

# A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO PARA CONDUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: O ESTUDO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Luciano Ferreira da Silva Correio<sup>1</sup>  
Adriana Grings de Azevedo Correio<sup>2</sup>  
Camila Fernanda Araujo da Silva Correio<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho tem por objetivo demonstrar a importância da pesquisa de clima como ferramenta para melhorar os resultados de uma organização. Como método de pesquisa foi utilizado o exploratório do tipo bibliográfico e documental, além da análise de conteúdo das entrevistas aplicadas com cinco dos principais gestores de uma instituição financeira. Esta ação permitiu analisar e discutir com base no referencial teórico apropriado a aplicação empírica da pesquisa de clima e sua contribuição para gestão de uma organização. Para tanto, se fez necessário diferenciar a gestão centrada nos processos da gestão centrada nas pessoas, esta última uma fonte importante de vantagem competitiva para a organização objeto de estudo. Deste modo, ficou evidente a importância da pesquisa de clima organizacional como um instrumento de leitura da situação atual da organização como um todo, além de suas áreas específicas, o que pode fornecer informações importantes e necessárias para desenvolver e melhorar a organização. Este estudo demonstra como os gestores utilizam a pesquisa de clima para auxiliar em suas tomadas de decisões com relação às melhorias e mudanças para os empregados, o que gera um maior comprometimento para com as metas da organização.

**Palavras-Chaves:** Administração; Gestão; Pessoas; Pesquisa de Clima Organizacional.

## THE RESEARCH OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AS A TOOL FOR DRIVING THE ORGANIZATION: STUDY OF A FINANCIAL INSTITUTION

**ABSTRACT:** This paper aims to demonstrate the importance of climate research as a tool for improving the results of an organization. As a research method was used exploratory bibliographical and documentary, beyond content analysis of interviews with five of the applied top managers of a financial institution. This action allowed us to analyze and discuss the theoretical framework based on the empirical application of appropriate climate research and its contribution to the management of an organization. Therefore, it was necessary to differentiate based management processes focused on people management, the latter an important source of competitive advantage for the organization. Thus, it was evident the importance of organizational climate survey as an instrument reading of the current situation of the organization as a whole, beyond their specific areas, which can provide important and

---

<sup>1</sup>UNINOVE, Autor do livro “Revoluções Legais - a advocacia e a política brasileira”. Como professor universitário tem uma sólida formação acadêmica: graduado em Administração de Empresas com ênfase em RH, Especialista em Psicologia Organizacional, Especialista em Administração de Recursos Humanos e Mestre em Administração, Comunicação e Educação. E-mail: [lf\\_silvabr@yahoo.com.br](mailto:lf_silvabr@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> UNINOVE, e-mail: [dgrings@gmail.com](mailto:dgrings@gmail.com)

<sup>3</sup> UNINOVE, e-mail: [kmila.araujoslv@gmail.com](mailto:kmila.araujoslv@gmail.com)

necessary to develop and improve the organization. This study demonstrates how managers use climate survey to assist in their decision making regarding improvements and changes for employees, which creates a greater commitment to the organization's goals.

**Keywords:** Administration, Management; People; Research of organizational climate.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional sofre com constantes mudanças, sendo que estas acontecem por influência de diversos fatores, que podem ter origem nas condições econômicas, tecnológicas, legais, políticas e culturais. Este contexto de transformações causa um ambiente muitas vezes de incertezas e conflitos, o que faz com que os gestores por diversas vezes não saibam como lidar com as situações apresentadas.

No entanto, quando o foco é lidar com os processos organizacionais pode ser mais fácil para os gestores, pois basta muitas vezes estruturar as atividades da organização de forma sistêmica utilizando os princípios tayloristas e fordistas. Contudo, obter resultados positivos alterando ou conduzindo o comportamento levando-a para uma situação adequada e favorável nem sempre é uma atividade fácil.

Como pode ser percebido, a evolução da tecnologia padronizou as organizações e as ferramentas de trabalho, o que vez com que ela própria não se torne um diferencial, visto que na maioria das vezes ela está acessível à todos. Com isto, o novo diferencial das organizações passa a ser o seu capital humano, ou seja, os seus empregados. Por conta disto, as organizações passam a se preocupar mais com os sentimentos das pessoas da organização. Assim, o foco de competição se constitui em desenvolver e reter os talentos, seja por um bom ambiente de trabalho, bons benefícios ou salários adequados.

Para tanto, algumas organizações fazem uso de determinadas ferramentas para avaliar o seu ambiente, sendo que a mais importante delas é a pesquisa de clima, por ser mais abrangente e fácil de responder e de tabular. Ela permite perceber a visão que seu empregado tem sobre a organização. E com base nos resultados desta pesquisa, os gestores podem identificar os seus problemas e as oportunidades.

A justificativa de desenvolver este trabalho sobre a pesquisa de clima organizacional surge da importância de demonstrar como esta ferramenta pode ser útil na administração de uma organização, pois por meio dela pode-se verificar a visão que os empregados possuem da mesma. Assim, fica mais fácil saber o nível de envolvimento ou comprometimento nas atividades e nos objetivos da organização.

Com base nestas ideias, este trabalho visa responder a seguinte pergunta: Como uma pesquisa de clima organizacional contribui para as ações de um gestor? Assim, pretende-se ao longo deste estudo identificar qual a percepção dos gestores com relação à pesquisa de clima organizacional para basear sua tomada de decisão. E para alcançar este objetivo se faz necessário atingir os seguintes objetivos específicos: descrever o que é gestão centrada nas pessoas e nos processos; descrever as vantagens e desvantagens da aplicação da pesquisa de clima organizacional; destacar as contribuições da pesquisa de clima organizacional para a tomada de decisões dos gestores na organização objeto de estudo deste trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Da administração das tarefas para a gestão de pessoas**

A administração de uma empresa pode ser entendida como um meio de fazer com que os recursos sejam alocados de forma sistêmica para obter os melhores resultados para quem estiver controlando a organização. Deste modo, o foco é explorar ao máximo os recursos e otimizar os processos para a obtenção dos melhores resultados, que basicamente é alcançado com o lucro sobre o capital investido (MORGAN, 1996; DAFT, 2008, PAULA, 2011).

Esta visão mecanicista e verticalizada explica que a organização é um sistema integrado e interdependente, sendo que as tarefas são sobrepostas de tal forma que as pessoas perdem a total importância no alcance de melhores resultados. Este tipo de administração foi exposto e combatido pela Teoria Crítica (PAULA, 2008; CLEGG; HARDY; NORD, 1998) e descrita como uma organização como Instrumento de Dominação (MORGAN, 1996).

Como consequência deste modelo de gestão surgiu uma mecanização das pessoas. Morgan (1996) e Clegg, Hard e Nord (1998) afirmam que esta postura trouxe ganhos com o aumento da lucratividade para as organizações. Além disso, esta visão centrada nos processos aliada a evolução da tecnologia causou uma alienação das pessoas, visto que estas não precisam praticamente pensar, pois as máquinas o fazem para elas.

No entanto, estas ideias fazem parte de um paradoxo, principalmente quando se fala da administração que está mais centrada nas pessoas e na capacidade das organizações de aprender e inovar (ADIZES, 1995; MORGAN, 1996). Assim, é preciso entender como a gestão de pessoas se tornou assunto relevante dentro das organizações, e também como surgiu o tema.

Como descrito por Gil (2001), a gestão de pessoas se tornou uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações, o que é resultado da evolução da antiga visão das áreas de Relações Industriais, da Administração de Pessoal e da Administração de Recursos Humanos. Assim, o foco não é mais alocar as pessoas em atividades previamente estabelecidas, mas determinar uma estratégia organizacional e conduzir as atividades com as pessoas da organização para o alcance destes objetivos.

Portanto, a situação atual é contrária ao foco de somente controlar as pessoas da organização fazendo com que os processos sejam realizados da melhor forma possível, como visto principalmente da Revolução Industrial até o início do século XX (BERTERO; CALDAS, 2007). Aliás, os gestores devem adotar uma nova postura, que é de verificar o comportamento das pessoas e as suas relações dentro da organização, entendendo assim o estado de espírito delas.

Do mesmo modo, esta nova atitude contrapõem a muitas vezes exagerada racionalização do trabalho, originada principalmente do fato de que os primeiros estudiosos da administração possuíam o foco do gerenciamento na excelência na produção e na eficiência das tarefas, sendo tal abordagem objeto de estudo da chamada Escola Clássica da Administração e, posteriormente, do toyotismo (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Taylor buscava excelência na produtividade por meio da divisão das tarefas e do estudo do tempo e dos movimentos dos operários nas fábricas. Ele ainda chegou a desenvolver o conceito de bonificação aos trabalhadores pelo esforço empreendido. Enquanto isso, Fayol estabeleceu a divisão das funções existentes dentro da empresa, com estes elementos,

[...] prevalecia nas empresas o modelo organizacional vertical e compartimentado, onde as várias áreas vivenciavam “seu negócio” e se comunicavam através dos canais formais de hierarquia. Com isso sua integração ficava comprometida e o nível de responsabilidade dos gerentes, reduzido aos limites dos setores (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2004, p. 11).

Este contexto fazia com que as pessoas se sentissem mecanizadas, o homem perdia sua identidade e se via automatizado e forçado a repetir suas tarefas sem saber a finalidade das mesmas. Estas pessoas não tinham nenhum contato com o processo decisório e isso gerava inevitavelmente uma queda no rendimento. Com base nessa queda de eficiência e produtividade, os especialistas tiveram que mudar o foco do processo para o estudo do comportamento das pessoas, passando assim a estudar suas motivações e interesses (CARVALHO; SERAFIM, 1995; GIL, 2001).

Nessa direção, surgiu a Teoria das Relações Humanas, voltada para o estudo de um sistema de controle baseado no reconhecimento das motivações individuais do empregado. O que significa que a visão da administração começava a ser direcionada para levar em conta o peso do comportamento dos empregados nos resultados. Esta visão está centrada na importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos e na organização informal.

Além disso, este foco de administração demonstra que as relações informais dentro da organização são muito impactantes, por isso, é importante uma maior análise e valorização destas variáveis. Deste modo, pode-se verificar que quanto mais satisfeito o empregado estiver com o ambiente organizacional, maior e melhor deve ser o seu desempenho (LUZ, 2003; ROBINS, 2010).

A partir dessa evolução da administração surgiu a necessidade do estudo do comportamento organizacional, que está baseado na pesquisa sobre as características individuais e do comportamento coletivo (ROBINS, 2010; GASPARETTO, 2008). Por isso, os novos gestores devem ser capacitados de forma a entender melhor os empregados para manter a equipe sempre focada e não deixar diminuir a sua produtividade. Assim, os empregados não irão ingressar em conflitos de relacionamento, bem como não terão o descontentamento com as atitudes e interesses da organização.

Com isto, tornava-se cada vez mais impossível manter a linha de comando proposta pela escola clássica, pois esta prescrevia uma única solução para o problema de produtividade. Deste modo, as teorias humanísticas apresentam a oportunidade para a organização escolher entre modelos de gestão e estilos, adaptando cada um para a situação mais adequada, de forma que se encaixe dentro de cada contexto (DAFT, 2002; MORGAN, 1996).

Com relação a essa nova realidade, Caldas, Tonelli e Lacombe (2002, p. 72) afirmam que:

Esse contexto de transformação e flexibilização produtiva evidencia a necessidade de se buscar, na realidade, políticas e práticas de gestão de pessoas diferentes daquelas até então vigentes, o que leva ao desenvolvimento de uma área de recursos humanos voltada para retenção de pessoas cada vez mais capacitadas para trabalhar em ambientes de incerteza e de tecnologias sofisticadas.

Além disso, as organizações começam a desenvolver a chamada visão sistêmica e a entender que o ambiente influencia nas suas ações, mas que também é influenciado por elas (MORGAN, 1996; DAFT, 2002). Todo esse contexto só cooperava para que o papel do departamento de Recursos Humanos, que até o momento só atuava no recrutamento e seleção de empregados, fosse cada vez mais ampliado e valorizado, para não só atender as

expectativas da corporação, mas como também para atuar como mediadora, cooperando com ambas as partes.

Esses fatores foram fundamentais para o surgimento dos conceitos de cultura e clima organizacional, pois demonstraram como a empresa era afetada por estas questões de forma sistêmica.

O aparecimento da Administração de Recursos Humanos deve-se a introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal [...] O conceito de sistema [...] pode ser definido [...] como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário [...] (GIL, 2001, p. 21).

Logo, uma organização pode ser analisada como um sistema que favorece a maior comunicação entre as suas partes. Isto faz com que haja uma interação maior entre os seus membros para o alcance de objetivos comuns, sendo que o grande desafio das organizações se torna a necessidade constante de adaptação. Esta visão da organização como um sistema sugere que quando da tomada de decisões, sempre deverá ser levado em consideração o ambiente onde ela está inserida e seus diversos elementos internos (MORGAN, 1996).

Gil (2001) destacou que nem todas as organizações conseguiram acompanhar essa evolução e adotaram métodos como a reengenharia e a terceirização para melhorar os seus procedimentos. Esta atitude é contrária ao processo de evolução da gestão, pois ela ainda remete ao tratamento dos empregados como recursos como qualquer outro da organização, ao invés de pessoas com habilidades e competências.

Contudo, as organizações que mudaram seu foco gerencial verificaram que os gestores precisam levantar com os seus empregados informações sobre o clima no ambiente de trabalho, isto deve ser feito de forma rápida, objetiva e confiável. Assim, eles podem planejar e implementar processos que sejam mais eficientes e eficazes com base nas respostas obtidas (GASPARETTO; 2008).

Deste modo, os empregados passariam a ser vistos como um diferencial dentro de um mercado altamente competitivo. E as organizações perceberiam que precisam valorizar e investir no seu chamado capital humano. Ulrich (2000) diz que o grande desafio do gerente é reconhecer, reter, desenvolver e aumentar este capital humano da organização.

Portanto, as organizações podem ter profissionais muito competentes, mas se estes não estiverem comprometidos em realizar suas tarefas de forma adequada, os resultados finais serão afetados. Algumas vezes isso acontece por não se adequarem ao perfil da organização, não se identificarem com os colegas ou mesmo com a cultura e o ambiente da mesma.

Todavia, o oposto também é verdadeiro, por que uma organização pode ter empregados muito comprometidos, e mesmo que estes não sejam tão competentes e habilidosos. Eles podem executar suas tarefas de forma eficiente e eficaz, pois gostam do ambiente da organização, se identificam e se comprometem com ela e com seus resultados.

Com isso, esta mudança de paradigma para a gestão centrada nas pessoas faz com que a área de gestão de pessoas esteja em constante evolução, para poder acompanhar os novos valores sociais, pois hoje as pessoas estão mais informadas e cobram cada vez mais das organizações, sendo que isto não ocorre somente com os clientes, mas também com os empregados.

Deste modo, o processo de tomada de decisão deixa de ser realizado somente pela alta direção, pois esta passa a ter que delegar poderes de decisão para o nível médio e operacional. Assim, também os empregados destes níveis, que convivem com as situações no dia a dia, podem contribuir de maneira mais efetiva para a solução de diversos problemas (ROBBINS, 2010).

Para tanto, a organização precisa motivar e integrar ainda mais os empregados, sendo que os gestores deverão procurar nos diversos níveis existentes dentro da organização soluções diferenciadas e inovações, tornando assim o processo decisório mais amplo e participativo. Isso também é um fator que contribui para que a comunicação entre os setores seja maior a fim de evitar erros e informações conflitantes. Em contrapartida, fazer com que essa interação seja algo positivo, é um dos maiores desafios da gestão moderna.

Com isso, fica evidente a importância do gestor em reunir pessoas em busca de um objetivo comum, visto que os empregados muitas vezes executam ações aleatórias que refletem em seu comportamento pessoal e no comportamento do coletivo, pois as pessoas possuem crenças e valores próprios que serão alinhados com a cultura organizacional. Portanto, cabe ao gestor identificar esses fatores e trabalhar para esse alinhamento.

Como apontado por Luz (2003), a cultura da empresa pode manifestar-se de diversas formas, indo desde rituais até códigos e símbolos que descrevem o dia a dia da organização. Essa identidade da organização afeta positiva ou negativamente o estado de ânimo das pessoas que trabalham nela. Logo, o clima organizacional se torna um ponto importante de análise e discussão, pois é a partir dele que se torna mais compreensível o comportamento dos empregados, juntamente com o ambiente e a motivação, que são os fatores-chave para um bom clima organizacional.

## **2.2 Clima organizacional e a pesquisa de clima**

Para uma organização pesquisar e analisar o seu clima não é uma tarefa simples, pois as pessoas são inconstantes e diferentes, principalmente por serem fortemente influenciadas por diversos fatores internos, bem como por fatores externos como a situação política, a economia do país, novas legislações, a influência do sindicato da categoria, dentre outros. Estes elementos podem gerar problemas de ordem operacional ou comportamental.

Como ressalta Morgan (1996, p. 104):

Esses problemas podem ser sistemáticos e universais. São encontrados em muitos diferentes tipos de organização e transcendem barreiras culturais. Nos contextos organizacionais, estruturas formais, regras, descrições de cargos e várias convenções e crenças constituem aliados convenientes no processo de autoproteção. Os comportamentos defensivos também podem tornar-se parte central da cultura de uma organização, gerando normas e padrões de conformidade que impedem as pessoas de enfrentar aspectos cruciais da realidade com que estão lidando.

Esta ideia reforça que diversos fatores, que muitas vezes não são controláveis pela organização, exigem um posicionamento estratégico de forma mais ativa e eficaz por parte das organizações. O que expõem aos empregados como e quais serão as diretrizes tomadas para acompanhar as mudanças ou o próprio dia a dia da organização.

Quando a organização adota uma postura consciente e mais aberta, passa a permitir sugestões e a assegurar aos empregados um ambiente sem dúvidas ou inseguranças. Isto facilita a adaptação dos valores pessoais com os valores e crenças da organização. Deste modo, vale ressaltar que as organizações que estabelecem um ajustamento cultural em relação às diversas mudanças ambientais, apresentam melhores condições para desenvolver-se quando comparadas às mais rígidas (GIL, 2001; ROBINS, 2010).

Assim, quando se levanta e analisa o clima de uma organização, deve-se entender antes qual é a cultura nela existente, pois mesmo sendo dois assuntos distintos, eles possuem um grau de dependência e interdependência. Sendo que a cultura organizacional é representada pelo:

(...) conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna (SCHEIN, 1985 apud MAXIMIANO, 2004, p. 330).

Em outras palavras, o gestor deve partir da premissa de que a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos integrantes de uma mesma organização, sendo que é isto que os diferencia das demais. Assim, cada organização constrói a sua própria



cultura baseada em seus princípios e valores, que vão sendo transmitidos como sua identidade para os demais empregados.

Desta forma, a cultura vai influenciando no comportamento da organização, o que pode ser percebido no seu clima, por isso, é importante que as organizações façam uso de ferramentas para estudo dessa variação. Assim, a pesquisa de clima pode auxiliar na tomada de decisões dos gestores.

Segundo Neto (apud LUZ, 2003, p. 11), a análise do clima organizacional está focada em “identificar quais são os fatores que afetam negativa ou positivamente a motivação das pessoas que integram a empresa”. Com base neste aspecto, entende-se que o clima organizacional é o grau de satisfação dos empregados, incluindo sua cultura pessoal, seus costumes, o ambiente e as pessoas que nele trabalham. Por depender dessas variáveis, ele não pode ser criado pela organização, mas ela pode trabalhar para adequá-lo e melhorá-lo.

Como visto anteriormente a evolução da gestão dos processos para as pessoas, fez com que fosse mudado o foco dos resultados, pois se percebeu que somente a eficiência não garantirá o sucesso de uma organização.

Durante um longo período as organizações não se preocupavam com o fator pessoas, pois desde que obtivessem o retorno financeiro desejado esse não era um problema. Mas, com a mudança no ambiente de trabalho, também foi percebido que o lucro poderia ser maximizado com um maior investimentos nas pessoas, ou seja, a eficiência e a eficácia da organização aumentariam, bem como sua competitividade.

[...] a competitividade do mercado, a globalização dos negócios, a maior exigência do consumidor por qualidade com custos acessíveis, tornaram fundamental a implantação de programas de mudanças que levem ao aumento da produtividade e a busca da qualidade total, com a conseqüente satisfação e, mais importante, a fidelização do cliente (GASPARETTO, 2008, p. 13).

Dessa forma, se os recursos disponíveis para o funcionamento são os mesmos para todas as organizações, o novo diferencial competitivo são as pessoas, chamadas atualmente de clientes internos. Sendo que para atender estes indivíduos as organizações começaram a desenvolver e implementar instrumentos para monitorá-los melhor como a pesquisa de clima organizacional.

As organizações perceberam que por maiores que fossem os avanços tecnológicos, estes não iriam substituir a inteligência, a lógica e o sentimento que é algo inerente ao ser humano. Estes elementos, que muitas vezes são negligenciados por muitas organizações que estão focadas em seus processos, acabam por ser o diferencial competitivo de outras (BOOG; BOOG, 2002).

Também existem alguns fatores que devem ser levados em consideração pelos gestores para detectar futuros problemas, estes servem como indicadores do clima de uma organização. Sendo eles: a rotatividade de pessoas, faltas ou atrasos constantes, a produtividade, o comprometimento organizacional, os conflitos interpessoais e interdepartamentais, as pichações nos banheiros, as greves, o desperdício de material, as queixas no serviço médico, entre outros (ROBBINS, 2010; LUZ, 2003).

Além desses, há ainda o fato dos empregados não sugerirem mudanças ou novas ideias, ou seja, não estarem comprometidos e participantes na vida da organização. E não adianta mudar as pessoas se a própria organização não mudar. Pois,

Somos inclinados a pensar que o problema está na falta de treinamento ou em seleções de pessoal malfeitas. Porém, de nada adianta as empresas saírem por aí substituindo as pessoas, como se só elas fossem as culpadas. As empresas culpam os funcionários e esquecem de considerar o contexto no qual eles estão inseridos. É preciso ir mais fundo para compreender o que está por trás da qualidade dos atendimentos. Pesquisando seu clima, as empresas vão encontrar as respostas que precisam, certamente farão um *mea-culpa* e poderão melhorar a qualidade dos seus serviços (LUZ, 2003, p. 28).

Além disto, a organização não terá um bom clima se os gestores não estiverem conscientes de que tem que desenvolver ou aperfeiçoar suas habilidades em lidar com as pessoas e as diferenças entre elas (SANTOS, 1999). Para tanto, um ponto importante a perceber é que é por meio dos gestores que os empregados enxergam e aceitam as rotinas e as mudanças que ocorrem na organização.

Outro ponto que impacta diretamente no clima organizacional é a postura dos gestores frente aos valores e políticas da empresa. De nada adianta a organização ter uma política de gestão participativa, se o gestor de determinada área não ouve seus empregados e toma as decisões sozinho. Assim, deve haver uma coerência entre o que a organização diz e o que o gestor de fato aplica, pois prometer e não cumprir ou ditar regras diferentes das determinadas pelo discurso da organização pode causar um mal estar entre as pessoas, o que reduz a qualidade do clima e das atividades da organização.

A pesquisa de clima organizacional, também conhecida como pesquisa de ambiente interno, humano ou de atitudes, é um instrumento de verificação da opinião dos empregados sobre a cultura, a política e as normas utilizadas pela organização. Estes elementos identificam os pontos de conflito entre a opinião e ação da organização e seus empregados, sendo que estas informações servirão para eliminá-los ou ao menos reduzi-los (GASPARETTO, 2008; LUZ, 2003).

Existem diversas formas de se avaliar o clima, podendo ser feito por meio do contato direto do gestor com os empregados, durante a entrevista de desligamento, com o uso de programas de sugestões, de cafés da manhã interativos com os gerentes e, a mais completa, que é a pesquisa de clima organizacional.

De acordo com Gil (2001), a pesquisa de clima tem como objetivo verificar se os empregados se identificam com as políticas e normas da empresa, assim pode-se melhorar a relação entre os subordinados e o seu gerente. Isto poderá antecipar por meio da comparação de diversas pesquisas, as tendências de alteração de comportamento dos empregados, o que funcionará como um alerta preventivo para a organização sobre a satisfação e a moral destes.

Com a pesquisa de clima o gestor poderá decidir os aspectos a serem priorizados, os quais contribuíram para o alcance dos objetivos organizacionais. Os resultados da pesquisa de clima devem servir de orientação ao gestor, de forma que este possa identificar onde devem ser concentrados os esforços para obtenção dos melhores resultados, o que permitirá aos gestores identificar casos pontuais a serem solucionados, que estejam impactando negativamente no alcance dos objetivos organizacionais.

Contudo, a aplicação e a análise da pesquisa de clima só tem sentido se os gestores de fato a utilizarem para tomar decisões. Além disso, a organização deverá ter profissionais qualificados para tal e, por isso, ou ela qualifica seus gestores para esse tipo de administração ou terão que fazer uso de uma consultoria especializada.

No entanto, se a pesquisa de clima for ficar engavetada ou for aplicada somente por modismo, o melhor é não fazê-la. A efetivação da pesquisa gera expectativas por parte dos empregados e cria uma desvantagem na sua utilização, pois poderá desmotivá-los. Todavia, não é o gestor que irá motivar o empregado, pois como descreve Robbins (2010), a motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e resistência dos esforços de uma pessoa que contribui para o alcance de uma determinada meta.

Em outras palavras, pode-se dizer que a motivação não depende do gestor, mas sim do próprio empregado. Contudo, o primeiro pode auxiliar no processo atendendo as necessidades do segundo. Como exemplo pode ser citado sua necessidade de realização e de reconhecimento, que pode ser preenchida delegando mais responsabilidade e autoridade de decisão para ele, o que auxiliará no seu crescimento profissional.

O empregado que tem suas necessidades atendidas se sente mais motivado para trabalhar. Assim, se a organização deseja realmente que seus empregados contribuam para melhorar ou mesmo alcançar os resultados, ela deve buscar sempre satisfazer os seus

empregados no ambiente de trabalho, mantendo-os motivados, otimistas e felizes dentro da organização.

Por isso, o gestor precisa identificar que fatores movem cada empregado, a fim de gerenciá-los da melhor forma, visto que assim como as organizações que procuram mão de obra cada vez mais qualificada, também os empregados começam a escolher empresas que possuam os melhores benefícios e oportunidades. Ou seja, agora são os profissionais que analisam o perfil da empresa para verificar se esta se encaixa em seus objetivos pessoais (BOOG; BOOG, 2002).

Há diversas formas de se aplicar uma pesquisa de clima, entre elas, a aplicação de entrevistas individuais ou coletivas, seja no dia a dia ou no desligamento, observação pessoal, análise de documentos e números da empresa, painel de debates e, a mais utilizada, o questionário com perguntas fechadas ou abertas (LUZ, 2003).

Gasparetto (2008) confirma que o método mais utilizado para o levantamento do clima organizacional é a aplicação de questionários, que podem conter perguntas abertas ou fechadas, sendo que o último costuma ser mais comum por ser mais prático e abrangente possibilitando um maior número de questões. Contudo, é comum observar nas organizações que aplicam a pesquisa de clima dúvidas se é necessária uma pesquisa específica para cada setor ou hierarquia, ou se o questionário deve ser único para toda a empresa.

A aplicação de uma pesquisa de clima é de competência da área de Gestão de Pessoas, mas o melhor é integrar o conhecimento desta área com os demais setores da organização. Isto deve facilitar o conhecimento sobre a aplicação e tabulação da pesquisa de clima. Deste modo, esta atividade terá maior credibilidade quanto à obtenção e manipulação dos dados da pesquisa (LUZ, 2003).

Para ser proveitosa, a pesquisa deve seguir alguns pré-requisitos básicos, como garantir a confidencialidade dos dados coletados e divulgar os resultados e as ações a serem tomadas baseadas neles. Além disso, a organização também deve ter agilidade na divulgação destas informações para conquistar a adesão dos gerentes. Estes podem influenciar negativamente seus subordinados, ou mesmo não incentivá-los a participar da pesquisa, o que não levará ao resultado esperado (BOOG; BOOG, 2002).

A pesquisa de clima deve seguir algumas etapas básicas para aplicação, devendo ter a aprovação e o apoio da direção, sendo bem planejada, com critérios de análise, objetivos, condução, público-alvo, técnicas utilizadas, questões e respostas bem definidas.

O instrumento de pesquisa deve ser de fácil preenchimento, para que tanto os empregados quanto os responsáveis pela tabulação dos dados possam fazê-lo de maneira

rápida e eficaz. Por isso, é importante que o questionário contenha as instruções de preenchimento, bem como um exemplo desta, de forma que as respostas sejam o mais perto da realidade possível, sem deixar dúvidas em quem vai responder a pesquisa.

Após isto deve ser feito o planejamento, elaboração dos relatórios para divulgação dos resultados e os planos de ação que serão tomados com base nestes resultados. O plano de ação deve estar baseado nos resultados da pesquisa, pois a pesquisa de clima não é o fim, mas um meio para a organização identificar as oportunidades e as ameaças no ambiente de trabalho. Assim, quando são identificadas as causas destas ameaças e oportunidades, resta à organização administrar cada situação (LUZ, 2003).

Para isso, a direção da empresa deve definir a partir de qual porcentagem irá intervir. Por exemplo, todo resultado abaixo de 50% de satisfação deverá ter um plano de ação para melhoria do processo, gestão ou ambiente. É importante que a área de Gestão de Pessoas forme uma comissão para definir dentre todos os casos os que precisam de plano de ação, além de quais serão àqueles de maior prioridade e como a organização irá resolvê-los (BOOG; BOOG, 2002; LUZ, 2003).

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho teve como método de pesquisa o dedutivo, ou seja, foi construído com base em conceitos gerais para obtenção dos diversos elementos que serviram para discutir um assunto específico, no caso a pesquisa de clima organizacional como um elemento para a tomada de decisões dos gestores (GIL, 2010; VERGARA, 1997).

Para tanto, este estudo foi conduzido de forma exploratória, sendo realizada a partir de um levantamento bibliográfico e documental. Como salienta Gil (2010), neste tipo de pesquisa é realizado inicialmente o levantamento bibliográfico, que serve de base para a organização da parte conceitual do artigo e a construção das categorias de análise. Esta etapa permitiu a formulação do questionário com perguntas estruturadas, cujo propósito foi preparar a entrevista posteriormente aplicada (VERGARA, 1997; GONÇALVES, 2005).

Segundo Lakatos e Marconi (1996), a preparação da entrevista consiste em uma das etapas mais importantes da pesquisa, pois esta requer: planejamento; a escolha dos entrevistados; a oportunidade das entrevistas; e, a preparação específica que consiste em montar o roteiro ou formulário com as questões pertinentes.

Neste momento, realizou-se a elaboração do questionário composto por oito perguntas abertas, tendo como foco o objetivo da pesquisa. Estas perguntas serviram de base

para a realização de entrevista estruturada com cinco dos principais gestores da organização selecionada para estudo. Estes gestores possuem os seguintes cargos: Gerente Geral de *Middle Office*, *Senior Vice Presidente*, Gerente da Área de Controle de Garantias, Gerente da Área de Operações e Processamento e Gerente da Área de Recursos Humanos.

Ainda segundo Lakatos e Marconi (1996) e também Godoi e Mattos (2010) neste tipo de entrevista as perguntas são ordenadas e redigidas por igual para que todos os entrevistados possam responder de forma aberta. Isto ocorre para que não se perca o foco do objeto de pesquisa, assim a entrevista é realizada de forma padronizada e aberta para todos os respondentes.

As perguntas elaboradas para condução desta entrevista foram:

- a) Qual é a função, cargo e tempo de serviço na empresa?
- b) Quantos subordinados você possui?
- c) Você já participou da elaboração da pesquisa de clima? Como?
- d) Caso negativo, você gostaria de participar desta elaboração? De que forma?
- e) A pesquisa de clima influencia de alguma forma as mudanças na organização? Cite exemplos em sua área.
- f) Você considera o ambiente organizacional importante na produtividade de seus empregados? Explique.
- g) Você acredita que um bom profissional pode ter um mau desempenho por causa de um ambiente de trabalho desfavorável? Exemplifique.
- h) Você toma decisões estratégicas com base nos resultados da pesquisa de clima de sua empresa? Exemplifique.

Após a realização das entrevistas, os dados coletados foram analisados de forma qualitativa. Segundo Santos e Noronha (2005), a análise qualitativa é direcionada para o âmbito social, com abordagens sociopolíticas, econômicas, culturais e educacionais, esta depende de fatores tais como: a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação.

Este processo se sucedeu pela técnica de análise de conteúdo. Sendo esta composta por um conjunto de técnicas utilizadas para a análise da comunicação, o que é realizado por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens (BARDIN, 1977). Esta análise foi realizada com base nas categorias inicialmente construídas que permitiram criar indicadores qualitativos, que permitiram a inferência dos conhecimentos

obtidos destas mensagens colhidas na análise documental e nas entrevistas. Este tipo de abordagem possui por finalidade deduções lógicas e justificadas, principalmente quando são obedecidos os critérios para entrevista anteriormente citados.

Isto posto, foi realizada a comparação entre os dados coletados com a pesquisa bibliográfica e documental inicialmente levantados e a entrevista com os gestores, sendo que isto foi feito por meio de parafraseamento (GODOY, 1995; GODOY, 2010; YIN, 2005). O material cedido pela organização também facilitou a construção dos elementos necessários para a análise da entrevista. E estas informações serviram de embasamento a fim de contribuir para responder o problema pesquisado.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Este trabalho teve como fonte de informações uma instituição financeira cuja pesquisa de clima foi realizada pela empresa *Great Place To Work*, uma organização que presta consultoria para avaliação do ambiente de trabalho das empresas desde 1980. Esta possui escritórios em toda a América, mas também está na Europa, Ásia, Oceania e África. Esta consultoria é a responsável por ranquear as melhores empresas para se trabalhar, pesquisa que é divulgada anualmente nos maiores veículos de comunicação (GPTW, 2011).

A metodologia utilizada pela *Great Place to Work® Institute* foi desenvolvida pelo jornalista norte-americano Robert Levering. O levantamento das informações é realizado por meio de entrevistas com empregados de diversas empresas desde 1983, e é aplicada desde 1991 (GPTW; 2011). Estes empregados acessam diretamente o site disponibilizado pela consultoria, onde respondem as questões da pesquisa de clima. As respostas são tratadas e analisadas com total confidencialidade com o objetivo de conhecer a percepção dos profissionais sobre a organização, seus gestores e equipes, assim identificando aspectos positivos e oportunidades de melhoria.

Na apreciação documental identificou-se que a pesquisa e a análise têm como base cinco dimensões, que são: a) credibilidade; b) respeito; c) imparcialidade; d) orgulho; e) camaradagem. Além destas dimensões a organização objeto deste estudo solicitou que fosse desenvolvida uma forma de quantificar o grau com que seus funcionários aderem aos valores da organização, assim o questionário contou com uma seção extra para tal (ENTREVISTA, 2011).

Esta atitude dos gestores desta organização é justificada por Gil (2001), quando este afirma que a pesquisa tem como objetivo verificar se os empregados se identificam com as

políticas e normas da organização, e que por meio dela é que os gestores se orientam quanto aos focos a serem priorizados para obter melhores resultados.

Um ponto importante para esta instituição é que ela passou por diversas mudanças na sua estrutura, com fusões e a expansão do grupo. Isso casou um impacto direto no relacionamento dos empregados, tanto com seus superiores quanto com o ambiente externo, pois as mudanças refletem-se na cultura da empresa e pode modificar a visão que os empregados têm da organização, o que pode gerar receios quanto ao futuro da empresa.

A situação de mudança pelas fusões e expansão desta organização que podem interferir na cultura organizacional é destacada por Morgan (1996), pois uma mudança na cultura de uma empresa reflete positiva ou negativamente no clima existente, o que pode gerar expectativas e receios nos empregados. Esse contexto contribui para o uso da pesquisa de clima, que é uma ferramenta abrangente e pode ser aplicada de forma genérica, ou seja, mesmo com mudanças no corpo da organização, a ferramenta não perde sua utilidade, desde que o questionário continue contemplando os fatores que nela existem.

Para tanto, verifica-se que após uma mudança brusca na organização, como uma fusão, é importante a aplicação da pesquisa de clima, pois as mudanças também aumentam o desafio da nova gestão de pessoas. Conforme visto na pesquisa de clima desta empresa (ENTREVISTA, 2011), a gestão evoluiu para visões mais amplas, que também englobam e enfatizam mais o ambiente interno para contribuir com o seu crescimento, por que as pessoas são inconstantes e não podem ser padronizadas.

Com base no que foi exposto nas entrevistas pode ser confirmado que esta organização é administrada diferentemente do que prevalecia nas organizações até metade do século XX, quando o foco era o modelo organizacional verticalizado e compartimentado. Este tipo de organização mecanicista e taylorista causava uma falta de integração entre os seus diversos membros (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2004).

Assim, verificou-se que é com uma visão mais horizontal e flexível que os gestores desta organização a conduzem, o que justifica a leitura e o acompanhamento da pesquisa de clima. Este aspecto é confirmado pelos indivíduos que foram entrevistados, pois foi destacado que a pesquisa de clima é importante para avaliar o desempenho dos empregados, sendo que estes podem perder a motivação se o ambiente de trabalho for desfavorável. Assim, pode ocorrer uma queda no rendimento dos mesmos, por motivo da crença de que é função do gestor trabalhar para que o impacto de fatores externos seja reduzido ou mesmo extinto (ENTREVISTA, 2011).



Para tanto, verifica-se que mesmo se os empregados estiverem capacitados a exercer suas funções, o ambiente representa uma variável considerável, conforme destacado por Ulrich (2000, p. 20):

Todo gerente reconhece que o capital intelectual é importante. O desafio está em descobrir o que ele é e como aumentá-lo [...] Empresas com alta competência, mas baixo comprometimento, podem possuir funcionários talentosos que não conseguem realizar tarefas. Empresas com alto comprometimento, mas baixa competência, podem ter funcionários não muito talentosos que executam suas tarefas rapidamente.

A instituição objeto de estudo aplica a pesquisa de clima a cada dois anos, pois acredita que assim os gestores possuem um bom prazo para promover as mudanças antes da próxima avaliação. Contudo, o objetivo da pesquisa é verificar como estão sendo avaliados os valores da organização e se os empregados se identificam com eles. Deste modo, pode ser mantido um bom ambiente de trabalho, o que pode garantir que os pilares nos quais a organização acredita são seguidos, como a meritocracia, a ética e a imparcialidade. Como salienta um dos entrevistados que verificou um resultado positivo na pesquisa (ENTREVISTA, 2011).

Outro entrevistado constatou a inconstância do clima quando iniciou em uma determinada área e percebeu que o clima existente era ruim e os empregados estavam habituados com a cultura do gestor anterior. Assim, com base na pesquisa foi desenvolvido um trabalho mais consistente, colocando em prática o que era proposto pela gestão a fim de ganhar e manter credibilidade com relação aos empregados (ENTREVISTA, 2011).

Em outra entrevista foi citado que o problema maior é a adaptação a uma nova cultura. Os empregados que possuem uma cultura muito enraizada, quando passam a se deparar com outra muito diferente, pode trazer uma perturbação para ele naquele momento. Estes empregados devem ser flexíveis e absorverem esta nova cultura. O principal elemento para esta nova realidade é a adaptação (ENTREVISTA, 2011).

Contudo, esta adaptação citada pelo entrevistado depende do ambiente favorável estabelecido pelo gestor. Como afirma Santos (1999), o empregado baseia-se no gestor para saber como agir e aceitar mudanças na empresa e, por isso, se o gestor não cumprir o que é apresentado, é gerado um mal estar e a qualidade do clima na empresa é reduzida.

Pôde-se perceber nas entrevistas que todos consideram importante a participação da direção, principalmente com sugestões de questões, pois a área de Recursos Humanos geralmente elabora questões genéricas que atendam a diversas áreas, sendo que algumas áreas possuem um foco diferente. Assim, estes casos deveriam ter questões diferenciadas na pesquisa, para ter um resultado mais próximo do desejado (ENTREVISTA, 2011).

Como foi destacado por um dos entrevistados, a visão gerencial quanto ao papel da pesquisa de clima é de que as organizações erram ao entender que o empregado não apresenta um desempenho considerado bom ou mesmo uma queda de produtividade, e que somente ele é o problema, o que leva às demissões (ENTREVISTA, 2011). Como ressaltou Luz (2003), os gestores ignoram que o ambiente possa também ser o culpado por esse comportamento, assim uma organização pode transformar ótimos empregados em meros executores.

Como salienta um dos entrevistados, a produtividade dos empregados depende de um composto, que é representado pela soma dos elementos do ambiente físico, em que consta um ambiente de trabalho limpo, organizado e com boa luminosidade. Contudo, também é importante a questão psicológica. Além disso, outro entrevistado ressaltou que a quantidade de trabalho e a pressão por resultados, muito ligada ao cargo ocupado, que às vezes se torna maior do que muitos profissionais estão preparados para lidar. Portanto, não se pode culpar somente o profissional pelo seu baixo rendimento, quando a organização não fornece o mínimo de condições e deixa de analisar o perfil da pessoa antes de deixá-la ocupar determinado cargo (ENTREVISTA, 2011).

Como descreve Gil (2001), há diversas formas de se avaliar o clima da empresa, sendo o contato direto do gestor com o empregado no dia a dia uma delas. Este contato contribui para uma leitura pontual sobre como está a motivação dos empregados e quais são os principais pontos que estão em desequilíbrio. Este *feedback* oferecido pela pesquisa contribui para melhorias em diversas áreas com um direcionamento melhor dos empregados.

Contudo, é importante ressaltar que os gestores de uma organização não devem entender a pesquisa de clima como um fim, ou seja, ela não traz soluções por si só, mas é um meio de localizar pontos problemáticos e entender melhor os empregados (LUZ, 2003).

Os entrevistados também confirmam que o corpo gerencial analisa a pesquisa para constituir o planejamento estratégico geral e por setores, afirmando ser esta uma orientação da diretoria. Eles afirmam que a pesquisa de clima é uma ferramenta que deve ser valorizada e que tem trazido resultados para a organização (ENTREVISTA, 2011).

Os entrevistados deram diversos exemplos de mudanças e melhorias feitas na organização que foram baseadas ou percebidas por meio da pesquisa de clima da empresa. Entre outras mudanças foi aumentado o tempo de almoço das áreas com maior pressão, para que eles possam espairecer. A mobilidade até os meios de transporte utilizados pelos empregados para ir para casa também era um elemento importante. Foi feito também melhorias na área de convivência, disponibilizando computadores para acesso a e-mails particulares ou outros sites desejados, bem como programas de treinamentos e planos de

crescimento profissional, além de subsídios para cursos de pós-graduação e idiomas, ajuste da faixa salarial entre outros (ENTREVISTA, 2011)

Isto confirma o que Gil (2001) disse que se a empresa não for de fato utilizar os resultados da pesquisa para tomar decisões é melhor não aplicá-la, pois ela gera expectativas desnecessárias e acaba desmotivando os empregados, quando estes percebem que os resultados não serão analisados. Ao contrário, quando os empregados se sentem reconhecidos e se sentem como uma parte integrante do sistema organizacional, passam a ter um maior comprometimento com os objetivos da organização.

Deste modo, ao final das análises verificou-se que a pesquisa de clima organizacional quando bem utilizada, ou seja, com foco de realmente gerar um plano um ação para os pontos críticos ou oportunidades, torna-se um instrumento que auxilia na tomada de decisões com relação às ações futuras e a maximização dos resultados.

No caso deste estudo, a instituição financeira aplica a pesquisa de clima para nortear as mudanças no ambiente e para identificar o perfil e o comportamento de seus profissionais, bem como da organização como um todo. Sendo que foi percebido que o cumprimento de metas está diretamente relacionado ao contexto organizacional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho se propôs a identificar como a pesquisa de clima organizacional pode auxiliar os gestores no alcance dos melhores resultados. Aliás, a utilização da pesquisa de clima como instrumento de gestão somente é possível se a atitude da organização for orientada para as pessoas e não somente para os processos.

Deste modo, a aplicação da pesquisa de clima organizacional torna-se uma grande aliada na identificação dos fatores internos e externos que podem atrapalhar no alcance dos objetivos da organização, além de interferir na cultura e no nível de alinhamento dos empregados com os seus valores.

Estes elementos refletem diretamente na produtividade e no comprometimento dos empregados, sendo que esta situação foi claramente percebida na organização objeto de estudo. Esta organização que é do setor financeiro, setor este em que ocorrem diversas fusões e aquisições. Sendo ela mesma resultado de fusões e alterações em sua estrutura, o que levou a incorporação de diferentes culturas. Este pode ser um ponto de grande importância para determinar a relevância da pesquisa de clima para esta organização.

Sendo que depois de passar por estas mudanças, ela teve que lidar com diferenças culturais que foram minimizadas pela leitura do ambiente com a pesquisa de clima. Por isso, esta organização utiliza deste instrumento para nortear as decisões de seus gestores a fim de desenvolver os pontos de melhoria apontados, além de promover mudanças para aprimorar e integrar cada vez mais o ambiente e as pessoas.

Contudo, como foi destacado, se a pesquisa de clima for aplicada e seus resultados não forem analisados e, com base neles, não forem traçados planos de ação para correção ou melhoria, esta ferramenta se torna um mero questionário. Além disto, os empregados a respondem sem propósito algum, podendo inclusive trazer frustrações uma vez que eles a preenchem esperançosos de que suas opiniões pudessem ser ouvidas e analisadas para implantar mudanças positivas no ambiente de trabalho.

Verificou-se que a pesquisa de clima ainda pode direcionar o empregado para outra área que tenha mais o seu perfil, fazendo estas alterações os gestores desenvolvem ainda mais os talentos da organização, bem como criam um ambiente que motiva as pessoas, pois estes irão trabalhar em algo que realmente gostam de fazer.

Ao final deste trabalho pode-se dizer que foram atingidos todos os objetivos, pois foi verificado que a gestão voltada para as pessoas pode utilizar a pesquisa de clima como um instrumento para tomada de decisões. E os resultados das entrevistas com os gestores apresentaram que diversas mudanças positivas ocorreram por influência dos dados da pesquisa de clima. Além disso, as mudanças proporcionaram um ambiente de trabalho voltado a maior produtividade e comprometimento.

Deste modo, as pessoas da organização aumentam de rendimento e desempenho, o que leva a aumentar também a satisfação das outras pessoas que fazem negócios ou se relacionam com a ela de alguma forma. Este círculo virtuoso faz com que a organização se torne mais competitiva no ambiente em que atua e, conseqüentemente, mais lucrativa.

Uma limitação deste estudo é a visão dos empregados com relação à atuação dos gestores no que compete a pesquisa de clima organizacional, sendo que esta seria uma sugestão para trabalhos futuros.

## **6 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO**

**ADIZES, Ichak. Gerenciando mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuo na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. 2º Ed., São Paulo: Pioneira, 1995.**

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

BERTEIRO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel P. (org.) **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. **O desenvolvimento histórico de recursos humanos no Brasil e no mundo**. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

CARVALHO, Antônio Vieira de, SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomsom Pioneira, 1995.

CHIUIZI, Rafael. **A evolução da gestão de pessoas e relações de trabalho nas organizações** – 2010. Disponível em: <<http://www.rafaelchiuzi.com.br/espaco/46-textos-de-apoio-para-profissionais-de-rh/165-a-evolucao-da-gestao-de-pessoas-e-relacoes-de-trabalho-nas-organizacoes.html>> Acesso em: 23/10/2011.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, vol. 1.

DAFT, L. Richard. **Organizações: Teoria e Projetos**. 2º ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ENTREVISTA. **Entrevista com gestores do banco**, 2011.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, FORTUNA, Antônio Alfredo Mello Fortuna, TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Pesquisa de Clima Organizacional: o que é e como fazer**. São Paulo: Scortecci, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GODOI, Christiane Kleinubing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, Arilda Schimidt. **Estudo de caso qualitativo**. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. RAE, v. 35, n. 3, maio/junho 1995, p. 20-29.

GREAT PLACE TO WORK. *Great Place to Work Institute* – 2011. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/gptw/>> Acesso em: 17/11/2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. São Paulo: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Teoria Crítica nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. São Paulo: Stiliano, 1999.

SANTOS, Clovis Roberto dos; NORONHA, Rogéria Toler da Silva. **Monografias científicas: TCC, dissertação, tese**. – São Paulo: Editora Avercamp, 2005.

ULRICH, David. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.