

FACULDADE LABORO
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
CURSO DE MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

FABIANA SANTANA SANTOS
MARCIA CRISTINA FONSECA PEREIRA
MAURO DE JESUS GOMES DOS SANTOS
RAIMUNDA NONATA SOARES BARBOSA

ESTUDO DE CASO: clima organizacional em um correspondente bancário

São Luís
2015

**FABIANA SANTANA SANTOS
MARCIA CRISTINA FONSECA PEREIRA
MAURO DE JESUS GOMES DOS SANTOS
RAIMUNDA NONATA SOARES BARBOSA**

ESTUDO DE CASO: clima organizacional em um correspondente bancário

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
a o curso de especialização de MBA em
Gestão de Pessoas da Faculdade Laboro,
para obtenção de título.

Orientadora: Prof^a. Ms. Cláudia Monteiro de
Andrade

São Luís

2015

Santos, Fabiana Santana; [et. al.]

Estudo de caso: clima organizacional em um correspondente bancário / Fabiana Santana Santos; Marcia Cristina Fonseca Pereira; Mauro de Jesus Gomes dos Santos; Raimunda Nonata Soares Barbosa -. São Luís, 2015.

Impresso por computador (fotocópia)

45 f.

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Faculdade LABORO / Universidade Estácio de Sá, como requisito para obtenção de Título de Especialista em Gestão de Pessoas. -. 2015.

Orientadora: Msc. Cláudia Monteiro de Andrade

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

CDU: 658.3

**FABIANA SANTANA SANTOS
MARCIA CRISTINA FONSECA PEREIRA
MAURO DE JESUS GOMES DOS SANTOS
RAIMUNDA NONATA SOARES BARBOSA**

ESTUDO DE CASO: clima organizacional em um correspondente bancário

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
a o curso de especialização de MBA em
Gestão de Pessoas da Faculdade Laboro,
para obtenção de título.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Cláudia Monteiro de Andrade (Orientadora)
Mestre em Biologia Parasitária
Universidade CEUMA

Prof^a. Rosemary Ribeiro Lindholm
Mestre em Enfermagem Pediátrica
Universidade São Paulo-USP

RESUMO

Nas últimas décadas, as organizações cada vez mais vêm se preocupando em fornecer melhores condições de trabalho de modo a garantir a seus colaboradores satisfação e motivação no exercício de suas atividades diárias. O clima organizacional passou a ser fundamental para expandir os domínios da empresa. Satisfação, motivação e comprometimento de seus colaboradores, são fatores essenciais nas organizações que têm objetivos definidos. O presente trabalho tem como objetivo relatar indicadores do clima organizacional em um correspondente bancário. Trata-se de uma pesquisa de estudo de caso exploratória e descritiva, onde foram utilizados livros, além de publicações dos últimos 12 Anos, das bases de dados do Google acadêmico e *Scielo*, a partir dos descritores A pesquisa envolveu 16 colaboradores. Foi utilizado um questionário composto de 61 questões abordando as seguintes variáveis: Necessidades básicas; Relacionamento com a chefia; Estabilidade no Emprego; Fatores Motivadores e os Fatores Desmotivadores: Salário, Estabilidade no trabalho, Relacionamento com os gestores. Os resultados obtidos mostraram que boa parte dos colaboradores não estão satisfeito em relação às variáveis citadas.

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

ABSTRACT

In recent decades, more and more organizations have been concerned to provide better working conditions to ensure its employees satisfaction and motivation in performing their daily activities. The organizational climate has become essential to expand the areas of the company. Satisfaction, motivation and commitment of its employees are essential factors in organizations that have defined goals. This study aims to report the organizational climate indicators in a banking correspondent. This is an exploratory case study research and Descriptive where books were used, as well as publications of the last 12 years, the bases Google's academic and Scielo, the descriptors The research involved 16 employees. A compound questionnaire of 61 questions was used addressing the following variables: Basic Needs; Relationship with management; Stability in employment; Factors Motivating and demotivating factors: salary, stability at work Relationship managers. The results showed that most of the employees are not satisfied in relation to the variables cited.

Keywords: People Management. Organizational culture. Organizational climate.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Investimento em Treinamento e Desenvolvimento.....	28
Gráfico 2	– Treinamento e Desenvolvimento	28
Gráfico 3	– Bom exemplo e Ética profissional.....	29
Gráfico 4	– Trabalho em Equipe	30
Gráfico 5	– Fatores Desmotivadores	31
Gráfico 6	– Fator Motivador	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Situação Financeira dos colaboradores entrevistados (n=16)	21
Tabela 2	– Fatores internos dos colaboradores quanto à autonomia	22
Tabela 3	– Realização profissional	22
Tabela 4	– Qualidade do trabalho.....	23
Tabela 5	– Grau de satisfação com o trabalho realizado.....	23
Tabela 6	– Opinião e Orientações dos funcionários	24
Tabela 7	– Oportunidade e crescimento profissional.....	26
Tabela 8	– Relacionamento com a Chefia	26
Tabela 9	– Valorização Profissional.....	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVO	14
3	RELATO DO CASO	15
3.1	Caracterização geral da empresa	15
3.1.1	A Administradora de Crédito.....	15
3.1.1.1	<i>Missão</i>	15
3.1.1.2	<i>Visão</i>	16
3.1.1.3	<i>Ramo de atividade</i>	16
3.1.1.4	<i>Tipos de negócio</i>	16
3.1.1.5	<i>Serviços ofertados</i>	16
3.1.2	Ambiente geral	16
3.1.2.1	<i>Ambiente Operacional</i>	16
3.2	Coleta de dados	18
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
5	CONCLUSÃO	33
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICES	

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos dez anos, ocorreu no Brasil um crescimento extraordinário da rede bancária, por meio de lojas de varejos dos mais diversos ramos de atividades. Esse movimento aconteceu numa proporção bem superior quando comparado ao crescimento do número de agências e posto de atendimento bancário (PAB). Preocupado com o desenvolvimento social, o Governo Brasileiro, foi um dos grandes causadores do crescimento desse canal de atendimento e distribuição de serviços financeiros, o Correspondente Bancário (CB). Com o objetivo de “bancaizar” o público de baixa renda e habitantes de locais distantes e de difícil acesso a agências bancárias, aprimorou as regulamentações existentes que alteraram o modelo tradicional de correspondente .

Os CBs no Brasil foram autorizados pela Circular 220 de 15 de outubro de 1973, do Banco Central do Brasil (BCB). Em 1995 o BCB regulamentou as prestadoras de serviços relacionados com financiamento de bens de consumo pela Resolução 2.166/95. Com a finalidade de constituir um mecanismo para democratização do acesso a serviços financeiros no Brasil, consolidou as regulamentações anteriores pela nova Resolução 2.640/99. Em 2003 configurou o atual modelo de CB e aperfeiçoou o sistema com as resoluções 3.110/03 e 3.156/03.

No período a partir de 1994, conhecido como pós Real, a baixa capacidade competitiva dos bancos tornou-se evidente com o fim do uso das receitas inflacionárias que majoravam lucros e financiavam investimentos. Essa mudança provocou uma reorganização da espacialização bancária no Brasil, com grande concentração nas grandes metrópoles, em especial no Sudeste, e redução das dependências bancárias em número de municípios, principalmente nas macros regiões Norte e Nordeste, por parte dos grandes bancos privados, segundo estudos de Dias e Lenzi (2009) e Junkes (2008). Essa reorganização espacial das redes dos grandes bancos resultou na combinação de processos adaptativos e inovadores, surgindo a presença do Correspondente Bancário.

Esse modelo foi incorporado pelas instituições bancárias, que encontraram nele uma forma de atendimento a um público antes não atendido, por causa dos custos em produtos desenhados para outros segmentos e também pela inviabilidade dos custos de estruturas para criar agências em locais remotos, de difícil acesso ou de pouco retorno financeiro.

Algumas instituições financeiras públicas e privadas, como a Caixa Econômica Federal (CEF), Lemon Bank, Banco do Brasil (BB) e Bradesco foram pioneiros na instalação desses correspondentes. A CEF com sua rede de lojas lotéricas implantou o Caixa Aqui, e mais tarde seguiu outros competidores e implantou seu sistema de CB nos varejistas. O Bradesco, num processo de aquisição, em parceria com os Correios, fundou o Banco Postal. O Banco do Brasil criou uma subsidiária, o Banco Popular do Brasil. O Lemon Bank, empresa nova no setor bancário, iniciou suas atividades com atendimento exclusivo por CB. A posição tomada por estes principais competidores é discutida por alguns autores, no que diz respeito à importância da tecnologia empregada, a forma de constituição e participação no mercado (JAYO; DINIZ, 2009; KUMAR et al., 2006; DINIZ; POZZEBON; JAYO, 2008).

Nossa auto definição ocorre em grande parte pelo trabalho. Por meio deles pessoas definem sua natureza, seu caráter e sua personalidade, o que determina seu reconhecimento social. Ser humano e trabalho estão intrinsecamente interligados.

Um dos mais discutidos objetivos de nível organizacional é de qualidade, vista como um valor aos olhos dos clientes. Uma pesquisa com administradores de RH, líderes empresariais, consultores e acadêmicos de todo o mundo revelou que o enfoque na qualidade total/ satisfação do cliente é um dos imperativos empresariais mais votados para o ano de 2000. (MILKOVICH; BROUDREAU, 2010, p. 141).

De outro lado, sabemos que muitas pessoas trabalham por necessidade e são infelizes em seu trabalho. Muitos funcionários gostariam de receber salários sem trabalhar, e boa parte dos empregadores prefeririam ter resultados sem trabalhadores.

Um indivíduo, com certo nível de necessidade, tem todo o seu organismo orientado para a busca de meios para satisfazer tal necessidade, de sorte que toda a sua percepção, memória e inteligência estão voltadas para os gratificadores adequados. Na medida em que esta necessidade começar a ser satisfeita, a mais próxima na hierarquia, em posição superior, começará a surgir e a dominar o organismo, enquanto a outra passará a existir apenas num estado potencial, podendo no ambiente que determinem o seu reaparecimento no indivíduo. (HESKETH; COSTA, 1980).

Segundo Mattar Netto (2010, p.322) A noção do trabalho sofreu várias mudanças essenciais ao longo da história da humanidade. Na Grécia antiga o trabalho era visto como um fardo que brutalizava a mente, que devia ser evitado de todas as maneiras. Os hebreus antigos viam o trabalho como forma de punição para o pecado. Apenas a partir do Renascimento o trabalho passa a ser encarado de forma positiva. Com a Revolução Industrial e a Reforma protestante, o trabalho passa a ser visto como a atividade mais importante da vida de uma pessoa.

Ao inovador cabe a tarefa de desenvolver o novo produto, passando pela distribuição, informação e educação de mercado. A recompensa por todos esses trabalho e risco normalmente é a liderança de mercado, todavia, uma outra empresa pode adiantar-se e copiar ou melhorar o novo produto. Embora provavelmente não ultrapasse a líder, a seguidora poderá obter lucros altos, uma vez que não teve de arcar com todos os custos de inovação. (KOTLER, 2000, p.267)

Hoje em dia, mais do que no passado, é comum encontrarmos pessoas reclamando das empresas onde trabalham. Não bastasse a adoção das estratégias corporativas mencionadas, observam-se ainda no cotidiano das organizações, os impactos da velocidade das mudanças, da globalização, dos avanços tecnológicos, da velocidade e multiplicidade das informações, do excessivo número de e-mails, do crescente poder dos clientes externos, bem como dos modelos de gestão que reduzem o nível de qualidade de vida no trabalho.

Empresas extremamente enxuta, ávida pelo aumento de produtividade, obrigam seus funcionários a realizarem tarefas cada vez mais compelidas pela exiguidade de tempo. Muitos gestores ainda impõem aos seus auxiliares a gestão pelo medo, o assédio moral. Os funcionários reconhecem e sentem que, se não alcançarem, continuamente, os resultados desejados estarão a um passo da demissão. Percebem que não sobra mais tempo para a vida pessoal, familiar e social. Consequentemente, vivem pressionados emocionalmente.

A cada dia surge um fato relevante no contexto social, econômico, político e cultural, que “mexe” com a cabeça das pessoas, impactando seus valores e suas atitudes em relação ao trabalho. Diante desse quadro, não é difícil imaginar porque tantos trabalhadores estão insatisfeitos com as suas empresas. Não é difícil compreender porque tantas pessoas apresentam rendimentos tão baixos; porque muitas empresas convivem com elevados índices de desperdício, alta rotatividade,

enorme absenteísmo, greves, inúmeras reclamações trabalhistas, tantos rumores e conflitos, tantas idas de funcionários aos consultórios médicos, que acabam funcionando como uma espécie de confessionário. São sinais de que o clima vai mal nessas organizações.

São indispensáveis que sejam feitas pesquisas, continuamente, avaliando o nível de satisfação das pessoas no trabalho. As empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus colaboradores, em relação aos diferentes assuntos que afetam a qualidade do ambiente de trabalho. É necessário que conheçam sob que condições, pessoal, familiar, social e econômica, vivem seus empregados fora do ambiente de trabalho. Desta forma, os administradores poderão compreender melhor o clima organizacional e nele intervir, buscando o seu aprimoramento contínuo. (EXAME, 2002).

Diante deste quadro de turbulência, administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para as organizações, especialmente para aquelas que se dizem comprometidas com a gestão pela qualidade.

Segundo Marcante (2015), consultor do SEBRAE:

Qualidade do atendimento é a capacidade que um produto ou serviço tem para satisfazer plenamente as expectativas do cliente. O perfeito conhecimento dos clientes, suas necessidades, desejos (de reconhecimento, conforto, prestígio, exclusividade, personalização) e expectativas é ponto indispensável para a qualidade do atendimento. Direcionar o atendimento para estes aspectos implica para atender para presteza (ajuda o imediatismo); competência (conhecimento, experiência e segurança); credibilidade (confiança e honestidade); confiabilidade (capacidade de cumprir o prometido); disponibilidade dos profissionais (predisposição para ajudar e servir); segurança (sigilo, confidencialidade nos negócios, segurança pessoal e patrimonial); organização (senso de ordem e arrumação); comunicação (informação adequada e completa para o cliente) e iniciativa (adaptação a situação novas).

É preciso que os administradores estejam convencidos da importância dos recursos humanos e do clima de suas organizações, e de que só é excelente a empresa que estende excelência à qualidade de vida de seus funcionários. Urge, pois, melhorar a qualidade de vida no trabalho, tornando a empresa um lugar melhor para se trabalhar, transformando o trabalho de uma simples fonte de financiamento de sobrevivência em uma fonte de desenvolvimento humano, onde as pessoas não só busquem as condições econômicas para a sua sobrevivência, como também um

ambiente onde possam encontrar afeto, satisfação, sucesso e realização profissional, estando tudo isso ancorado em um clima organizacional propício ao alcance dos objetivos da organização e de seus colaboradores.

Daft (2002, p. 54) explica que o ambiente organizacional como: “[...] todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que tem o poder de afetar toda ou parte dela”.

Chiavenato (2004, p.416), afirma: “Existem dentro das organizações certas condições que tendem a gerar conflitos. São condições inerentes à natureza das organizações e tendem a criar percepções entre pessoas e grupos, as quais predisõem ao conflito”.

Para este autor, existem basicamente, quatro condições antecedentes de conflitos:

- a) Ambiguidade de papel: quando as expectativas poucos claras e confusas, além de outras incertezas aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos incompatíveis.
- b) Objetivos concorrentes: como decorrência do crescimento da organização os grupos se especializam cada vez mais na busca de seus objetivos.
- c) Recursos compartilhados: os recursos organizacionais são limitados e escassos. Se um grupo quer aumentar sua quantidade de recursos, um outro grupo terá que perder ou abrir mão de uma parcela dos seus.
- d) Interdependência de atividades: as pessoas e grupos de uma organização dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades e alcançar seus objetivos.

O conflito se desenrola em um processo dinâmico no qual as partes se influenciam mutuamente. Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objetivos e a oportunidade de interferência) criam as condições para a ocorrência de conflitos.

2 OBJETIVO

Relatar os indicadores do clima organizacional em um correspondente bancário.

3 RELATO DO CASO

3.1 Caracterização geral da empresa:

Uma empresa Administradora de Crédito Bancário, constituída por dois (02) sócios, Com a matriz da empresa em Belém, na Avenida Presidente Vargas, 158, Sl.201.Campina- Belém-PA e sua filial em São Luís-Ma. Rua do Outeiro, 120, Lj. E Centro – São Luís-Ma.

A empresa no total tem 16 funcionários, divididos entre as suas duas lojas.

3.1.1 A Administradora de Crédito

Empresa especializada em crédito consignado, que opera com foco especial em servidores Federais, Municipais, Estaduais, Militares das Forças Armadas, Aposentados e Pensionistas do INSS. Opera desde agosto de 2004 e atualmente é correspondente autorizado do banco BMG, Bonsucesso e Matone. Conta com uma equipe de profissionais focados na alta qualidade no atendimento e parceiros de grande potencial nos Estados do Ceará e Rio Grande do Norte.

3.1.1.1 Missão

Compromisso com os clientes e parceiros, oferecendo linhas de crédito de forma consciente e sem restrições. Disponibilizar as melhores condições do mercado e excelência no atendimento.

3.1.1.2 Visão

Expandir-se para todo o Brasil.

3.1.1.3 Ramo de atividade

Prestação de serviço.

3.1.1.4 Tipos de negócio

Administradora de crédito.

3.1.1.5 Serviços ofertados

O principal serviço é o Crédito Consignado e o Financiamento.

3.1.2 Ambiente geral

3.1.2.1 Ambiente Operacional

Principais atividades executadas na empresa:

1. Consiste executar tarefas correlatas de acordo com orientações e determinação superior;
2. Garantir a qualidade dos serviços de empréstimos consignados e

refinanciamento, identificando causas de problemas e orientando tecnicamente a equipe na resolução dos mesmos;

3. Dirigir as atividades administrativas da empresa, bem como o atendimento interno e externo, distribuindo serviços, delegando funções e implementando rotinas adequadas para execução das atividades;
4. Elaborar e ou aperfeiçoar normas e procedimentos das áreas, implementando melhorias, com objetivo de criar facilidades no processo técnico administrativo;
5. Dirigir equipes, avaliando o desempenho dos mesmos, a fim de promover e transferir pessoal, conceder bonificações e ou realizar o desligamento de colaboradores quando necessário;
6. Elaboração do plano de metas de vendas, bem como garantir o cumprimento e controle dentro dos prazos previstos, por meio de relatórios e planilhas;
7. Contratar os novos colaboradores com base descrição de cargos e cultura organizacional a fim de atender a demanda da empresa;
8. Fazer o processo de inclusão dos novos colaboradores no plano de saúde e odontológico;
9. Fornecer informações ao contador sobre os colaboradores quanto impostos trabalhistas, processos de admissões e rescisões;
10. Realizar cotação e compra de uniformes para novos colaboradores no intuito de padronizar a equipe, transmitir confiança ao cliente, além de estimular a auto – estima dos funcionários e divulgar a imagem e a marca da empresa;
11. Executar cotação e compra de brindes personalizados para serem entregue a clientes e parceiros com objetivo de divulgar a imagem e a marca da empresa;
12. Fazer levantamento das necessidades de treinamento e cursos objetivando o desenvolvimento da equipe;
13. Manter o controle de caixa interno da empresa, além de elaborar orçamento mensal e anual para envio das informações à diretoria;
14. Contratação de mão de obra terceirizada para limpeza, conservação e manutenção da infraestrutura dos escritórios;

15. Elaborar estratégias de marketing em parceria com agencias para aumentar a venda dos serviços, bem como realizar projetos com objetivos de aumentar o alcance e melhoria da imagem da empresa;
16. Executar o processo para fechamento de parceria com bancos visando gerar lucros para empresa;
17. Realizar compras de materiais de escritório, móveis e demais suprimentos necessários para suporte ou execução das atividades da matriz e filiais;
18. Participar de treinamentos ofertados pelo banco sobre normativas, regulamentos e ou mudanças no sistema dos bancos, e o posteriormente repasse destas informações ao demais colaboradores;
19. Reduzir custos da empresa, através da análise critica das operações sob sua responsabilidade, procurando alternativas para reduzir as despesas e evitando gastos desnecessários;
20. Zelar pela conservação e organização do local de trabalho a fim de demonstrar um ambiente agradável ao cliente interno e externo;
21. Zelar pelos equipamentos, maquinas e materiais sob cuidados, a fim de prolongar sua vida útil;

3.2 Coleta de dados

Para a avaliação do clima organizacional foi utilizado como instrumento um Questionário para Pesquisa de Clima Organizacional para Pequenas e Médias empresas (2009) modificado, que foi aplicado aos funcionários da empresa Prestadora de Serviços, onde foram avaliados indicadores organizacionais da empresa: Necessidades Básicas; Relacionamento com a chefia; Estabilidade no emprego; Fatores motivadores e Fatores desmotivadores (Salário, Estabilidade no Emprego, Relacionamento com gestores).

Dentre os fatores externos, foram feitas perguntas aos colaboradores a respeito de Necessidades Básicas:

- a) Saúde, Alimentação e Segurança, Estado físico, Situação Financeira, Convivência familiar, Vida Social, Férias e Lazer.

Dentre os fatores internos da empresa, foram avaliados ainda:

- a) Autonomia, Responsabilidade, Realização Profissional, Quantidade e Qualidade de Trabalho, Comunicação, Carreira, Relacionamento com a Chefia, Relacionamento Interno, Valorização Profissional, Treinamento/Desenvolvimento, Estabilidade no Emprego, Condições Físicas de Trabalho, Imagem da Empresa e Trabalho em Equipe.

Foram avaliados a seguir as variáveis: Fatores Motivadores e os Fatores Desmotivadores:

- a) **Fatores motivadores:** **Salário**, Benefícios oferecidos pela empresa, Estabilidade no Emprego, Relacionamento com a Chefia, O trabalho realizado, Ambiente de trabalho, Prestígio da empresa, Autonomia no trabalho, Reconhecimento, Possibilidade de treinamento, As chances de Progresso profissional.
- b) **Fatores Desmotivadores:** Falta de Reconhecimento, Falta de segurança no emprego, Impossibilidade de crescimento profissional, falta de autonomia, Ambiente de trabalho ruim, falta de treinamento, sobrecarga de trabalho, Salário.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Finalizadas as entrevistas e realizada a coleta de dados sobre clima organizacional em uma empresa de correspondente bancário, onde foram avaliados os indicadores da situação organizacional da mesma, foram encontrados os seguintes resultados:

A partir dos fatores externos avaliados, onde as “Necessidades básicas” foram avaliadas, dos 16 entrevistados, os resultados mostraram que quanto à variável “alimentação e segurança”, 1 (6,25%) afirmaram ser este item, essencial. No quesito “saúde”, 03 (18,75%) dos colaboradores relataram ser este item também essencial. Já a maioria dos entrevistados, 9 (56,25%), afirmaram que “realização pessoal” é sua maior prioridade.

Quanto ao “estado físico”, dos 16 colaboradores, 11 (68,75%) responderam “bom”; 3 (18,75%) afirmaram ótimo e 2 (12,5%) disseram “razoável”. No quesito “estado mental”: 7 dos 16 avaliados, correspondendo a (43,75%) afirmaram “ótimo”, 8 responderam “bom” (50%) e “razoável”, somente 1 (6,25%) dos entrevistados.

Quanto à variável “estado emocional”, 12 dos colaboradores entrevistados (75%) afirmaram ter estado emocional “bom”, 03 (18,75%) afirmaram ter estado emocional “ótimo” e apenas 01 (6,25%) afirmaram ter “razoável”.

Quando foi perguntado aos 16 colaboradores sobre a situação financeira, foram avaliados os indicadores: moradia, transporte, padrão de vida, situação financeira, patrimônio, alimentação e educação, como mostra a tabela abaixo:

Tabela 1 - Situação Financeira dos colaboradores entrevistados (n=16)

Situação Financeira: qual seu grau de satisfação numa escala de 1 a 10											
	Nº de pessoas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Moradia					6,25%	25%	6,25%	12,5%	25%	6,25%	18,75%
Carro/transporte		18,75%				18,75%		43,75%		12,5%	6,25%
Padrão de vida					6,25%	12,5%		37,5%	37,5%	6,25%	
Situação Orçamentária			6,25%			6,25%	18,75%	37,5%	25%	6,25%	
Patrimônio		12,5%			12,5%	12,5%		18,75%	31,25%	6,25%	6,25%
Alimentação						12,5%	6,25%		43,75%	18,75%	18,75%
Educação				6,25%	6,25%	6,25%			18,75%	37,5%	25%
Total:	16										100%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Quando os colaboradores foram questionados sobre convivência familiar, 50% dos entrevistados responderam “bom” e 37% afirmaram ser “ótimo” e só 12,5% responderam razoável.

Em relação ao nível social, 11 (68,75%) afirmaram ser “bom”, 4 (25%) disseram ser razoável e só 1 (6,25%) responderam “ótimo”. quanto ao indicador férias e lazer, 01 (6,25%) dos colaboradores disseram não; 06 (37,5%) responderam “mais ou menos” e a grande maioria afirmou “sim” correspondendo a 09 (56,25%) dos entrevistados.

Numa outra questão, a respeito da autonomia, os colaboradores afirmaram que quase sempre têm liberdade na execução de suas tarefas. Na mesma como mostra a tabela a baixo:

Tabela 2 - Fatores internos dos colaboradores quanto à autonomia

	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tem opinião
Liberdade na execução de suas tarefas	18,75%	62,5%	18,75%	0	0
Exige um procedimento rígido p/ execução das atividades	18,75%	50%	25%	6,25%	0
Você que organiza sua rotina de trabalho	18,75%	75%	6,25%	0	0
Você toma decisões pela empresa	0	18,75%	18,75%	56,25%	6,25%
Total					100%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Na questão Responsabilidade: 03 dos 16 colaboradores que corresponde 18,75% do total afirmaram “quase sempre” e 13 ou 81,25% disseram “sempre”. Significa dizer que a grande maioria tem responsabilidade com o trabalho exercido.

Na questão sucesso, 16 ou 100% do total dos colaboradores afirmaram que SIM. 75% ou 12 do total responderam que Sempre e 25% ou 4 afirmaram Quase Sempre. 100% ou 16 dos colaboradores disseram Sempre.

Na questão satisfação com seu cargo: 09 ou 56,25% disseram que Sim. 03 ou 18,75% afirmaram Não e 04 ou 25% disseram Mais ou Menos. Na pergunta o Seu Trabalho lhe dá um Sentimento de Realização Profissional a Maioria afirmaram quase sempre como mostra a tabela abaixo:

Quando avaliados com relação ao quesito “realização profissional”, foram encontrados resultados positivos para a maioria dos entrevistados (Tabela 3).

Tabela 3 - Realização profissional

Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião	Total
12,5%	50%	25%	6,25%	6,25%	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Segundo Spector (2005), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm,

seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. O autor fere-se a motivação que o trabalho trás, atuando sobre a necessidade do individuo em relação as suas realizações profissionais dentro da organização.

Na questão “Quantidade e Qualidade de Trabalho” Na sua maioria afirmaram SIM o que vale 14 ou 87,5% do Total, contra aqueles que só disseram Mais ou Menos 02 ou 12,5% e Não 0% dos colaboradores.

A respeito da qualidade do trabalho foi apurado ser este aspecto, mais importante do que a “quantidade”. Como explica a tabela abaixo:

Tabela 4 - Qualidade do trabalho

Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião	Total
56,25%	25%	12,5%	6,25%	0%	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Para Gaither e Frazier (2001, p.489),

[...] administrar a qualidade das operações de prestação de serviços é tão importante quanto administrar a qualidade das operações de produção. Assim nas organizações prestadoras de serviços, não é importante apenas a qualidade dos serviços e produtos fornecidos, mas também a qualidade da forma como os serviços são prestados.

Na tabela os colaboradores na sua grande maioria dizem que a qualidade do trabalho é mais importante que sua quantidade.

Na questão trabalho realizado poderia ser “melhorado” na sua maioria afirmou que sim como explica a tabela 5.

Tabela 5 - Grau de satisfação com o trabalho realizado

Numa escala de 1 a 10 qual seu grau de satisfação com trabalho realizado

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	Total
		6,25%	18,75%	6,25%	18,75%	12,5%	25%		12,5%	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Segundo Spector (2002), a Satisfação no Trabalho seria o produto da adequação entre o indivíduo e seu trabalho. Assim sendo, há o conhecimento de

que pessoas diferentes preferem características diferentes de trabalho, sendo necessário diagnosticar quais são as pessoas que se sentem satisfeitas sob determinadas condições de trabalho. De uma forma bem clara é quando um indivíduo gosta do seu trabalho.

A respeito da “Comunicação”, como a empresa se comunica com seus funcionários: Na sua grande maioria 08 ou 50% dos colaboradores afirmaram Adequadamente. E Razoavelmente 07 ou 43,75% e 01 ou 6,25% falaram Inadequadamente.

Foram feitas perguntas aos Funcionários a respeito se sentem seguros em dizer o que pensam e se a empresa aceita critica dos seus Funcionários e as Orientações são Claras e Objetivas. Como mostra a tabela abaixo:

Tabela 6 - Opinião e Orientações dos funcionários

	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tem opinião
Os Func. Se sentem seguro em dizer o que pensam	18,75%	43,75%	31,25%	6,25%	0
A empresa aceita critica dos funcionários	31,25%	31,25%	31,25%	6,25%	0
As orientações são claras e objetivas	56,25%	43,75%		0	0
Total					100%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Segundo Katz e Kahn (apud HALL, 1984, p. 137), a comunicação descendente conta com cinco elementos prioritários que compõem o processo, ora facilitando, ora dificultando: a instrução da tarefa, a fundamentação lógica de acordo com a filosofia de cada uma, a informação propriamente dita, o feedback em relação ao desempenho dos indivíduos e as tentativas de doutrinar os subordinados a se envolverem emocionalmente em seu trabalho.

1) Remuneração

A respeito desse aspecto, os colaboradores foram questionados sobre satisfação com o seu salário atual. A maioria, que corresponde a 07 ou 43,75% disseram “mais ou menos” e 05 ou 31,25% responderam “não” e somente 04 ou 25% afirmaram “sim”. Quando perguntados sobre ser a remuneração adequada ao trabalho realizado, 07 ou 43,75% afirmaram “sim”, 05 ou 31,25% responderam “não” e 04 ou 25% “mais ou menos”.

A respeito da empresa foi perguntado aos colaboradores se a empresa remunera adequadamente os funcionários, 37,5% dos funcionários afirmaram “quase sempre”, 18,75% disseram “sim”, 18,75% afirmaram “nunca” e “raramente” foram 12,5%. Aqueles que não opinaram corresponderam a 12,5%.

2) Carreira

Nessa questão foi perguntado você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira 62,5% afirmaram Sim, deixando claro dessa forma que grande parte dos colaboradores acredita que tem possibilidade de crescimento dentro da sua carreira. 18,75% disseram Não e 18,75% afirmaram Mais ou Menos.

Também foi perguntado você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades. 11 dos 16 colaboradores, ou seja, 68,75% afirmaram Sim. E somente 3 que corresponde 18,75% disseram Mais ou Menos. 2 ou 12,5% disseram Não. Ainda foi colocada a seguinte pergunta se você gostaria de trabalhar em outro Departamento da empresa. A grande maioria Firmou Sim, que correspondem 09 ou 56,25% e somente 07 ou 43,75% disseram Não.

Na questão “oportunidade” à empresa oferece condições para o seu desenvolvimento e crescimento profissional na sua maioria disse Raramente como mostra a tabela 07:

Tabela 7 - Oportunidade e crescimento profissional

A empresa oferece oportunidade p/ o seu desenvolvimento e crescimento profissional.	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tem opinião	Total
	12,5%	25%	50%	6,25%	6,25%	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Chiavenato (1999, p.21), conceitua desenvolvimento profissional como a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para o seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo seu cargo. O crescimento profissional está ligado às visões e às oportunidades oferecidas pela organização, que contribui para o sucesso de seus colaboradores incentivando-os ao aprendizado constante sobre inovações tecnológicas.

Nessa questão de relacionamento, foi colocado você se sente respeitado pelo seu chefe ou gestor. Na sua maioria afirmou que Sempre que vale 13 ou 81,25% do total dos colaboradores e os que disseram Quase Sempre foram 03 ou 18,75%. Também foi perguntado você respeita seu chefe ou gestor. 16 ou 100% afirmaram que Sim. Numa outra questão colocada foi você considera seu chefe ou gestor um bom profissional. 15 ou 93,75% afirmaram que Sim e só 01 ou 6,25% disseram Mais ou Menos. Na questão se o seu chefe é aberto a sugestões de mudanças. Na sua maioria 08 ou 50% afirmaram Quase Sempre como mostra na tabela abaixo.

Tabela 8 - Relacionamento com a Chefia

O seu chefe/gestor é aberto a sugestões de mudanças?	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tem opinião	Total
	43,75%	50%	6,25%	0	0	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Costa (2004, p.17-21) afirma sobre a humanização no ambiente de trabalho “aponta as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização”.

Bom Sucesso (2003, p.27) que “O autoconhecimento e o conhecimento do outro são componentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando ou facilitando as relações”. A autora aponta que as dificuldades encontradas são a falta de objetivos pessoais e dificuldade em priorizar e ouvir.

3) Relacionamento interpessoal

Nessa questão foram colocadas aos colaboradores as seguintes questões: Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa 14 ou 87,5% afirmaram que Sim, e somente 02 ou 12,5% disseram Não ter opinião. Na questão como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa. 15 ou 93,75% falaram que Adequado e somente 01 ou 6,25% disseram Razoável.

Nessa Questão você se sente valorizado pela empresa, 08 ou 50% disseram Mais ou Menos. Os que afirmaram Sim 06 ou 37,5% e os que disseram Não 02 ou 12,5% dos colaboradores. Foram colocadas as seguintes perguntas: Você considera que seu potencial de realização tem sido adequadamente aproveitado e A empresa reconhece os bons funcionários como mostra na tabela abaixo.

Tabela 9 - Valorização Profissional

Você considera que o seu potencial profissional Tem sido aproveitado	Nº de pessoas	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
A empresa reconhece os bons funcionários	16	31,25%	43,75%	18,75%	6,25%	0
Total geral	100%					100%

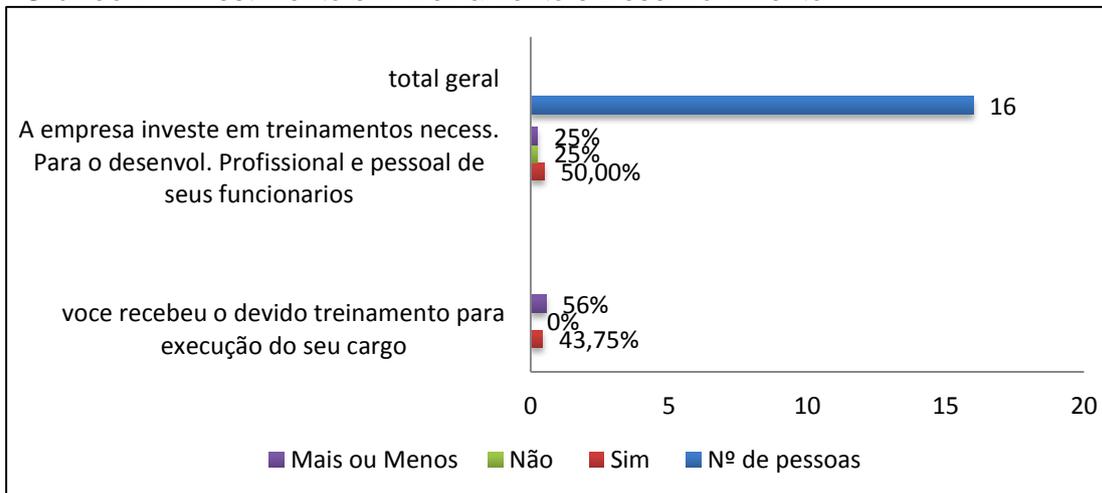
Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

4) Treinamento/Desenvolvimento

Na Questão treinamento/desenvolvimento, 09 ou 56,25% responderam “mais ou menos”. E a respeito de a empresa investir em treinamentos necessários

para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários, 07 ou 43,75% afirmaram “sim”, conforme mostrado no gráfico 01.

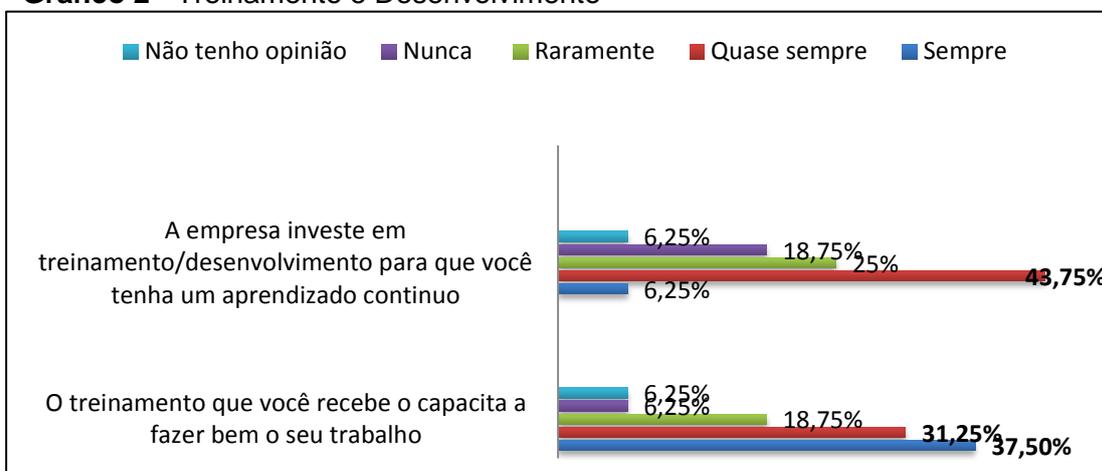
Gráfico 1 - Investimento em Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Questionado sobre o Treinamento o capacita a fazer bem o seu trabalho 06 ou 37,5% afirmaram que Sempre. 05 ou 31,25% disseram Quase Sempre, 03 ou 18,75% falaram Raramente e 01 ou 6,25% Nunca e Não tenho opinião 01 ou 6,25%. Na questão a empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado continuo. 07 ou 43,75% disseram Quase Sempre. 04 ou 25% afirmaram Raramente, 03 ou 18,75% afirmaram Nunca. 01 ou 6,25% disseram Sempre e 01 ou 6,25% Não tem opinião. Como mostra o gráfico 02.

Gráfico 2 - Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

5) Estabilidade no emprego

Foi perguntado aos colaboradores quanto ao seu emprego. 04 ou 25% responderam “sim”, 07 ou 43,75% afirmaram “não” e 05 ou 31,25% disseram “mais ou menos”. Também foi perguntado “Estabilidade no emprego”. Os que disseram Sim foram 04 ou 25%. Aqueles que afirmaram Não 03 ou 18,75% e os marcaram Mais ou Menos 09 ou 56,25% na sua grande maioria.

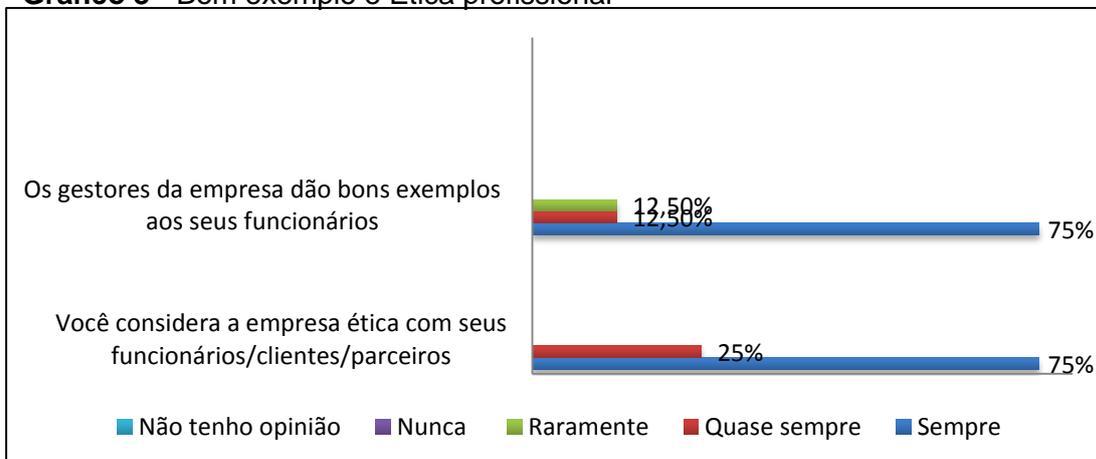
6) Condições físicas de trabalho

Quando foram avaliadas as condições ambientais do local de trabalho em relação a: Temperatura, Espaço, Mobiliário, Higiene e Instalações Sanitárias, os 16 ou 100% dos colaboradores foram “Afirmativos” sobre condições físicas no local de trabalho.

7) Imagem da empresa

Quando foram questionados a respeito de a empresa ser um bom lugar para trabalhar, 100% dos entrevistados disseram “Sim”. Com relação à questão “Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa”, também 100% dos colaboradores afirmaram “Sim”. Questionados com relação à ética da empresa em relação a seus funcionários/clientes/parceiros, 12 ou 75% afirmaram “Sempre” e só 04 ou 25% disseram “Quase Sempre”. Quando foram avaliada a questão de os gestores da empresa darem bons exemplos aos seus funcionários, 12 ou 75% afirmaram “Sempre”, como mostra o gráfico 3:

Gráfico 3 - Bom exemplo e Ética profissional



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

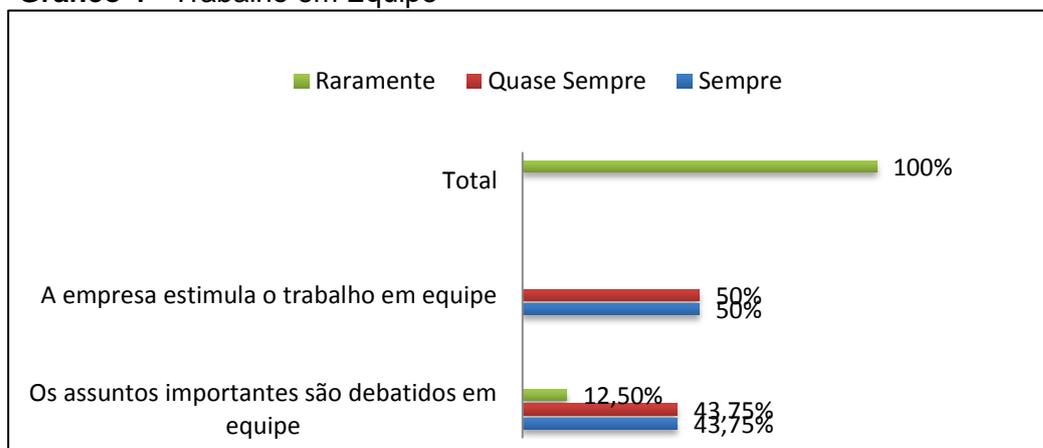
De acordo Angela da Rocha (professora de Marketing e Negócios Internacionais do IAG – Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/PUC-Rio) e Renato Cotta de Mello (professor de Marketing e Negócios Internacionais do Instituto Coppead da Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ), publicado em: 27/03/2011, A imagem de uma empresa refere-se à forma como ela é percebida por seus clientes, fornecedores e outros grupos interessados. Reflete, portanto, a credibilidade e o respeito de que a firma goza no mercado. Nesse sentido, desenvolver uma boa imagem, ou boa reputação, é uma forma de investir no futuro. A imagem pode ser considerada o principal ativo de uma firma. E uma empresa de boa reputação já tem meio caminho andado na conquista de clientes. Isso é verdade tanto no mercado interno quanto nos mercados externos. Autor: SEBREA/NA.

A empresa é ética e profissional com todos seus funcionários como mostra o gráfico 3.

8) Trabalho em equipe

Quando abordados a respeito da ocorrência de debates em equipe quando os assuntos são importantes, afirmaram “Sempre” foram 07 ou 43,75%%. “Quase Sempre”, foram 07 ou 43,75% e “Raramente”, responderam 02 ou 12,5% dos colaboradores. Quando questionados a respeito de a empresa estimular o trabalho em equipe, 08 ou 50% afirmaram “Sempre”, enquanto 08 (50%), responderam “Quase Sempre” (Gráfico 04).

Gráfico 4 - Trabalho em Equipe



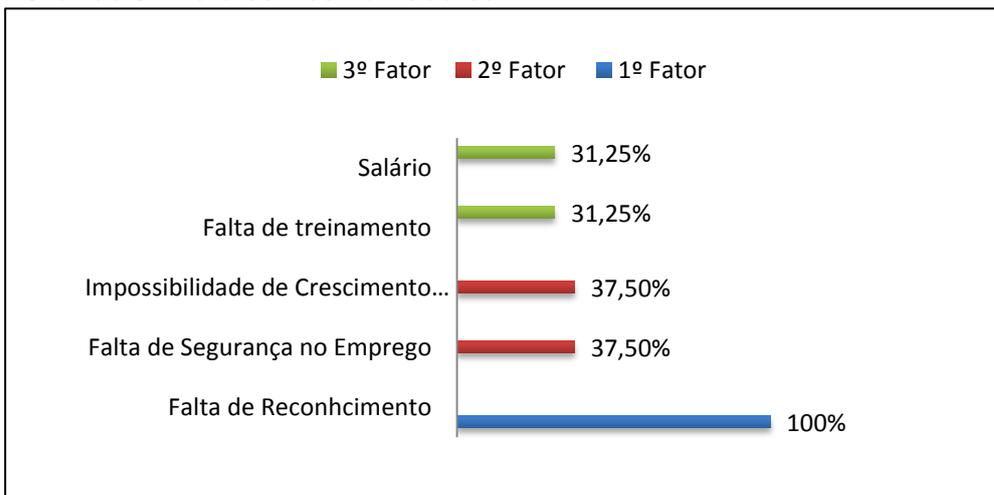
Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Nessa questão que metade dos entrevistados que correspondem 08 ou 50% que afirmaram que a empresa estimula o trabalho em equipe e que os trabalhos realizados pela empresa são debatidos em equipe.

9) Fatores motivacionais/fatores desmotivadores

Perguntado aos colaboradores fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Colocando uma ordem 1 a 3 sendo 01 de maior importância e 3 de menor importância, 100% dos colaboradores afirmaram em primeiro lugar na ordem de fator que mais trás insatisfação a Falta de Reconhecimento. E segundo fator que mais trás insatisfação a Falta de Segurança no Emprego e em terceira Impossibilidade de Crescimento Profissional, correspondendo assim 06 ou 37,5% do Total dos entrevistados. Em terceiro lugar a Falta de treinamento e Salário 05 ou 31,25% dos colaboradores. Como está no gráfico 05.

Gráfico 5 - Fatores Desmotivadores

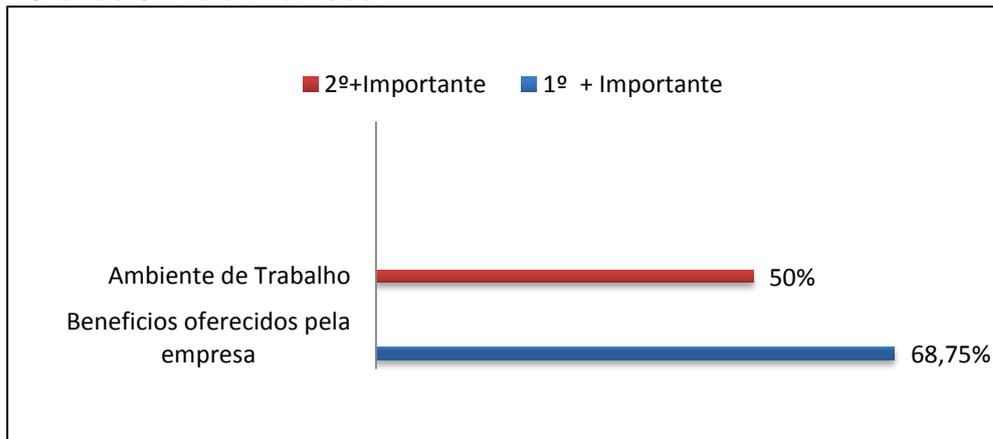


Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Segundo Bergamini (2008), a motivação para o trabalho depende do significado que cada um atribui a ele e não se pode negar que em condições favoráveis as pessoas exercem naturalmente seu poder criativo, atendendo seu próprio referencial de auto identidade e autoestima. Weten (apud BERGAMINI, 2008, p. 11) diz que “[...] as pessoas ficam frustradas se não puderem fazer uso de todo o seu talento ou buscar seus interesses verdadeiros” Essa é a verdadeira motivação, diz a autora.

Na questão Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Colocando numa ordem 1 a 2 Sendo 1 maior relevância e 2 de menor importância . 11 ou 68,75% dos colaboradores afirmaram Benefícios oferecidos pela empresa, como sendo de maior importância. E 2 menor importância ficou Ambiente de Trabalho com 08 ou 50% dos colaboradores.

Gráfico 6 - Fator Motivador



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Bergamini (2008) afirma o papel da liderança na motivação quando afirma que o administrador eficaz deve influenciar o comportamento de seus subordinados; é aquele que se apoia no seu poder de manipular as variáveis extrínsecas para chegar aos resultados propostos, pois quando o padrão de comportamento de uma pessoa corresponde as nossas expectativas com relação a sua função, pode-se dizer que ela está motivada, ao passo que, aqueles que acreditam que podem motivar as pessoas entendem que elas devem ser chefiadas e não lideradas. Em relação a que explica o gráfico a cima os benefícios tem um caráter de maior importância para os colaboradores.

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho verificou-se que o clima organizacional da empresa pesquisada de acordo com seus indicadores organizacionais:

As necessidades básicas podem ser consideradas todas aquelas a que o ser humano deve ter acesso para sobreviver com decência, suprimindo as suas necessidades fisiológicas e mentais e são consideradas objetivas e universais. Passam pelo acesso a comida, roupa, saúde, casa e segurança. De acordo com o art. 25 da declaração universal dos direitos do homem “toda a pessoa tem direito a um nível de vida suficiente para lhe assegurar e à sua família a saúde e o bem-estar, principalmente quanto à alimentação, ao vestuário, ao alojamento, à assistência médica e ainda quanto aos serviços sociais necessários, e tem direito à segurança no desemprego, na doença, na invalidez, na viuvez, na velhice ou noutros casos de perda de meios de subsistência por circunstâncias independentes da sua vontade.” Maslow (1954) criou a teoria da motivação que nos diz que qualquer ser humano possui necessidades comuns que motivam o seu comportamento. Para atingir necessidades superiores temos de começar pelo fundo da pirâmide na qual estão as necessidades fisiológicas. Para que se possa almejar o seguinte patamar de necessidades, o patamar imediatamente inferior deve ser minimamente alcançado. Nas necessidades ao nível mais básico temos as fisiológicas, como a nutrição, a hidratação, a higiene pessoal e envolvente, atividade física regular, etc.

Relacionamento com a Chefia: os colaboradores da empresa afirmaram que seu relacionamento com os gestores na sua maioria tem receio em dá sugestões. Sendo que esta medida é muito subjetiva e dependerá dos valores do líder, dos colaboradores e até mesmo da empresa, por outra pode não ser. O que é incentivado por um chefe pode ser condenado por outro.

Estabilidade no Emprego: A legislação trabalhista assegura a empregados da iniciativa privada regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) direito a estabilidade no emprego, em que ele não pode ser demitido sem justa causa.

Segundo o advogado Márcio José Mocelin, consultor das áreas trabalhista e previdenciária do Centro de Orientação Fiscal (Cenofisco), quem estiver enquadrado nestes casos: acidente de trabalho, empregada gestante, Cipeiros,

dirigente sindical, Representantes dos empregados membros da Comissão de Conciliação Prévia, Membros do Conselho Nacional da Previdência Social (CNPS), Empregados eleitos diretores de sociedades cooperativas, Membros do Conselho Curador do FGTS, Documento coletivo da categoria, e for mandado embora tem o direito de pedir o emprego de volta por meio de reclamação trabalhista na Justiça. Em relação a empresa grande maioria dos funcionários, acreditam não ter estabilidade empregatícia.

Salário: É a recompensa, soma do salário contratual estipulado (mensal, por hora etc.) com as vantagens atribuídas aos empregados em contrapartida aos serviços prestados ao empregador. Em relação ao questionário aplicado aos colaboradores a maioria, ou seja, cerca de (43,75%) disseram estar mais ou menos satisfeitos com sua remuneração atual. Quando questionados sobre a remuneração adequada cerca de (18, 75%) afirmaram que sim, com mesmo percentual afirmaram que “nunca” são remunerados de forma adequada.

Como todas buscam se consolidar diante um mercado competitivo, do qual ela participa. Foi verificado através de questionários suas fraquezas, seus pontos fortes e como a empresa pode elevar seu nível de satisfação no ambiente de trabalho perante seus colaboradores aplicando simples medidas de qualidade. Como todas as micros e pequenas empresa ao iniciar seu próprio negócio cometem algumas falhas, em se tratando de uma empresa familiar onde a cultura é centralizadora.

A literatura sugere que uma cultura muito centralizadora e baseada nos privilégios para a família pode ser um problema. “Em uma empresa de controle familiar, há naturalmente a mistura das relações empresariais e familiares”, explica Marcatti. Essas relações precisam ser administradas para que não interfiram no dia a dia do negócio. E, se a empresa tem como base os valores do fundador, essa cultura tem que ser mantida. Ricca conta que carisma e liderança não são valores fáceis de serem passados de uma geração para a outra, mas que são cruciais na gestão de determinados negócios.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Wellington Soares da. Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, V. 11, nº 1, p.17-21, janeiro/março 2004. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v11n1art2.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2015.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. Tradutor: Cid. Knipel Moreira.

DIAS, Leila Christina; LENZI, Maria Helena. Reorganização espacial de redes bancárias no Brasil: processos adaptativos e inovadores. **Cad. CRH**, Salvador, v. 22, n. 55, abr. 2009 . Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v22n55/06.pdf>. Acesso em: 22/04/2010.

DINIZ, Eduardo; POZZEBON, Marlei; JAYO, Martin. The Role of ICT in Improving Microcredit: The Case of Correspondent Banking in Brazil. **Cahier du GReSI** no 08-03, HEC Montréal, Canada, Set. 2008. Disponível em: <<http://expertise.hec.ca/gresi/wp-content/uploads/2013/02/cahier0803.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2015.

EXAME. **As melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Abril. Edições 2002.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

HALL, Richard H. **Organização: estrutura e processo**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HESKETH, José Luiz; COSTA, Maria T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Rev. Adm. Empresa**. Rio de Janeiro 20(3): p.60 jul./set.1980

JAYO, Martin; DINIZ, Eduardo H. Correspondentes Bancários como Canal de Distribuição de Serviços Financeiros: o Papel dos "Gestores de Rede". In: **Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems**, San Francisco, California 6-9/ago./2009.

JUNCKES, Ivan Jairo. **Territorialidades financeiras no Brasil: análise de uma década de mudanças e permanência (1993-2003)**. Scripta Nova (Barcelona) JCR, v. XII, p. 18, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. 7. Reimp. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro.

KUMAR, A., et al. **Expanding Bank Outreach through Retail Partnerships: Correspondent Banking in Brazil**. World Bank Working Paper no. 85, Washington DC, 2006.

MARCANTE, Paulo Roberto. **Qualidade no atendimento: diferencial competitivo dos campeões SEBRAE**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

MATTAR NETTO, João Augusto. **Filosofia e ética na administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2010.

SPECTOR, P. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário

Confira abaixo:

1. Você tem conhecimento das expectativas da empresa em relação ao seu trabalho?
2. Você tem à sua disposição os materiais e recursos necessários para desempenhar um bom trabalho?
3. Você se sente apoiado em fazer o seu melhor todos os dias?
4. Nos últimos sete dias, você recebeu reconhecimento ou elogios por fazer um bom trabalho?
5. O seu supervisor se importa com você como pessoa?
6. Há alguém na empresa que incentiva seu desenvolvimento?
7. Você é ouvido pelo seu supervisor e seus pares?
8. A empresa faz você sentir importância no que faz?
9. Seus colegas de trabalho se sentem comprometidos em, juntos, desempenharem um trabalho com qualidade?
10. No último ano você teve alguma oportunidade dentro da empresa de aprendizado e crescimento?

APÊNDICE B – Questionário para empresa de pequeno porte

Abaixo, algumas orientações:

Fique a vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível.

A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é importante.

Considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome nos cadernos.

Leia com atenção as perguntas e marque um X para cada resposta.

Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco, ou marque “não tenho opinião”.

QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

CADERNO 1

FATORES EXTRA-TRABALHO

NECESSIDADES BÁSICAS

1. Minha maior preocupação é com:
 - () Alimentação
 - () Segurança
 - () Saúde
 - () Aceitação social
 - () Realização pessoal

SAÚDE

1. Considerando sua condição de saúde, como voce avalia:

Seu estado físico:

() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo
1. Seu estado mental:

() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo
- Seu estado emocional

() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

SITUAÇÃO FINANCEIRA

- Assinale qual o seu grau de satisfação financeira em relação as questões abaixo, baseando-se em uma escala que varia de 1 a 10.

Moradia

()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7 ()8 ()9 ()10

Carro/transporte

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Padrão de vida

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Situação financeira

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Patrimônio

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alimentação

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Educação

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CONVIVÊNCIA FAMILIAR

- O relacionamento com meu cônjuge é:
() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo
- O relacionamento com meus filhos é:
() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo
- Você dispõe atenção suficiente para sua família?
() não () mais ou menos () sim

VIDA SOCIAL

- Como você avalia:
Seu nível social:
() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo
Seu convívio social:
() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo
Seu nível cultural:
() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

FÉRIAS E LAZER

- Estou satisfeito com as minhas últimas férias.
() não () mais ou menos () sim
- Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.
() não () mais ou menos () sim

QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

CADERNO 2

FATORES INTERNOS DA EMPRESA

AUTONOMIA

- Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- Você toma decisões pela empresa?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

RESPONSABILIDADE

- Até que ponto você cumpre as responsabilidades que são destinadas à sua função?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?
() Sim () Não () Não tenho opinião
- Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- Você se considera comprometido com suas atividades?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

- Você está satisfeito com o seu cargo?
() Sim () Não () Mais ou menos
- O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO

- Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?
() Sim () Não () Mais ou menos
- A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- Você acha que o seu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado?
Muito pouco Mais ou menos Muito
()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7 ()8 ()9 ()10

COMUNICAÇÃO

- Como a direção da empresa se comunica com seus funcionários?
() Adequadamente () Razoavelmente () Inadequadamente
- Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam ?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

REMUNERAÇÃO

- Você está satisfeito com o seu salário atual?
() Sim () Não () Mais ou menos
- Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?
() Sim () Não () Mais ou menos
- Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

CARREIRA

- Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira?
() Sim () Não () Mais ou menos
- Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?
() Sim () Não () Mais ou menos
- Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?
() Sim () Não
- A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA

- Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- Você respeita seu chefe/gestor/gerente?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- Você considera seu chefe/gestor/gerente um bom profissional?
() Sim () Não () Mais ou menos
- O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

- Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?
 Sim Não Não tenho opinião
- Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?
 Adequado Razoável Inadequado

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

- Você se sente valorizado pela empresa?
 Sim Não Mais ou menos
- Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- A empresa reconhece os bons funcionários?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

- Você recebeu o devido treinamento para a execução de seu cargo?
 Sim Não Mais ou menos
- A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?
 Sim Não Mais ou menos
- O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

ESTABILIDADE NO EMPREGO

- Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?
 Sim Não Mais ou menos
- Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego ?
 Sim Não Mais ou menos

CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

- As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?

- Temperatura () Sim () Não
 Espaço () Sim () Não
 Mobiliário () Sim () Não
 Higiene () Sim () Não
 Instalações sanitárias () Sim () Não

IMAGEM DA EMPRESA

- Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?
 () Sim () Não () Não tenho opinião
- Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?
 () Sim () Não () Não tenho opinião
- Você considera a empresa ética com seus funcionários/clientes/ parceiros?
 () Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?
 () Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

TRABALHO EM EQUIPE

- Os assuntos importantes são debatidos em equipe?
 () Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- A empresa estimula o trabalho em equipe?
 () Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

FATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES

- Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.
 Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.
- () Falta de reconhecimento
- () Falta de segurança no emprego
- () Impossibilidade de crescimento profissional
- () Falta de autonomia
- () Ambiente de trabalho ruim
- () O trabalho que realizo
- () Relacionamento com a chefia
- () Falta de treinamento
- () Sobrecarga de trabalho
- () Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)
- () Salário

() Outros: _____

- Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.
 - () Salário
 - () Benefícios oferecidos pela empresa
 - () Estabilidade no emprego
 - () Relacionamento com a chefia
 - () O trabalho que realizo
 - () A falta de opção de outro emprego
 - () Ambiente de trabalho
 - () Prestígio da empresa
 - () Autonomia no trabalho
 - () Possibilidade de treinamento
 - () Reconhecimento
 - () As chances de progresso profissional

FATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES

- Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número três para o terceiro maior fator de insatisfação.
 - () Falta de reconhecimento
 - () Falta de segurança no emprego
 - () Impossibilidade de crescimento profissional
 - () Falta de autonomia
 - () Ambiente de trabalho ruim
 - () O trabalho que realizo
 - () Relacionamento com a chefia
 - () Falta de treinamento
 - () Sobrecarga de trabalho
 - () Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)
 - () Salário
 - () Outros: _____
- Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?
