe podem ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação.

Muitas vezes, uma pessoa tem o desejo de realizar uma tarefa para evitar uma punição, ou para conquistar uma recompensa. Nestes casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro (fator extrínseco), que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. Nesse caso, a pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa.

As pessoas podem, também agir levadas por um impulso interno (fator intrínseco), por uma necessidade interior. Neste caso, há vontade própria para alcançar o objetivo, existe a *motivação*.

O movimento é uma situação passageira, uma necessidade momentânea. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

Se todas as vezes que alguém falta, ou atrasa, houver punição com uma perda de vencimentos mensais, a partir do momento que tal consequência desagradável deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, isto é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. Por outro lado, se um aumento nos níveis de vendas for premiado por uma gratificação especial, a partir do momento em que este prêmio for inexistente, o empenho dos vendedores diminuirá e as vendas voltarão a cair e, provavelmente, a níveis inferiores àqueles já atingidos antes da concessão do prêmio (BERGAMINI, 1989, p. 6).

O movimento pode até mesmo gerar desmotivação, independentemente da permanência dos estímulos geradores. Como as pessoas não se permitem manipular, embora aparentemente continuem se movendo, o montante de energia pessoal investida nas atividades condicionadas vai gradativamente diminuindo e cada vez mais o indivíduo rende menos. O nível de satisfação pessoal baixa com o decorrer do tempo e, com ele, diminui o con-

ceito de estima experimentado pelas pessoas a respeito de si mesmas. Em pouco tempo, como indicam algumas pesquisas, será possível reconhecer alguém inteiramente desmotivado (BERGAMINI, 1989, p. 7).

A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador, gera no indivíduo um sentimento de estima e auto-realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades.

A partir destas colocações pode-se entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno dos indivíduos. Sobretudo, é relevante considerar que a motivação vem do ínterim de cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, possível é criar um ambiente e condições compatíveis com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual essa se sinta motivada. Diante disto, pode-se afirmar que ninguém motiva ninguém, o que se pode fazer é dar as ferramentas e os caminhos para uma pessoa, a fim de despertar dentro de si a motivação e consiga atingir objetivos com satisfação e prazer.

3.1 A TEORIA DE HIGIENE E MOTIVAÇÃO DE HERZBERG

DORSEY e ROCHA (1989, p. 14) dizem que:

Uma abordagem um tanto diferente da motivação no trabalho foi desenvolvida por Frederick Herzberg. Enquanto Maslow estava preocupado com as fontes de comportamento motivado de modo geral, Herzberg focalizou a sua atenção naquelas fontes de motivação que são pertinentes à realização do trabalho. Partindo desse

outro quadro de referencia, Herzberg descobriu em suas investigações sobre motivação no trabalho, que necessidades muito semelhantes às propostas por Maslow atuam de fato, na situação de trabalho.

3.1.1 Motivadores

A pesquisa de Herzberg revelou que somente os sistemas de necessidades de Ego-Status e Auto-realização servem realmente como fontes diretas de motivação para se trabalhar eficazmente. Ele descobriu que a preocupação com associação está de alguma forma relacionada aos motivos para o trabalho, especialmente na área das relações chefe-subordinados e, de alguma forma, relacionada a características de satisfações interpessoais não-ligadas ao trabalho. Herzberg chamou de Motivadores – fatores que são subjacentes à satisfação no trabalho – a esses níveis mais altos de necessidades.

Os Motivadores levam a comportamentos diretamente relevantes para o trabalho em questão. Eles capacitam a pessoa a trabalhar num nível ótimo e geram comportamentos amadurecidos e construtivos. Quando eles estão presentes, a satisfação no trabalho torna-se uma possibilidade concreta.

3.1.2 Fatores de Higiene / Motivação

CHIAVENATO (1994), afirma que a teoria dos dois fatores desenvolvidas por Herzberg procura explicar o comportamento de trabalho dos indivíduos. Para ele existem dois fatores:

- a) **“Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos:** pois se localizam no ambiente que rodeiam o indivíduo e se referem às condições dentro das quais desempenha o seu trabalho. Os

fatores higiênicos não estão sob controle do indivíduo, pois são administrados pela empresa. Os principais *fatores higiênicos* são: os salários, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que o indivíduo recebe, as condições físicas de trabalho, as políticas da empresa, o clima de relação entre a direção e o indivíduo, os regulamentos internos, etc. São *fatores de contexto*, situando-se em um ambiente externo que circunda o indivíduo. Tradicionalmente, apenas *fatores higiênicos* têm sido destacados nas práticas de motivação de empregados, isto é, apenas as condições que o rodeiam e aquilo que ele recebe externamente em troca de seu trabalho. Aliás, o trabalho era antigamente considerado como uma atividade desagradável, mas imprescindível. Daí o fato de a administração incentivar as pessoas a trabalharem por meio de prêmios e incentivos salariais ou por meio de punições ou coações, ou ainda por meio de ambos: recompensas e punições. Ainda hoje, muitas empresas alicerçam suas políticas de pessoal sobre os *fatores higiênicos*, isto é, sobre os salários, benefícios sociais, políticas de supervisão, de oportunidades, condições ambientais físicas de trabalho etc.

Os *fatores higiênicos*, quando ótimos, apenas evitam a *insatisfação* nos empregados, pois não conseguem elevar a *satisfação*; quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo, porém, quando precários, os *fatores higiênicos* provocam *insatisfação*. Por essa razão, são chamados *fatores higiênicos*, pois são *profiláticos e preventivos*: eles apenas evitam apenas a *insatisfação*, mas não causam a *satisfação*. Seu efeito é como de certos remédios: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Daí chamá-los de *fatores insatisfacientes*.

b) Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos: pois estão relacionados com o *conteúdo do cargo* ou com a *natureza das tarefas* que o indivíduo executa. Os *fatores motivacionais* estão sob o controle do indivíduo e englobam os sentimentos de auto-realização, de crescimento individual e de reconhecimento profissional. Os *fatores motivacionais* dependem da natureza das tarefas que o indivíduo executa. Tradicionalmente, as tarefas tem sidas definidas e arranjadas com a única preocupação de atenderem aos princípios de eficiência e economia, esvaziando os componentes de desafio e de oportunidade para criatividade e sig-

nificação psicológica para o indivíduo que as executa. Com essa abordagem mecanicista, as tarefas passaram a criar um efeito de “desmotivação” e, como resultado, a apatia e o desinteresse do indivíduo, já que elas não lhe oferecem nada mais do que um lugar decente para trabalhar.

O efeito dos *fatores motivacionais* sobre o comportamento é muito mais profundo e estável quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam *satisfação*. Porém, quando são precários eles evitam a *insatisfação*. Daí Herzberg chamá-los de *fatores satisficentes*.

Os fatores responsáveis pela *satisfação profissional* são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela *insatisfação profissional*: “o oposto da *satisfação profissional* não seria a *insatisfação*, mas sim nenhuma *satisfação profissional* e, da mesma maneira o oposto de *insatisfação profissional* seria *nenhuma insatisfação profissional* e não a *satisfação*”. (p.383)



Em outras palavras, a Teoria dos Dois Fatores, afirma que:

- A satisfação no cargo é função do conteúdo ou das atividades desafiadores e estimulantes dos cargos: são os fatores motivacionais.

- A insatisfação no cargo é função do contexto, isto é, do ambiente, do salário, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os *fatores higiênicos*.

Para que o conteúdo do cargo (fatores motivacionais) seja sempre estimulante e desafiador a ponto de criar meios de satisfação das necessidades mais elevadas, Herzberg propõe o *enriquecimento do cargo*. Para ele, o *enriquecimento do cargo* traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e redução da rotatividade do pessoal. Contudo, alguns críticos de *enriquecimento de cargos* apontam uma série de efeitos indesejáveis, como o aumento da ansiedade pelo constante defrontamento com tarefas novas e diferentes, principalmente quando não são bem sucedidos nas primeiras experiências, aumento do conflito entre as expectativas pessoais e os resultados de seu trabalho nas novas tarefas enriquecidas, sentimentos de exploração quando a empresa não acompanha o *enriquecimento de tarefas* com enriquecimento da remuneração, redução das relações interpessoais em face da maior dedicação às tarefas enriquecidas.

De acordo com a figura seguinte, certas características eram constantemente relacionadas à satisfação no trabalho (fatores do lado esquerdo da figura), e outras à insatisfação no trabalho (no lado direito da figura). Fatores intrínsecos, como realização, reconhecimento e responsabilidade, estão relacionados à satisfação no trabalho. Quando o indivíduo está satisfeito ele tende a citar fatores intrínsecos e quando ele está insatisfeito ele tende a citar fatores extrínsecos. A tabela mostra quais são os fatores Motivadores e higiênicos.

A Motivação / Higiene de Herzberg

Motivadores	Fatores Higiênicos
*Realização	*Supervisão
*Reconhecimento	*Política da empresa
*O trabalho em si	*Relação com o Supervisor
*Responsabilidade	* Condições de trabalho
* Progresso	* Salário
*Crescimento	*Relação com os colegas
	*Vida pessoal
	*Relação com subordinados
	*Status
	*Segurança

Fonte: Stephen Robbins & Mary Coulter. Administração. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1998, p.336.

Em sua teoria Herzberg chamou de "Buscadores de Motivação" às pessoas que se preocupam com necessidades de Motivação. Essas pessoas são motivadas, basicamente, pelos requisitos da tarefa e freqüentemente têm uma alta tolerância a fatores ambientais pobres. Seus comportamentos podem ser facilmente canalizados para o alcance dos objetivos, tanto pessoais quanto organizacionais.

Por outro lado, os indivíduos que estão mais preocupados com fatores de Higiene são chamados de "Buscadores de Manutenção". Eles são predispostos à insatisfação e estão cronicamente preocupados com coisas não-relacionadas à tarefa.

3.2 Motivação nas Organizações

A motivação nas empresas tem sido alvo de diversos estudos. O que leva realmente as pessoas a estarem motivadas e mais produtivas? A grande parte dos gestores tenta encontrar resposta para esta questão. Só depois de conhecerem as fontes de motivação dos trabalhadores é que se pode esperar ganhos adicionais, efetuando, ao mesmo tempo, uma eficaz gestão de recursos humanos. O sucesso de qualquer organização passa, sem dúvida, pelo nível de motivação dos seus colaboradores. Afinal, o que leva os trabalhadores a continuarem ligados à empresa, seguindo as regras e as convicções da mesma?

Atualmente, o dinheiro já não é o principal fator de motivação. Os trabalhadores já não são meros assalariados, vivendo em função do salário que chega no fim do mês. Os trabalhadores são pessoas com sentimentos, desejos e ambições. Ninguém pode negar sua luta por uma estabilidade econômica e financeira, todavia as pessoas também se esforçam para conseguirem realizar-se profissionalmente. Mais importante ao pagamento no final do mês é a satisfação levada para casa, ao final de cada dia, sabendo do seu desempenho nas funções que lhe estavam atribuídas, e a certeza do reconhecimento.

Uma pergunta natural que surge de pronto quando se faz uma reflexão sobre motivação fatalmente é: "É possível alguém motivar alguém?" Não só no campo teórico, mas principalmente nas evidências práticas que venho vivenciando nos últimos 34 anos de consultoria, tenho percebido uma convergência praticamente absoluta para esta limitada unanimidade: "ninguém motiva ninguém!" Entretanto, quando nossa investigação sai do foco conceitual e passa a se instalar na percepção do cotidiano das pessoas nas empresas, verificamos um movimento significativo na direção contrária.

Uma evidência tem sido clara para mim, em pelo menos 20 casos que já vivenciei: o mesmo grupo de pessoas de menor ou maior tamanho, altamente desmotivado, quase em decadência, em determinada situação profissional,

muda radicalmente sua postura em relação à vida, e num verdadeiro ressurgimento das cinzas, tal como uma fênix, quando exposto a uma outra situação oposta, em um ambiente de alta motivação. Seus olhos voltam a brilhar, a serotonina a rolar, os lábios a sorrir. Por mais simplista que possa parecer de per si, essa constatação demonstra que pelo menos o ambiente no qual as pessoas estão inseridas relaciona-se diretamente com o grau de motivação de uma equipe.

Uma mesma equipe submetida a ambientes diferentes apresenta graus de motivação e de resultados completamente distintos. Acho que seria ingenuidade analítica abandonar pessoas nas organizações à sua própria sorte, em atenção e respeito ao sintético “ninguém motiva ninguém”.

“Motivo para a ação”, a decomposição da palavra “motivação”, nos indica que as pessoas em uma organização devem ter motivos para colocar seus campos de energia física, psíquica e emocional a serviço e na direção dos caminhos da empresa. Aliás, motivos de sobra; quanto mais, melhor. Quanto maior for a carga de motivos que seres humanos tiverem para a ação, maior será o conjunto de capacitações transformadas em ação prática, o que pode – e normalmente ocorre – virar resultados. E muitas vezes virar também o placar do jogo.

Sem prolongar a reflexão conceitual, em meu ponto de vista, qualquer unidade empresarial, de qualquer porte, pode ter uma consistente e lucrativa ação na construção de motivos que levem pessoas a aumentar o padrão, a qualidade e a quantidade de suas ações. Do lado oposto, por omissão ou erro de direção, podem também dar motivos para a inação ou até mesmo para a ação errada, mediante o boicote passivo ou ativo diante da realidade da empresa. Nesta alternativa, certamente resultados negativos serão atingidos, de forma consistente.

Nas freqüentes visitas que faço a empresas, tanto para trabalhos de educação como para realizar pesquisas, começo a perceber uma preocupação com a criação de um clima empresarial em que as pessoas tenham um ambiente de respeito, valorização e motivação. Enfim, é a empresa fazendo a sua parte. Começa a se integrar cada vez mais como instrumento importante de estratégia superior das empresas um aspecto considerado até pouco tempo atrás como um luxo da área de Recursos Humanos: a felicidade dos seus Seres Humanos. (VIANNA, 1999, p. 10).

É este o melhor prêmio que o trabalhador pode levar para casa. Idealmente, a remuneração deveria acompanhar o bom desempenho, como forma de recompensa e reconhecimento. Mas se não ocorrer o trabalhador tem consciência das suas capacidades e habilitações, o que faz com que não desanime, pois tem sempre a possibilidade de oferecer os seus serviços a outras organizações dispostas a valorizar as suas capacidades. Algumas empresas, de alguma maneira, já conseguiram descobrir a origem da motivação dos seus colaboradores, por isso, devem trabalhar no sentido de mantê-la e incrementá-la, de forma a maximizar as potencialidades do seu mais importante recurso: as pessoas. Um bom gestor é aquele que consegue gerir as aptidões e competências que se movem na empresa, mantendo ininterruptamente a motivação. Se o gestor adaptar os seus métodos de gestão às capacidades e talentos revelados pelos seus colaboradores, haverá uma resposta muito mais positiva por parte dos mesmos. Convém não esquecer que trabalhadores motivados e reconhecidos aumentam o nível de qualidade e quantidade de desempenho, e conseqüentemente, aumenta a produção.

4. ESTUDO DE CASO: Empresa - Banco

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA - Banco

A Empresa - Banco, onde foi realizada a pesquisa, é uma instituição financeira de grande porte, instalada há décadas no país.

Foram pesquisados 72 (setenta e dois) funcionários de algumas áreas e unidades da empresa, da Gerência à execução, para levantar dados sobre o Clima Organizacional e a Motivação.

4.2 COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado foi adaptado do questionário apresentado no trabalho de pesquisa da empresa onde se acrescentaram novos itens para se alcançar uma informação mais apurada para o interesse do presente trabalho.

4.3 TRATAMENTO E ANALISE DOS DADOS COLETADOS

4.3.1 Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional

Para avaliação do resultado da pesquisa de clima organizacional, os itens do questionário "Pesquisa de Clima Organizacional" (anexo) foram agrupados em 13 temas:

Tabela 01 – Relação entre temas e itens do questionário de clima organizacional.

Tema Pesquisado	Item do questionário
<i>Perspectiva de futuro / desenvolvimento</i>	03, 15, 24, 28, 29, 39, 45, 54, 56
Responsabilidade	01, 64
Interferências extra-organizacionais	12, 23
Comunicação	04, 26, 57, 62, 68, 69
Relacionamento	22, 49, 51
Ambiente Físico	08, 18
Qualidade	25, 38, 67, 71
Envolvimento / comprometimento	02, 11, 13, 27, 35, 37, 43, 44, 59, 60, 65
Resultados	14, 63, 70

Estilo gerencial	05, 09, 17, 19, 21, 31, 33, 36, 40, 41, 48, 50, 53, 55, 58
Estrutura	06, 16, 30, 32, 46, 66
Reconhecimento	10, 20, 34, 42, 47
Remuneração / benefícios	07, 52, 61

Tomamos como referencial o percentual obtido na coluna “positivo” de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 02 – Tabela de Critério de Análise.

Muito forte	Acima de 65,01 %
Forte	De 55,01 a 65%
Neutro	De 45,01 a 55%
Fraca	De 35,01 a 45%
Muito fraca	Abaixo de 35%

Seguem os quadros resumo de intensidade, com valores em percentual, dos temas pesquisados agrupados por itens. Na seqüência de cada tabela é apresentada uma análise dos percentuais obtidos.

Tabela 03 – Perspectiva de futuro / desenvolvimento

Itens	Positivo	Parcialmente positivo	Neutro
-------	----------	-----------------------	--------

03	Percepção de chances de ocupar posições mais elevadas na empresa	44,29	42,86	2,86
15	Aprendizagem de coisas novas através das atividades desenvolvidas	60,56	29,58	9,86
24	Alternativas de emprego fora da empresa	39,44	35,21	15,49
28	Estímulo à utilização de todo potencial no exercício das tarefas	47,89	23,94	14,08
29	Oportunidade de participação em treinamentos oferecidos pela empresa	22,54	38,03	12,68
39	Distribuição de tarefas no setor / área versus formação e capacitação das pessoas	47,89	19,72	8,45
45	Estímulo para o progresso no desempenho do cargo, propiciado pela empresa	54,93	32,39	5,63
54	Percepção da empresa como um veículo de crescimento profissional	70,42	21,13	5,53

56	Acerto na decisão de trabalhar na empresa	74,65	19,72	1,41
----	---	-------	-------	------

A pesquisa mostra um bom ambiente de trabalho, com oportunidade de crescer particularmente e em conjunto com empresa, contudo, não parece muito fácil o acesso aos treinamentos oferecidos.

Tabela 04 – Responsabilidade

Itens		Positivo	Parcialmente positivo	Neutro
01	Estímulo a assumir responsabilidades	73,24	19,72	0,00
64	Transferência das decisões do setor/ área para outros setores / áreas ou pessoas	49,30	38,03	4,23

Devido ao bom ambiente de trabalho, os funcionários demonstram-se motivados e preparados a responder pelos problemas que possam a surgir.

Tabela 05 – Interferências extra-organizacionais

Itens		Positivo	Parcialmente positivo	Neutro
1	Interferência de problemas familiares na vida funcional, na empresa	57,75	22,54	5,63

2	Interferência de problemas de trabalho na vida familiar	54,93	19,72	7,04
---	---	-------	-------	------

Embora dentro da empresa o desempenho seja ótimo, os funcionários levam para casa seus problemas de trabalho, bem como o inverso também acontece. Este é um ponto negativo; pois, deve-se buscar uma integração família e trabalho e não transferência de problemas.

Tabela 06 – Comunicação

	Itens	Positivo	Parcialmente positivo	Neutro
04	Conhecimento de cliente / interdependências	81,69	16,90	1,41
26	Informações sobre as atividades dos demais setores / áreas	9,86	36,62	14,08
57	Comunicação entre chefia de setor / área e subordinados em relação à atividades desenvolvidas na empresa	54,93	25,35	9,86
62	Clareza e compreensão das normas da empresa	57,75	32,39	5,63
68	Clareza e compreensão da missão, valores, visão de futuro e metas da empresa	53,52	33,80	5,53

69	Percepção e recepção de informações necessárias para o bom desempenho da função	50,70	36,62	8,45
----	---	-------	-------	------

A comunicação dentro da empresa é bem desenvolvida, mas ainda não é ideal. Mesmo com os itens respondidos de maneira positiva, os valores “parcialmente positivos” ainda são altos. A empresa tem muito o que melhorar no desenvolvimento no item comunicação.

Tabela 07 – Relacionamento

Itens		Positivo	Parcialmente positivo	Neutro
22	Cooperação entre os membros da equipe, para a realização das atividades	43,66	29,58	15,49
49	Tratamento de consideração e respeito pelos colegas de trabalho	66,20	23,94	7,04
51	Contato com profissionais da área de trabalho, de outras instituições	42,25	26,76	11,27

O relacionamento interpessoal é sempre importante e, na maioria das vezes, difícil pela discrepância entre idéias e pela competitividade existente. Contudo, a empresa em questão tem um índice satisfatório.

Tabela 08 – Ambiente Físico

Itens		Positivo	Parcialmen- te positivo	Neutro
08	Condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) no local de trabalho	61,97	15,49	8,45
18	Condições de Segurança no local de trabalho	74,65	14,08	7,04

O ambiente de trabalho deve ser seguro por motivos óbvios. As condições físicas devem também ser bem definidas para que diminua ao máximo as doenças trabalhistas como, por exemplo, as doenças pulmonares, que são muito freqüentes. Neste item a pesquisa demonstra o bom índice de satisfação entre os funcionários.

Tabela 09 – Qualidade

Itens		Positivo	Parcialmen- te positivo	Neutro
25	Preocupação com a qualidade dos produtos oferecidos pela empresa	91,55	7,04	1,41
38	Preocupação com a satisfação do cliente externo	85,92	12,68	1,41

67	Percepção de busca de qualidade através de implementação de novos processos	64,79	21,13	5,63
71	Preocupação com a satisfação do cliente interno	77,46	22,54	0,00

Para este grupamento da pesquisa pode-se afirmar que no item qualidade foi a melhor pontuação de toda ela. Aqui a maioria dos entrevistados demonstra preocupação com o produto final e a satisfação dos clientes.

Tabela 10 – Envolvimento / Comprometimento

Itens		Positivo	Parcialmente positivo	Neutro
02	Estímulo ao alcance do sucesso no trabalho, na empresa	53,52	26,76	8,45
11	Referencia feitas à empresa, em conversas com amigos	59,15	22,54	11,27
13	Preocupação com a obtenção de resultados, no setor / área de trabalho	81,69	9,86	5,63
27	Iniciativa de participação nos trabalhos desenvolvidos pelo setor / área	60,56	30,99	2,82

35	Percepção quanto à importância das atividades desenvolvidas, para o alcance dos objetivos do setor / área	90,14	7,04	2,82
37	Orgulho de fazer parte da empresa	64,79	21,13	11,27
43	Iniciativa de participação nos trabalhos desenvolvidos pelo setor / área	64,79	32,39	1,41
44	Comprometimento com o trabalho	72,86	15,71	7,14
59	Percepção de responsabilidade pessoal quanto aos resultados obtidos	67,61	21,13	8,45
60	Iniciativa na busca de realização de metas do setor / área	73,24	23,94	1,41
65	Alinhamento com a missão e objetivos da empresa	68,57	24,29	5,71

Os entrevistados demonstram orgulho de fazer parte da empresa e fazem dos objetivos da instituição também seus objetivos.

Tabela 11 – Resultados

Itens	Positivo	Parcialmente positivo	Neutro
-------	----------	-----------------------	--------

14	Índice de resultados alcançados no setor / área	25,35	45,07	19,72
63	Percepção da relação padrão de desempenho x resultados	76,06	16,90	5,63
70	Percepção da relação entre resultados com a redução de custos	52,11	30,99	9,86

Além de todas as qualidades da empresa, os resultados no setor ainda plenamente satisfatórios, mas demonstra capacidade para obtê-los.

Tabela 12 – Estilo Gerencial

	Itens	Positivo	Parcialmente positivo	Neutro
05	Clareza na definição de objetivos no setor / área	47,14	32,86	7,14
09	Abertura da chefia à participação da equipe na tomada de decisões no setor / área	35,71	30,00	11,43
17	Definição de responsabilidades no setor / área	43,66	35,21	4,23
19	Disposição da chefia em receber críticas em relação ao trabalho	46,48	26,76	7,04

21	Liberdade para a expressão de sentimentos e pensamentos na empresa	47,89	22,54	12,68
31	Clareza nas atitudes da chefia	39,44	21,13	11,27
33	Confiança na chefia	50,70	23,35	8,45
36	Estímulo a cooperação por parte da chefia	63,38	21,13	7,04
40	Clareza nas solicitações	50,70	28,71	9,86
41	Percepção dos empregados do setor / área em relação à atuação da chefia	64,79	14,08	12,68
48	Estímulo dado aos subordinados pela chefia do setor / área, no trabalho	39,44	32,39	9,86
50	Percepção de coesão de grupo	50,70	28,17	12,68
53	Determinação da chefia do setor / área da forma como o trabalho deve ser realizado	56,35	23,94	9,86
55	Preocupação da chefia com a solução de problemas maior do que com a punição de culpados	64,79	16,90	5,63

58	Injustiças praticadas pela chefia do setor / área (protege, ignorar...)	55,71	20,00	7,14
----	---	-------	-------	------

A relação entre administração e subordinados está muito bem equilibrada de acordo com a pesquisa, demonstrando que a empresa esclarece seus objetivos e sua filosofia a todos.

Tabela 13 – Estrutura

	Itens	Positivo	Parcialmente positivo	Neutro
06	Disponibilização de equipamentos e instrumentos adequados ao trabalho	67,61	28,17	2,82
16	Coerência na distribuição de funções	15,71	40,00	15,71
30	Adequação na distribuição de tarefas	12,68	33,80	11,27
32	Utilização adequada do tempo em função da distribuição e número de funcionários	61,97	23,94	8,45
46	Adequação do local de trabalho à tarefa a ser executada	64,29	20,00	1,43

66	Número de funcionários do setor / área em relação à quantidade de tarefas	12,68	32,39	14,08
----	---	-------	-------	-------

A estrutura da empresa é bem formada. Porém deve-se melhorar o item referente a coerência na distribuição de funções (não adianta atribuir responsabilidades por determinadas tarefas a alguém que não foi preparado), item 30, pois deve-se atribuir um número adequado de trabalho as pessoas e no item 66, pois há fundamental importância em reorganizar o trabalho X número de funcionários. Assim o desempenho do todo é melhorado e não há pessoas ociosas bem como outras sobrecarregadas, tornando o trabalho mais humano e digno.

Tabela 14 – Reconhecimento

Itens		Positivo	Parcialmente positivo	Neutro
10	Valorização dos trabalhos de boa qualidade	42,86	24,29	17,14
20	Reconhecimento, pela chefia, do esforço e competência	42,25	22,54	14,08
34	Competência profissional como caminho para o progresso na carreira	67,61	16,90	7,04
42	Elogios ao trabalho realizado	30,99	32,39	11,27
47	Reconhecimento pelos trabalhos realizados no setor / área	70,85	26,76	11,27

Reconhecer o trabalho dos colegas é importante pois os estimula a continuarem trabalhando eficientemente. Isto também demonstra seu bom relacionamento entre os funcionários. Esta pesquisa mostra um bom índice de reconhecimento, apenas não há muitos elogios, mas reconhecer também é fazer críticas construtivas aos trabalhos realizados. Somente ignorá-los sim, seria não reconhecer.

Tabela 15 - Remuneração / Benefícios

Itens		Positivo	Parcialmente positivo	Neutro
07	Salários recebidos versus desempenho apresentado na empresa	25,35	26,76	11,27
52	Estímulo ao bom desempenho, devido à política salarial da empresa	21,13	19,72	15,49
61	Significância dos benefícios sociais oferecidos pela empresa	42,86	24,29	18,57

Em relação à remuneração e benefícios, a pesquisa deixa evidente a necessidade de maior discussão para os itens com o objetivo de que sejam melhorados.

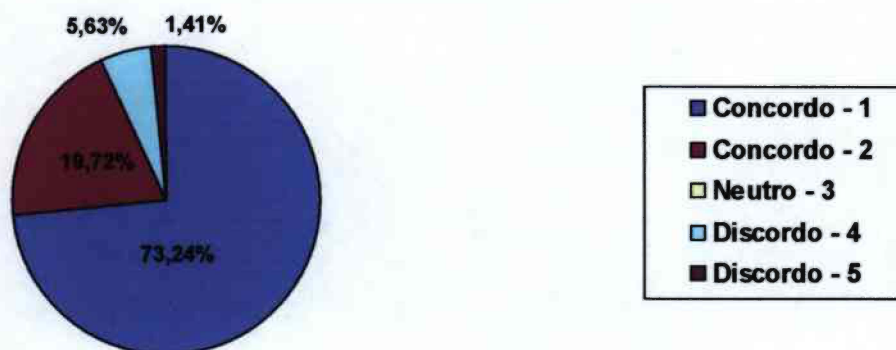
Pesquisa de Clima Organizacional

Tabulação Final – Global

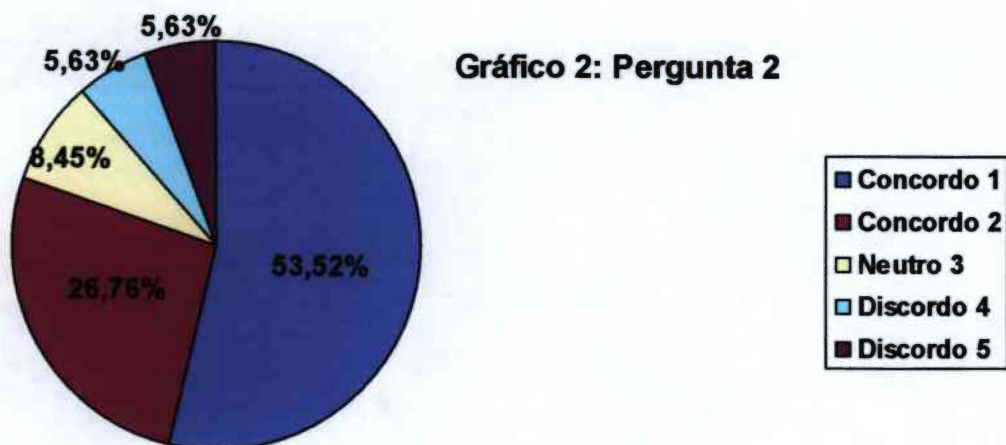
Percentual

Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
1	Sou estimulado a assumir responsabilidades no meu trabalho	73,24	19,72	0,00	5,63	1,41

Gráfico 1: Pergunta 1



Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
2	As pessoas do meu departamento são estimuladas a alcançar sucesso no trabalho	53,52	26,76	8,45	5,63	5,63



Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo 1	Con- cordo 2	Neutro 3	Dis- cordo 4	Discor- do 5
		1	2	3	4	5
3	Percebo oportunidades de ocupar posições mais elevadas na empresa	44,29	42,86	2,86	2,86	7,14



Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
4	Sei quem é (são) meu(s) cliente(s) interno	81,69	16,90	1,41	0,00	0,00

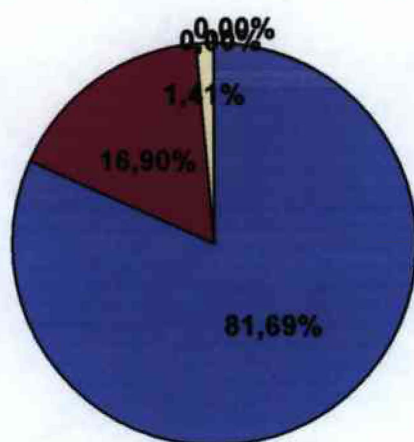
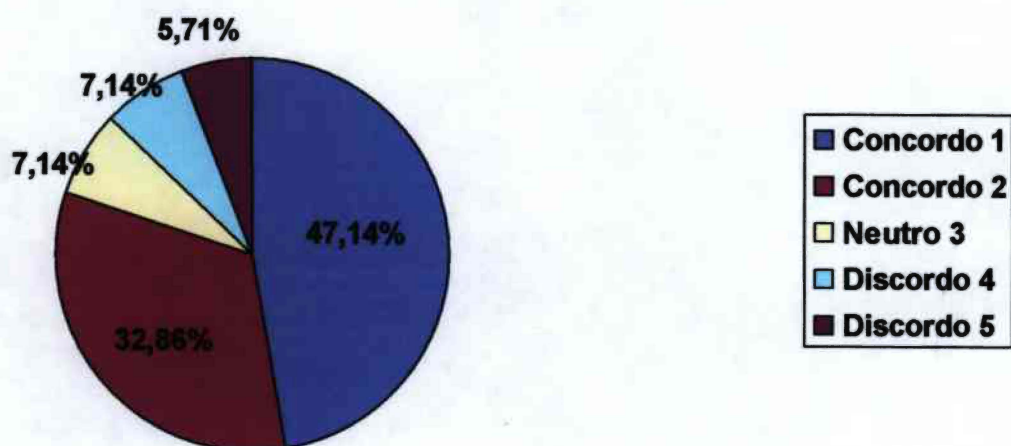


Gráfico 4: Pergunta 4



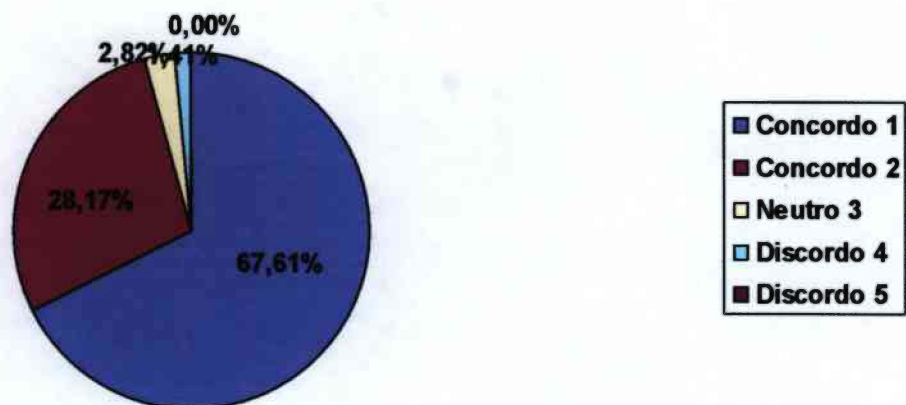
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
5	Estão claramente definidos os objetivos do meu departamento	47,14	32,86	7,14	7,14	5,71

Gráfico 5: Pergunta 5



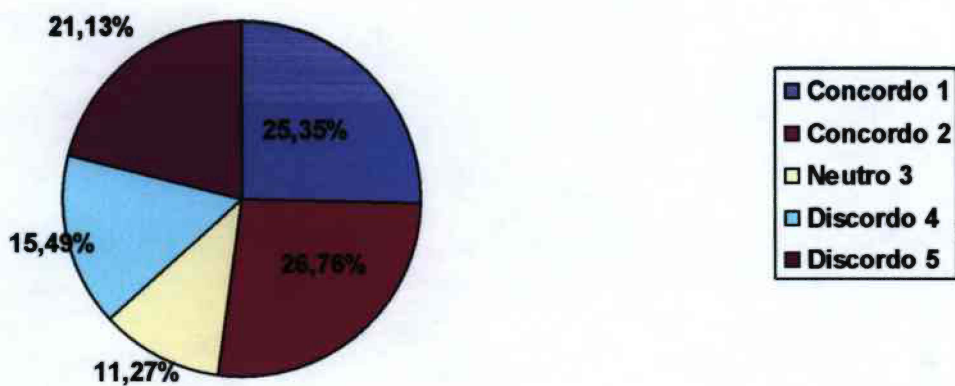
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
6	Tenho acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo	67,61	28,17	2,82	1,41	0,00

Gráfico 6: Pergunta 6



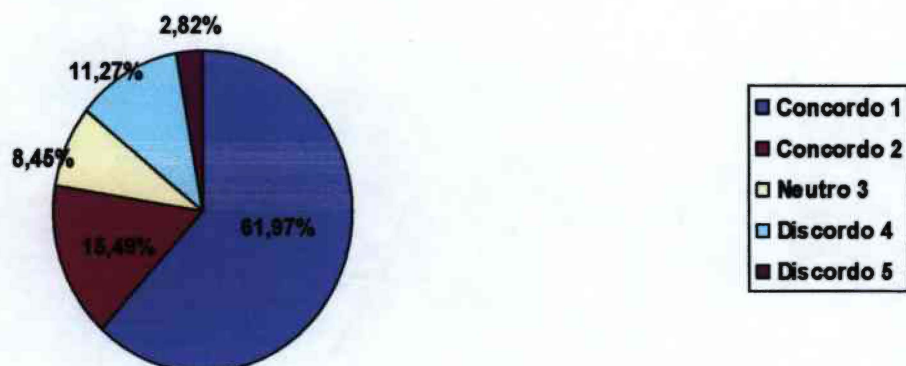
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
7	O salário que recebo é adequado ao trabalho que executo	25,35	26,76	11,27	15,49	21,13

Gráfico 7: Pergunta 7



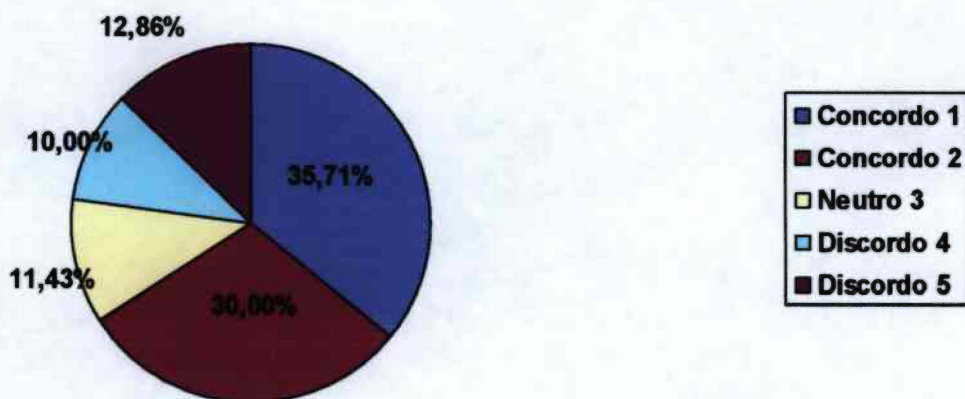
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
8	As condições físicas (higiene, iluminação, etc) no meu local de trabalho são ótimas.	61,97	15,49	8,45	11,27	2,82

Gráfico 8: Pergunta 8



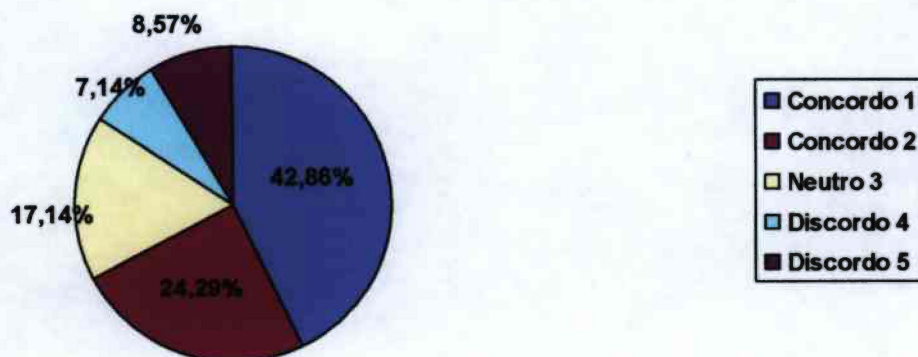
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
9	O meu chefe consulta a equipe para tomar decisões importantes	35,71	30,00	11,43	10,00	12,86

Gráfico 9: Pergunta 9



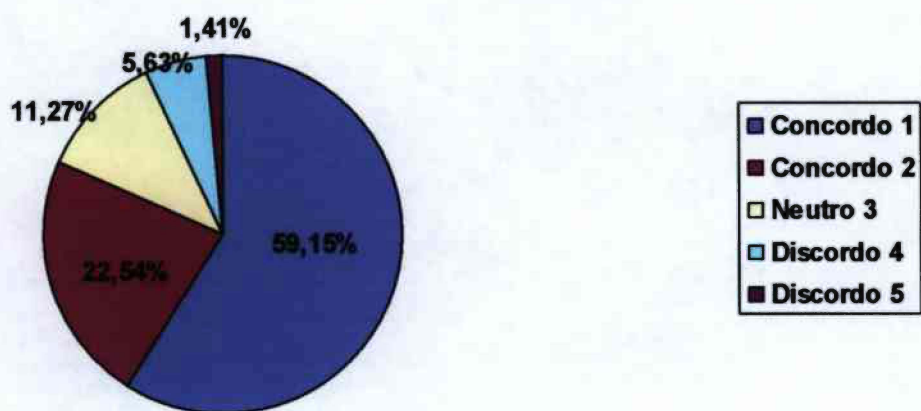
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
10	Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu departamento	42,86	24,29	17,14	7,14	8,57

Gráfico 10: Pergunta 10



Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Dis- cordo
		1	2	3	4	5
11	Conversando com amigos, sempre me refiro a Empresa como uma empresa para qual é ótimo trabalhar	59,15	22,54	11,27	5,63	1,41

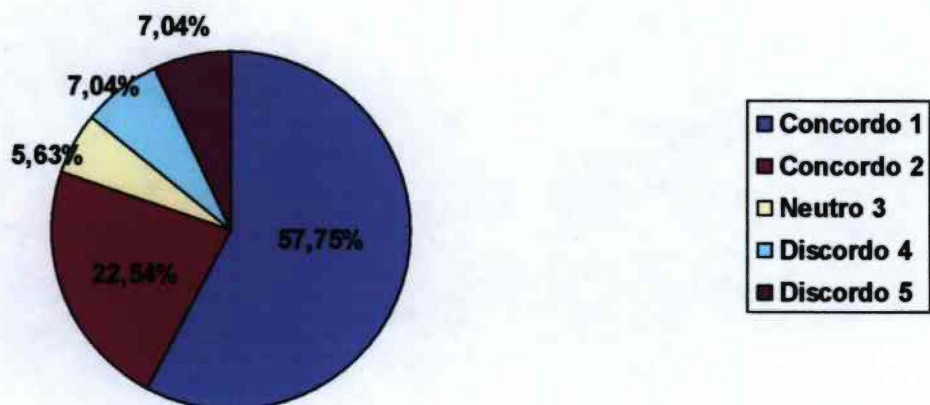
Gráfico 11: Pergunta 11



Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Dis- cordo
		1	2	3	4	5

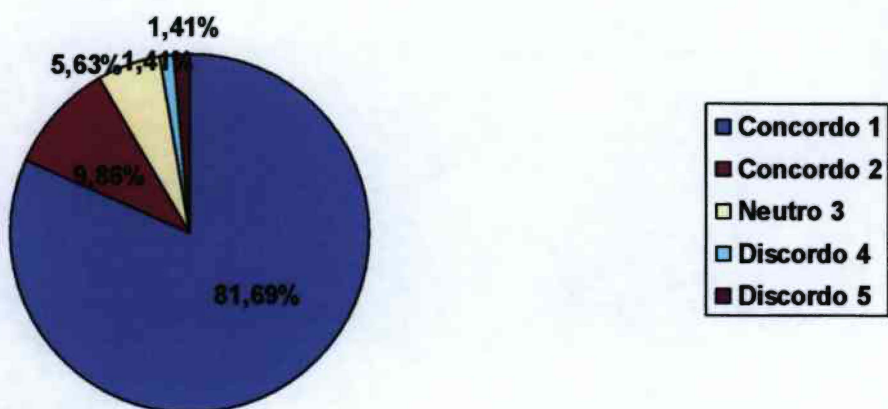
12	A minha vida profissional na Empresa não é afetada por problemas de ordem familiar	57,75	22,54	5,63	7,04	7,04
----	--	-------	-------	------	------	------

Gráfico 12: Pergunta 12



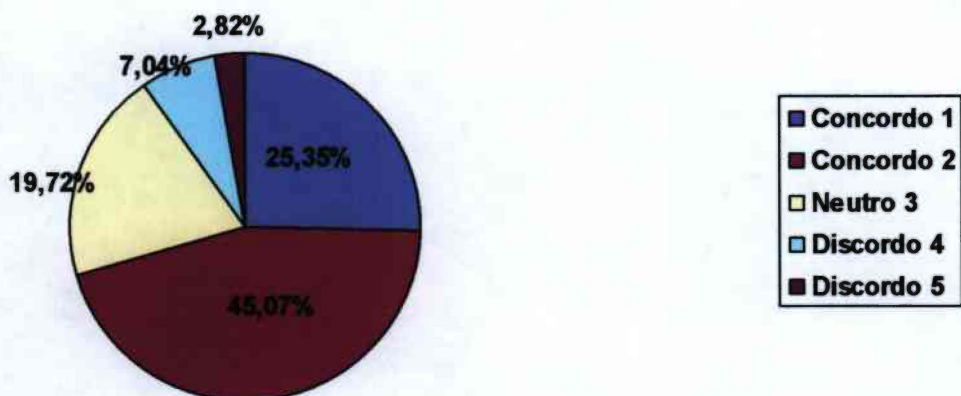
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Dis- cordo
		1	2	3	4	5
13	A preocupação com a obtenção de resultados em meu departamento é grande	81,69	9,86	5,63	1,41	1,41

Gráfico 13: Pergunta 13



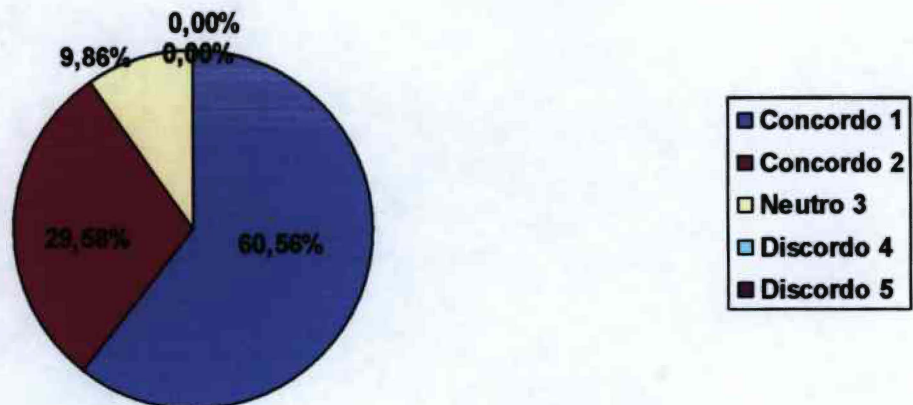
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo 1	Con- cordo 2	Neutro 3	Dis- cordo 4	Discordo 5
		1	2	3	4	5
14	Meu departamento atinge resultados excelentes	25,35	45,07	19,72	7,04	2,82

Gráfico 14: Pergunta 14



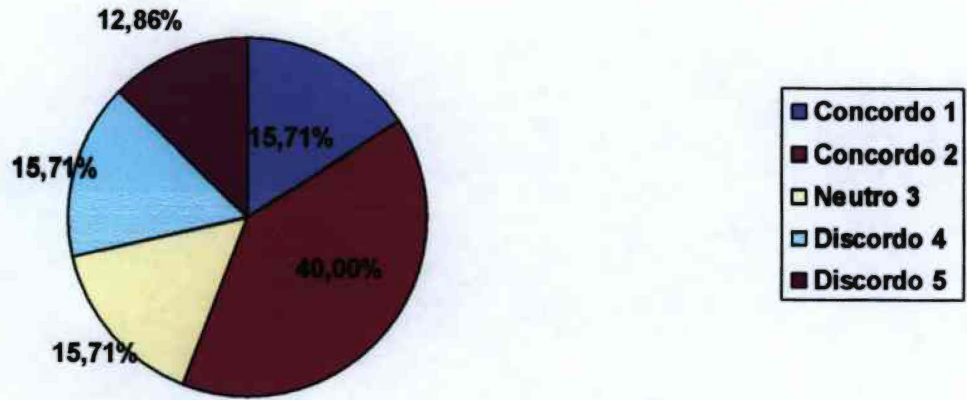
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
15	Realizando minhas atividades consigo aprender coisas novas	60,56	29,58	9,86	0,00	0,00

Gráfico 15: Pergunta 15



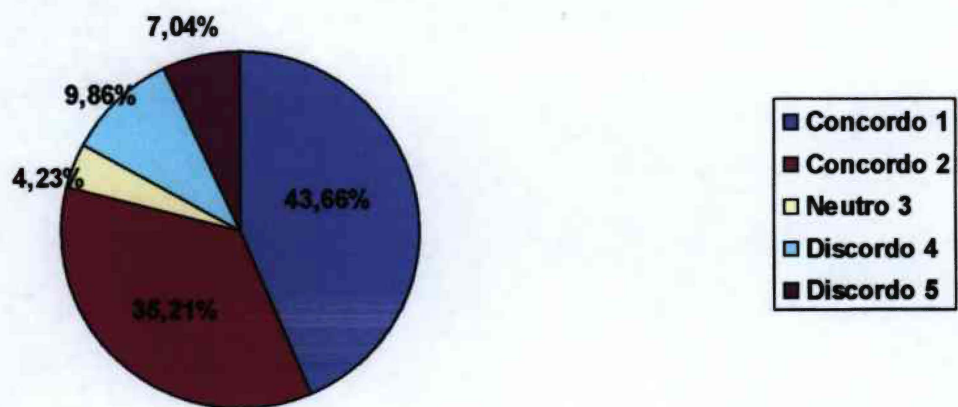
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
16	A distribuição de funções na empresa é coerente e lógica	15,71	40,00	15,71	15,71	12,86

Gráfico 16: Pergunta 16



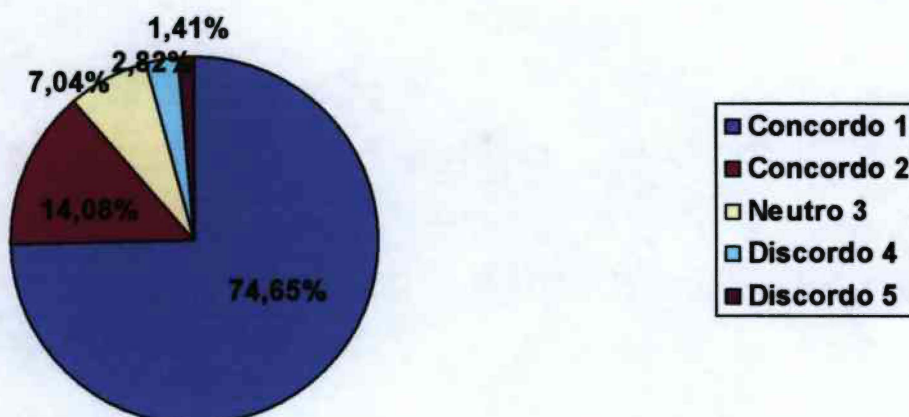
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo 1	Con- cordo 2	Neutro 3	Dis- cordo 4	Discordo 5
		1	2	3	4	5
17	No meu departamento existe definição de responsabilidades	43,66	35,21	4,23	9,86	7,04

Gráfico 17: Pergunta 17



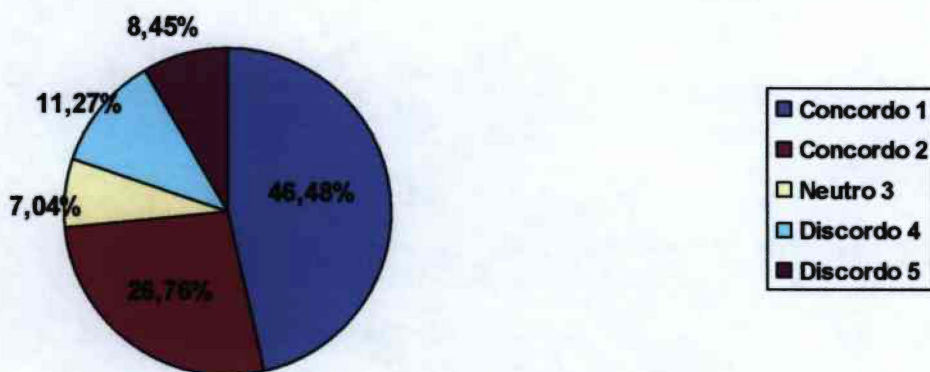
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
18	As condições de segurança no meu local de trabalho são satisfatórias?	74,65	14,08	7,04	2,82	1,41

Gráfico 18: Pergunta 18



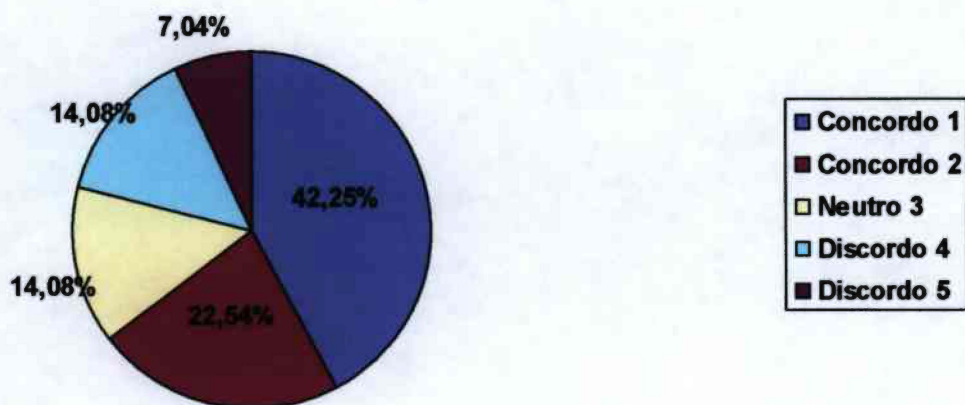
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
19	O meu chefe direto é receptivo a críticas relativas ao trabalho	46,48	26,76	7,04	11,27	8,45

Gráfico 19: Pergunta 19



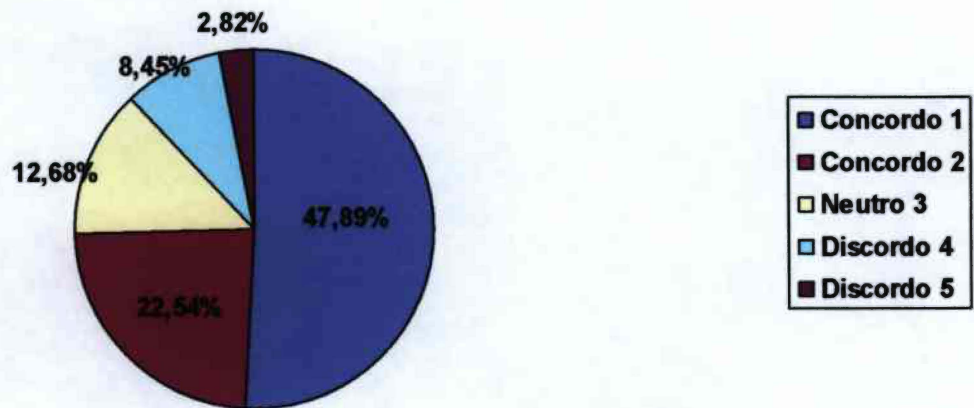
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo 1	Con- cordo 2	Neutro 3	Dis- cordo 4	Discordo 5
		1	2	3	4	5
20	O meu chefe direto reconhece o meu esforço e minha competência	42,25	22,54	14,08	14,08	7,04

Gráfico 20: Pergunta 20



Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
21	Existe liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos novos na Empresa	47,89	22,54	12,68	8,45	2,82

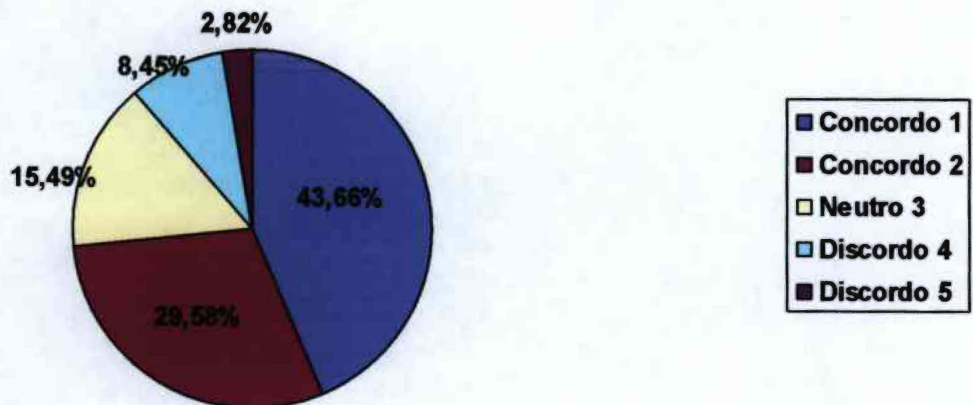
Gráfico 21: Pergunta 21



Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5

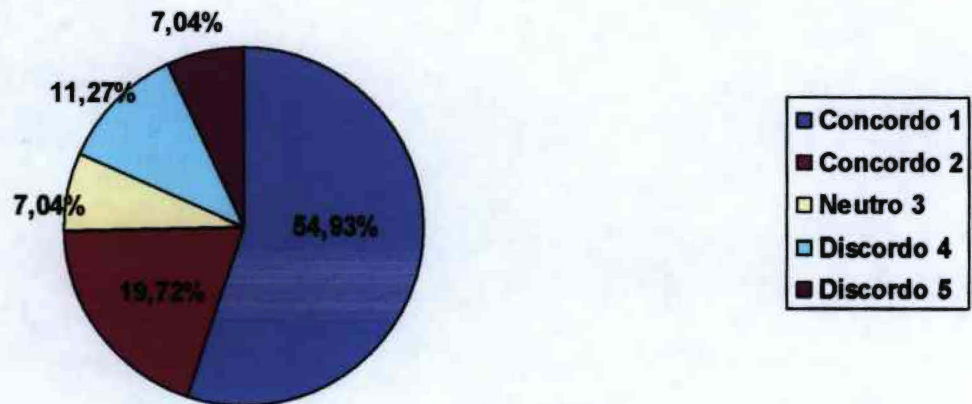
22	Existe cooperação entre os membros da minha equipe de trabalho na realização das atividades	43,66	29,58	15,49	8,45	2,82
----	---	-------	-------	-------	------	------

Gráfico 22: Pergunta 22



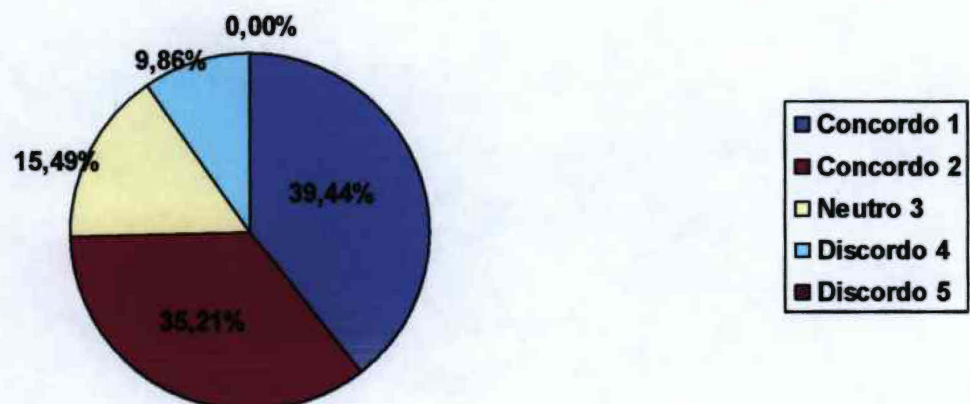
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
23	A minha vida familiar não sofre interferência de problemas de meu trabalho	54,93	19,72	7,04	11,27	7,04

Gráfico 23: Pergunta 23



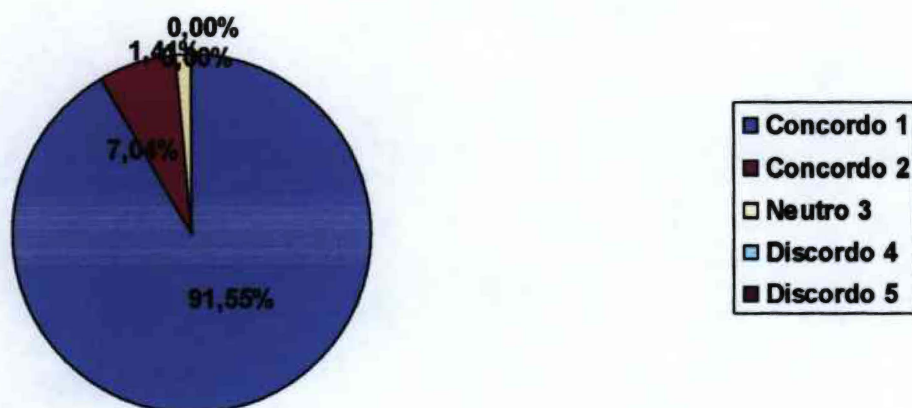
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
24	Existem, para mim, boas alternativas de trabalho fora da empresa	39,44	35,21	15,49	9,86	0,00

Gráfico 24: Pergunta 24



Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
25	A qualidade dos produtos fabricados é uma preocupação constante na Empresa	91,55	7,04	1,41	0,00	0,00

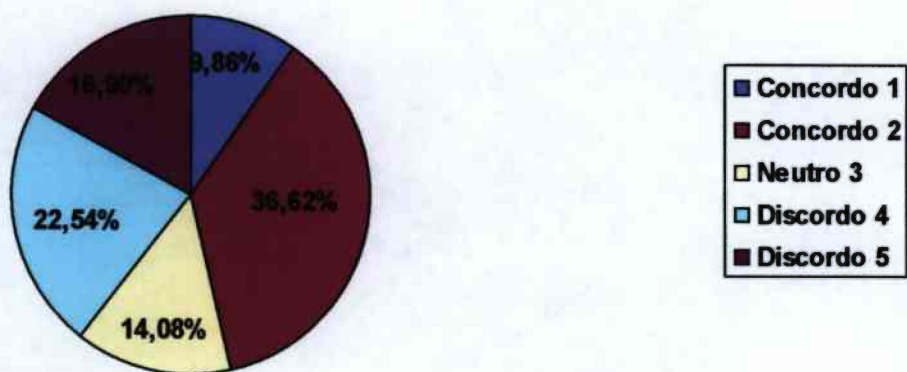
Gráfico 25: Pergunta 25



Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5

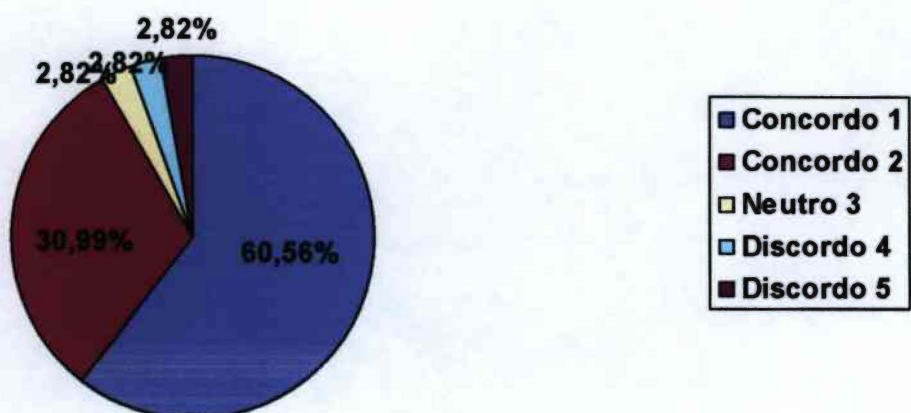
26	Todos os departamentos da Empresa sabem o que está sendo feito em outros departamentos	9,86	36,62	14,08	22,54	16,90
----	--	------	-------	-------	-------	-------

Gráfico 26: Pergunta 26



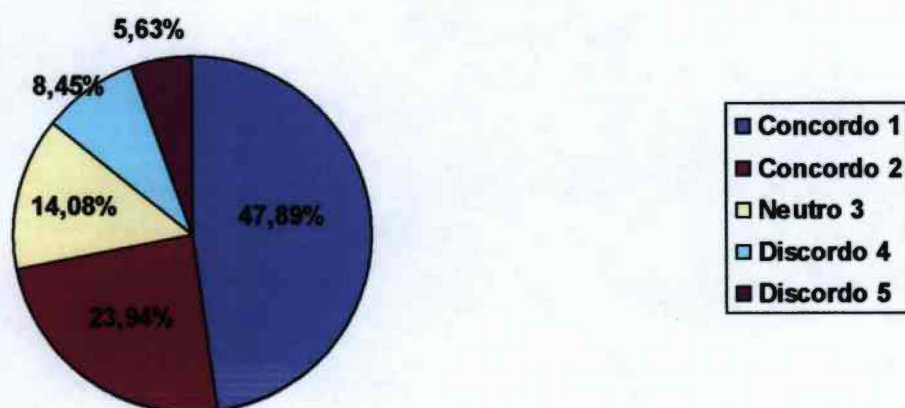
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
27	No meu departamento o compromisso com o trabalho é assumido com disposição sem precisar da cobrança da chefia	60,56	30,99	2,82	2,82	2,82

Gráfico 27: Pergunta 27



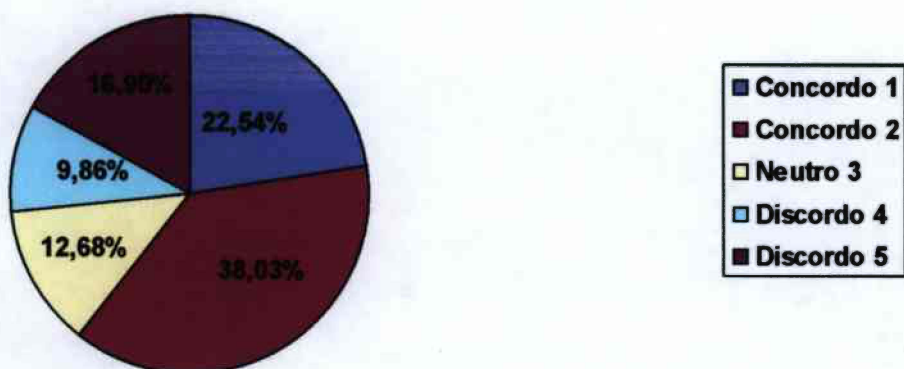
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo 1	Con- cordo 2	Neutro 3	Dis- cordo 4	Discordo 5
		28	Na Empresa as pessoas são estimuladas a usar todo o seu potencial no trabalho	47,89	23,94	14,08

Gráfico 28: Pergunta 28



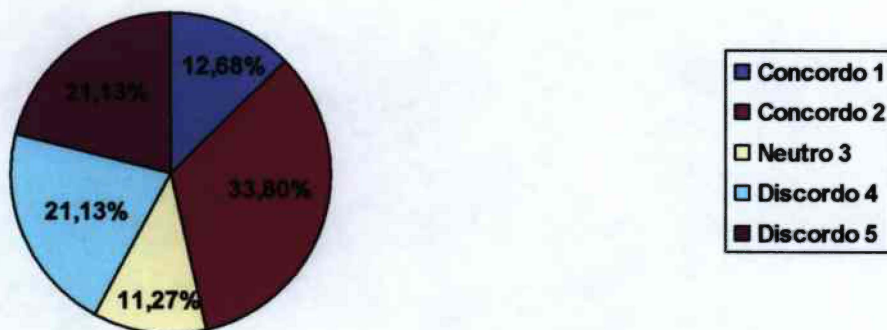
Item	Afirmação	Pontuação				
		Con- cordo	Con- cordo	Neutro	Dis- cordo	Discordo
		1	2	3	4	5
29	A Empresa tem oferecido treinamentos suficientes	22,54	38,03	12,68	9,86	16,90

Gráfico 29: Pergunta 29



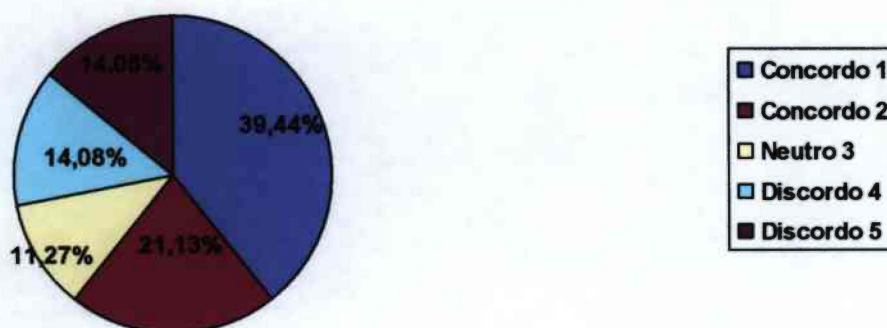
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
30	A distribuição de tarefas é adequada, não havendo sobrecarga de serviço para ninguém	12,68	33,80	11,27	21,13	21,13

Gráfico 30: Pergunta 30



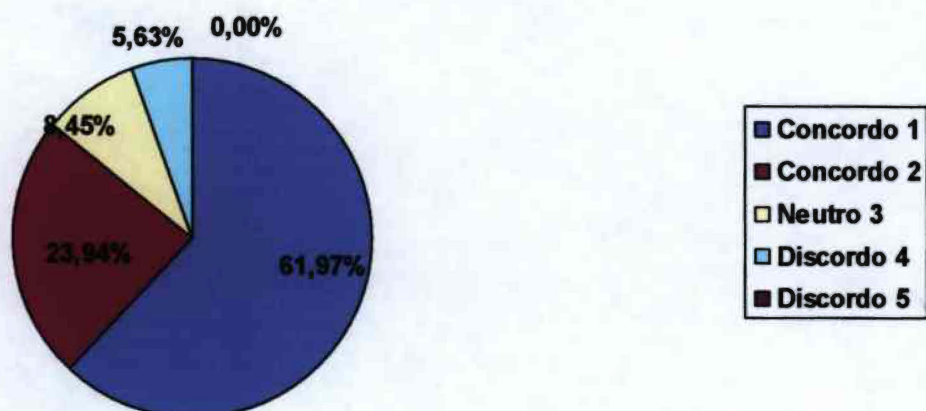
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo 1	Concordo 2	Neutro 3	Discordo 4	Discordo 5
		1	2	3	4	5
31	As atitudes do meu chefe são adequadas e justas frente à situações adversas	39,44	21,13	11,27	14,08	14,08

Gráfico 31: Pergunta 31



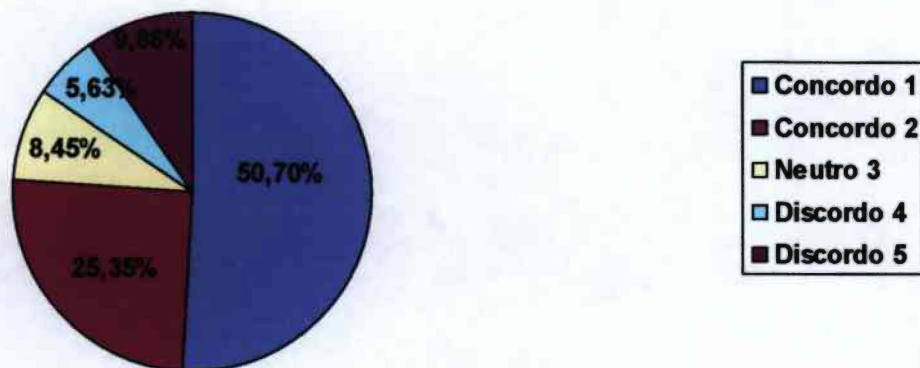
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
32	Aproveito adequadamente o tempo disponível para o meu trabalho	61,97	23,94	8,45	5,63	0,00

Gráfico 32: Pergunta 32



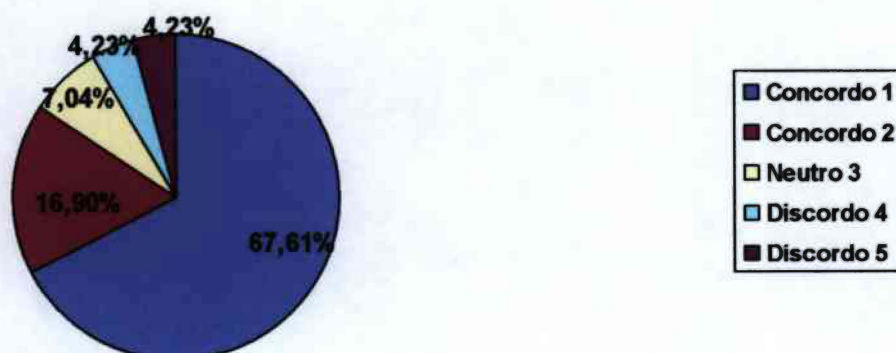
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
33	Confio em meu chefe	50,70	25,35	8,45	5,63	9,86

Gráfico 33: Pergunta 33



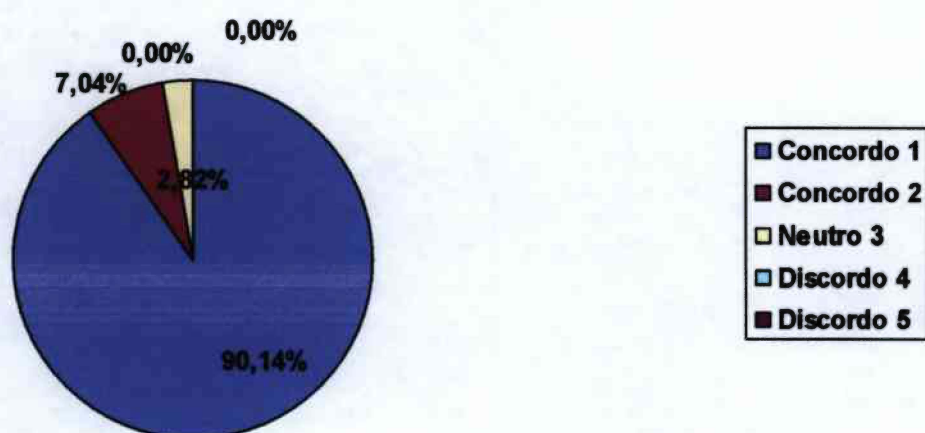
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo 1	Concordo 2	Neutro 3	Discordo 4	Discordo 5
		1	2	3	4	5
34	No meu departamento a competência profissional é o caminho para o progresso na carreira	67,61	16,90	7,04	4,23	4,23

Gráfico 34: Pergunta 34



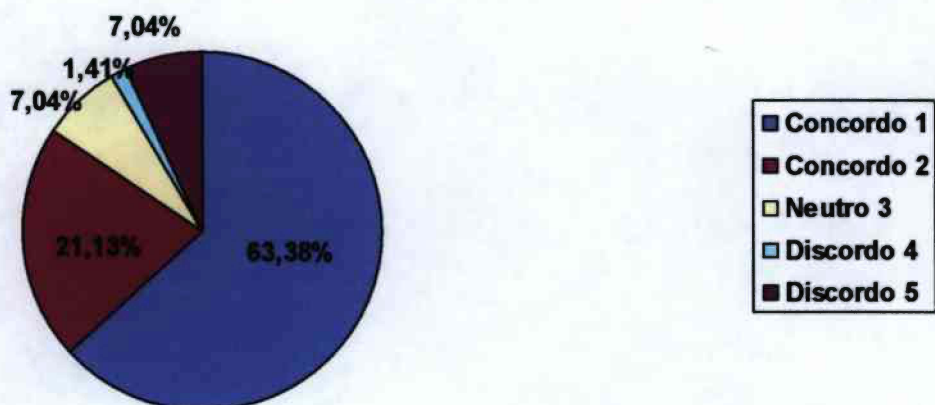
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
35	As atividades que executo são importantes para o meu departamento	90,14	7,04	2,82	0,00	0,00

Gráfico 35: Pergunta 35



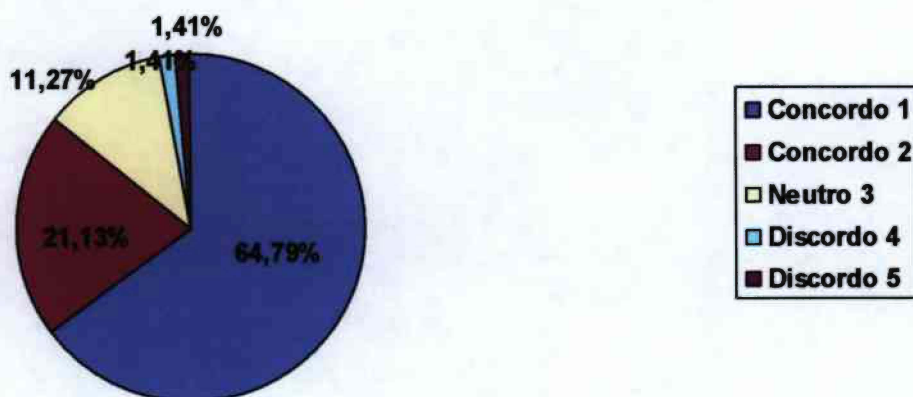
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
36	Meu chefe estimula cooperação	63,38	21,13	7,04	1,41	7,04

Gráfico 36: Pergunta 36



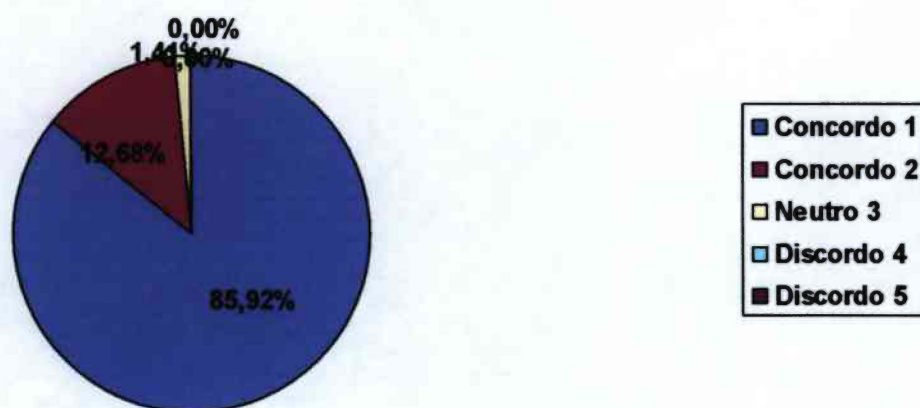
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo 1	Concordo 2	Neutro 3	Discordo 4	Discordo 5
		1	2	3	4	5
37	Sinto-me orgulhoso de trabalhar na Empresa	64,79	21,13	11,27	1,41	1,41

Gráfico 37: Pergunta 37



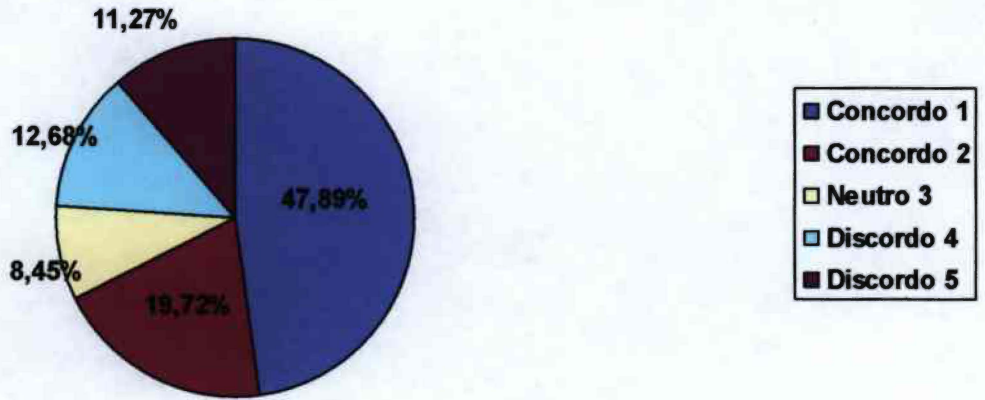
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
38	A preocupação da Empresa é satisfazer aos clientes	85,92	12,68	1,41	0,00	0,00

Gráfico 38: Pergunta 38



Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
39	A distribuição de tarefas entre as pessoas do meu departamento leva em consideração a formação/capacitação das pessoas	47,89	19,72	8,45	12,68	11,27

Gráfico 39: Pergunta 39



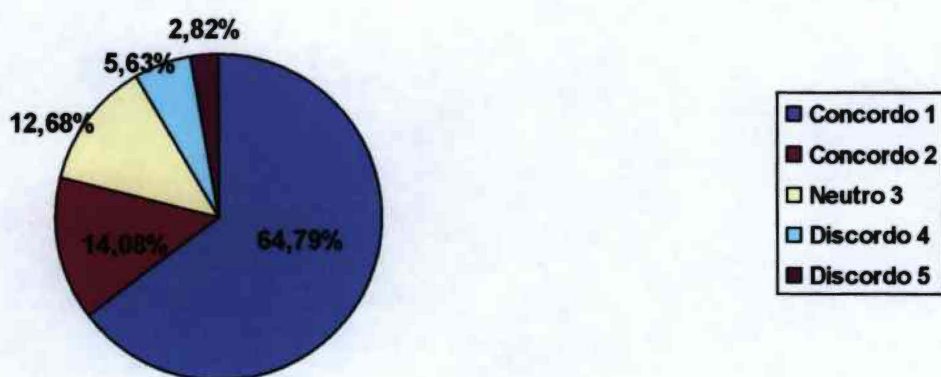
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo 1	Concordo 2	Neutro 3	Discordo 4	Discordo 5
		1	2	3	4	5
40	As solicitações do meu chefe são claras	50,70	28,17	9,86	5,63	5,63

Gráfico 40: Pergunta 40



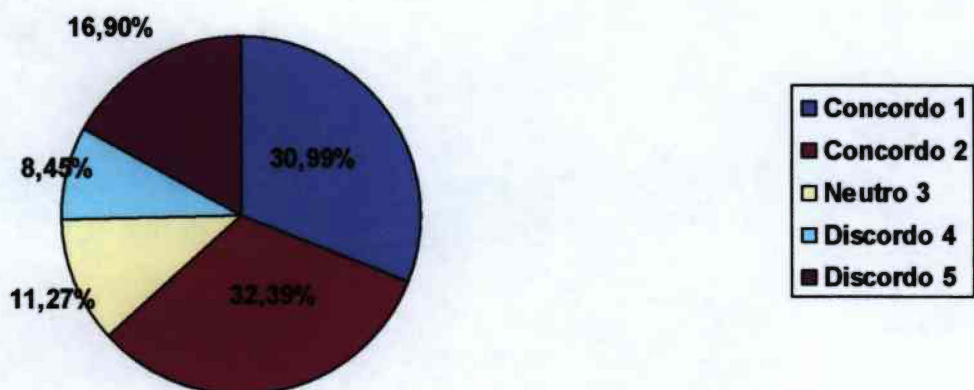
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
41	O gerente do meu departamento é bastante atuante	64,79	14,08	12,68	5,63	2,82

Gráfico 41: Pergunta 41



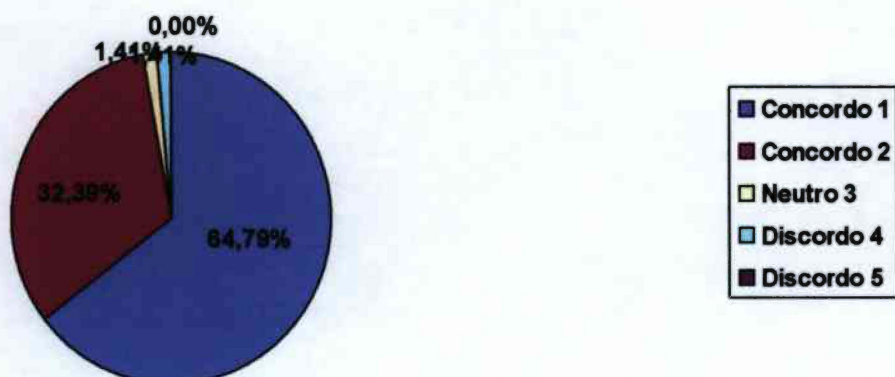
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
42	Recebo elogios pelo bom trabalho que realizo	30,99	32,39	11,27	8,45	16,90

Gráfico 42: Pergunta 42



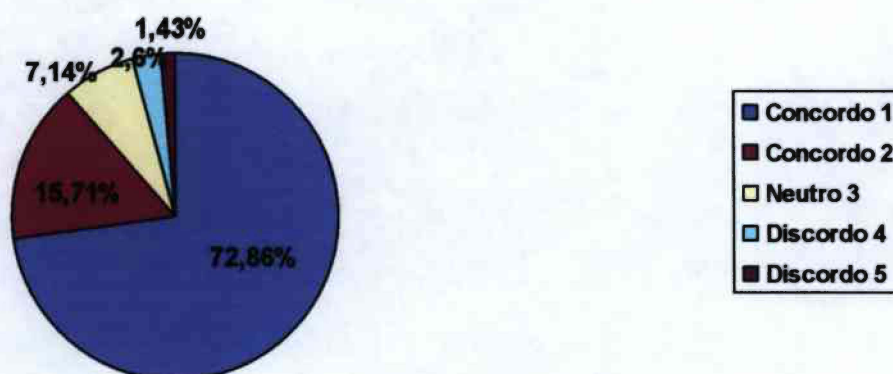
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
43	Tomo a iniciativa de participar dos trabalhos desenvolvidos no meu depto.	64,79	32,39	1,41	1,41	0,00

Gráfico 43: Pergunta 43



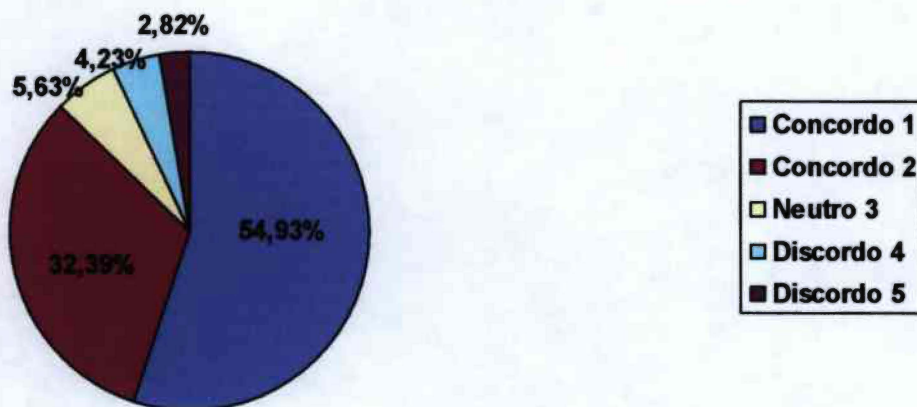
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
44	As pessoas do meu departamento são solicitadas a apresentarem realizações e resultados	72,86	15,71	7,14	2,86	1,43

Gráfico 44: Pergunta 44



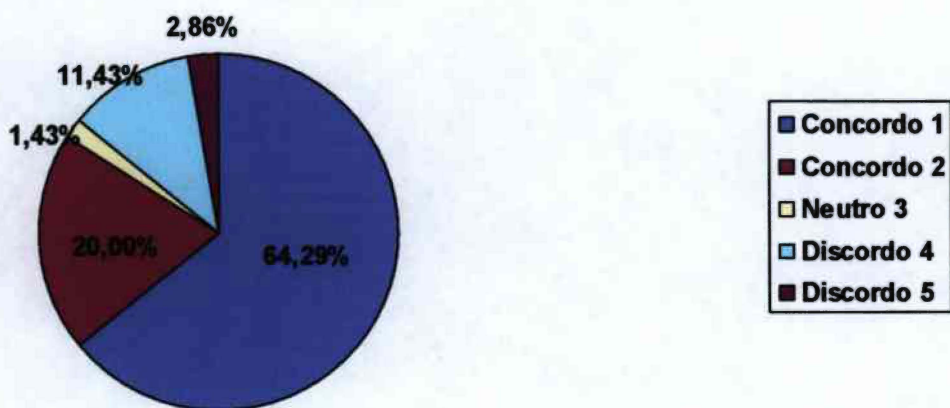
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
45	A Empresa oferece oportunidade de crescimento profissional	54,93	32,39	5,63	4,23	2,82

Gráfico 45: Pergunta 45



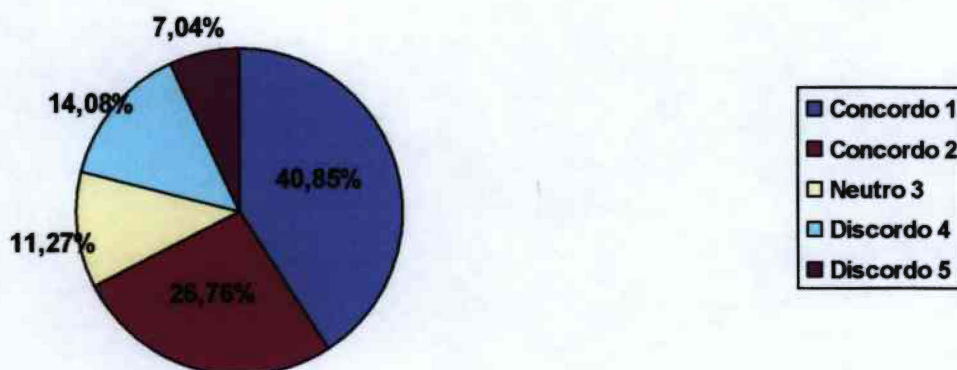
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo 1	Concordo 2	Neutro 3	Discordo 4	Discordo 5
		1	2	3	4	5
46	Meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades	64,29	20,00	1,43	11,43	2,86

Gráfico 46: Pergunta 46



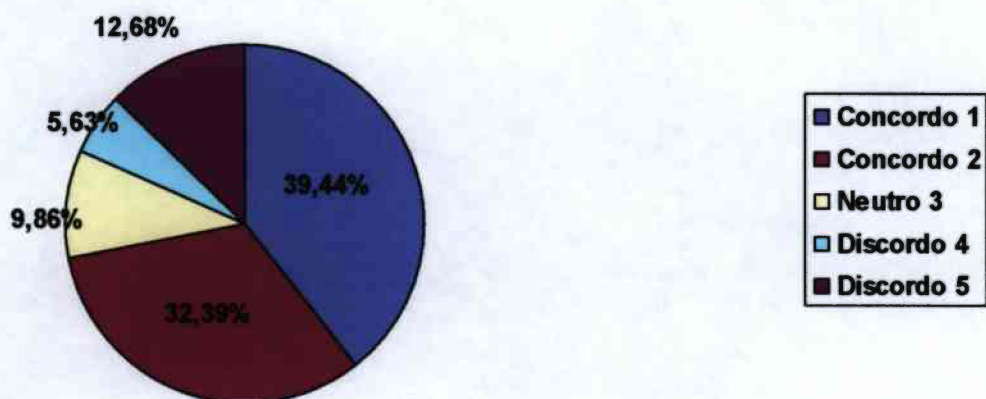
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
47	Sou reconhecido pelos trabalhos que realizo no meu departamento	40,85	26,76	11,27	14,08	7,04

Gráfico 47: Pergunta 47



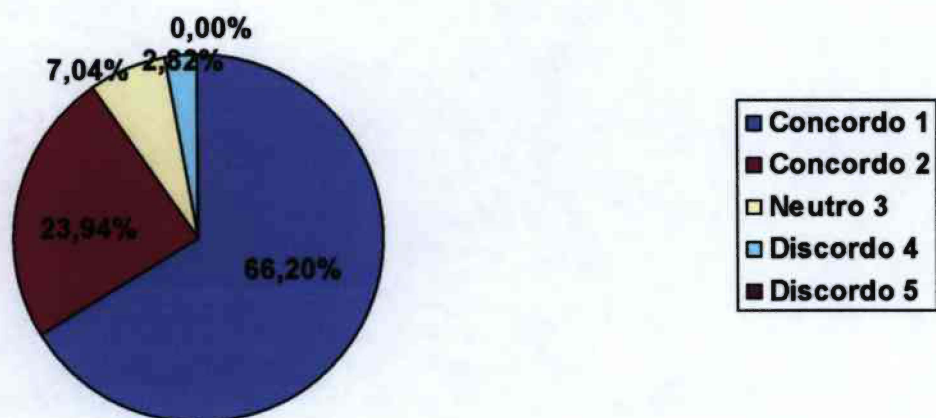
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
48	O chefe do meu departamento transmite entusiasmo e motivação para o trabalho	39,44	32,39	9,86	5,63	12,68

Gráfico 48: Pergunta 48



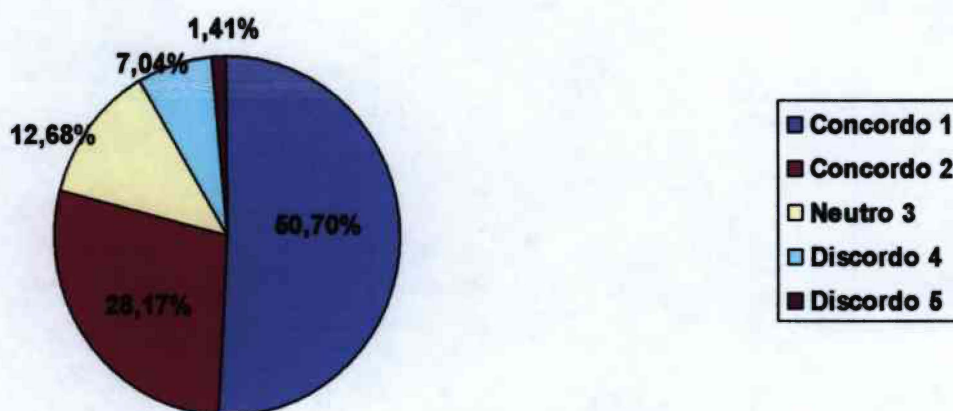
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo 1	Concordo 2	Neutro 3	Discordo 4	Discordo 5
		1	2	3	4	5
49	Sou tratado com estima pelos meus colegas	66,20	23,94	7,04	2,82	0,00

Gráfico 49: Pergunta 49



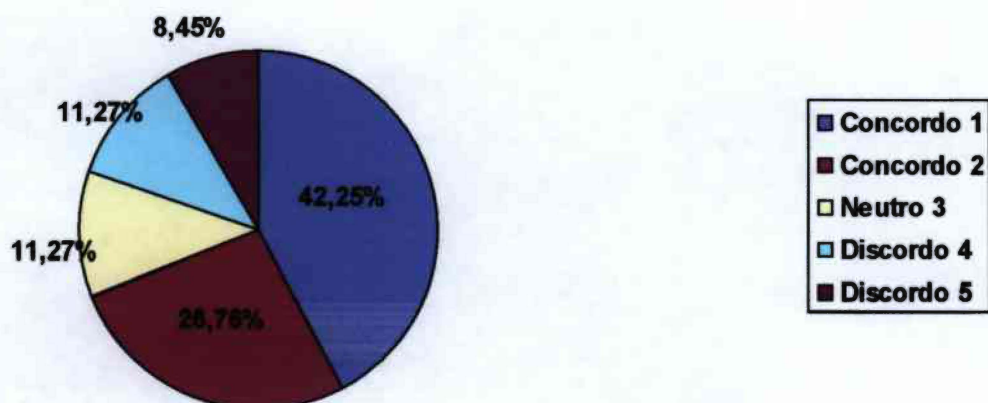
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
50	Há espírito de equipe em meu departamento	50,70	28,17	12,68	7,04	1,41

Gráfico 50: Pergunta 50



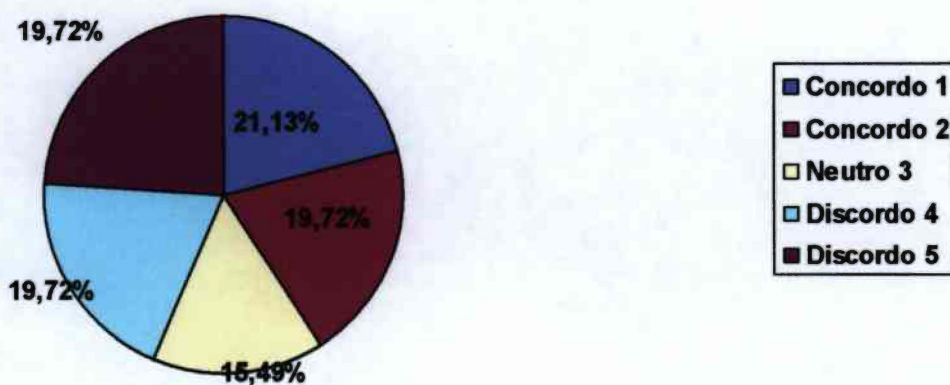
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
51	Sempre mantenho contatos profissionais com profissionais da minha área de trabalho de outras empresas	42,25	26,76	11,27	11,27	8,45

Gráfico 51: Pergunta 51



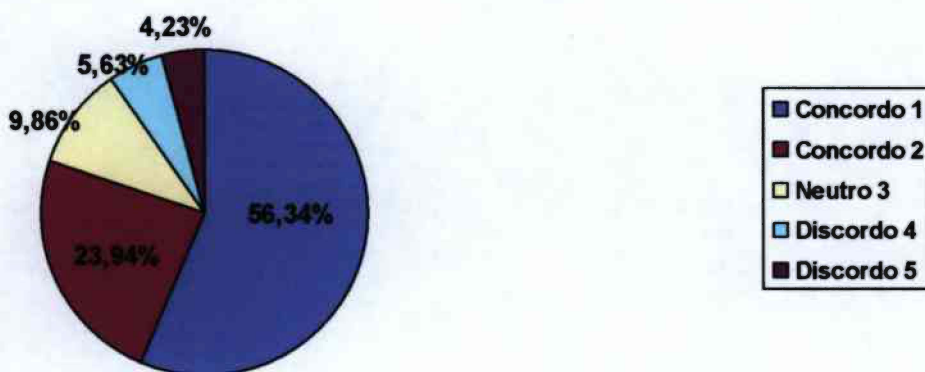
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo 1	Concordo 2	Neutro 3	Discordo 4	Discordo 5
		1	2	3	4	5
52	O bom desempenho do empregado é estimulado pela política salarial da Empresa	21,13	19,72	15,49	19,72	23,94

Gráfico 52: Pergunta 52



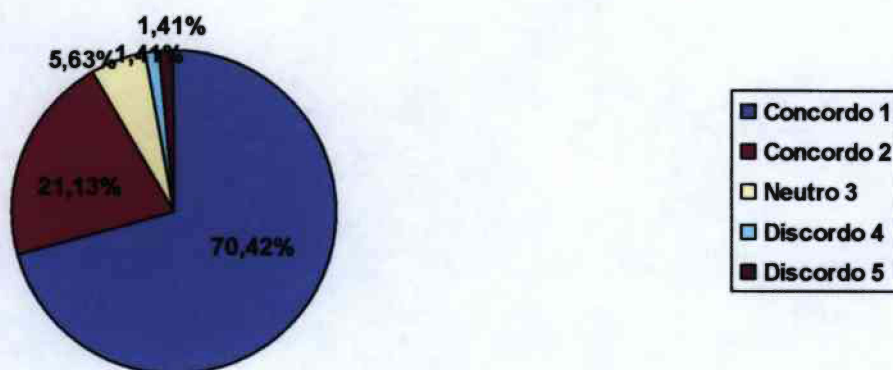
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
53	O meu chefe direto estabelece, em conjunto com a equipe os métodos a serem adotados	56,34	23,94	9,86	5,63	4,23

Gráfico 53: Pergunta 53



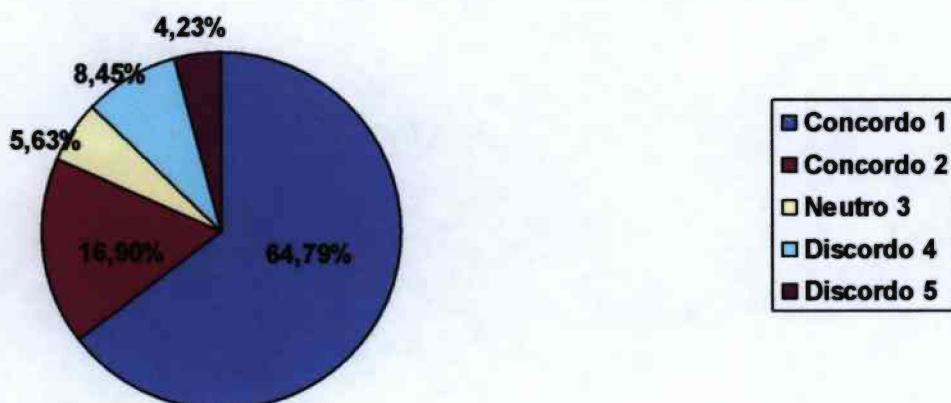
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
54	A Empresa é uma boa organização para se trabalhar	70,42	21,13	5,63	1,41,	1,41

Gráfico 54: Pergunta 54



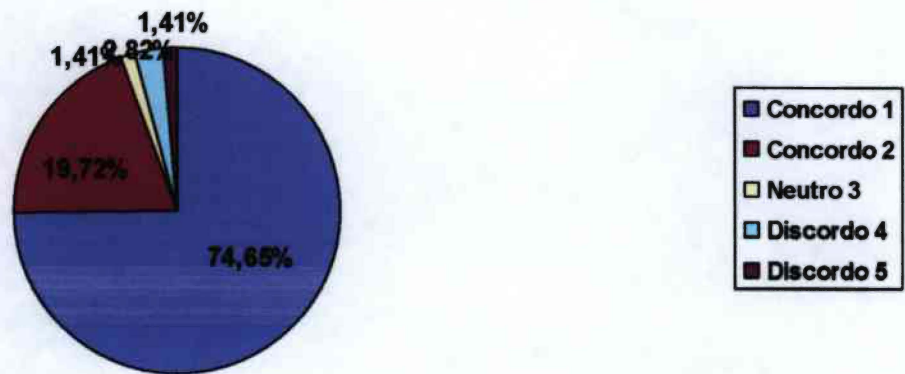
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo 1	Concordo 2	Neutro 3	Discordo 4	Discordo 5
		1	2	3	4	5
55	É mais importante para o meu chefe solucionar problemas do que punir culpados	64,79	16,90	5,63	8,45	4,23

Gráfico 55: Pergunta 55



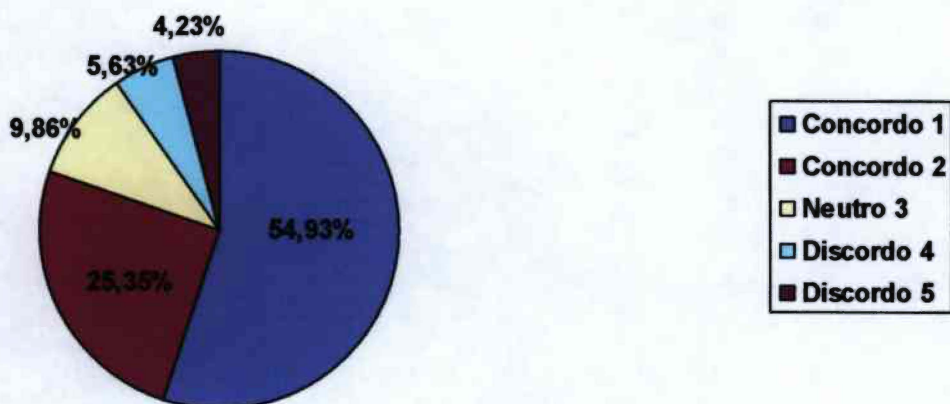
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
56	Foi absolutamente correta a decisão que tomei em trabalhar na Empresa	74,65	19,72	1,41	2,82	1,41

Gráfico 56: Pergunta 56



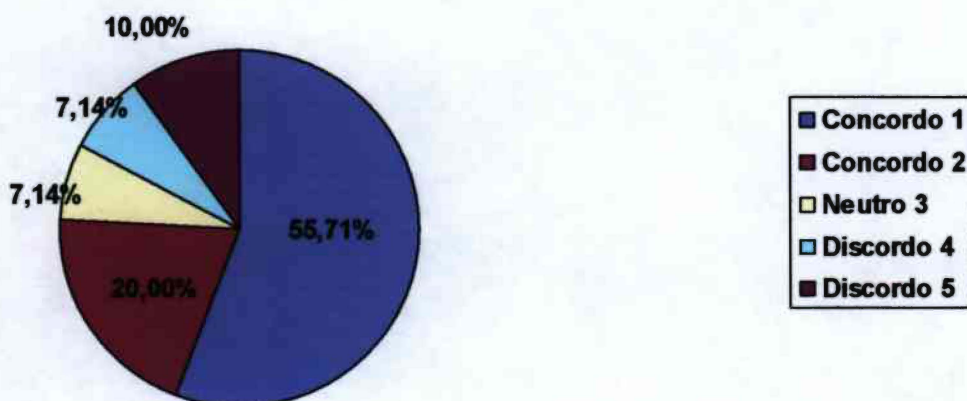
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
57	O meu chefe me deixa ciente dos acontecimentos importantes da Empresa	54,93	25,35	9,86	5,63	4,23

Gráfico 57: Pergunta 57



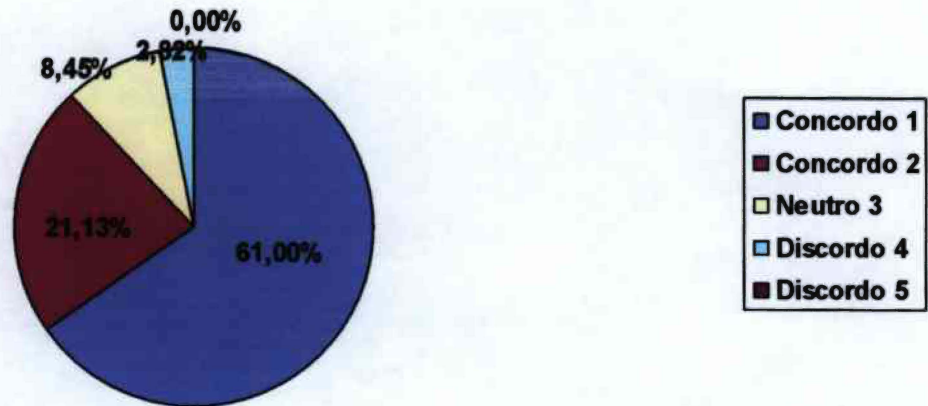
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo 1	Concordo 2	Neutro 3	Discordo 4	Discordo 5
		1	2	3	4	5
58	O meu chefe trata igual todos os que estão sob sua liderança	55,71	20,00	7,14	7,14	10,00

Gráfico 58: Pergunta 58



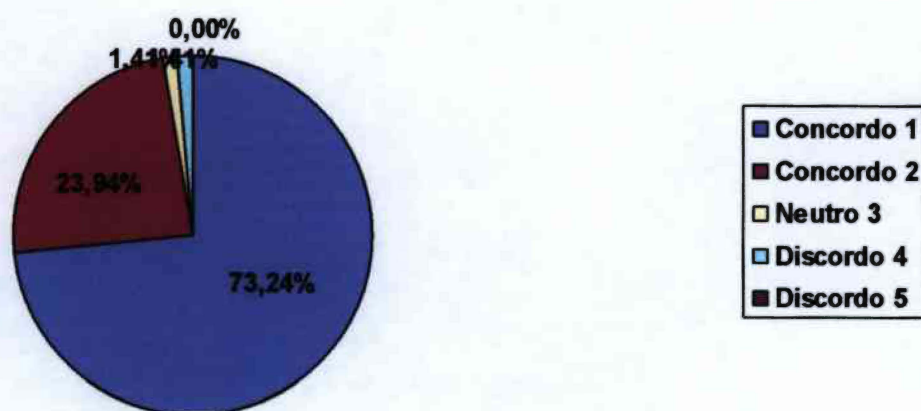
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
59	Sinto-me responsável pelas decisões tomadas em meu departamento	67,61	21,13	8,45	2,82	0,00

Gráfico 59: Pergunta 59



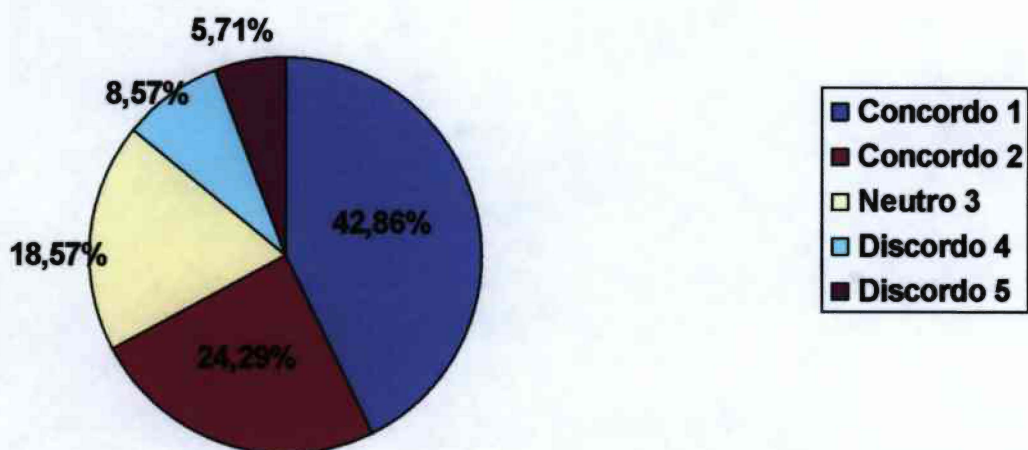
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
60	Tomo iniciativa para realizar os objetivos do meu departamento	73,24	23,94	1,41	1,41	0,00

Gráfico 60: Pergunta 60



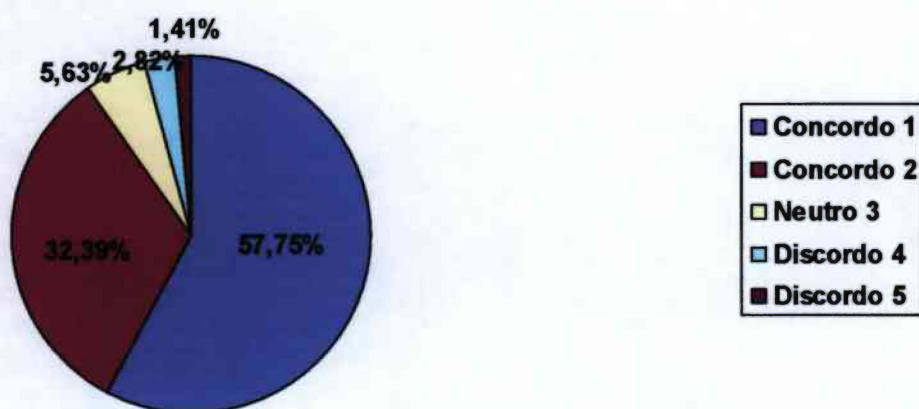
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
61	Os benefícios oferecidos pela Empresa aos seus empregados significam para mim um salário indireto importante	42,86	24,29	18,57	8,57	5,71

Gráfico 61: Pergunta 61



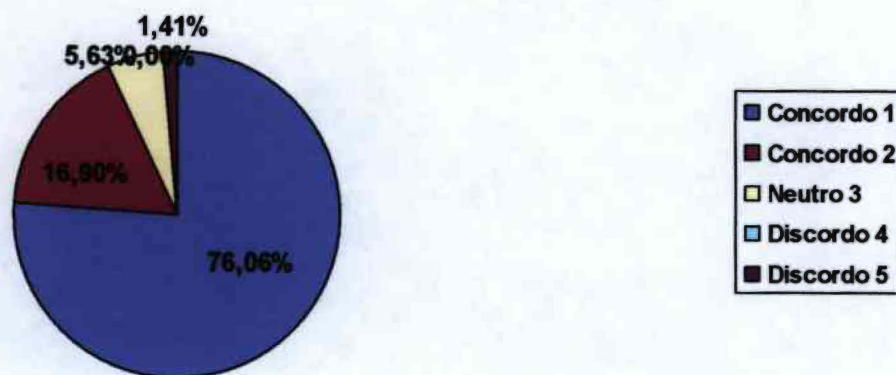
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
62	Compreendo as normas da Empresa	57,75	32,39	5,63	2,82	1,41

Gráfico 62: Pergunta 62



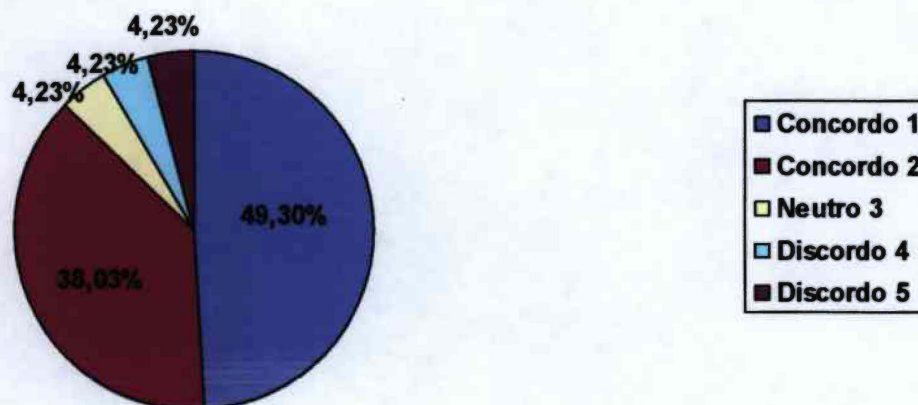
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
63	No meu departamento reconheço o padrão de desempenho que é esperado do meu cargo	76,06	16,90	5,63	0,00	1,41

Gráfico 63: Pergunta 63



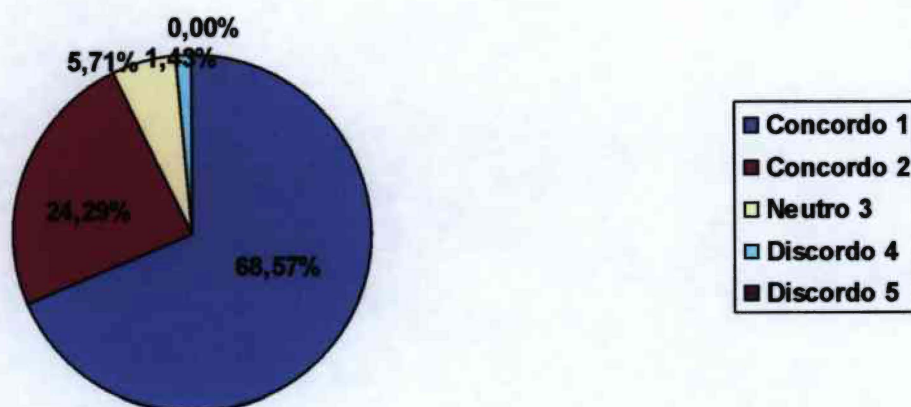
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
64	As atribuições são claramente definidas para todas as pessoas do meu depto.	49,30	38,03	4,23	4,23	4,23

Gráfico 64: Pergunta 64



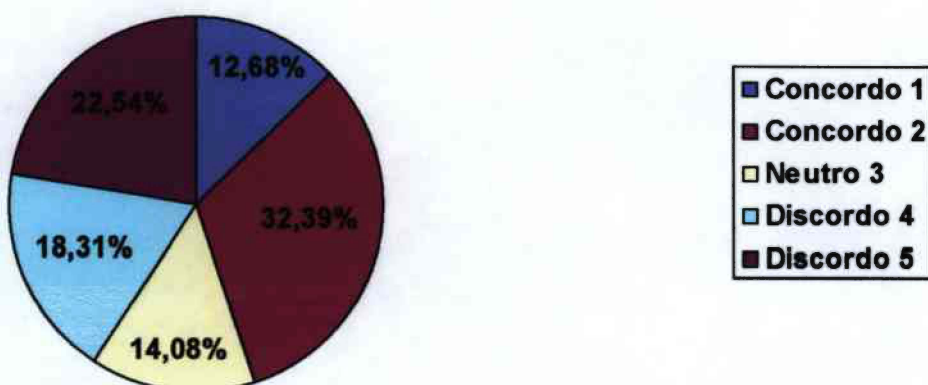
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
65	Concordo que os rumos traçados pela Empresa à levará ao sucesso	68,57	24,29	5,71	1,43	0,00

Gráfico 65: Pergunta 65



Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
66	No meu departamento, o número de funcionários é adequado para o desempenho das tarefas	12,68	32,39	14,08	18,31	22,54

Gráfico 66: Pergunta 66



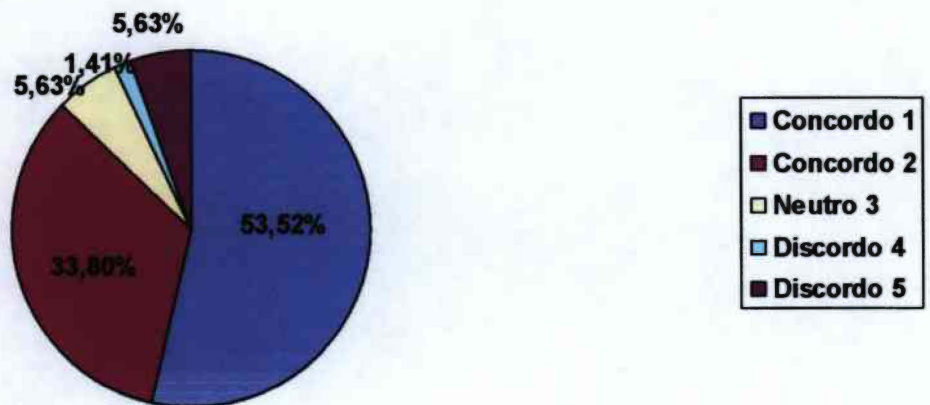
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
67	Na Empresa é constante a preocupação em se buscar uma melhor maneira de se fazer os trabalhos	64,79	21,13	5,63	7,04	1,41

Gráfico 67: Pergunta 67



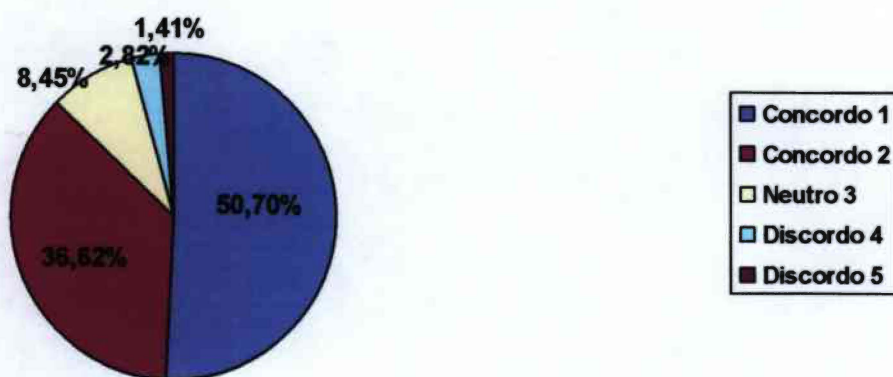
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
68	Conheço a missão, os valores, a visão de futuro e as metas da Empresa	53,52	33,80	5,63	1,41	5,63

Gráfico 68: Pergunta 68



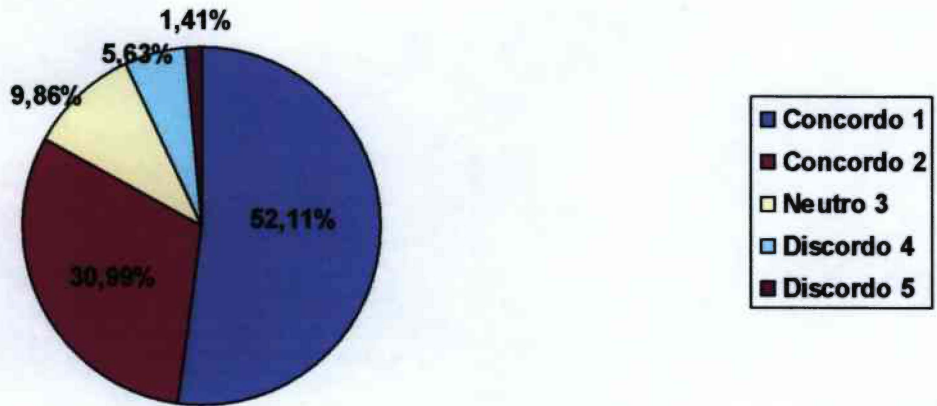
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
69	Tenho as informações necessárias para bom desempenho das minhas tarefas	50,70	36,62	8,45	2,82	1,41

Gráfico 69: Pergunta 69



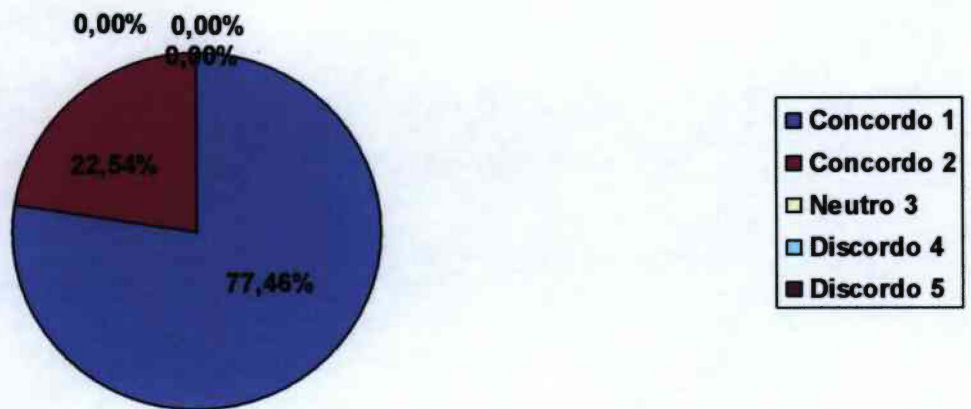
Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo
		1	2	3	4	5
70	Na Empresa as pessoas estão preocupadas em acabar com o desperdício	52,11	30,99	9,86	5,63	1,41

Gráfico 70: Pergunta 70



Item	Afirmação	Pontuação				
		Concordo 1	Concordo 2	Neutro 3	Discordo 4	Discordo 5
		1	2	3	4	5
71	Forneço um trabalho com qualidade para meus clientes internos	77,46	22,54,	0,00	0,00	0,00

Gráfico 71: Pergunta 71



CONCLUSÃO

Esse tema, como foi exposto no desenvolver do projeto, é matéria de pesquisa ainda recente, um dos motivos que fez com que fosse escolhido, além de ser considerado importante.

O provável descaso, por esse tema, e seu abandono por um determinado período talvez se dê pelo fato de que com a revolução industrial e todo o processo de mecanização e tecnologia decorrentes, a sociedade capitalista instaurada visava somente o lucro, esquecendo da importância do indivíduo, sua satisfação pessoal, que interfere na produtividade, e, principalmente, a motivação.

Consoante Abraham Maslow, "o ser humano" é um animal que deseja permanentemente e propôs que muito de nosso comportamento fosse explicado em termos das necessidades que experimentamos. Isto é, quando uma determinada necessidade está ativa, ela serve tanto como estímulo para ação quanto como um guia de atividades, determinando o que será importante para nós e modela o nosso comportamento de acordo com isso. As necessidades humanas, portanto, são as fontes da motivação.

O comportamento motivado é a atividade na qual uma pessoa se empenha devido à tensão - tanto agradável quanto desagradável - que experimenta quando uma necessidade está operando. O comportamento é intencional ou dirigido à meta, devido a função canalizadora que a necessidade estabelece. Em outras palavras, o comportamento geralmente ocorre em resposta a alguma tensão ou desconforto que foi criado por uma necessidade ativa ou insatisfeita. O objetivo do comportamento é o de reduzir a tensão ou desconforto, já que o comportamento em si mesmo visa

satisfazer a necessidade. Portanto, de acordo com Maslow, somente as necessidades não satisfeitas são fontes primárias de satisfação.

Ainda em relação as necessidades, que são a base da motivação, é necessário salientar que após suprida as necessidades primeiras apresentadas no texto, a empresa deve apresentar desafios, metas a serem cumpridas. O cuidado está aqui, para que tais metas não sejam para seus funcionários desmotivadores, ao exigir além de suas capacidades, ou instaurando um ambiente de competição doentia entre eles. O que prejudicaria o ambiente da organização.

O estudo concreto foi importante para apresentar a implicação prática de uma teoria difícil de se aplicar, pois tanto em pequenas como nas grandes organizações trabalha-se com pessoas que apresentam entre si diferenças em vários aspectos. Assim, é necessário que dentro da organização essas diferenças sejam compartilhadas para que se tornem diferenças construtivas, contribuindo para o ambiente.

Portanto, com o desenvolvimento do projeto, conclui-se que a teoria é aplicável, contudo, como a mesma tem caráter subjetivo, cabe ao líder adequar a teoria ao caso concreto, abrindo um canal entre empresa e empregados para que as necessidades sejam satisfeitas e estes estejam sempre motivados.

BIBLIOGRAFIA

- BENNIS, W. G. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BENNIS, W. G. **Líderes e lideranças: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, do Japão e da Europa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- BOTELHO, E. F. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- CASTRO, A. P. de; MARIA, V. J. **Motivação: como desenvolver e utilizar esta energia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de pessoal**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- DE PREE, M. **Liderança: saiba despertar o melhor de cada um em proveito de toda a organização**. São Paulo: Futura, 1998.
- DESSLER, G. **Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1997.

DORSEY & ROCHA ASSOCIADOS. **Inventários de Motivação para o Trabalho**. Copyright, 1989.

GAYOTTO, M. L. C.; DOMINHUES, I. **Liderança**: aprender a mudar em grupo. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HELLER, R. **Como motivar pessoas**. São Paulo: PubliFolha, 1999.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2001.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LEVY, L. C.; CODA, R. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LUZ, R. S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

QUINN, R. E. **Desperte o líder em você**: mudança organizacional a partir do auto-conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROBBINS, S. P. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

SANTOS, N. M. B. F. S. **Clima Organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena, São Paulo: Stiliano, 1999.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T. **Gerenciando a mudança organizacional**: liderando sua equipe durante a transição: um guia prático para gerentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SPITZER, D. R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VEROFF, D. B. E. J. **Motivação**. São Paulo: Herder, 1970.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro: o novo papel do líder**. São Paulo: Gente, 1999.

WEISS, D. H. **Como tornar-se um verdadeiro líder**. São Paulo: Nobel, 1999.

WEISS, D. H. **Motivação & resultados: como obter o melhor resultado de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.

WHITE, R. P.; HODGSON, P.; CRAINER, S. **A liderança do futuro: estratégias para lucrar mais aproveitando as incertezas**. São Paulo: Nobel, 1998.

EMPRESA Banco – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- O objetivo deste questionário é avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da Empresa Banco.
- Para que tal objetivo seja alcançado é fundamental que suas respostas sejam sinceras e francas.
- Não é necessário identificar-se, solicitamos apenas identificar seu departamento.

INSTRUÇÕES

- Este questionário é composto de várias perguntas, não existindo respostas certas ou erradas, pois o importante é sua opinião sincera.
- Para responder, você deverá ler atentamente cada pergunta e assinalar com "X" a resposta que melhor corresponder a sua opinião sobre a pergunta.
- Ao assinalar a sua resposta observe o significado de cada pontuação:

1. Concordo
2. Concordo parcial
3. Neutro
4. Discordo parcial
5. Discordo

Departamento: _____

Data: ____/____/____

Parte I

AFIRMAÇÃO		PONTUAÇÃO					
		Discordo			Concordo		
		1	2	3	4	5	6
1	Sou estimulado a assumir responsabilidades no meu trabalho.						
2	As pessoas do meu departamento são estimuladas a alcançar sucesso no trabalho.						
3	Percebo oportunidades de ocupar posições mais elevadas na empresa.						
4	Sei quem é (são) meus(s) clientes internos?						
5	Estão claramente definidos os objetivos do meu departamento.						
6	Tenho acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo.						
7	O salário que recebo é adequado ao trabalho que executo?						
8	As condições físicas (higiene, iluminação etc.) no meu local de trabalho são ótimas						
9	O meu chefe consulta a equipe para tomar decisões importantes?						
10	Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu departamento.						
11	Conversando com amigos, sempre me refiro à Empresa como uma empresa para a qual é						

AFIRMAÇÃO		PONTUAÇÃO					
		Discordo			Concordo		
		1	2	3	4	5	6
12	A minha vida profissional na Empresa não é afetada por problemas de ordem familiar						
13	A preocupação com a obtenção de resultados em meu departamento é grande.						
14	Meu departamento atinge resultados excelentes.						
15	Realizando minhas atividades consigo aprender coisas novas.						
16	A distribuição de funções na empresa é coerente e lógica.						
17	No meu departamento existe definição de responsabilidades.						
18	As condições de segurança no meu local de trabalho são satisfatórias.						
19	O meu chefe direto é receptivo a críticas relativas ao trabalho.						
20	O meu chefe direto reconhece meu esforço e minha competência.						
21	Existe liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos na Empresa.						
22	Existe cooperação entre os membros da minha equipe de trabalho na realização das						
23	A minha vida familiar não sofre interferência de problemas de meu trabalho.						

24	Existem, para mim, boas alternativas de trabalho fora da empresa.						
25	A qualidade dos produtos fabricados é uma preocupação constante na Empresa.						
AFIRMAÇÃO		PONTUAÇÃO					
		Discordo			Concordo		
		1	2	3	4	5	6
26	Todos os departamentos da empresa sabem o que está sendo feito em outros departamentos.						
27	No meu departamento o compromisso com o trabalho é assumido com disposição, sem reservas.						
28	Na Empresa as pessoas são estimuladas a utilizar todo o seu potencial no trabalho.						
29	A Empresa tem oferecido treinamentos suficientes..						
30	A distribuição de tarefas no meu departamento é adequada, não havendo sobrecargas.						
31	As atitudes do meu chefe são adequadas e justas, frente a situações diversas.						
32	Aproveito adequadamente o tempo disponível para o meu trabalho.						
33	Confio em meu chefe.						
34	No meu departamento a competência profissional é o caminho para o progresso da empresa.						
35	AS atividades que executo são importante para que o meu departamento atinja os objetivos.						
36	Meu chefe estimula a cooperação.						

37	Sinto-me orgulhoso(a) de trabalhar na Empresa.						
38	A preocupação da Empresa é satisfazer aos clientes.						
39	A distribuição de tarefas entre as pessoas do meu departamento leva em consideração formação e capacitação das pessoas						
AFIRMAÇÃO		PONTUAÇÃO					
		Discordo			Concordo		
		1	2	3	4	5	6
40	.As solicitações do meu chefe são claras.						
41	O gerente do meu departamento é bastante atuante.						
42	Sempre recebo elogios pelo trabalho que realizo.						
43	Tomo a iniciativa de participar dos trabalhos desenvolvidos no meu departamento						
44	As pessoas do meu departamento são solicitadas a apresentar realizações e resultados.						
45	A Empresa oferece oportunidade de crescimento profissional.						
46	Meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.						
47	Sou reconhecido pelos trabalhos que realizo no meu departamento.						
48	O chefe do meu departamento transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.						
49	Sou tratado com estima e respeito pelos meus colegas.						

50	Há espírito de equipe no meu departamento.						
51	Sempre mantenho contatos com profissionais da minha área de trabalho de outras						
52	O bom desempenho do empregado é estimulado pela política salarial da Empresa.						
53	O meu chefe direto estabelece, em conjunto com a equipe, os métodos de trabalho a						
AFIRMAÇÃO		PONTUAÇÃO					
		Discordo			Concordo		
		1	2	3	4	5	6
54	A Empresa é uma boa organização para se trabalhar.						
55	É mais importante para meu chefe solucionar problemas que punir culpados.						
56	Foi absolutamente correta a decisão que tomei de trabalhar na Empresa.						
57	O meu chefe me deixa ciente dos acontecimentos importante da Empresa.						
58	O meu chefe trata igual a todos que estão sob sua liderança.						
59	Sinto-me responsável pelas decisões tomadas no meu departamento.						
60	Tomo iniciativa para realizar os objetivos do meu departamento?						
61	Os benefícios oferecidos pela Empresa a seus empregados representam para mim						
62	Compreendo as normas da Empresa.						

63	No meu departamento conheço o padrão de desempenho que é esperado do meu cargo.						
64	As atribuições são claramente definidas para todas as pessoas no meu departamento.						
65	Concordo que os rumos traçados pela Empresa a levarão ao sucesso.						
66	No meu departamento, o numero de funcionários é adequado para o desempenho das						
67	Na Empresa é constante a preocupação em se buscar uma maneira de se fazer os tra-						
AFIRMAÇÃO		PONTUAÇÃO					
		Discordo			Concordo		
		1	2	3	4	5	6
68	Conheço a missão, os valores, a visão de futuro e as metas da Empresa.						
69	Tenho todas as informações necessárias para o bom desempenho das minhas tare-						
70	Na Empresa as pessoas estão preocupadas em acabar com o desperdício.						
71	Forneço trabalhos com qualidade para meus clientes internos.						

Parte II

As perguntas que seguem visam identificar sua opinião quanto aos assuntos abaixo.

Assinale com "X" a sua opção:

1. Qual a sua opinião sobre suas condições de trabalho?

	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Não Aplicável
Controle de Barulho					
Higiene e Limpeza					
Espaço Físico					
Ventilação					
Iluminação					
Temperatura					
Segurança em seu local de trabalho					
Uniforme					
Controle de poluição					
Qualidade nos equipa- mentos					

2. Qual a sua opinião sobre os benefícios da Empresa Banco?

	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Não Aplicável
Restaurante					
Transporte					
Assistência Médica					
Seguro de Vida					

Que outros benefícios você mais gostaria de ver melhorado ou implantado:

--

3. De que forma você consegue a maior parte das informações sobre o que ocorre na empresa Banco?

1. Em reuniões formais
2. Com os amigos
3. Diretamente com o supervisor
4. Em grupos de trabalho
5. Com o sindicato/associações
6. Em quadros de avisos/connect
7. Em memorandos e circulares

4. De que forma você prefere receber suas informações?

1. Em reuniões formais
2. Com os amigos
3. Diretamente com o supervisor
4. Em grupos de trabalho
5. Com o sindicato/associações
6. Em quadros de avisos/connect
7. Em memorandos e circulares

5. Na sua opinião qual é a imagem que a Empresa Banco transmite para o público em geral?

1. É uma excelente empresa
2. É uma boa empresa
3. É uma empresa como outra qualquer
4. É uma péssima empresa
5. Em geral como você classificaria a Empresa Banco, comparando-a com outras do seu conhecimento?

	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Não Aplicável
A qualidade de seus produtos					
A forma como é administrada					
Ambiente de trabalho					
Capacidade Técnica					

1. No geral, qual é o seu conceito da Empresa Banco?

1. É uma excelente empresa
2. É uma boa empresa
3. É uma empresa como outra qualquer
4. É uma péssima empresa

