

## Análise do Clima Organizacional em uma Instituição Financeira – um estudo de caso

Aline Nogueira de Souza<sup>1</sup>  
Débora Vargas Ferreira Costa<sup>2</sup>  
Marcos Paulo do Couto Costa<sup>3</sup>

### Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar o clima organizacional de uma agência bancária na cidade de Juiz de Fora - MG. Dessa forma, buscou-se através do referencial teórico o entendimento do conceito de clima organizacional, sua relação com a cultura organizacional, as variáveis que compõem o clima e a importância da análise do mesmo para as empresas. O trabalho também é composto de uma breve apresentação das instituições financeiras no Brasil e o desenvolvimento do setor ao longo dos anos. Para a pesquisa de campo, utilizou-se um questionário para a coleta de dados. Percebeu-se por meio dos resultados obtidos, um nível intermediário de satisfação na empresa, na visão dos funcionários entrevistados. Alguns fatores como ambiente de trabalho ruim, instalações inadequadas e a falta de reconhecimento se destacaram negativamente durante a pesquisa. Em contrapartida, fatores como relacionamento no setor e grau de envolvimento com melhorias, apresentaram nível mais elevado de satisfação. A partir dos resultados da amostragem obtida na pesquisa, pôde-se concluir que a empresa possui um clima organizacional relativamente satisfatório, o que exige de seus gestores, uma análise detalhada de cada uma das necessidades com foco na elaboração de ações de melhoria com avaliação dos impactos nos resultados.

**Palavras-chave:** clima organizacional; satisfação; instituições financeiras.

## Organizational Climate Analysis in Financial Institutions

### Abstract

This study aims to analyze the organizational climate of a bank branch in the city of Juiz de Fora-MG. Thus, sought through the theoretical understanding of the concept of organizational climate, its relationship with the organizational culture, the variables that make up the climate and the importance of examining the same for companies. The work also consists of a short presentation of financial institutions in Brazil and the development of the sector over the years. For field research, it was used a questionnaire for data collection. Realized by means of the results obtained, an intermediate level of satisfaction in the company, in the view of officials interviewed. Some factors such as bad working environment, inadequate facilities and lack of recognition have negatively during the search. On the other hand, factors such as industry and relationship degree of involvement with improvements, showed the highest level of satisfaction. From the results of sampling in research, it might be concluded that the company has a relatively satisfactory organizational climate, what requires of their managers, a detailed analysis of each of the needs with focus on improvement actions with evaluation of the impact on the results.

**Keywords:** organizational climate; satisfaction; financial institutions.

---

<sup>1</sup> Consultora em Gestão de Pessoas. [nds.aline@gmail.com](mailto:nds.aline@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestre em Administração. [deboravargas.ferreira@ufjf.edu.br](mailto:deboravargas.ferreira@ufjf.edu.br)

<sup>3</sup> Mestre em Administração e Gerente de Controle Operacional da MRS Logística. [mapcoutho@yahoo.com.br](mailto:mapcoutho@yahoo.com.br)

## 1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um fator cada vez mais proeminente nas empresas, destacando-se principalmente naquelas com grande número de funcionários e grandes competidoras no mercado.

Segundo Luz (2012), o clima de uma organização é bom quando as atitudes positivas predominam e dão ao ambiente de trabalho sensações como alegria, entusiasmo, dedicação, motivação, satisfação e comprometimento dos funcionários com o trabalho. Em contrapartida, algumas situações podem favorecer um cenário de estresse, rivalidade, desinteresse, resistência às mudanças, gerando um clima ruim na organização.

Nas instituições financeiras, a gestão do clima organizacional se apresenta como uma ferramenta estratégica que busca soluções para um ambiente de trabalho mais prazeroso e com menor desgaste, reduzindo o impacto de variáveis que afetam o ambiente de forma negativa, que trazem consequências que podem comprometer o desempenho dos funcionários e da empresa.

Empresas de todos os setores, inclusive as instituições financeiras vêm sendo obrigadas ao longo dos anos a passar por intensas mudanças para se manterem competitivas no mercado. Os processos de fusão e aquisição, a mistura de culturas e a alta competitividade acabam por vezes gerando conflitos decorrentes dos mais variados fatores.

Um ambiente de trabalho com clima pouco favorável reduz a colaboração entre funcionários e empresa, comprometendo o processo de realização do trabalho como um todo. De maneira complementar, pode gerar aumento da rotatividade e do absenteísmo, decorrente do descontentamento, além de reclamações trabalhistas, greves, problemas de saúde e até mesmo dificuldades em relacionamentos fora da organização.

Segundo Stefano e Zampier (2007), a preocupação da chefia com a satisfação dos funcionários é importante para o desempenho das equipes. Afinal, as principais decisões feitas nas empresas como o aumento de salários, as mudanças no ambiente e a própria motivação partem do poder de decisão dos gestores.

O objetivo geral deste estudo é analisar o clima organizacional de uma determinada instituição financeira, identificando seus pontos fortes e pontos fracos, visando recolher contribuições para a melhoria contínua do ambiente da organização.

## 2. CLIMA ORGANIZACIONAL

A percepção dos funcionários sobre a empresa e o direito de expressão no ambiente de trabalho têm se tornado uma verdadeira revolução nas organizações do mundo moderno. Se antes o foco principal estava nos processos de produção, hoje vão além dos processos, considerando também quem os executa – as pessoas. A importância do reconhecimento de quem atua no suporte do que é oferecido ao cliente pode fazer a diferença. Hoje, a empresa que se preocupa com um ambiente favorável e com o bem-estar dos funcionários está à frente de seus concorrentes, pois, funcionários motivados e envolvidos dão força para a empresa atingir objetivos com mais eficiência e segurança.

Neste contexto, Oliveira (2010) apresenta o clima interno, ou clima organizacional como um estado coletivo de ânimo demonstrado pelos funcionários de uma empresa em um determinado momento. Este estado de espírito pode se aparentar de diversas formas como opiniões, sentimentos e decisões, variando de acordo com a personalidade e percepção de cada funcionário. O clima organizacional pode ainda ser definido como um conjunto de valores e comportamentos advindos de percepções e sentimentos dos colaboradores sobre seu ambiente de trabalho. Embora as percepções de cada funcionário sejam diferentes, os mesmos podem ou não atingir uma única opinião sobre o estado do ambiente de trabalho, uma vez que dividem o mesmo espaço.

À medida que mudanças vão ocorrendo no ambiente das organizações, o clima organizacional também oscila, ora para melhor, ora para pior, dependendo do grau das situações que se passam naquele período.

Para Coda (2005), clima organizacional

[...] é um conceito relacionado aos níveis de satisfação no trabalho experimentado por um empregado. Trata-se de uma tentativa de avaliar as percepções que a pessoa tem a respeito de elementos ou fatores presentes em seu ambiente de trabalho e que permitem o atendimento de suas necessidades. É uma tendência de percepção favorável ou desfavorável em relação ao trabalho em geral ou, então, em relação a diferentes aspectos ou variáveis que formam o clima na empresa. (CODA, 2005).

O clima interno abrange não apenas características sociopsicológicas que acercam o ambiente, mas também atributos físicos. O ambiente físico de trabalho faz parte do conjunto de fatores que medem o clima interno de uma empresa, influenciando o bem-estar e o grau de

satisfação dos funcionários. Um bom ambiente de trabalho incentiva as pessoas por melhorarem seu desempenho, produtividade e motivação, mostrando-se mais incentivadas e comprometidas com suas funções.

Clima organizacional não deve ser confundido com “estado de espírito” de cada pessoa. A maneira como cada um se expressa dentro da organização pode diferenciar o estado de ânimo coletivo, a partir de influências individuais que são únicas em cada colaborador.

McClelland (*apud* GOMES, 2002) define três motivos que se derivam no clima organizacional: afiliação, realização e poder, que por suas características levam as pessoas a traçarem seus objetivos com clareza e determinação, a procurarem reconhecimento e apoio, e a adotarem elevados padrões de desempenho. Portanto, a estrutura organizacional, a administração e os estilos de liderança também contribuem para moldar o comportamento dos indivíduos na organização.

## **2.1. Cultura e Clima Organizacional**

Assim como existe a diversidade de crenças e valores em todo lugar do mundo, nas organizações também não é diferente. As empresas também são compostas de culturas construídas a partir das pessoas que ali convivem todos os dias, dividindo costumes, valores e que de alguma maneira contribuem para a formação da identidade da empresa e que, ao mesmo tempo, impactam diretamente no ambiente organizacional.

A definição de cultura organizacional é dada por Robbins (2008) como um conjunto de pensamentos e valores compartilhados pelos indivíduos de uma organização, influenciando o comportamento e impactando as decisões da empresa, as atribuições de cada funcionário, a recompensa, as punições, a estrutura física e tudo que faz parte do cotidiano e que acerca a organização.

Segundo Leite (2013) “os valores, crenças e experiências são os primeiros fatores para a formação da cultura, complementados pelos costumes éticos e étnicos.” Assim, pode-se dizer que os estilos de liderança, o comportamento das pessoas e o próprio clima organizacional são determinados e influenciados diretamente pela cultura. As características da cultura organizacional em uma empresa são únicas, e por isso, as diferenciam de outras empresas, assim como as pessoas se diferenciam por sua personalidade.

De acordo com Oliveira (2010), existem outros autores que sobrecolocam valores e o próprio clima como um sinônimo da cultura organizacional. Contudo, pode-se dizer que clima

e cultura são fatores que se complementam, agregando valores e crenças para a formação da estrutura da organização.

A cultura organizacional tem buscado, mais do que firmar valores e crenças, avaliar como os funcionários têm visto sua organização. Logo, a satisfação dos colaboradores para com o trabalho é notada e medida através da resposta dada ao ambiente de trabalho pelos funcionários.

## **2.2. As pessoas nas organizações**

Segundo Vieira (2013), as organizações competitivas têm como características, escolher e manter de forma adequada as pessoas em sua área de atuação profissional, buscando mantê-las sempre satisfeitas.

De maneira complementar, Gomes (2002) alega que os motivos ou necessidades humanas são conceitos relacionados à motivação, e que, conseqüentemente estão ligados a outros aspectos como satisfação, interesse e expectativa.

Já Lacombe (2005), destaca que bons gestores se preocupam com um ambiente propício nas organizações, pois, dessa forma, as pessoas respondem ao trabalho de maneira eficaz e satisfatória, desenvolvem suas competências, e obtém o reconhecimento e recompensas convenientes. Além disso, um ambiente favorável é composto por comprometimento, honestidade, integridade por parte dos funcionários e também dos gestores, além de uma comunicação ampla e sem barreiras, que dá espaço para os colaboradores expressarem seus pontos de vista, e para os gestores buscarem cada vez mais formas de melhoria na qualidade do clima e do bem-estar na organização.

Assim, a variação do comportamento das pessoas nas organizações depende diretamente das políticas e diretrizes adotadas por cada empresa.

## **2.3. Variáveis organizacionais**

A manifestação do clima organizacional se dá por meio de fatores que na maioria das vezes são abertos a críticas pela percepção dos colaboradores. Esses fatores são os meios que os funcionários utilizam para expressar seu grau de satisfação em relação às variáveis que fazem parte do ambiente da organização.

As variáveis organizacionais são vetores que indicam o que deve ser avaliado em uma pesquisa de clima organizacional. Em geral, algumas delas são básicas para todas as empresas, sendo necessárias para mensurar o grau de satisfação geral dos funcionários para com o trabalho e com a organização.

Normalmente, as pesquisas de clima são elaboradas tendo como base a opinião dos funcionários nas seguintes variáveis: O Trabalho Realizado pelos Funcionários; Salário; Benefícios; Integração entre os Departamentos da Empresa; Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão; Comunicação; Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização Profissionais; Possibilidades de Progresso Profissional; Relacionamento Interpessoal; Estabilidade de Emprego; Condições Físicas de Trabalho; Participação; Segurança do Trabalho; Orientação para os Resultados; Disciplina; Imagem da Empresa; Reconhecimento; Vitalidade Organizacional; Valorização dos Funcionários; Envolvimento/Comprometimento; Trabalho em Equipe; Modernidade; Planejamento e Organização; Fatores Motivacionais e Desmotivacionais;

Segundo Luz (2012) essas variáveis são um “sinal” sobre o nível de qualidade do clima organizacional em uma empresa. É necessário que as empresas avaliem esses indicadores na pesquisa de clima organizacional, ao menos duas vezes ao ano, fazendo comparações entre os períodos para buscar soluções de melhoria do ambiente organizacional.

#### **2.4. A importância e a necessidade da avaliação e análise de Clima Organizacional para as empresas**

Avaliar o clima organizacional é hoje uma necessidade fundamental das empresas. A análise do clima organizacional é importante na compreensão do comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho, para medir o grau de satisfação que existe em relação à empresa e para que esta possa criar oportunidades de melhoria no ambiente no que se refere à motivação e comprometimento com o trabalho, proporcionando melhores resultados para a própria organização.

Existe a necessidade dos profissionais de recursos humanos analisarem o clima organizacional em conjunto com os gestores da empresa, “buscando todas as informações possíveis que possam estar influenciando no resultados dos colaboradores, tais como preocupações, insatisfações, sugestões, dúvidas e inseguranças. ” (OLIVEIRA e CAMPELLO, 2013, p. 3).

A avaliação do clima organizacional aplicada em períodos nas empresas ajuda os gestores a acompanharem os níveis de desempenho e satisfação dos funcionários de uma maneira geral, uma vez que a avaliação do clima, geralmente é feita através de pesquisa anônima pelos funcionários. Os resultados da avaliação são utilizados na tomada de decisões de melhoria da qualidade no trabalho, no bem-estar, na segurança, para que o desempenho dos funcionários não comprometa os resultados da empresa, e para que estes se sintam motivados com o trabalho.

A necessidade de avaliar o clima organizacional em uma empresa, portanto, está muito além de se preocupar apenas com as pessoas que nela trabalham. Importar-se com clima organizacional é preocupar-se ainda com estratégias competitivas, que obrigam as empresas a programarem novas maneiras de manter um ambiente de trabalho adequado e prazeroso, a fazerem seus funcionários se sentirem cativados com suas funções, e principalmente, reconhecendo que essas pessoas são a razão de sua existência.

### **3. INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Ao longo dos anos, a indústria financeira no país vem passando por intensas mudanças, que têm como principais fatores a inovação tecnológica, as fusões, aquisições e privatizações de diversos bancos, assim como o próprio comportamento da economia.

Para Ribeiro e Tonin (2013), a consolidação dos bancos no Brasil se intensificou após 1995, com a participação do poder público no setor bancário. O Plano Real de 1994 causou estabilização dos preços na economia, porém, os bancos sofreram impactos com a queda na taxa de lucro. Sem alternativas, as instituições financeiras foram obrigadas a tomar medidas para se manterem no mercado. Muitas delas tentaram resistir, mas não conseguiram acompanhar as mudanças e acabaram sendo “engolidas” por outros bancos.

De acordo com Barbachan e Fonseca (*apud* RIBEIRO e TONIN, 2013), as recentes fusões e aquisições de bancos ocorridas nos últimos anos e as drásticas reduções no quadro de pessoal também ocorreram quando o número de agências no Brasil caiu 8% entre os anos de 1994 e 1998 e os terminais de auto-atendimento aumentaram em cinco vezes até o ano de 2001. As mudanças políticas e tecnológicas geraram um clima de tensão e desconforto para os funcionários, que passaram a reagir de maneira negativa ao trabalho.

As instituições financeiras que se encontram ativas no Brasil e no mundo têm um desafio para continuarem competitivas: adaptar-se às constantes mudanças. Uma vez que

todas essas mudanças afetam diretamente as pessoas, estas podem ter percepções da empresa que podem criar um ambiente de trabalho desmotivador e muitas vezes conflitante. Decisões estratégicas com foco na competitividade, principalmente com relação a produtos e serviços oferecidos aos clientes exigem cada vez mais responsabilidade dos funcionários.

O fato de ainda existir um volume significativo de agências bancárias distribuídas no país já demonstra que se manter no mercado, bem como sustentar um cliente fidelizado por muito tempo não são tarefas fáceis. Assim, a necessidade da conquista de novos clientes e de bons resultados acaba por gerar um ambiente de pressão, com exigência cada vez maior de agilidade por parte dos gestores e dos funcionários, favorecendo muitas vezes um clima tenso de trabalho, desmotivação e insatisfação. Dessa forma, as habilidades de liderança dos gestores de equipes precisam estar ativas para manter as equipes motivadas e o ambiente sob controle, com os mínimos níveis de insatisfação e estresse.

Diante desse cenário, o presente trabalho se propôs a realizar uma pesquisa de clima organizacional em uma agência bancária na cidade de Juiz de Fora - MG, com o objetivo de analisar a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho, às pessoas e à estrutura da instituição. Espera-se, assim, que a mensuração dos resultados possa fornecer informações que mostrem o nível satisfação dos funcionários em relação às variáveis selecionadas.

#### **4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

No desenvolvimento do trabalho, a pesquisa foi feita por meio de referência bibliográfica – utilização de livros, artigos e publicações anteriores para dar ênfase ao tema abordado e auxiliar na análise dos resultados obtidos – e pesquisa de campo. A pesquisa de campo foi realizada em uma agência bancária na cidade de Juiz de Fora - MG, por meio de um questionário qualitativo e quantitativo, abordando aspectos ambientais e pessoais que envolvem o clima organizacional da empresa. O questionário contou com questões abertas e fechadas. As questões abertas compõem um espaço para os participantes contribuírem com sugestões de melhoria do clima, enquanto que as questões fechadas, segundo Duarte (2013), garantem uma uniformidade por parte das opiniões dos funcionários quando se pretende averiguar de maneira objetiva e clara a hipótese levantada.

As respostas ao questionário foram feitas de forma anônima, de forma a evitar qualquer comprometimento dos entrevistados para com suas respostas. A pesquisa foi aplicada a toda população da agência bancária, num total de 46 entrevistados, no período

entre 18 a 21 de dezembro de 2012. Participaram da pesquisa, colaboradores de diversos cargos da agência. Os dados coletados foram codificados em quadros e tabelas visando facilitar a compreensão e, em seguida, analisados.

A importância de avaliar o clima organizacional em agências bancárias se fundamenta na ideia de analisar o grau de satisfação dos funcionários e compreender os fatores que estão afetando o clima organizacional e seu ambiente em um dado período.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA COLETA DE DADOS

A partir da pesquisa aplicada, foram organizados e analisados os dados que revelam a situação do ambiente da empresa, bem como a percepção e o nível de satisfação dos funcionários em relação às variáveis que compõem o clima organizacional.

Os resultados apurados e as análises foram trabalhados por meio de tabulação e do cruzamento das variáveis que constam nesta pesquisa. O cruzamento dos dados também contribuiu para uma comparação melhor entre as opiniões dos colaboradores tomando como base as categorias: sexo, idade, escolaridade e função. Dessa forma, a pesquisa pôde apresentar resultados mais detalhados e uma compreensão melhor de como o clima se manifesta na empresa e o grau de satisfação dos colaboradores.

**Sexo:** Apesar da pouca diferença, o sexo masculino ainda é predominante na empresa, com 54% dos colaboradores (25 homens), enquanto 46% são do sexo feminino (21 mulheres).

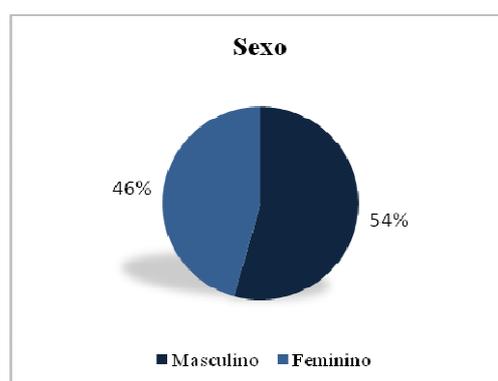


Figura 5.1 – Participantes classificados pela variável Sexo.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

**Idade:** neste item, verificou-se que 20% dos funcionários possuem idade entre 20 e 30 anos, sendo 2% assistentes, 16% escriturários e 2% gerentes. Os funcionários com idade entre 30 e 40 anos representam 47% do total, onde 2% são administradores, 11% assistentes, 4% estão na função de caixa, 17% são escriturários e 13% gerentes. Já na faixa de idade entre 40 e 50 anos, estão 22% dos funcionários, sendo que 13% ocupam o cargo de assistente, 13% de gerente e 9% nos cargos de caixa e escriturário. Apenas 11% dos funcionários estão na faixa etária acima dos 50 anos, com 4% ocupando o cargo de gerente, 4% como caixa e 3% sendo assistentes.

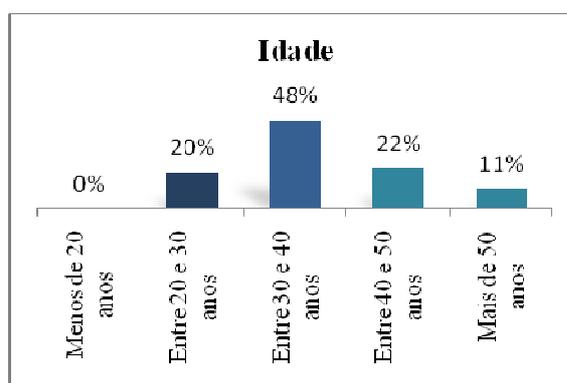


Figura 5.2 – Participantes classificados por Idade.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

**Escolaridade:** dos funcionários com cargo de assistente, 30% possuem especialização e 70% possuem ensino superior. Cerca de 63% dos entrevistados possuem ensino superior, sendo 24% escriturários, 7% caixas, 15% assistentes e 17% gerentes. Do total de funcionários, 24% possui algum tipo de especialização e apenas 8% possui somente ensino médio/técnico. De todos os participantes, apenas um funcionário possui mestrado e um possui doutorado, que correspondem juntos a apenas 4% do total geral da pesquisa. Entre as mulheres, 43% possuem formação acadêmica adicional ao ensino superior frente a apenas 16% dentre os homens.

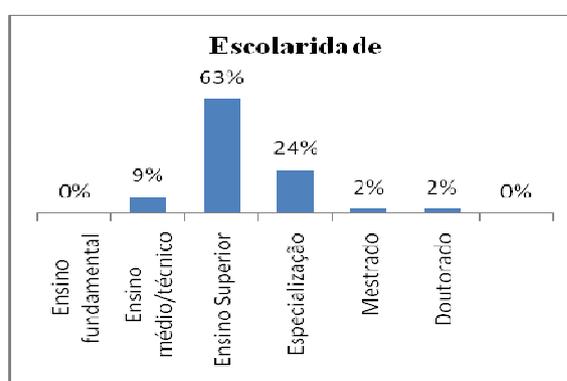


Figura 5.3 – Participantes classificados por Escolaridade.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

**Função:** Apesar da distribuição entre homens (54%) e mulheres (46%) ser aproximada no contexto geral da empresa, ao se avaliar a distribuição por tipo de função, pode-se notar que para o cargo de gerente há uma predominância de funcionários homens (36%), enquanto que para o cargo de assistente, as mulheres representam 38% do total. Na empresa como um todo, há apenas 19% mais homens que mulheres, mas existem 200% mais homens ocupando o cargo de gerente do que mulheres. Aproximadamente 47% dos escriturários possuem entre 30 e 40 anos e 41% estão com idade entre 20 e 30 anos. A concentração de cargos nessas idades se dá ao fato de o cargo de escriturário ser o primeiro cargo apossado pelo funcionário quando entra na empresa. Do total de funcionários entrevistados, apenas 11% possuem mais de 50 anos, sendo 3% assistentes, 4% caixas e 4% gerentes. O número baixo de pessoas nesta faixa etária pode-se dar pela saída de funcionários que se aposentaram ou que estão em processo de aposentadoria.

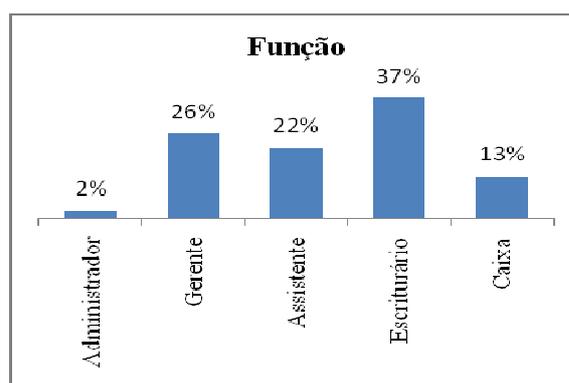


Figura 5.4 – Participantes classificados por Função.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

**Nível de satisfação geral:** Do total geral da população pesquisada, 26% encontram-se muito satisfeitos com a empresa e com o trabalho, enquanto que 56% dizem estar mais ou menos satisfeitos e 17% não estão nada satisfeitos.

Avaliando o nível de satisfação entre homens e mulheres, observa-se que dentre as mulheres, 15% se dizem muito satisfeitas, frente a 11% de homens, assim como 7% de mulheres se consideram nada satisfeitas e 11% dentre os homens. Em todos os cargos a maioria dos funcionários também optou por esta opção.

Dos funcionários com idade entre 20 e 30 anos, 33% encontram-se muito satisfeitos. Já para os funcionários entre 40 e 50 anos, esse índice é de 20% frente a 30% que se dizem

nada satisfeitos, e 50% optou pela alternativa “mais ou menos”. Já cerca de 27% dos funcionários entre 30 e 40 anos estão muito satisfeitos com a empresa.

Quanto aos funcionários no cargo de assistente, 50% estão mais ou menos satisfeitos e 20% estão muito satisfeitos. Cerca de 17% dos caixas e 25% dos gerentes também estão muito satisfeitos com a empresa. Dos funcionários com cargo de escriturário, 29% encontram-se muito satisfeitos.

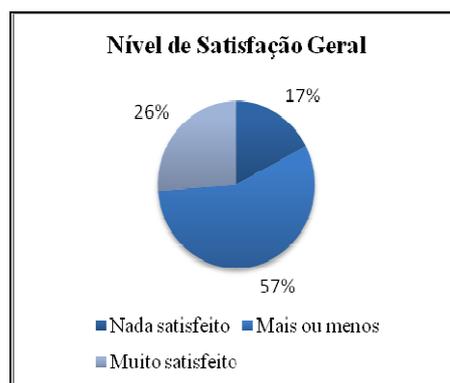


Figura 5.5 – Nível de Satisfação Geral.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

**Visão sobre o interesse do gestor no bem-estar:** Em relação à visão dos funcionários sobre o interesse dos gestores no bem-estar, o resultado mostra que 74% dos funcionários acham que não existe interesse por parte dos gestores e 22% acreditam que os gestores se preocupam com o bem-estar.

Dentre os funcionários com faixa etária acima de 50 anos e para os que estão entre 20 e 30 anos e entre 40 e 50 anos, 100% acreditam que não existe o interesse dos gestores pelo bem-estar. Já para os funcionários enquadrados na faixa de 30 a 40 anos, 68% concordam com a posição dos demais funcionários e apenas 23% acham que existe algum interesse no bem-estar por parte da chefia.

Dos funcionários que possuem o cargo de caixa, 100% não acreditam que há o interesse dos gestores. Dentre os gerentes, escriturários e assistentes, esse percentual assume os valores de 75%, 35% e 80%, respectivamente, ou seja, exceto para os funcionários com cargo de escriturários, mais de 75% dos funcionários entrevistados não acreditam que há interesse dos gestores pelo bem-estar.

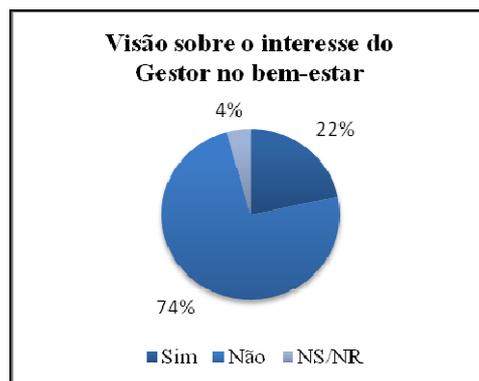


Figura 5.6 – Visão sobre o interesse do gestor no bem-estar.  
Fonte: Dados da pesquisa.

**Visão sobre o interesse do gestor na motivação:** De acordo com os resultados obtidos sobre o interesse do gestor na motivação, pode-se verificar que 65% dos participantes, sendo a maioria entre 30 e 40 anos, consideram que o interesse dos gestores encontra-se em um nível razoável. Contudo, 22% acham péssima a preocupação com a motivação, 11% percebem que o interesse dos gestores está bem inserido na empresa e 2% não responderam esta questão.

Cerca de 60% dos assistentes, 70% dos escriturários e 58% dos gerentes acham que existe um interesse razoável na motivação. Porém, 30% dos assistentes e 25% dos gerentes definem como péssimo essa variável. Em relação aos escriturários, 11% acham que o interesse dos gestores na motivação está muito bem, atendendo às necessidades e trabalhando de maneira satisfatória.

Observa-se, portanto, que a maior parte das opiniões dos participantes está dividida entre o péssimo e o razoável, ou seja, a motivação ainda pode ser mais estimulada por parte dos gestores, buscando alternativas para melhoria do clima e para um bom desempenho por parte dos colaboradores.



Figura 5.7 – Visão sobre o interesse do gestor na motivação.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

**Relacionamento no setor:** Avaliando a percepção de acordo com o setor que cada funcionário faz parte, chegou-se aos seguintes resultados: 54% do total de funcionários acreditam que a empresa tenha um relacionamento excelente entre os setores; 37% consideram o relacionamento razoável e apenas 9% percebem um péssimo relacionamento nos setores, ressaltando que desta última opinião, a maior parte (75%) são mulheres.

Em relação aos cargos, 50% dos assistentes consideram o relacionamento no setor excelente, 30% acham razoável e 20% definem como péssimo. No entanto, a maioria dos escriturários (59%) avaliam como excelente o relacionamento e apenas 1 funcionário (6%) deste cargo optou pelo conceito “péssimo”. A opinião dos gerentes ficou dividida entre 50% que consideram o relacionamento excelente, 41% que o acham razoável e 9% que o definem como péssimo.

Cerca de 63% dos funcionários com idade entre 30 e 40 anos acreditam ter um relacionamento excelente com os colegas de trabalho, assim como 56% dos que estão entre 20 e 30 anos. Dos funcionários com faixa etária entre 40 e 50 anos, 60% consideram o relacionamento razoável e apenas 10% o avaliam como péssimo.

Percebe-se então que a opinião nesta questão é muito distribuída em todos os conceitos, e que a visão de cada funcionário em relação ao seu setor é particular. Contudo, apenas uma pequena parcela considera ruim o relacionamento nos setores, destacando uma concentração maior nos níveis “razoável” e “excelente”.



Figura 5.8 – Relacionamento no setor.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

**Condições de trabalho (temperatura):** No que se refere às condições no ambiente de trabalho, o fator que mais se destacou foi a temperatura, com 93% dos funcionários insatisfeitos com as instalações para controle de temperatura na empresa. Nesta avaliação,

100% dos funcionários com idade acima de 50 anos, 100% dos que estão na faixa etária entre 40 e 50 anos, e 95% dos funcionários com idade entre 30 e 40 anos se dizem insatisfeitos. Da mesma forma, 90% das mulheres e 96% dos homens se dizem insatisfeitos com as condições de temperatura no ambiente.

Apenas 18% dos escriturários, cerca de 7% da população total consideram a temperatura razoável para o ambiente, enquanto que todos os outros funcionários de todos os cargos avaliam a situação como insatisfatória.

Essa situação se justifica pelo período de mudanças ocorridas na estrutura física da empresa. No entanto, cabe à empresa a necessidade de tomar providências em relação a esta condição de trabalho, uma vez que a temperatura do ambiente não atinge apenas os funcionários, mas também os clientes, que na maioria das vezes exigem um ambiente agradável para serem recebidos.

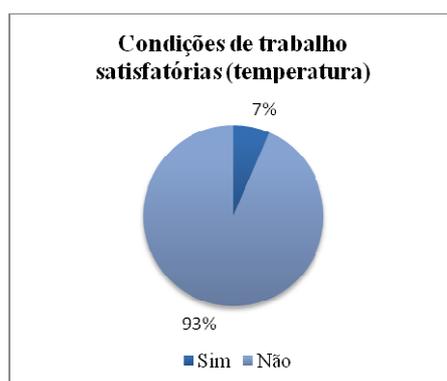


Figura 5.9 – Condições de trabalho satisfatórias (temperatura).  
Fonte: Dados da pesquisa.

**Condições de trabalho (mobiliário):** No que se refere ao mobiliário da empresa, 65% dos funcionários consideram a situação insatisfatória. Entre os homens, o índice de insatisfação é 24% maior que entre as mulheres quanto ao mobiliário.

Entre os funcionários com cargo de gerente, 42% as consideram satisfatórias e 58% avaliam a condição do mobiliário como ruim. Da mesma forma, 65% dos escriturários também consideram a situação do mobiliário como insatisfatória.

Dos funcionários com idade entre 30 e 40 anos, 90% também não consideram satisfatória a situação do mobiliário. Para os colaboradores com idade entre 20 e 30 anos, 56% consideram a condição satisfatória e 44% a avaliam como insatisfatória.

Dessa forma, percebe-se que existe a necessidade da troca ou reforma de mobiliários da empresa em quase todos os setores. As ferramentas e os recursos oferecidos pela empresa

devem estar em boas condições para proporcionar conforto e bem-estar tanto para os funcionários quanto para seus clientes.

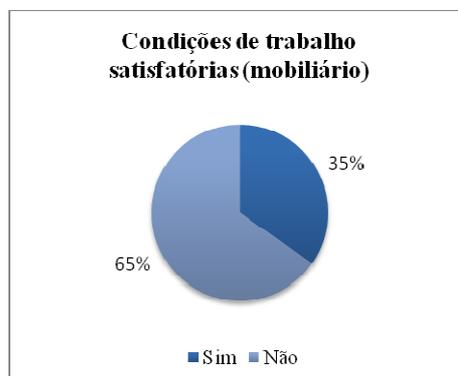


Figura 5.10 – Condições de trabalho satisfatórias (mobiliário).  
Fonte: Dados da Pesquisa.

**Condições de trabalho (higiene):** A respeito das condições de higiene da empresa, 76% dos funcionários consideram satisfatória e 24% se dizem insatisfeitos.

Dentre as mulheres, apenas 14% se mostram insatisfeitas com a questão de higiene da empresa, enquanto que entre os homens, o percentual chega a 32% de insatisfação.

Cerca de 92% dos gerentes avaliam as condições de higiene como satisfatórias e apenas 1 gerente (8%) não concorda com essa opinião. Também se sentem satisfeitos com a higiene da empresa, 76% dos escriturários, 60% dos assistentes e 67% dos caixas.

Dos funcionários com idade entre 40 e 50 anos, 30% não estão satisfeitos com as condições atuais de higiene e 40% dos funcionários com mais de 50 anos também tiveram a mesma opinião. Dentre os colaboradores com idade entre 20 e 30 anos, 100% encontram-se satisfeitos com a condição de higiene da empresa.

Nota-se, assim, que o número de funcionários insatisfeitos é relativamente baixo em relação a outras variáveis.



Figura 5.11 – Condições de trabalho satisfatórias (higiene).  
Fonte: Dados da Pesquisa.

**Condições de trabalho (espaço):** Com relação ao espaço do ambiente, 61% dos entrevistados alegam que as condições são satisfatórias, enquanto que 39% acham que o espaço deveria ser melhor elaborado. O nível de insatisfação entre os homens neste fator é 23% maior em relação às mulheres.

Dos funcionários com cargo de gerente, 75% avaliam o espaço como satisfatório, e 65% dos escriturários também acham boas as condições.

A opinião dos funcionários com idade entre 40 e 50 anos ficou dividida em 50% que consideram satisfatórias as condições de espaço e 50% que estão insatisfeitos.

A partir desses dados, a empresa poderá tomar medidas de mudança no espaço, com alternativas com foco na melhoria do conforto e da qualidade.

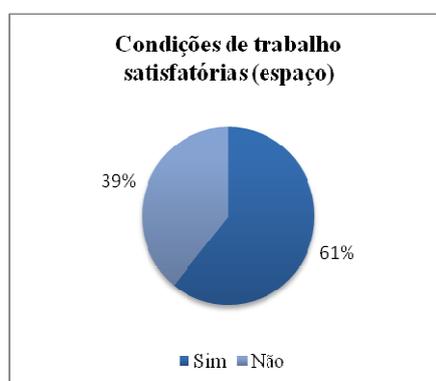


Figura 5.12 – Condições de trabalho satisfatórias (espaço).  
Fonte: Dados da Pesquisa.

**Grau de envolvimento com melhorias na área:** De acordo com os dados obtidos, a maioria dos funcionários (61%) acredita que há quase sempre um grau de envolvimento com melhorias, 30% acredita que há sempre este grau de envolvimento, enquanto que 8% acha que raramente existe.

Aproximadamente 58% dos gerentes acham que quase sempre existe um grau de envolvimento com melhorias, enquanto apenas 1 gerente (8% em relação ao total de funcionários no cargo) acredita que raramente isso se manifesta. Todos os funcionários (100%) que estão no cargo de caixa avaliam ter quase sempre este envolvimento na empresa, para proporcionar melhores condições de trabalho aos funcionários. A opinião dos assistentes ficou dividida nas três parcelas, com 30% para a opção “quase sempre”, 20% para a alternativa “raramente” e 50% acredita que acredita que “sempre” há um grau de envolvimento.

Nenhum funcionário com mais de 50 anos acredita que raramente exista um grau de envolvimento; 60% acha que quase sempre esta variável se manifesta e 40% acredita que sempre há um envolvimento com melhorias.

Dessa forma, nota-se que existe o interesse em relação a melhorias na área pela visão da maioria dos colaboradores, entendendo que são dispostos a contribuir para um ambiente de trabalho cada vez melhor.

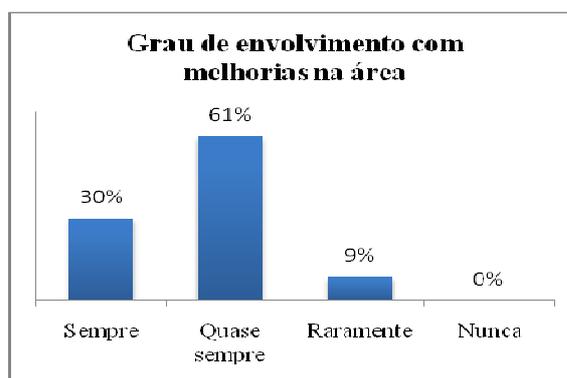


Figura 5.13 – Grau de envolvimento com melhorias na área.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

**Satisfação com o salário:** Em relação ao grau de satisfação com o salário, 50% dos funcionários encontram-se insatisfeitos, 37% mais ou menos satisfeitos e 11% satisfeitos.

Dentre os funcionários com idade entre 30 e 40 anos, 43% estão insatisfeitos com a remuneração da empresa e 47% se dizem mais ou menos satisfeitos. Nenhum colaborador com mais de 50 anos está satisfeito ou muito satisfeito com o salário.

Apenas 20% dos assistentes estão satisfeitos com o salário, enquanto que 40% encontram-se insatisfeitos e 40% mais ou menos satisfeitos. Cerca de 84% dos caixas estão insatisfeitos e nenhum caixa se considera satisfeito com o salário. Somente 6% dos escriturários estão satisfeitos com o salário, enquanto que 53% se dizem não estarem nada satisfeitos e 35% mais ou menos satisfeitos. Dentre os gerentes, apenas 8% encontram-se satisfeitos, 50% mais ou menos satisfeitos e 42% não estão nada satisfeitos.

Percebe-se então um percentual significativo de insatisfação quanto ao salário, para os funcionários de todos os cargos.

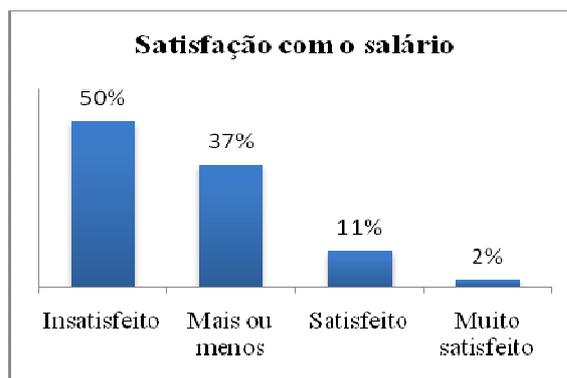


Figura 5.14 – Satisfação com o salário.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

**Reconhecimento pelos superiores:** Os resultados desta pesquisa mostram que 46% dos funcionários acham que quase sempre existe o reconhecimento pelos superiores, enquanto que 38% percebem que raramente são reconhecidos. Uma parcela de 8% declara ter sempre o reconhecimento de seus gestores e 8% manifestaram nunca serem reconhecidos.

Para os gerentes, 50% consideram que há o reconhecimento e 50% acham que o reconhecimento é dado raramente.

Importante destacar que existe uma diferença significativa na opinião entre homens e mulheres: dos que acreditam nunca serem reconhecidos pelos gestores, 80% são homens, enquanto que do total que acredita que o reconhecimento manifesta-se sempre, 75% são mulheres.

A maioria dos funcionários entre 20 e 30 anos, bem como os que estão na faixa de 40 e 50 anos alegam que quase sempre são reconhecidos pelos seus superiores e 50% dos funcionários com idade entre 30 e 40 anos acham que raramente são reconhecidos.

Cerca de 50% dos assistentes acham que seus superiores os reconhecem quase sempre. Metade dos gerentes alega que raramente são reconhecidos enquanto que outros 50% dizem ser reconhecidos quase sempre.

Deve-se destacar que o reconhecimento dado pelos superiores é de certa forma uma questão subjetiva, pois depende muito da percepção que os funcionários têm sobre a forma que cada gestor reconhece seus funcionários.

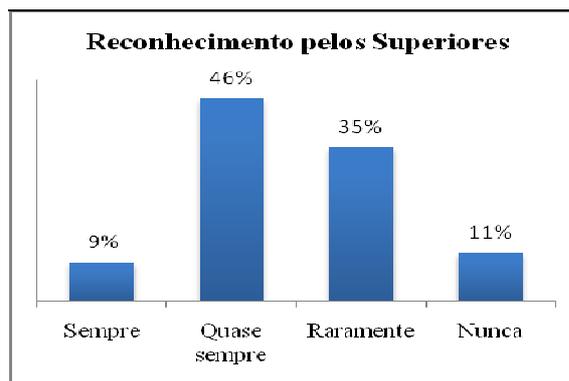


Figura 5.15 - Reconhecimento pelos Superiores.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

**Pressão do chefe sobre o ritmo de trabalho:** A questão da pressão do chefe sobre o ritmo de trabalho teve uma distribuição significativa entre as opiniões que abrangeu os aspectos de idade, sexo e função.

A maior parte dos funcionários (39%) declara existir sempre a pressão do chefe sobre o trabalho, seguida por 26% que revelam ter raramente a pressão. Outros 22% alegam ter quase sempre a pressão no trabalho e 13% dizem nunca ter esta pressão.

Do grupo que manifestou ter quase sempre a pressão dos gestores, 70% são do sexo masculino. No entanto, quanto aos funcionários que declaram ter sempre a pressão, a maior parte é representada por mulheres, com uma diferença de 20% a mais em relação aos homens de mesma opinião. Para os gerentes, 58% afirmam ter sempre a pressão do chefe no ritmo de trabalho, 25% dizem ter quase sempre e 17% dizem que raramente são pressionados. Dentre os escriturários, 59% alegam ser raramente ou nunca pressionados pela chefia. Em contrapartida, 70% dos assistentes dizem que são sempre pressionados pelo chefe na sua função.

Dos funcionários com mais de 50 anos, 60% afirmaram serem sempre pressionados no trabalho. Já para os funcionários com idade entre 30 e 40 anos, 32% alegam que raramente os chefes pressionam seus ritmos de trabalho e 41% afirmam que há sempre pressão dos chefes.

Nota-se que essa variável pode ser influenciada pelo desempenho individual do funcionário, que depende do ritmo de trabalho de cada um. Porém, a predominância de certo ritmo pode afetar o desempenho coletivo do setor, caso o gestor não saiba conduzir as medidas de desempenho no trabalho com cada funcionário. Cabe ao gestor avaliar o desempenho individual e ser cauteloso com a pressão sobre os funcionários.

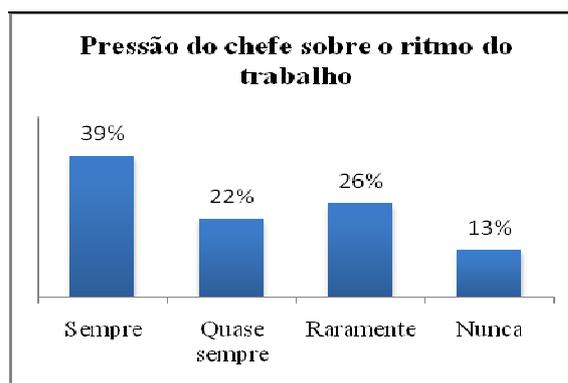


Figura 5.16 – Pressão do chefe sobre o ritmo de trabalho.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

**Percepção da empresa ao longo do tempo:** No resultado da pesquisa, nota-se que 100% dos funcionários com mais de 50 anos declaram que a empresa encontra-se pior do que antes. A maior parte dos funcionários com idade entre 30 e 40 anos (68%) também percebe que a empresa está pior em relação à época em que foram admitidos.

Pôde-se observar, ainda, uma distribuição de opiniões em relação aos funcionários mais menor faixa etária, entre 20 e 30 anos, onde 55% acreditam que a empresa encontra-se em um nível igual ao período em que foram contratados, 33% declararam que a empresa está pior do que antes e 11% julga que a empresa melhorou.

Cerca de 47% dos escriturários, 75% dos gerentes e 80% dos assistente afirmam que a empresa está pior do que antes. Apenas 12% dos escriturários acreditam que a empresa melhorou e, dos funcionários no cargo de caixa, 84% afirmam que a empresa está pior do que antes. Nenhum funcionário com cargo de caixa entende que a empresa apresentou melhoria.

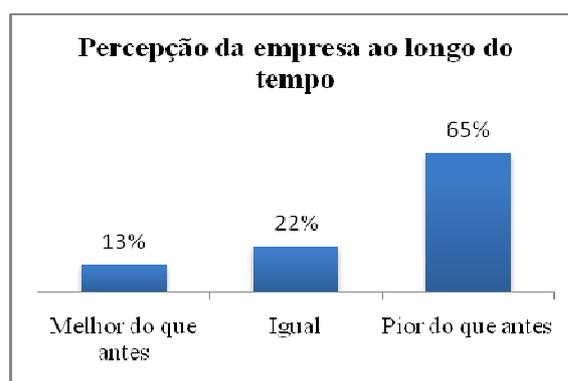


Figura 5.17 – Percepção da empresa ao longo do tempo.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

### 5.1. Cinco fatores que geram mais insatisfação na empresa

A presente pesquisa contou ainda com a opinião dos participantes para indicarem cinco fatores, entre os dez apresentados, que mais geram insatisfação na empresa. Dessa forma, os dados apresentados puderam mostrar quais variáveis se destacaram com base na percepção dos funcionários.

De acordo com a opinião dos participantes, o primeiro fator que mais gera insatisfação na empresa é o **salário**, com 48% de participação. Importante ressaltar que essa variável teve destaque na análise individual, com 50% do total dos funcionários insatisfeitos com a remuneração. O salário é uma variável bastante contestada nas empresas, uma vez que a necessidade dos funcionários para se manterem depende na maioria das vezes da remuneração. Nessa análise existe uma distância de 22% da variável salário em relação ao segundo fator que mais gera insatisfação.

O segundo fator que mais gera insatisfação é a **sobrecarga de trabalho**, destacada por 24% dos funcionários. Percebe-se que a sobrecarga de trabalho pode se dar, muitas vezes, pela distribuição de funções de maneira inadequada, ou mesmo pela quantidade inadequada de funcionários.

O fator **instalações inadequadas** foi o terceiro escolhido pelos funcionários entrevistados. De acordo com a pesquisa, 20% dos entrevistados alegam que as instalações inadequadas trazem insatisfação e desconforto para o trabalho, comprometendo o desempenho de todos. A empresa nesse caso pode rever a situação das instalações em sua estrutura, principalmente, pelo tempo em que estas instalações estão na empresa.

O quarto fator que se destacou foi a **falta de reconhecimento por parte dos gestores**, relacionado por 24% dos funcionários. O reconhecimento dado pelos gestores na maioria das vezes se manifesta em apenas algumas ocasiões. É interessante que o reconhecimento, assim como a pressão e outros fatores façam parte da rotina dos funcionários de maneira equilibrada, para que estes sintam o quanto são importantes para a empresa, e que os resultados dependem do esforço e do bom desempenho de cada um.

O **ambiente de trabalho ruim** foi o quinto e último fator indicado pelos funcionários entre os fatores que mais geram insatisfação. O fator foi destacado por 22% dos funcionários que acreditam que o ambiente de trabalho ruim também contribui para um clima organizacional negativo e desmotivador. Um clima agradável na empresa proporciona um trabalho com mais qualidade e bom desempenho por parte de todos. Os resultados que a

empresa espera dos funcionários muitas vezes podem ser comprometidos por um ambiente de trabalho ruim.

Dessa forma, os gestores podem tomar medidas para que o ambiente de trabalho se torne prazeroso, com alternativas como flexibilidade para trabalhar, autonomia ponderada por parte dos funcionários, formas iguais de tratamento entre funcionários e gestores eliminando qualquer tipo de privilégio, e até a organização de festas e *happy hour* para funcionários da empresa.

Assim, sugere-se que sejam priorizados no plano de ação dos gestores da empresa, os cinco fatores que se destacaram nesta pesquisa (salário, sobrecarga de trabalho, instalações inadequadas, falta de reconhecimento e ambiente de trabalho ruim).

## 5.2. Sugestões para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar

A pesquisa também contou com sugestões de contribuições dos funcionários para a melhoria do ambiente da empresa. As seguintes sugestões apontam que as melhorias devem ser feitas em todos os aspectos ambientais e pessoais nas variáveis analisadas.

O **Reconhecimento profissional**, que garante um grau de satisfação e motivação perante os funcionários; **Aumento de feedback**, que mostra aos funcionários as falhas os pontos de melhoria no trabalho; **Treinamentos mais direcionados e efetivos**, para que os colaboradores trabalhem com mais segurança e conhecimento; **Reajuste salarial**, para que a remuneração seja de valor justo, de acordo com o trabalho e cargo de cada um; **Melhoria das condições físicas de trabalho**, pois, o ambiente físico também precisa estar em boas condições para que haja bons resultados e motivação; **Rever o modelo de gestão autocrático**, que muitas vezes não se adéqua à cultura e ao ambiente da empresa, gerando insatisfação nos funcionários e nos clientes; **Respeito com as pessoas da empresa**, seja qual for o nível hierárquico, o respeito deve estar presente em toda empresa; **Participação dos funcionários nos processos de decisão**, que poderia gerar um maior incentivo no trabalho por parte dos funcionários; **Transparência nos processos de encareiramento**, para evitar possíveis decepções e desmotivação em quem deseja fazer carreira na empresa; **Igualdade do tratamento e oportunidade**; para que não haja privilégio em uma minoria de colaboradores; **Pautar-se sempre na gestão de pessoas**, não focando apenas na gestão de negócios; **Aumento de mão-de-obra**, pois nem sempre a tecnologia e a informatização suprirá a necessidade da mão de obra humana; **Melhor distribuição de responsabilidades**,

diminuindo a sobrecarga de trabalho; **Valorização dos funcionários**, pois, a razão da empresa são seus funcionários; **Mais foco nas pessoas e menos foco nas metas e resultados**, entendendo que os resultados surgem a partir do esforço de cada funcionário, por isso a necessidade de ter uma equipe de trabalho bem amparada e motivada, para que se tenha bons resultados.

A partir das sugestões apresentada, fica clara a necessidade de atuação por parte dos gestores para que o ambiente se torne mais agradável. Essas medidas propostas vão desde o ambiente físico, quando os colaboradores sugerem melhores condições de trabalho e de recursos, até ao reconhecimento dos mesmos pelos gestores, e a participação em devidas tomadas de decisão.

As sugestões e os resultados da pesquisa devem ser analisados de acordo com a necessidade de cada setor da empresa. As contribuições dadas pelos colaboradores vão auxiliar os gestores a tomarem providências no que realmente é preciso mudar. Dessa forma, a visão dos funcionários para com os gestores e com a empresa será cada vez mais satisfatória e agradável a partir das medidas tomadas.

A necessidade de valorização das pessoas que fazem parte da empresa trará mudanças no comportamento e no desenvolvimento do trabalho de cada um, gerando melhores resultados e preservando um ambiente de trabalho com qualidade.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa de clima apresentada, agregada à abordagem feita no referencial teórico deste trabalho, pode-se concluir que o clima organizacional influencia os aspectos ambientais e pessoais, uma vez que o nível de satisfação dos funcionários com o trabalho muda de acordo com o ambiente que existe na empresa. O clima organizacional pode sofrer mudanças dependendo de cada período em que se encontra a empresa, positivamente ou negativamente.

O presente trabalho teve como objetivo analisar o clima organizacional das organizações, tomando como exemplo de pesquisa das instituições financeiras, uma agência bancária na cidade de Juiz de Fora - MG.

Através dos resultados apresentados na pesquisa, conclui-se então que existe um grau de satisfação intermediário na empresa, de acordo com a percepção dos funcionários, e que a mesma se encontra em uma situação pior em relação aos períodos que em os funcionários

foram admitidos, mostrando a necessidade de mudanças no ambiente de trabalho para que os colaboradores se sintam mais motivados e satisfeitos.

A partir das análises feitas, conclui-se também que, na empresa pesquisada, existe a necessidade da participação dos gestores na preocupação com o ambiente organizacional, e ao mesmo tempo, há a necessidade de dar espaço para os funcionários expressarem suas opiniões e participarem de decisões da empresa. Alguns fatores como grau de envolvimento com o bem-estar e a pressão sobre o ritmo de trabalho também precisam de uma atenção maior por parte dos gestores.

Os cinco fatores que se destacaram como principais geradores de insatisfação (salário, sobrecarga de trabalho, instalações inadequadas, falta de reconhecimento e ambiente de trabalho ruim) apontam um caminho de prioridade na atuação dos gestores. Posteriormente, é interessante para a empresa que dê atenção aos demais fatores, reduzindo a possibilidade da redução do nível de satisfação, caso não sejam questionados e avaliados detalhadamente.

Através das sugestões dadas pelos colaboradores, conclui-se ainda que é importante que os gestores entendam a necessidade de reconhecimento dos colaboradores, da geração de oportunidades de crescimento e da implantação de uma remuneração satisfatória, que faça o funcionário compreender a importância do seu trabalho para o desenvolvimento da empresa. Há também a importância de se preocupar com um ambiente confortável e limpo, com mobiliários e recursos adequados, de forma a deixar os funcionários à vontade e seguros para trabalharem.

A empresa deve tomar decisões que partem de políticas que valorizam a meritocracia e a justiça para com todos os colaboradores que fazem parte da organização e os gestores devem estar sempre atentos a quaisquer alterações das variáveis que fazem parte do ambiente da empresa, estando sempre prontos e dispostos a resolver qualquer situação.

Dessa forma, cabe à organização mostrar aos seus funcionários o valor que estes têm para as empresas, e que seus resultados dependem do esforço, da motivação e do envolvimento de cada um com o trabalho, tornando-os mais satisfeitos e comprometidos, e a empresa um bom local de trabalho.

## REFERÊNCIAS

CODA, R. Bispo, Patrícia. **O valor do diagnóstico de clima.** Portal RH.com.br. 2005. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Entrevista/4042/o-valor-do-diagnostico-de-clima.html>>. Acesso em 12 abr 2013.

DUARTE, V. M. N. **Pesquisa quantitativa e qualitativa.** Monografias Brasil Escola. Disponível em <<http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/pesquisa-quantitativa-qualitativa.htm>>. Acesso em 07 mai 2013.

GOMES, Francisco Rodrigues. **Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações.** *Rev. adm. empres.*, Jun 2002, vol.42, no.2, p.1-9. ISSN 0034-7590 disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902002000200009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000200009&lng=pt&nrm=iso)> acessado 29/08/2012

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 1. ed. São Paulo. Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro. 6ª reimpressão. Qualitymark Editora, 2012.

OLIVEIRA, J. S. G., Campello, M. L. C. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas.** Associação Educacional Dom Bosco. Disponível em <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/345\\_seget.08Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/345_seget.08Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf)>. Acesso em 17 fev 2013.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas.** 1. ed. Saraiva, 2010.

RIBEIRO, O. F. R., TONIN J. M. **Análise da concorrência bancária no Brasil pós plano real.** Disponível em: <[http://www.apec.unesc.net/V\\_EEC/sessoes\\_tematicas/M%C3%A9todos%20Quantitativos/AN%C3%81LISE%20DA%20CONCORR%C3%8ANCIA%20BANC%C3%81RIA%20NO%20BRASIL%20P%C3%93S%20PLANO%20REAL.pdf](http://www.apec.unesc.net/V_EEC/sessoes_tematicas/M%C3%A9todos%20Quantitativos/AN%C3%81LISE%20DA%20CONCORR%C3%8ANCIA%20BANC%C3%81RIA%20NO%20BRASIL%20P%C3%93S%20PLANO%20REAL.pdf)>. Acesso em 10 fev 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo. 5ª reimpressão. Pearson Prentice Hall, 2008.

STEFANO, S. R., Zampier, M. A. **Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional: um estudo de caso multi-casos na região central do Paraná.** X SEMEAD – Seminário em Administração FEA - USP. Paraná, 2007. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/109.pdf>>.  
Acesso em 24 mar 2013.

VIEIRA, Gustmann. **A influencia do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**, Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em:  
<<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em 07 fev 2013.