

Área Temática: Gestão de Pessoas

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO  
DO EXTREMO OESTE CATARINENSE**

**AUTORES**

**MICHELE ROBERTA SEHN**

Sociedade Educacional de Itapiranga - FACULDADE DE ITAPIRANGA-FAI

michelyroberta@hotmail.com

**ODIR LUIZ FANK**

Sociedade Educacional Itapiranga - SEI Faculdade de Itapiranga - fai

odirfank@hotmail.com

**RESUMO**

O clima organizacional é uma valiosa ferramenta da gestão estratégica, traz inúmeros benefícios favorecendo a organização. Neste contexto, o estudo teve como objetivo geral analisar o clima organizacional existente em uma Cooperativa de Crédito do Extremo Oeste Catarinense. A delimitação deste estudo são os 91 colaboradores das 9 agências pertencentes a área de abrangência da cooperativa de crédito, sendo selecionada de forma intencional. Quanto aos objetivos da pesquisa ela é descritiva, classificou-se como sendo de levantamento, sua abordagem é quantitativa e como técnica de investigação foi utilizado o questionário composto por 42 perguntas fechadas de múltipla escolha. Foram identificados os aspectos positivos e motivadores que são: o trabalho que realizam, as chances de crescimento profissional, os benefícios oferecidos pela empresa, bom ambiente de trabalho, trabalho em equipe, autonomia que possuem para desempenhar seu cargo da forma que consideram ideal, os treinamentos oferecidos e como aspectos negativos e desmotivadores identificou-se: remuneração, falta de reconhecimento dos bons funcionários, sobrecarga de trabalho, falta de segurança no emprego e rotatividade. Os resultados revelam que a cooperativa de crédito possui um clima organizacional positivo e favorável, no entanto, tem de rever alguns aspectos e realizar melhorias, para assim obter os melhores resultados, chegando a excelência.

**Palavras – chave:** Clima organizacional. Motivação humana. Satisfação.

**ABSTRACT**

The organizational climate is a valuable tool of strategic management, provides numerous benefits encouraging the entire organization. In this context, the study aimed to analyze the organizational climate that exists in a Credit Union in the Far West of Santa Catarina. The delimitation of this study are the 91 employees from 9 agencies belonging to the area covered by the credit union, being intentionally selected. As to the objectives of the research it is descriptive, it was classified as survey, their approach is quantitative and technical research as we used the questionnaire with 42 closed multiple choice questions. Through of the answers of the questionnaire, were identified strengths and motivators that are: the work they do, the chances for professional growth, the benefits offered by the company, good work environment, teamwork, autonomy they have to play their position the way they consider ideal, the training offered and how negative and demotivating aspects were identified: remuneration, lack of recognition of good employees, overwork, lack of job security and turnover. The results show that the credit union has a positive organizational climate and favorable, however, some aspects have to review and make improvements, so as to obtain the best results, achieving excellence.

**Key-words:** Organizational Climate. Human Motivation. Satisfaction.

## 1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um fator primordial para as organizações. As mudanças em consequência da globalização e dos processos de internacionalização das organizações as tornam mais competitivas e rentáveis. Em consequência, as empresas devem estar cientes da relevância do capital humano e da necessidade de manterem seus colaboradores motivados, felizes, orgulhosos e satisfeitos com a organização. Como estratégia de obter esse *feedback* é necessária uma pesquisa de clima, para análise do ambiente interno e suas variáveis.

Conforme Vázquez (apud AGUIAR e KELLER, 2004, p. 92), “as primeiras pesquisas consideradas científicas sobre o estudo do clima organizacional remontam à década de 1930. Nos anos de 1935, 1939 e 1951, a obra de Kurt Lewin serve de estímulo crescente para o interesse pelo contexto social”. Deste modo, iniciaram-se os trabalhos experimentais sobre o clima e suas variáveis.

Conforme Chiavenato (2002, p. 75), “o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado ao grau de motivação de seus participantes”. Os aspectos da organização podem provocar diferentes tipos de motivação, que pode ser favorável proporcionando satisfação das necessidades dos participantes, elevação da moral e desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades, sendo que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e por ele é influenciado.

O clima organizacional é uma valiosa ferramenta da gestão estratégica, e apresenta inúmeros benefícios, tais como: aumento da produtividade, diminuição da rotatividade, cria um ambiente de trabalho seguro, elevando o índice de motivação dos colaboradores, favorecendo toda a organização.

Desta forma, o problema de pesquisa desse estudo consiste em responder a seguinte questão: Qual o clima organizacional existente em uma Cooperativa de Crédito do Extremo Oeste Catarinense?

Este estudo tem como objetivo geral analisar o clima organizacional existente em uma Cooperativa de Crédito do Extremo Oeste Catarinense. Como objetivos específicos o estudo propõe: a) avaliar a satisfação e motivação dos colaboradores, b) identificar e compreender os aspectos positivos e negativos que impactam no clima organizacional da Cooperativa de Crédito, c) analisar o clima organizacional da Cooperativa de Crédito em estudo e coletar sugestões, podendo propor ações nos pontos passíveis de melhoria que contribuam para o crescimento e desenvolvimento das pessoas e máxima produtividade e qualidade da cooperativa de crédito.

Optou-se em realizar este estudo por ter interesse em saber qual o clima organizacional existente na cooperativa de crédito, por ser localizada na região e pelo fato de ser uma ferramenta imprescindível para qualquer organização. A delimitação deste estudo são todos os 91 colaboradores das 9 agências pertencentes a área de abrangência da cooperativa de crédito, sendo selecionada de forma intencional. Quanto aos objetivos da pesquisa ela é descritiva, classificou-se como sendo de levantamento, sua abordagem é quantitativa e como técnica de investigação foi utilizado o questionário composto por 42 perguntas fechadas de múltipla escolha.

A estrutura do artigo é organizada da seguinte forma. O primeiro capítulo é de caráter introdutório, o segundo apresenta a fundamentação teórica, o terceiro apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para delinear a pesquisa, o quarto indica os resultados e análise dos dados, o quinto ressalta as considerações finais sobre resultados e por fim são as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo deste capítulo é apresentar termos teóricos que facilitem a compreensão sobre os assuntos relacionados ao Clima Organizacional, bem como o entendimento da sua importância para as organizações.

## 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional, de uma forma simples é a representação do estado de entusiasmo e motivação dos colaboradores de uma organização e as percepções gerais que possuem em relação ao seu ambiente de trabalho.

### 2.1.1 Conceitos de Clima Organizacional

Segundo Fleury (2002), o clima organizacional está relacionado à percepção que as pessoas possuem da organização que fazem parte. Esta percepção pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização. A ideia do clima organizacional retrata um estado momentâneo da organização. É o termo empregado para definir o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, geralmente identificado por meio de pesquisas pautadas em percepção e opinião.

Conforme Luz (1995, p. 7), “clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho”. Várias vezes já ouvimos, consultamos ou fomos indagados sobre o ambiente de trabalho de uma determinada companhia”. É nesse cotidiano de trabalho que há o envolvimento entre empresa e funcionários, trazendo o clima humano existente nas organizações. Para Chiavenato (2008, p. 74),

clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus colaboradores. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização.

Para Gasparetto (2008, p. 18), “clima organizacional é a maneira, positiva ou negativa, como os colaboradores influenciados pelos fatores internos e externos à organização, percebem e reagem, num determinado momento”, sendo estes fatores políticos, os procedimentos e costumes existentes e praticados pela organização.

Segundo Chiavenato (2008, p. 75), “o clima organizacional pode ser considerado favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral e desfavorável quando proporciona a frustração dessas necessidades”. O clima organizacional oscila muito, pois dependem de vários fatores que estão sujeitos constantemente as mudanças e devemos estar preparados para saber lidar com esses fatores.

### 2.1.2 Variáveis que afetam o Clima Organizacional

O clima organizacional não se revela apenas na realização ou omissão de um trabalho, ele é sentido no ar, pelos atos, expressões dos colaboradores que podem demonstrar de forma clara o clima da organização, podendo ser favorável ou desfavorável. Para Luz (1995, p. 17),

São vários indicadores de clima: envolvimento das pessoas com seus trabalhos, o seu tempo médio de permanência nas organizações, o absenteísmo, a Qualidade e a eficiência dos trabalhos realizados, os rumores, a participação nos eventos promovidos pela empresa, as greves, a apatia, a integração, o turn-over, os conflitos, o entusiasmo, a cooperação entre indivíduos ou grupos.

O *turn-over* é um importante indicador do clima organizacional. Se o *turn-over* é alto demonstra o desinteresse das pessoas para com a organização, podendo causar apatia e baixos salários.

Para Luz (1995, p. 19), o clima organizacional é afetado por variáveis, sendo elas:

- 1) Conflitos intra-organizacionais, que são aqueles entre pessoas, grupos, pessoas e organização, que decorrem do choque de interesses, que são indicadores de comportamento das pessoas e da própria organização, sendo que os conflitos evidenciam as disputas, tensões e discórdias.
- 2) Fatores positivos e negativos da organização, que ocorrem no ambiente de trabalho.
- 3) Fatores Externos à organização, que ocorrem no contexto socioeconômico e político, bem como na vida particular dos colaboradores.

Nas organizações há vários fatores que afetam o clima organizacional como supervisão, salário, desenvolvimento profissional, *feedback*, o trabalho em si, benefícios e a estabilidade do emprego.

Segundo Gasparetto (2008), são vários os aspectos internos que afetam o clima de uma organização, e muito pode ser feito a esse respeito, desde que se tenha o devido conhecimento, destacando-se: orgulho pela empresa, reconhecimento do trabalho ou esforço, possibilidade de progresso, relacionamento chefe e subordinado, participação, política salarial, satisfação pelo trabalho que executa, comunicação empresa/colaborador, avaliação do desempenho, desafios e fatores higiênicos e motivacionais.

Para Luz (1995, p. 37), o clima de uma organização pode ser bom, prejudicado ou ruim, “é considerado bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente um clima favorável”, onde haja alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, satisfação e motivação. Ruim e prejudicado “quando algumas variáveis organizacionais afetam negativamente o ambiente, o ânimo da maioria dos funcionários, provocando tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, desinteresses pelo cumprimento das funções”.

Segundo Gasparetto (2008, p. 19),

fala-se muito das influências recebidas pelo colaborador no ambiente interno da organização, mas este não é único responsável pelo clima organizacional. Sem dúvida o ambiente interno tem um valor muito forte na percepção do colaborador sobre o clima da empresa, mas não é o único elemento que influencia esse sentimento. Não podemos esquecer que os seres humanos estão sujeitos às mais diversas influências, procedentes, também, do meio externo. Não há dúvida, acontecimentos externos acabam influenciando o estado de espírito de cada trabalhador e, por consequência, a maneira como ele percebe as coisas dentro da empresa, criando um clima organizacional favorável ou desfavorável, conforme as percepções individuais.

O clima organizacional pode ser de três formas: clima desfavorável, que nenhuma organização deseja ter, pois todos saem perdendo, o clima considerado mais ou menos que é o intermediário e ainda o ideal, que é o clima favorável, onde todos ganham e são beneficiados, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1: Diversos níveis de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável	mais ou menos	favorável
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo (2006, p. 259)

São diversos os níveis de Clima Organizacional, podendo ser desfavorável onde os colaboradores apresentam aspectos negativos e insatisfatórios em relação à organização, clima considerado mais ou menos, onde o colaborador está parcialmente envolvido e satisfeito e por último, o clima desejado por qualquer organização, que é o favorável onde os colaboradores estão envolvidos com a empresa, são motivados e gostam do que fazem e alcançam os resultados esperados.

### 2.1.3 Diagnóstico do Clima Organizacional

Para se avaliar o clima organizacional, utiliza-se a pesquisa de Clima Organizacional, que segundo Toledo (apud LUZ 1995, p. 41) “é o levantamento do clima organizacional ou cultura da organização, buscando identificar e avaliar as atitudes e padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e de correção de problemas”.

A pesquisa é um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação organização (cooperativa de crédito em estudo) versus colaboradores, com o objetivo de possíveis correções se necessário.

A pesquisa revela o estado de ânimo dos colaboradores, o retrato da empresa, mostrando a percepção e as atitudes das pessoas que lá trabalham, além de oferecer essa oportunidade de expressarem seus pensamentos, sentimentos e atitudes em relação aos seus empregadores.

Segundo Antoniazzi e Stefano (2007, p. 11), “a pesquisa de clima organizacional expõe as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente”. Além da pesquisa do clima organizacional, existem outras maneiras de diagnosticar o clima humano, tais como: as entrevistas de desligamento, os programas de sugestões, as reuniões com os funcionários, os mecanismos de atendimento às queixas e reclamações e as avaliações informais de clima, dentre outras. Entretanto, estas alternativas são formas limitadas de diagnóstico.



Segundo Luz (1995, p. 107), “as avaliações e respectivos diagnósticos de clima organizacional destacam fatores críticos para possibilitar o tratamento lógico deste complexo aspecto da administração”. Assim, facilitando as atividades de planejamento, desenvolvimento de equipes, formulação de estratégias, além de fundamentar todas as ações gerenciais para a implantação e manutenção de processo contínuo de aprimoramento organizacional.

Para Gasparetto (2008, p. 49), “um clima organizacional saudável é importante para um bom atendimento ao cliente e, conseqüentemente, para a consecução dos objetivos comerciais da empresa”. Mas não basta apenas ter a intenção e o empenho de criar este clima saudável, é necessário mantê-lo, pois o clima pode variar facilmente, devido às influências constantes que recebe dos fatores internos e externos da organização, e ainda ficar atento às decisões que são tomadas, especialmente aquelas direcionadas aos colaboradores, pois qualquer interpretação indevida pode prejudicar o clima organizacional.

#### **2.1.4 Instrumento de avaliação: A pesquisa do Clima Organizacional**

A pesquisa de clima organizacional é relevante, pois fornece um diagnóstico da situação real da organização, proporcionando um meio efetivo para se necessário efetuar melhorias no ambiente interno, possibilitando que os funcionários sintam-se satisfeitos no cumprimento de suas tarefas e mais envolvidos com empresa. Segundo Gasparetto (2008, p. 51),

a pesquisa de Clima Organizacional nada mais é do que um instrumento de diagnóstico ou um termômetro utilizado nas organizações para se levantar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de concordância dos colaboradores a respeito da cultura, políticas, usos, costumes, normas e costumes já existentes e praticados. [...] Ela procura, basicamente, identificar pontos internos de resistência, atritos, dúvidas ou contrariedades, para eliminá-los ou atenuá-los, e pontos de concordância e de motivação, para e efetivação de ações reforçadoras.

Ainda segundo Gasparetto (2008, p. 51), a pesquisa de clima organizacional “não mede a realidade da organização tal qual ela é num determinado momento, isto é, não retrata exatamente a realidade”, mas tenta verificar como é a percepção dos colaboradores sobre o clima da organização, sendo que a forma de percebê-la por parte dos colaboradores pode ser diferente do que ela é realmente.

Conforme Luz (1995, p. 45), “o instrumento utilizado para levantamento do clima organizacional é a pesquisa do clima organizacional, que geralmente adota como método o questionário que se aplica aos funcionários de uma organização, a fim de verificar o seu grau de satisfação em relação à mesma”. A pesquisa busca evidenciar o que pensa o funcionário e como ele age em relação a diferentes variáveis organizacionais, na qual está inserido e sofre influências, e que tem impacto no clima organizacional.

Ainda conforme Luz (1995, p. 69), “a pesquisa sobre o clima organizacional pode ser aplicada a todos os empregados de uma organização ou uma amostra deles, sendo que seus respondentes não podem ser identificados”. O questionário não deve ser colhido pelo chefe e as perguntas devem ser claras, facilitando o entendimento dos entrevistados. Após a tabulação dos dados, os resultados provenientes da pesquisa devem ser comunicados aos colaboradores e à direção da organização, e se necessário fazer as devidas melhorias.

## **2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cada organização possui a sua cultura organizacional, que é constituída pelos valores éticos e morais, princípios, crenças, sistemas, e clima organizacional, sendo que todos os membros da organização devem conhecer sobre sua cultura, assimilar e fazer parte dela. Conforme Chiavenato (2008, p. 100-101),

a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Ela é o conjunto de hábitos e crenças estabelecido através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização. [...] a cultura organizacional não é algo palpável. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas através dos seus efeitos e conseqüências. Nesse sentido, ela lembra o iceberg. Na parte superior, que está acima do nível da água, estão os aspectos visíveis e superficiais observados nas organizações e que são decorrências da sua cultura. Quase sempre são as decorrências físicas e concretas da cultura, como o tipo de edifício, cores utilizadas, espaços, tipo de salas e mesas, os métodos e procedimentos de trabalho, as tecnologias utilizadas, os títulos e descrições de cargos, as políticas de gestão de pessoas. Na parte submersa estão os aspectos invisíveis e profundos, cuja observação ou percepção é mais difícil. Nesta parte estão as decorrências e aspectos psicológicos e sociológicos da cultura.

Para Johann (2003), a cultura organizacional envolve os costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se concretizaram na forma de modelos, fornecendo uma maneira de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo, sendo que a cultura de uma empresa sofre forte influência do seu mito organizacional, que envolve uma história protagonizada, normalmente, por seu fundador.

Para Luthans (2002, p. 123), a cultura organizacional apresenta diversas características, sendo as principais:

1. Regularidades nos comportamentos observados: as interações entre os participantes caracterizam-se por uma linguagem comum, terminologias próprias e rituais relacionados com condutas e deferências.
2. Normas: são padrões de comportamento que incluem guias sobre a maneira de fazer as coisas.
3. Valores dominantes: são os principais valores que a organização advoga e espera que seus participantes compartilhem, como qualidade do produto, baixo absenteísmo, alta eficiência.
4. Filosofia: são políticas que afirmam as crenças sobre os empregados ou clientes devem ser tratados.
5. Regras: são guias estabelecidos e relacionados com o comportamento na organização. Os novos membros devem aprender essas regras para serem aceitos nos grupos.
6. Clima organizacional: é o sentimento transmitido pelo local físico, como os participantes interagem, como as pessoas tratam os outros, clientes, fornecedores.

Portanto, a cultura organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente, sendo um conjunto de características que representam a forma de uma organização funcionar e trabalhar.

## 2.3 MOTIVAÇÃO HUMANA

São vários os fatores que influenciam o comportamento das pessoas, e para compreendê-las a motivação merece uma atenção especial. Segundo Chiavenato (2008, p. 63),

“para se compreender o comportamento das pessoas, torna-se necessário um mínimo conhecimento de motivação humana”.

Para Kast e Rosenzweig (1970, p. 245), de um modo geral motivação é o motivo, “é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. Esse impulso à ação pode ser causado por estímulo provindo do ambiente e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo, seja por via psicológica ou via fisiológica.

### 2.3.1 A hierarquia das necessidades segundo Maslow

Segundo Chiavenato (2008, p. 66), “as teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele”. Algumas destas forças são conscientes e outras não. A teoria motivacional de Maslow é a mais conhecida e refere-se na hierarquia das necessidades humanas, sendo colocada em uma pirâmide de importância do comportamento humano, onde na base estão as necessidades mais baixas e recorrentes, que são as necessidades primárias, e no topo estão as mais sofisticadas, que são as necessidades secundárias, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2: Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2008, p. 67)

Conforme Chiavenato (2008), as necessidades de Maslow, definem-se como:

1. Necessidades fisiológicas: Refere-se à alimentação, sono e repouso, abrigo.
2. Necessidades de segurança: Levam a pessoa proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato.
3. Necessidades sociais: relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. Refere-se à associação, participação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade, afeto e amor, surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão satisfeitas.
4. Necessidade de estima: É como a pessoa se vê e se avalia. Envolve a autoconfiança, auto-apreciação, reconhecimento social, status, prestígio, reputação e consideração. Sua frustração pode produzir sentimentos de fraqueza, inferioridade, e pode causar desânimo.
5. Necessidade de auto-realização: Levam a pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver constantemente. É o impulso da pessoa em tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. Relaciona-se com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que a tem de potencial.



## 2.4 TEORIA MOTIVACIONAL DE HERZBERG E O CLIMA ORGANIZACIONAL

Enquanto a teoria de Maslow trata sobre as diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

Para Herzberg (1959), a motivação para trabalhar depende de dois fatores:

Os Fatores Higiênicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto ela trabalha, bem como as condições físicas e ambientais do trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relação entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes. Constituem fatores utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Quando esses fatores higiênicos são ótimos, evitam a insatisfação.

Os Fatores Motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de crescimento e reconhecimento profissional. Quando os fatores motivacionais são ótimos elevam a satisfação.

Para Chiavenato (2008) a satisfação no cargo é função do conteúdo desafiador e estimulante do cargo, que são os fatores motivacionais e a insatisfação refere-se a supervisão dos colegas e do contexto geral do cargo que são os fatores higiênicos.

Segundo Gasparetto (2008, p. 30), “quando procura identificar qual é o clima organizacional predominante em determinado momento, a empresa deve se preocupar em avaliar tanto os fatores higiênicos quanto os fatores motivacionais”, para que após possam ser tomadas medidas para eliminar insatisfações, gerando um grau maior de motivação.

## 3 METODOLOGIA

A delimitação deste estudo são todos os colaboradores das nove agências pertencentes à área de abrangência da cooperativa de crédito. Adotou-se um plano amostral, que foi constituído pelos 91 colaboradores destas nove agências, sendo selecionada de forma intencional.

Segundo Martins (2002 p. 49), “amostragem intencional de acordo com determinado critério, é onde se define intencionalmente um grupo de elementos que irá compor a amostra”. O investigador se dirige intencionalmente a estes grupos de elementos que possui as características estabelecidas no plano amostral dos quais deseja saber a opinião.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como descritiva. Conforme Martins (2002, p. 36), “a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”.

Quanto aos procedimentos esta pesquisa classificou-se como sendo de levantamento, porque, segundo Martins (2007) são próprios para os casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca da distribuição de uma variável ou relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais. Tem como principal finalidade identificar essa estratégia de pesquisa, onde os fenômenos estudados ocorrem naturalmente, comparando opiniões e atitudes de grupos de pessoas para as diversas situações da realidade, cujo comportamento se deseja conhecer.

Como técnica de investigação, utilizou-se como instrumento de pesquisa o questionário, composto por perguntas fechadas, aplicado aos colaboradores da cooperativa de crédito supracitada, por meio de fonte primária, que segundo Martins (2007, p. 83) “são os dados colhidos diretamente na fonte”. Conforme Martins, (2000, p. 50), “questionário é um

conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações, que se deseja medir, ou descrever”.

Conforme Martins (2002, p. 51) “perguntas fechadas são aquelas questões que apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas”. O questionário foi extraído da obra do autor Luz (1995).

Em relação ao tipo da pesquisa, sua abordagem é de forma quantitativa. De acordo com Martins (2007, p. 135), “a pesquisa quantitativa é aquela em que os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados”. Os dados são filtrados, organizados e tabulados, enfim, preparados para serem submetidos a técnicas ou testes estatísticos.

A pesquisa de Clima Organizacional foi realizada no período entre os dias 14 de outubro de 2011 à 08 de dezembro de 2011, junto às agências pertencentes à área de abrangência da cooperativa de crédito em estudo. Para cada agência foi enviada a quantidade de questionários correspondente ao número de colaboradores, sendo que o gestor ficou responsável em repassar as informações pertinentes e a entrega dos mesmos. Em seguida, foi estipulado um roteiro por agência onde foi disponibilizada uma caixa para colocação dos questionários respondidos, preservando e respeitando o sigilo absoluto, pois o objetivo do estudo é ter as respostas mais sinceras possíveis. Com a coleta dos questionários, foi feita a apuração manual, com a simples contagem das respostas e após os dados foram tabulados no Microsoft Excel.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as tabelas com seus respectivos resultados e considerações. Os resultados apresentados foram obtidos através da aplicação do questionário aos colaboradores da cooperativa de crédito em estudo. A Tabela 1 mostra o perfil dos entrevistados.

**Tabela 1: Perfil dos Entrevistados**

		Número	Porcentagem (%)
FAIXA ETÁRIA	18 à 25	33	51,56%
	25 à 30	20	31,25%
	31 à 40	9	14,06%
	Acima de 41	2	3,13%
ESTADO CIVIL	Solteiro	34	53,13%
	Casado	14	21,88%
	Divorciado	1	1,56%
	Convivente	11	17,19%
	Outros	3	4,69%
	Sem resposta	1	1,56%
FAIXA SALARIAL	R\$500,00 à R\$1.000,00	31	48,44%
	R\$1.001,00 à R\$1.500,00	11	17,19%
	R\$1.501,00 a R\$2.000,00	14	21,88%
	R\$2.001,00 à R\$3.000,00	4	6,25%
	R\$3001,00 à R\$ 4.000,00	2	3,13%
	Acima de R\$4.001,00	2	3,13%
ESCOLARIDADE	2º grau completo	11	17,19%
	3º grau incompleto	23	35,94%
	3º grau completo	15	23,44%
	pós- graduado(a)	3	4,69%
	pós-graduando(a)	11	17,19%
	Outros.	1	1,56%
CARGO ATUAL	Auxiliar de Serviços	7	10,94%
	Setor de seguros	0	0,00%
	Informática/tecnologia	0	0,00%
	Caixa/ Tesoureiro	25	39,06%

	Chefe de serviços/Gerência	14	21,88%
	Setor de Crédito	7	10,94%
	Setor de Conta Corrente	4	6,25%
	Setor Administrativo	0	0,00%
	Setor de Contabilidade	2	3,13%
TEMPO DE SERVIÇO	Menos de 1 ano	15	23,44%
	Entre 1 e 5 anos	33	51,56%
	Entre 5 e 10anos	10	15,63%
	Entre 10 e 15 anos	2	3,13%
	Entre 15 e 20 anos	2	3,13%
	Entre 20 e 25 anos	1	1,56%
	Entre 25 e 30 anos	0	0,00%
	Acima de 30 anos	0	0,00%
	Sem resposta	1	1,56%

Fonte: dados da pesquisa

Constata-se que na cooperativa de crédito há profissionais de todas as faixas etárias pesquisadas, sendo a maioria jovem. A faixa etária que predomina é entre 18 a 25 que correspondem a 51,56%. Observa-se que a maioria dos entrevistados é solteiro, representando 53,13%. Analisa-se que 48,44 % recebem remuneração de R\$500,00 à 1.000,00, seguido de 21,88% correspondente a faixa salarial entre R\$ 1.501,00 à R\$ 2.000,00. Referente ao nível de escolaridade, verifica-se que 35,94% dos colaboradores estão cursando ensino superior. A maioria dos entrevistados tem a função de caixa/tesoureiro, representando 39,06%, seguido por 21,88% que são os colaboradores que ocupam a função de chefe de serviços/gerência. Verifica-se que a maioria dos colaboradores 51,56% trabalham na instituição financeira em um período entre 1 à 5 anos e 23,44% menos de 1 ano, o que pode constatar que à rotatividade de funcionários, fator que deve ser revisto pela cooperativa em estudo. A Tabela 2 demonstra as respostas em relação a autonomia, carreira, comunicação, imagem da empresa, relacionamento com a chefia, trabalho em equipe, treinamento, valorização interpessoal.

**Tabela 2: Autonomia, carreira, comunicação, imagem da empresa, relacionamento com a chefia, trabalho em equipe, treinamento, valorização interpessoal**

	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
Os funcionários dizem o que pensam	15,63%	43,75%	34,38%	4,69%	1,56%
A empresa recebe críticas, opiniões	18,75%	45,31%	26,56%	1,56%	7,81%
Realização profissional	50,00%	43,75%	0,00%	6,25%	0,00%
É livre para realizar seu trabalho	10,94%	71,88%	17,19%	0,00%	0,00%
Crescimento Profissional	25,00%	45,31%	23,44%	0,00%	6,25%
É respeitado pelo chefe	87,50%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%
Respeita seu chefe	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
O superior é receptivo à mudança	73,44%	26,56%	0,00%	0,00%	0,00%
Potencial de realização profissional	17,19%	62,50%	10,94%	0,00%	9,38%
A empresa reconhece os bons colaboradores	15,63%	29,69%	40,63%	1,56%	12,50%
O treinamento capacita	25,00%	59,38%	9,38%	0,00%	6,25%
A empresa investe em treinamento	53,13%	39,06%	4,69%	0,00%	3,13%
A empresa é ética	82,81%	0,00%	0,00%	0,00%	17,19%
Assuntos são debatidos em equipe	29,69%	53,13%	10,94%	6,25%	0,00%
Há trabalho em equipe	34,38%	53,13%	6,25%	3,13%	3,13%

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se perceber na Tabela 2 que 43,75% dos funcionários quase sempre sentem-se seguros em dizer o que pensam, 45,31% dos funcionários consideram a cooperativa de crédito

quase sempre aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições, a maioria dos funcionários 50,00% responderam que o trabalho traz sentimento de realização profissional.

Em relação à autonomia no trabalho, os colaboradores sentem-se quase sempre livres para desenvolver seu trabalho de forma que consideram ideal, representando 71,88% do total, 45,31% consideram que a empresa quase sempre oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional. Referente ao relacionamento com a chefia, constata-se que 87,50% dos colaboradores se sentem respeitados pelo chefe e 100% afirmam que respeitam seu chefe imediato, 73,44% deles consideram seu chefe receptivo a sugestões e mudanças. Verifica-se que 62,50% dos respondentes consideram que o seu potencial de realização profissional tem sido aproveitado quase sempre e 40,63% consideram que a empresa valoriza raramente os bons funcionários, isso é um fator preocupante e que deve ser revisto pela cooperativa de crédito. Em relação aos treinamentos, 53,13% consideram que a empresa investe sempre em treinamento e 59,38% dos colaboradores acreditam que os treinamentos quase sempre qualificam para o bom desempenho do cargo. Verifica-se que 82,81% dos colaboradores consideram a cooperativa de crédito ética o que é um fator muito positivo.

Em relação ao trabalho em equipe, 53,13% dos colaboradores consideram que há trabalho em equipe e que os assuntos importantes são quase sempre debatidos em grupo, sendo um aspecto muito positivo. A Tabela 3 demonstra a satisfação em relação ao cargo, remuneração, carreira, imagem da empresa, relacionamento com a chefia, estabilidade no emprego.

**Tabela 3: Satisfação em relação ao cargo, remuneração, carreira, imagem da empresa, relacionamento com a chefia, estabilidade no emprego**

	Sim	Não	Parcialmente Mais ou menos	Sem Res- Posta
Satisfação com o seu cargo	67,19%	0,00%	32,81%	0,00%
Está satisfeito com o volume de trabalho	75,00%	3,12%	21,88%	0,00%
O trabalho realizado poder ser melhorado	71,88%	1,56%	26,56%	0,00%
Está satisfeito com o salário	3,13%	45,13%	51,56%	0,00%
A remuneração está adequada	3,13%	54,69%	42,19%	0,00%
Tem oportunidade de crescimento na carreira	60,94%	6,25%	32,81%	0,00%
Está apto para assumir mais responsabilidades	87,50%	0,00%	12,50%	0,00%
Gostaria de trabalhar em outro setor	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%
Seu superior é um bom profissional	84,38%	0,00%	14,06%	1,56%
É valorizado pela empresa	34,38%	10,94%	54,69%	0,00%
Estabilidade de seu emprego	39,06%	18,75%	42,19%	0,00%
A empresa é um bom lugar para trabalhar.	95,31%	1,56%	1,56%	1,56%
Indicaria sua empresa para trabalhar	75,00%	6,25%	18,75%	0,00%

Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se na Tabela 3 que em relação ao cargo a maioria dos colaboradores está satisfeito, representando 67,19%. Referente ao volume de trabalho verifica-se que a maioria 75,00% está satisfeito com o volume de trabalho que realiza e 71,88% consideram que o trabalho realizado atualmente pode ser melhorado. Relacionado à remuneração, 51,56% estão parcialmente satisfeitos com o salário atual, 45,31% estão insatisfeitos com o salário e apenas 3,13% estão satisfeitos. Em relação à remuneração versus trabalho realizado, 54,69% dos funcionários não consideram adequado, 42,19% considera parcialmente adequado e 3,13% consideram adequado. Observa-se que 60,94% dos funcionários acreditam na oportunidade de crescimento na carreira, 32,81% acreditam parcialmente e 6,25% não acreditam nesta possibilidade de crescimento, a maioria dos funcionários 87,50%, se consideram aptos para assumir mais responsabilidades. Verifica-se que 84,38% consideram seu chefe um bom

profissional. Constatou-se que 50,00% dos funcionários gostariam de trabalhar em outro departamento da organização e na mesma proporção não gostariam, preferem ficar no cargo/departamento que estão. Em relação à estabilidade no emprego, verifica-se que 42,19% dos pesquisados se sentem parcialmente seguros, 39,06% sentem-se seguros e 18,75% estão inseguros. Em relação à imagem da empresa, verifica-se que 95,31% dos pesquisados consideram a cooperativa de crédito um bom lugar para se trabalhar e 75,00% indicariam um amigo para trabalhar na empresa. A Tabela 4 mostra os fatores que geram insatisfação no trabalho.

**Tabela 4: Fatores que geram insatisfação no trabalho**

Principais razões porque o colaborador está insatisfeito com o trabalho	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Total
Falta de reconhecimento	12	10	7	29
Falta de segurança no emprego	4	10	3	17
Falta de autonomia	0	3	2	5
Impossibilidade de crescimento profissional	1	5	10	16
Ambiente de trabalho ruim	3	4	2	9
O trabalho que realizo	0	0	2	2
Relacionamento com a chefia	0	2	1	3
Sobrecarga de trabalho	7	8	4	19
Salário	28	9	11	48
Falta de treinamento	2	3	2	7
Outros	1	4	12	17
Anuladas	6	6	8	20

Fonte: dados da pesquisa

Constata-se que as principais razões porque o colaborador está insatisfeito com o trabalho, como fator número 1, é o fator salário, seguido por falta de reconhecimento e sobrecarga de trabalho. Em relação ao fator 2 de insatisfação, destacam-se novamente os fatores salário, falta de reconhecimento, falta de segurança no emprego e sobrecarga de trabalho. Em relação ao fator 3 de insatisfação, são os fatores outros, salário e impossibilidade de crescimento profissional.

Observa-se uma insatisfação considerável em relação ao salário, sendo esse um fator desmotivador, que deveria ser revisto, pois funcionário motivado trabalha e produz mais, levando em consideração que o salário interfere na atividade laboral, visto que influencia diretamente nas atividades desenvolvidas no cotidiano, onde as pessoas sentem-se valorizadas também devido ao valor do salário recebido. A Tabela 5 mostra os fatores que geram satisfação no trabalho.

**Tabela 5: Fatores que geram satisfação no trabalho**

Principais razões porque o colaborador trabalha na cooperativa de crédito	Fator 1	Fator 2	Total
Salário	2	2	4
Falta de Opção	0	3	3
Prestígio	4	5	9
Possibilidade de treinamento	0	0	0
As chances de crescimento	17	5	22
Estabilidade no emprego	6	6	12
Necessidade de sobrevivência	7	2	9
Reconhecimento	0	2	2
Relacionamento com a chefia	0	1	1
O trabalho que realiza	18	9	27
Benefícios oferecidos pela empresa	2	8	10
Ambiente de trabalho	0	7	7
Autonomia no trabalho	2	3	5



Outros	1	6	7
Anuladas	5	5	10

Fonte: dados da pesquisa

Em relação às principais razões porque o colaborador trabalha e está satisfeito com a cooperativa de crédito, verifica-se como fator 1 de satisfação, o trabalho que realiza as chances de crescimento e necessidade de sobrevivência e como fator 2 evidencia-se o trabalho que realizam, os benefícios oferecidos pela empresa e ambiente de trabalho.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo objetivou analisar o clima organizacional existente em uma Cooperativa de Crédito do Extremo Oeste Catarinense. A delimitação deste estudo abrangeu 91 colaboradores dos quais 64 efetivamente participaram. A área de abrangência da cooperativa de crédito envolve 9 agências, sendo as mesmas selecionadas de forma intencional. Quanto aos objetivos da pesquisa ela é descritiva, classificou-se como sendo de levantamento, sua abordagem é quantitativa e como técnica de investigação foi utilizado o questionário composto por 42 perguntas fechadas de múltipla escolha.

O clima organizacional está relacionado ao ambiente interno existente entre as pessoas na organização e são muitas as variáveis que ajudam para um clima favorável. É relevante destacar que um bom clima organizacional expressa um bom nível de satisfação das pessoas na organização. Por intermédio deste estudo, identificaram-se as percepções dos colaboradores em relação à cooperativa de crédito e ao ambiente de trabalho.

Em relação ao primeiro objetivo específico que foi o de avaliar a satisfação e motivação dos colaboradores, os resultados apontaram que estes fatores são: o trabalho que realizam, pois os colaboradores estão satisfeitos com o cargo atual e gostam do trabalho que fazem, as chances de crescimento profissional, os benefícios oferecidos pela empresa, bom ambiente de trabalho, trabalho em equipe, autonomia que possuem para desempenhar seu cargo da forma que consideram ideal, os treinamentos disponibilizados que o capacitam para bom desempenho do cargo. Em relação à imagem da cooperativa de crédito, os colaboradores a consideram ética, afirmam ser um bom lugar para se trabalhar e inclusive a indicariam a seus amigos.

Quanto ao segundo objetivo específico que foi identificar e compreender os aspectos positivos e negativos que impactam no clima organizacional da Cooperativa de Crédito, foram identificados como positivos os itens citados no parágrafo anterior e como aspectos negativos verificaram-se os seguintes fatores: salário, que foi o principal motivo de insatisfação citado pelos respondentes, a falta de reconhecimento de bons colaboradores que é essencial para qualquer organização, falta de segurança no emprego e sobrecarga de trabalho, nesse caso deveria ser revisto e reorganizado as tarefas e tomar as medidas cabíveis, pois a pessoa sobrecarregada fica desmotivada e não tem qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Em relação ao terceiro objetivo específico que foi o de analisar o clima organizacional da Cooperativa de Crédito em estudo e coletar sugestões, podendo propor ações nos pontos passíveis de melhoria que contribuam para o crescimento e desenvolvimento das pessoas e máxima produtividade e qualidade da cooperativa de crédito, foi aplicado um questionário aos colaboradores, onde foram considerados os seguintes aspectos: Satisfação, remuneração, carreira, imagem da empresa, relacionamento com a chefia, estabilidade no emprego, comunicação, fatores motivadores e desmotivadores, relacionamento interpessoal, treinamento, trabalho em equipe, autonomia, realização profissional.

Quanto ao objetivo geral, os resultados revelam que a cooperativa de crédito possui um clima organizacional positivo e favorável, pois os colaboradores gostam do trabalho que realizam, acreditam nas chances de crescimento profissional, estão satisfeitos com os

benefícios e treinamentos oferecidos, consideram bom o ambiente de trabalho, a maioria afirma ter trabalho em equipe e autonomia para desempenhar seu cargo da forma que considera ideal, consideram sua empresa ética e indicariam a seus amigos, são respeitados pelo seu chefe imediato e o respeitam. Porém tem que rever alguns aspectos e realizar melhorias.

Os colaboradores em seus questionários deram sugestões para tornar a Cooperativa de Crédito um melhor lugar para se trabalhar, sendo os seguintes itens: dividir igualmente as tarefas para todos os colaboradores, fazer reuniões periódicas com reconhecimento, elogios ou críticas quando necessário, treinamento mais qualificado no ato da contratação, melhores salários reduzindo rotatividade de funcionários, plano de cargos e salários, valorização dos funcionários, menos burocracia em alguns processos, realização de reuniões entre os funcionários de todas as agências pertencentes à cooperativa de crédito.

Portanto, as ações de melhorias que a cooperativa de crédito deve trabalhar são relacionadas aos aspectos negativos e desmotivadores identificados. Devem-se analisar criteriosamente esses fatores, suas causas da insatisfação e assim adotar as ideias supramencionadas, beneficiando ambas as partes, cooperativa de crédito e colaboradores, para assim obter os melhores resultados, chegando a excelência

#### BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de; KELLER, Edelvais. Análise crítica teórica da evolução do conceito de Clima Organizacional. Artigo. Londrina, 2004. Disponível em: <[http://web.unifil.br/docs/revista\\_eletronica/terra\\_cultura/39/Terra%20e%20Cultura\\_39-9.pdf](http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/39/Terra%20e%20Cultura_39-9.pdf)>. **Revista Terra e Cultura**, v. 20, n. 39, p. 91-113. Acesso em: 05 fev. 2012.

ANTONIAZZI, Eliziane Ap.; STEFANO, Silvio Roberto. O clima organizacional em instituições financeiras de cooperativismo de crédito: Um estudo Multi-Casos. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A3o/Aplicadas/PDF/25-Ed3\\_CS-ClimaOrgani.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A3o/Aplicadas/PDF/25-Ed3_CS-ClimaOrgani.pdf)>. **Revista Eletrônica Latu Senso**, 2007. v. 3, n.1, p. 1- 23. Acesso: 13 fev. 2012.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Artigo. São Paulo: 2006 p.259. Artigo. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. ed. 5, Atlas, 2008.

CORRÊA, Kenneth. **Modelo de questionário de pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modelo-de-questionario-de-pesquisa-de-clima-organizacional-para-pequenas-e-medias-empresas/>> Acesso em: 17 out. 2011.

FLEURY, M. T. L. (orgs.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer**. 2 ed. São Paulo: Scortecci, 2008.

JOHANN, Silvio L. **Gestão da Cultura Corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2003.

HERZBERG, Fredrich. **Work and nature man**. Cleveland: The world, 1966.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. **Organization and management:** a systems approach. Tóquio: McGraw – Hill Kogakusha, 1970. p.245.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

LUTHANS, Fred. **Organizational behavior.** New York: McGraw-Hill Higher Education, 2002. p. 123.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. THÉOPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação para ciências sociais e aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.