

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS  
DE SANTA MARIA/RS**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE SURVEY IN A AUTO-PARTS COMPANY AT SANTA  
MARIA/RS**

Rafael Monteiro, Roberto Schoproni Bichueti e Anderson Cougo da Cruz

**RESUMO**

A gestão empresarial enfrenta muitos novos desafios como a incansável corrida pela competitividade e cobrança do ambiente, por políticas ecológicas. Porém, existem fatores fundamentais que independem diretamente desses, como o clima dos funcionários. Realizado na maior empresa do ramo, em Santa Maria/RS, o estudo objetivou entender como os colaboradores da empresa analisada são afetados pelo clima organizacional, e o que isso afeta na produtividade e bem estar dos mesmos. Os dados foram obtidos com o uso de um questionário padronizado prezando pelo anonimato de seus respondentes. Após isso, os dados foram tabulados utilizando os *softwares* Microsoft Excel e SPSS e divididos em cinco dimensões sugeridas pelo modelo *Great Place to Work*. Desta forma, foi possível concluir a pesquisa de clima organizacional com todos os funcionários da empresa, avaliando o nível de clima e propondo sugestões de melhorias e novas políticas a serem consideradas. Por fim, o resultado da pesquisa mostrou que a maioria das variáveis estudadas encontrou-se em um nível neutro, com isso, a empresa necessita agir rapidamente para que o seu clima organizacional não alcance níveis muito baixos.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional, Motivação e Gestão de pessoas.

**ABSTRACT**

Business management faces many new challenges as the relentless race for competitiveness and collection environment for ecological policies. However, there are fundamental factors that are independent of those directly, as weather officials. Held in the largest company of its kind in Santa Maria / RS, the study aimed to understand how the company's employees analyzed are affected by organizational climate, and that this affects productivity and well being of ourselves. Data were collected using a standardized questionnaire valuing the anonymity of its respondents. After this, the data were tabulated using Microsoft Excel and SPSS software and divided into five dimensions suggested by the Great Place to Work model. Thus, it was possible to complete the organizational climate survey to all employees of the company, assessing the level of climate and proposing suggestions for improvements and new policies to be considered. Finally, the result of the survey showed that most of the studied variable met on a neutral level, with this, the company needs to act quickly so your organizational climate does not reach very low levels.

**Keywords:** Organizational Climate, Motivation and Human resources.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de autopeças sempre foi competitivo, não pelo grande número de empresas presentes no ramo, mas sim pelo baixo número de funcionários capacitados que estão disponíveis e que possuem conhecimento em vendas. Por esse motivo, as empresas tendem a sempre estar atentas aos melhores colaboradores, aqueles que sabem atender melhor os clientes e que conhecem o produto. Para eles são oferecidos os melhores salários, então a qualidade oferecida pelo local de trabalho é um fator importantíssimo no momento da decisão desse colaborador entre um salário maior ou um local de trabalho mais aconchegante, amistoso e cheio de oportunidades.

Os colaboradores especializados para esse ramo são raros e treinar alguém em um setor de extrema dificuldade de aprendizado, devido às milhares de peças, carros e modelos, pode levar muito tempo e gerar gastos com recursos financeiros e humanos. Tendo conhecimento disso, a empresa necessita alinhar o máximo possível os seus objetivos organizacionais com os objetivos pessoais de seus colaboradores, melhorando, dessa forma, o clima e a produtividade da empresa, pois o colaborador não irá somente exercer a sua função visando à remuneração no final do mês, mas sim porque quer fazer o melhor e se importa com os resultados da empresa. Sabendo que o colaborador é o diferencial da empresa, o que faz com que ela alcance resultados e metas, identifica-se que os resultados da empresa estão ligados ao ambiente formado em seu interior e às condições externas que interferem na produtividade e comprometimento do grupo (SANTOS, 2008).

A empresa a ser analisada está localizada na cidade de Santa Maria/RS e oferece diversos serviços, desde a venda de peças, equipamentos e acessórios automotivos, até serviços de mecânica, manutenção e treinamento. Levando em consideração a grande variedade de produtos e serviços que a empresa oferece, é natural que ela se constitua de pessoas com diversas visões e interesses. Portanto, este trabalho tem como objetivo identificar essas visões e interesses repassando-os à diretoria para que ela possa tomar as melhores decisões para manter o seu grupo de trabalho motivado.

Tendo em vista que o ramo da empresa não possui diferencial de produtos, colaboradores satisfeitos e que saibam fazer o seu trabalho estão extremamente ligados à eficiência, ao bom atendimento ao cliente e, conseqüentemente, a um resultado melhor. Sendo assim, surge a seguinte questão de pesquisa: Qual o clima organizacional entre os colaboradores da empresa em análise?

Os objetivos do estudo são:

Objetivo geral: Identificar o clima organizacional entre os colaboradores da empresa.

Objetivos específicos: (1) Reconhecer o perfil dos colaboradores; (2) Verificar a satisfação dos colaboradores em relação aos fatores do clima organizacional e (3) Propor sugestões à empresa com base no clima organizacional identificado.

Este trabalho é resultado das experiências do autor dentro da organização, objeto da pesquisa. Após 10 meses de trabalho foi verificada a ocorrência de inúmeros profissionais qualificados deixando a empresa, sem cumprir aviso prévio e sem realizar o devido treinamento de alguém para substituí-lo.

Além disso, o autor, trabalhando no setor de recursos humanos, presença, quase que em frequência diária, a dificuldade de contratação para a área de vendas e televendas da empresa de autopeças. Apesar de não ser com a mesma intensidade, o setor administrativo também é impactado por funcionários inexperientes, como foi dito anteriormente.

O diretor da empresa já mostrava interesse na realização de um trabalho de pesquisa, porém ele não possuía ninguém devidamente qualificado para colocar o estudo em prática. Dessa forma, este trabalho será de extrema importância no desenvolvimento da organização.

Com a realização deste estudo, espera-se que a empresa consiga compreender o clima organizacional percebido hoje por seus colaboradores e, a partir disso, usar as informações

obtidas para reter mais os talentos atuais e futuros, diminuindo assim o custo e tempo gastos com a contratação e o treinamento de novas pessoas. Ademais, caso os colaboradores continuem a receber propostas de trabalho de outras empresas, almeja-se que o clima organizacional da empresa seja um fator relevante a se considerar na escolha do colaborador em continuar ou não na empresa. Isso porque este trabalho prevê a proposição de medidas e sugestões para melhorar o clima organizacional dentro da empresa tanto vertical quanto horizontalmente, fazendo com que os colaboradores produzam mais e tenham vontade de permanecer na empresa por mais tempo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Paschoal (2006), as pessoas são um dos recursos mais importantes para as organizações, são recursos estratégicos, talentos que aumentam a qualidade e a produtividade, o diferencial que as empresas de hoje precisam, pois, por mais que a tecnologia avance, as pessoas se tornam ainda mais essenciais para a manutenção da competitividade no mercado. Assim, elas precisam estar no topo das ações de planejamento. Elas precisam ser motivadas, ter o suporte empresarial para construir sua carreira e não apenas para “preencher uma vaga”.

### 2.1 Motivação

“Durante muito tempo os dirigentes acreditaram que a simples necessidade de emprego seria suficiente para ‘motivar’ as pessoas” (PASCHOAL, 2006, p. 19). Porém, hoje em dia isso não é suficiente, esse tipo de motivação faz com que as pessoas não tenham interesse e não sejam proativas. Ainda segundo Paschoal (2006), pessoas somente com essa motivação “fisiológica” fazem as suas atividades por obrigação, de qualquer jeito, sem nenhum compromisso, interesse ou entusiasmo, e fazer as suas atividades de maneira “forçada” só irá levar à má vontade e à revolta. Essas pessoas só aguardam uma proposta nova de emprego e então a aceitam, nem que seja somente por uma pouca diferença salarial, para mais ou para menos.

Por mais habilidoso que seja um gerente empresarial ele necessita de um grupo de trabalho focado para realizar as atividades de sua empresa, cada pessoa deve investir parte de sua energia para que o trabalho seja completo quanto e qual a qualidade dessa energia depende da motivação que o gerente consegue impor ao seu grupo.

#### 2.1.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maximiano (2000, p. 350) diz que “a noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações.” A hierarquia das necessidades de Maslow (Figura 1) é dividida em cinco tipos diferentes, sendo eles: fisiológica, segurança, afeto, estima e autorrealização. Somente quando o grupo inferior está completamente satisfeito é que o grupo diretamente acima começará a afetar a satisfação do indivíduo (MAXIMIANO, 2000).



Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Maximiano (2000).

### 2.1.2 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg dividiu os fatores que influenciam no trabalho em dois grupos, a saber: os fatores motivacionais e os fatores higiênicos ou de manutenção (Tabela 2). Os fatores de motivação funcionam de uma forma que fazem com que os colaboradores se empenhem mais na sua função, gostem mais do seu trabalho, ou seja, estejam motivados, caso esses fatores sejam realizados.

Por outro lado, os fatores de manutenção não satisfazem as necessidades dos trabalhadores, isto é, eles não os motivam. Porém, caso esses fatores não estejam atendidos, eles atuam no sentido contrário, pois são fatores que desmotivam caso não estejam sempre completos (MAXIMIANO, 2000).

Tabela 1 – Os dois fatores de Herzberg

Fatores de motivação – os que satisfazem	Fatores de manutenção – os que não satisfazem
Realização;	Administração e política da empresa;
Reconhecimento;	Supervisão;
O trabalho em si;	Relacionamento com o supervisor;
Responsabilidade;	Condições de trabalho;
Avanço;	Salário;
Crescimento.	Relacionamento com os colegas;
	Vida Pessoal;
	Relacionamento com os subordinados;
	Status;
	Segurança.

Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Hampton (1990).

Segundo Hampton (1990, p. 172), “a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos de uma mesma dimensão, são duas dimensões separadas. A satisfação é afetada pelos fatores de motivação, a insatisfação pelos fatores de higiene” (Quadro 1).

Ausência	Fatores motivacionais	Presença
Não-satisfação		Satisfação
	Fatores higiênicos	
Insatisfação		Não-insatisfação

Quadro 1 – Relação ausência e presença dos dois fatores de Herzberg

Fonte: Adaptado de Maximiano (2000).

Um bom ambiente de trabalho, sem nenhuma “poluição”, más políticas ou remuneração injusta, ajuda a evitar a insatisfação e a deterioração do desempenho. Mas, se um ambiente “poluído” não for controlado, ele pode causar hostilidade, absenteísmo, atrasos, entre outros fatores que deixam claro que o colaborador não deseja fazer parte daquele ambiente.

Como dito anteriormente, deve-se ter cuidado ao aplicar cegamente uma teoria de motivação, pois cada pessoa tem uma forma de agir e de pensar únicas.

## 2.2 Clima organizacional

A expressão clima organizacional tem sido denominada de diferentes maneiras. Entretanto, somente nas últimas décadas é que se tem tentado explicar sua natureza e, de alguma forma, dimensioná-la (RIZZATI, 2002).

Para Maximiano (2000), o clima organizacional dentro da empresa é o resultado dos sentimentos que os colaboradores percebem a respeito do seu local de trabalho. Esses sentimentos influenciam a satisfação e a motivação individual ou do grupo de trabalho para executar as suas respectivas funções. Já para Azevedo (2012), o clima organizacional é a atmosfera psicológica da empresa, um reflexo da percepção de cada indivíduo no que diz respeito a valores, princípios, crenças, políticas e padrões adotados dentro da organização.

Rizzati (2002) comenta que os primeiros estudos focados em clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, por volta de 1960, através do estudo de Forehand (1964) sobre variações ambientais e comportamento organizacional. Esse estudo tratou de problemas de conceituação e mensuração do clima comparando os resultados com a Psicologia. Após isso, Litwin e Stinger (1968) identificaram que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas, como por exemplo, a maneira de liderança usada pelos gestores.

Assim, muitas das empresas têm receio em revelar os seus processos internos e a forma como é organizada e como são divididas as funções. Devido a esses fatores várias organizações têm negligenciado esse tipo de pesquisa, o que, segundo Souza (1980), não deveria ocorrer, pois esse é um assunto importante e que é percebido pelos clientes, ou seja, um clima ruim irá influenciar negativamente nas vendas.

Zanatta (2011 *apud* KINICKI, 2006) ressalta que, quando o clima percebido pelos colaboradores é negativo, a empresa pode presenciar os seguintes acontecimentos:

- Absenteísmo: colaboradores muito insatisfeitos tendem a faltar o trabalho por motivos quaisquer;
- Rotatividade: colaboradores muito insatisfeitos têm maior probabilidade de solicitar a demissão;
- Estresse percebido: pode afetar o comportamento e a saúde do colaborador. Este fator é relacionado a doenças cardíacas, depressão, entre outras.

Todos os fatores citados acima significam uma diminuição substancial na produtividade e na moral dos colaboradores, afirma Schmerhorn (1999). “O ambiente de trabalho reflete a satisfação do colaborador com as normas, valores e procedimentos adotados pela organização, influenciando diretamente a produtividade do funcionário e, conseqüentemente, o desempenho organizacional” (AZEVEDO, 2012, p. 6).

### 2.2.1 Modelos de clima organizacional

O pesquisador dispõe de duas alternativas básicas para a realização de estudos de clima organizacional. Na primeira, ele adota um conjunto específico de fatores já conhecidos e consagrados na literatura e, na outra, elabora o seu próprio modelo (RIZZATTI, 2002). A seguir serão apresentados vários modelos reconhecidos internacionalmente sobre pesquisa de clima organizacional.

Em 1997 essa pesquisa começou a ser realizada com empresas brasileiras através de uma parceria entre GPTW e a Revista Exame. A partir daí, anualmente, é publicado um *ranking* na revista denominado “Guia Exame – as 100 melhores empresas para você trabalhar”. Em 2006, a Revista Época passou a publicar o *ranking*.

Todos os modelos estão organizados no Quadro 2, que facilita a comparação entre os mesmos, facilitando a compreensão de quais modelos analisam determinada dimensão.

DIMENSÃO	LITWIN E STRINGER	KOLB	SBRAGIA	CAMPBELL	KOZLOWISKI	CODA	GPTW
Estrutura / Regras	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Responsabilidade / Autonomia	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Desafio	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Recompensa	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Relações interpessoais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Cooperação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Conflito	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Chefia / Suporte	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Clareza	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Participação	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Reconhecimento	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Identidade / Orgulho	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Imparcialidade	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim
Oportunidade de crescimento	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Consideração humana	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Comunicação	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 2 – Resumo dos modelos de pesquisa de clima organizacional.

Fonte: Adaptado de Lemos (2007) apud Pereira (2003).

Pode-se identificar que as dimensões não são estáticas e pertencentes a apenas uma única variável, podendo a mesma dimensão estar presente em duas variáveis. O fator “Reconhecimento”, por exemplo, é encontrado nas variáveis “Comportamento das chefias” e “Respeito” (LEMOS, 2007).

Por meio da análise do Quadro 1, permite-se dizer que Sbragia e GPTW estão entre os modelos de pesquisa que possuem uma maior abrangência entre os citados. Este trabalho de conclusão de curso optou por utilizar o modelo de GPTW, pois é um modelo abrangente e usado no Brasil há vários anos.

### 3 MÉTODO

Este trabalho foi realizado através de um estudo de campo com o objetivo de identificar o clima organizacional da empresa e, assim, buscar a proposição de soluções ou ajustes que melhorem a situação em que a empresa se encontra no momento.

Os dados foram coletados através de questionários distribuídos para todos os funcionários da empresa, incluindo estagiários com mais de três meses de atuação, na cidade de Santa Maria, matriz da empresa. Não foram incluídos na pesquisa prestadores de serviços, consultorias e serviços terceirizados, apesar de serem usados frequentemente.

#### 3.1 Tipo de pesquisa e método de coleta de dados

A pesquisa se classifica como descritiva, de natureza quantitativa. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002).

Ainda segundo Gil (2002), vários são os trabalhos que podem ser classificados como pesquisas descritivas. Porém, o modo de pesquisa que a distingue de outros é o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados, como o questionário, que será utilizado neste trabalho. Esse tipo de pesquisa busca levantar atitudes, opiniões e crenças de uma população.

Gil (2002) afirma que, entre as principais vantagens do levantamento de dados, está o

fato de que, conforme os próprios entrevistados informam sobre o seu comportamento, crenças e opiniões, a pesquisa torna-se mais livre de interpretações subjetivas. Há muita diferença entre o que as pessoas fazem e sentem e o que elas dizem a respeito disso.

O método aqui empregado será o quantitativo, que se caracteriza pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas (RICHARDSON, 1999).

### 3.2 Modelo Conceitual

O modelo conceitual escolhido para a aplicação neste trabalho foi o de *Great Place to Work Institute* (2014<sup>1</sup>), devido ao fato de que essa teoria está entre as mais completas e renomadas atualmente e, ao contrário de várias outras, foi, e ainda é, aplicada no Brasil em grande escala. O modelo foi criado há 30 anos e é utilizado há mais de 15 anos no país.

O modelo divide o clima organizacional da empresa em cinco dimensões, que são: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. O Quadro 3 relaciona as referidas dimensões, suas descrições e as respectivas questões inseridas no questionário de pesquisa aplicado.

Dimensão	Descrição	Questões
Credibilidade	Acesso e abertura de informação, competência em coordenar recursos humanos e materiais.	2, 3, 6, 7, 10, 13, 22, 32, 35, 36, 37, 40, 43.
Respeito	Suporte aos empregados em decisões relevantes, apoio ao desenvolvimento profissional.	1, 5, 15, 17, 19, 21, 23, 24, 25, 27, 29, 38, 39, 41, 42.
Imparcialidade	Tratamento equilibrado para todos em termos de recompensa, ausência de favoritismo.	11, 16, 26, 33, 49, 50.
Orgulho	No trabalho realizado, no resultado alcançado por um membro ou grupo.	8, 9, 12, 14, 28, 34, 44, 45.
Camaradagem	Hospitalidade, intimidade e comunidade no ambiente de trabalho, senso de equipe.	4, 18, 20, 30, 31, 46, 47, 48.

Quadro 3 – Questões relacionadas às dimensões de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3 Instrumento de pesquisa

A técnica de coleta dos dados utilizada neste estudo é o questionário. O questionário é um dos procedimentos mais usados em pesquisas, pois possui um custo razoável, os respondentes não precisam se identificar, apresenta as mesmas questões na mesma ordem para todas as pessoas e contém questões para atender a uma finalidade específica, além de ser confiável. “Essa técnica também apresenta comodidade tanto ao pesquisador quanto ao respondente porque pode ser aplicada de diversas maneiras, como, por exemplo, pessoal, por telefone, e-mail e correios” (BARBOSA, 1998, p. 2).

Neste trabalho, são evitadas as análises socioeconômicas por motivo de preservar o anonimato dos respondentes, pois se trata de uma empresa pequena, o que torna fácil o reconhecimento dos participantes, caso muitos dados socioeconômicos sejam fornecidos.

A pesquisa a ser aplicada tem o seu questionário baseado na escala do tipo Likert e possuirá as seguintes opções: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo em parte, 3 - Indiferente,

4 - Concordo em parte, e 5 - Concordo totalmente. Segundo Martins (2009), a escala Likert é a escala mais usada. Essa escala permite que uma pergunta seja respondida sempre pelo grau de concordância pessoal, não ficando restrita, simplesmente, ao sim ou ao não.

O formulário de pesquisa foi aplicado a 28 funcionários, correspondendo a 100% do quadro funcional da empresa, isto é, todos os 28 entrevistados compõem o quadro funcional da matriz, em Santa Maria. A pesquisa não foi aplicada para colaboradores que estavam em período de férias, licença médica, folga ou qualquer outro motivo que previna a participação durante a semana que foi dada a todos para responder ao questionário.

A data em que o questionário foi dado aos colaboradores foi de 12 de maio (segunda-feira), tendo eles até o dia 16 de maio (sexta-feira) para responder e devolver o questionário ao pesquisador. Todos os questionários foram entregues e recolhidos pessoalmente pelo autor do trabalho, deixando claro que se tratava de uma pesquisa para a Universidade Federal de Santa Maria e que a identificação deles não era necessária.

### 3.4 Análise de dados

A análise dos dados coletados foi feita de maneira quantitativa utilizando de ferramentas como os *softwares* Microsoft Excel e SPSS. Os dados foram tabulados e serão apresentados em forma de estatísticas descritivas.

A análise foi dividida conforme o modelo GPTW, ou seja, em cinco dimensões distintas. Para cada uma delas foi elaborado um quadro que contém média geral, desvio padrão e coeficiente de variação.

Foram feitos gráficos das médias de cada uma das questões presentes no questionário para facilitar sua visualização. Além disso, também foram calculados o coeficiente de variação e o desvio padrão para cada uma delas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As respostas obtidas a partir dos questionários aplicados para os colaboradores da empresa foram divididas em cinco grupos conforme o modelo proposto pelo Great Place to Work Institute. Esses grupos são: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. A seguir, serão apresentados os resultados obtidos em forma de gráficos para facilitar a compreensão.

A escala usada na pesquisa vai de 1,00, sendo essa a média mínima que pode ser obtida durante a pesquisa se todos os colaboradores optarem por “discordo totalmente” entre as alternativas de resposta ao questionário, até 5,00, sendo essa a média máxima se todos os colaboradores optarem por “concordo totalmente”.

Para fins de análise, todos os valores que alcançarem 3,00 foram considerados neutros, ou seja, não estão afetando o clima positiva ou negativamente. Já os índices abaixo de 3,00 foram considerados ruins e os acima desse valor, bons.

Na Tabela 3, observa-se a média geral entre as cinco dimensões estudadas e também a média geral entre os entrevistados.

Tabela 3 – Média das dimensões do clima organizacional

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Credibilidade	2,39	0,814	34%
Respeito	2,34	0,797	34%
Imparcialidade	2,51	0,862	34%
Orgulho	2,97	0,783	26%
Camaradagem	2,91	0,709	24%
<b>Média Geral</b>	<b>2,62</b>	<b>0,793</b>	<b>31%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores para este trabalho.

Já se pode concluir através da tabela apresentada que a empresa possui problemas referentes ao clima organizacional, visto que somente duas das médias alcançou o nível considerado neutro. Orgulho, coeficiente que está relacionado ao objeto do trabalho e à empresa propriamente dita, e Camaradagem, que está ligado ao nível de relacionamento entre os colaboradores e chefias, estão mais próximos da neutralidade e não afetam a insatisfação de maneira tão forte. Já os fatores de Credibilidade e Respeito, que estão ligados, respectivamente, a comunicações e consistência e apoio ao desenvolvimento e vida pessoal, possuem os índices menores e precisam ser remediados o mais rápido possível.

A seguir, apresenta-se uma análise individualizada das cinco dimensões estudadas. Com isso, pode-se identificar a situação dos fatores referentes a cada uma das dimensões, possibilitando a elaboração de sugestões pontuais para melhoria dos aspectos relacionados.

#### 4.1 Credibilidade

De início, será apresentada a dimensão Credibilidade, que diz respeito ao acesso e à abertura nas comunicações, competência em coordenar os recursos humanos e materiais e integridade e consistência das decisões. A seguir, expõe-se os resultados da dimensão com sua média, seu desvio padrão e seu coeficiente de variação (Figura 2 e Gráfico 4).

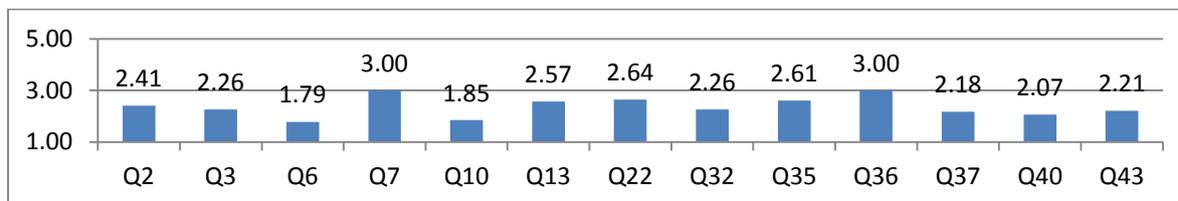


Figura 2 – Gráfico das variáveis da dimensão Credibilidade.

Fonte: Elaborada pelos autores para este trabalho.

Através desse gráfico, é possível verificar que somente duas (Q7 e Q36) das treze dimensões que compõem o grupo da Credibilidade atingiu um valor alto o suficiente para ser considerado neutro (3,00). Essas dimensões são “Não necessito recorrer a horas extras para realizar meu trabalho?” e “Você conhece os objetivos traçados pela empresa para este ano?”. Apesar de essas questões possuírem a maior média na lista que abordam a Credibilidade, elas ainda precisam ser melhoradas.

Dois dos fatores ficaram abaixo dos 2 pontos, o que pode ser considerado nível crítico (Q6 e Q10), são eles: “Os funcionários da empresa têm autonomia?” e “A chefia confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las”. Esses fatores precisam de uma atenção especial, pois são os que prejudicam mais acentuadamente o bom clima dentro da organização. De certa forma, esses dois itens estão parcialmente interligados, os colaboradores não possuem autonomia no seu cargo porque a chefia não confia no trabalho de cada um. Então, se um dos fatores melhorar, o outro deve sofrer leves mudanças positivas.

Legenda				
Código	Questões	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Q2	O relacionamento entre os funcionários e superiores é considerado agradável?	2,41	1,421	59%
Q3	Você pode fazer qualquer pergunta razoável ao chefe e obter uma resposta direta?	2,26	1,347	60%
Q6	Os funcionários desta empresa têm autonomia?	1,79	1,134	63%
Q7	Você necessita recorrer a horas extras para realizar o seu trabalho?	3,00	1,641	55%
Q10	A chefia confia no bom trabalho das pessoas sem	2,85	0,989	53%

	precisar vigiá-las?			
Q13	No seu setor, existem colaboradores o suficiente para o trabalho exigido?	2,57	1,289	50%
Q22	As orientações que você recebe dos superiores são claras e objetivas?	2,64	1,162	44%
Q32	Os superiores são exemplos de boa conduta para os funcionários?	2,26	1,457	64%
Q35	A empresa presta comunicação de ações e estratégias?	2,61	1,286	49%
Q36	Você conhece os objetivos traçados pela empresa para este ano?	3,00	1,333	44%
Q37	Nas transferências de setor ou função, a opinião do funcionário é respeitada?	2,18	1,188	55%
Q40	É fácil se aproximar da chefia e é também fácil falar com ela?	2,07	1,052	51%
Q43	A chefia cumpre o que promete?	2,21	1,197	54%

Quadro 4 – Legenda das variáveis da dimensão Credibilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor para este trabalho.

É claro que colaboradores recém-admitidos pela organização devem ter um acompanhamento de perto tanto dos gestores para que estes possam se adaptar ao ritmo e aos procedimentos que a organização executa. Por outro lado, as ações de acompanhamento não devem ser prolongadas mais do que o necessário, pois isso acaba por inibir o potencial do indivíduo que muitas vezes pode ter conhecimento para realizar o seu trabalho, mas acaba sendo reprimido de usá-lo devido ao imenso controle imposto pela chefia.

Uma maneira relativamente simples para dar mais autonomia aos colaboradores e ao mesmo tempo não precisar conferir o trabalho de cada um deles é montar um plano de cargos e funções onde os colaboradores mais experientes são designados como os chefes de seus setores, ficando responsáveis por ensinar e conferir o trabalho de colaboradores ainda em processo de aprendizagem e receber os *feedbacks* de seus colegas a respeito do andamento do trabalho. Assim, os chefes de cada setor ficarão responsáveis por prestar contas à direção a respeito do que está acontecendo na sua área, repassando somente as informações relevantes e que mereçam atenção. Também é preciso ressaltar que a flexibilidade da direção é um fator importantíssimo para a implementação desta e de qualquer outra mudança, pois não é viável saber o que todos estão fazendo a todo o momento. Isso somente irá criar gargalo na produtividade e gerar insatisfação junto à equipe.

Sobre a dimensão Credibilidade, portanto, pode-se concluir que a empresa precisa realizar ações que mudem a sua maneira de gestão e/ou implementar novas políticas na sua forma de funcionamento para que este grupo não chegue a níveis críticos. Isso porque, como visto anteriormente, esse aspecto pode diminuir a produtividade da organização através de absenteísmo e da rotatividade (HAMPTON, 1990).

#### 4.2 Respeito

Respeito (Figura 3) foi a dimensão com o maior número de questões, 18 no total. Essa dimensão trata do suporte aos empregados em decisões relevantes, ou seja considerar os empregados como indivíduos com vida pessoal e apoiar o desenvolvimento deles.

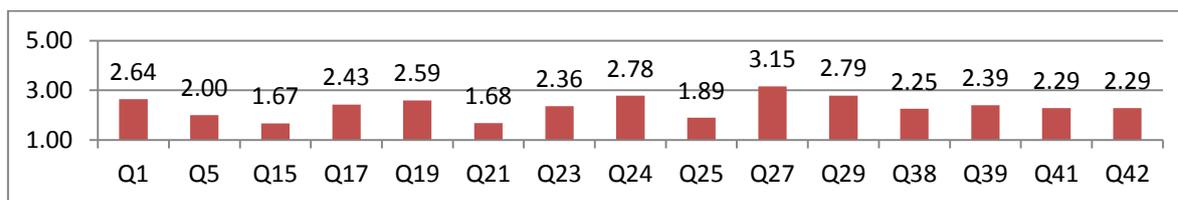


Figura 3 – Gráfico das variáveis da dimensão Respeito.

Fonte: Elaborado pelo autor para este trabalho.

O mesmo problema encontrado na dimensão Credibilidade pode ser observado na dimensão Respeito. Somente um (Q27 - É possível conciliar sua vida pessoal com a profissional nesta empresa?) dos quinze fatores analisados alcançou a neutralidade na influência do clima organizacional. Todos os demais fatores aqui apresentados estão influenciando negativamente no mesmo.

Q5, Q15, Q21 e Q25 alcançaram o valor de exatamente 2,00 ou abaixo disso. Esses fatores são os que mais estão prejudicando o clima organizacional e conseqüentemente os que necessitam de maior atenção por parte dos gestores.

Legenda				
Código	Questões	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Q1	Os funcionários são tratados com respeito e educação?	2,64	1,193	45%
Q5	Você consegue exercer sua função sem interrupções constantes?	2,00	1,122	56%
Q15	A empresa tem um plano de carreira claro para todos os empregados?	1,67	1,000	60%
Q17	Os benefícios oferecidos pela empresa estão de acordo com suas necessidades?	2,43	1,289	53%
Q19	Existem treinamentos de capacitação adequados à realização de suas tarefas?	2,59	1,339	52%
Q21	Você não se sente pressionado para cumprir seu trabalho?	1,68	0,863	51%
Q23	Os equipamentos da empresa (computadores, calculadoras, etc.) são adequados e suficientes para a realização do trabalho?	2,36	1,283	54%
Q24	Existem materiais (canetas, folhas, grampos, pastas, etc.) suficientes para a realização do seu trabalho de maneira adequada?	2,78	1,640	48%
Q25	A sua estação de trabalho é confortável (mesa, cadeira, materiais, etc.)?	1,89	1,133	60%
Q27	É possível conciliar sua vida pessoal com a profissional nesta empresa?	3,15	1,379	44%
Q29	Na sua equipe, o desenvolvimento profissional é valorizado?	2,79	1,371	49%
Q38	A chefia mostra interesse sincero por você como pessoa e não somente como empregado?	2,25	1,266	56%
Q39	A chefia demonstra reconhecimento pelo esforço e trabalho bem feitos?	2,39	1,257	53%
Q41	A chefia reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio?	2,29	1,243	54%
Q42	Esse é um lugar psicológico e emocionalmente saudável para trabalhar?	2,29	1,410	62%

Quadro 5 – Legenda das variáveis da dimensão Respeito.

Fonte: Elaborado pelo autor para este trabalho.

A questão Q5 (Você consegue exercer sua função sem interrupções constantes?) e Q15 (A empresa tem um plano de carreira claro para todos os empregados?) podem ser melhoradas através do plano de cargos e funções citado na questão anterior. Podem ser realizadas reuniões semanais ou até mesmo duas vezes por semana, para que os chefes de setores coloquem a diretoria a par do que está acontecendo. Não é necessário que todos os chefes estejam na reunião ao mesmo instante para não comprometer o andamento de áreas que não podem parar ou sofrer redução de efetivo como, por exemplo, vendas e tele vendas. Questões urgentes devem ser resolvidas o mais rápido possível, outras questões podem ser anotadas e discutidas

durante essa reunião. Dessa forma, os colaboradores não precisam interromper a sua atividade para discutir algo ou prestar contas sobre algo que não é tão crucial para aquele instante.

No que diz respeito à questão Q21 (Você nunca se sente pressionado para cumprir seu trabalho?), esse item é influenciado principalmente pelo sobrecarregamento de atividades para cada indivíduo, contratar e treinar novos colaboradores é a melhor maneira de aliviar a pressão para o cumprimento das atividades que cada um vem sofrendo. Interrupções constantes acabam diminuindo a rapidez que um determinado processo poderia ser feito. Solucionando os problemas percebidos em Q5, esta variável também deve melhorar levemente.

Os outros fatores se encontram entre 2,25 e 2,79. Sendo assim, eles estão gerando insatisfação para os colaboradores, porém de uma forma menos acentuada.

### 4.3 Imparcialidade

A Imparcialidade diz respeito ao tratamento equilibrado para todos em termos de recompensas, bem como a ausência de favoritismo em recrutamento e promoção. Há poucas questões tratando sobre essa dimensão, pois a empresa não oferece bonificação variável nem oportunidades de promoção (Figura 4).



Figura 4 – Gráfico das variáveis da dimensão Imparcialidade.

Fonte: Elaborado pelo autor para este trabalho.

Quanto à dimensão Imparcialidade (Quadro 6), pode-se ver que nenhum dos seis fatores analisados representa um fator crítico, que está gerando muita insatisfação para os colaboradores. Ainda assim, somente Q26 (Você é bem tratado independente de sua posição ou conhecimento?) consegue ficar no nível neutro, todos os outros necessitam de melhorias para que não gerem insatisfação.

A variável Q16 (Sua remuneração é justa conforme o cargo e atividade?) mostra que, para gerar motivação neste quesito, a empresa precisa criar um plano de cargos e salários ou então um sistema de remuneração variável baseado em comissões para a área de vendas e licitações. Para as áreas administrativas, é necessário um sistema diferente de remuneração variável, baseado em metas. No setor de recursos humanos, por exemplo, para se manter o quadro de funcionários o mais completo possível, é importante disponibilizar um bom número de cursos e palestras para que os colaboradores se mantenham atualizados. Para a área financeira, pode ser explorado o controle de inadimplência, organização de notas e documentos para cálculo de imposto. Para *marketing*, os temas dos cursos podem abordar a criação de *banners* e *folders* de divulgação, promoções para alavancar as vendas e boa interação nas mídias sociais. Há várias maneiras de se criar remuneração variável, mas todas elas dependem de um plano de cargos e salários bem estruturado.

Legenda				
Código	Questões	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Q11	A chefia não favorece uns em detrimento de outros?	2,39	1,286	54%
Q16	Sua remuneração é justa conforme o cargo e atividade?	2,26	1,375	61%
Q26	Você é bem tratado independente de sua posição	3,04	1,232	41%

	ou conhecimento?			
Q33	Há um tratamento igualitário dos superiores para com os funcionários?	2,61	1,397	54%
Q49	Todos aqui têm oportunidade de receber reconhecimento pelo seu trabalho?	2,37	1,214	51%
Q50	Se for tratado injustamente acredita que será ouvido e obterá justiça?	2,36	1,446	61%

Quadro 6 – Legenda das variáveis da dimensão Imparcialidade.

Fonte: Elaborado pelo autor para este trabalho.

#### 5.4 Orgulho

O Orgulho foi uma das dimensões com média geral mais alta. Essa dimensão trata sobre o orgulho pelo trabalho realizado em cada indivíduo, pelo resultado alcançado por um membro ou pelo grupo, e pelos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

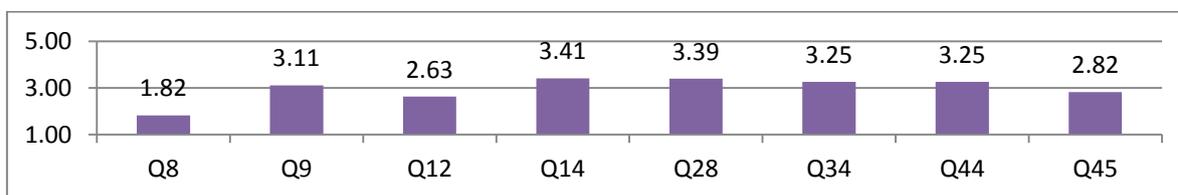


Figura 5 – Gráfico das variáveis da dimensão Orgulho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Na Figura 5, é possível observar que Q9, Q14, Q28, Q34 e Q44 são fatores que estão influenciando levemente o clima da empresa de maneira positiva. Essas variáveis tratam sobre o quão boa a empresa é para o colaborador, se o mesmo possui orgulho em trabalhar no local, se ele sente satisfação em trabalhar ali e se pretende trabalhar na organização por um bom tempo.

Por outro lado, Q8 (Existe motivação dos funcionários para executar as suas atividades?) possui uma média muito baixa, 1,82, e precisa ser melhorado o mais rápido possível. Esse item é uma questão direta para identificar a percepção quanto ao clima organizacional pelos colaboradores, devendo aumentar conforme as mudanças forem implementadas.

Observando Q12 (Você se sente valorizado?) e Q45 (Pretendo trabalhar aqui por um bom tempo?), constata-se que eles influenciam levemente o clima organizacional de maneira negativa e devem ser monitorados com frequência (Quadro 7).

Legenda				
Código	Questões	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Q8	Existe motivação dos funcionários para executar as suas atividades?	1,82	0,905	50%
Q9	A empresa é um lugar bom para se trabalhar?	3,11	1,066	34%
Q12	Você se sente valorizado?	2,63	1,079	41%
Q14	Você tem orgulho em trabalhar na empresa?	3,41	0,931	27%
Q28	Você sente satisfação em trabalhar nesta empresa?	3,39	1,066	31%
Q34	Você se sente satisfeito em trabalhar na empresa atualmente?	3,25	1,236	38%
Q44	Você tem vontade de ir trabalhar?	3,25	1,206	37%
Q45	Você pretende trabalhar aqui por um bom tempo?	2,82	1,541	55%

Quadro 7 – Legenda das variáveis da dimensão Orgulho.

Fonte: Elaborado pelo autor para este trabalho.

## 5.5 Camaradagem

Camaradagem possui a média geral mais alta de todas as dimensões analisadas (Figura 6 e Quadro 8). Essa dimensão analisa a qualidade da hospitalidade, intimidade e comunidade no ambiente de trabalho e o senso de equipe percebido por cada indivíduo dentro da sua área de atuação e também na empresa em geral.

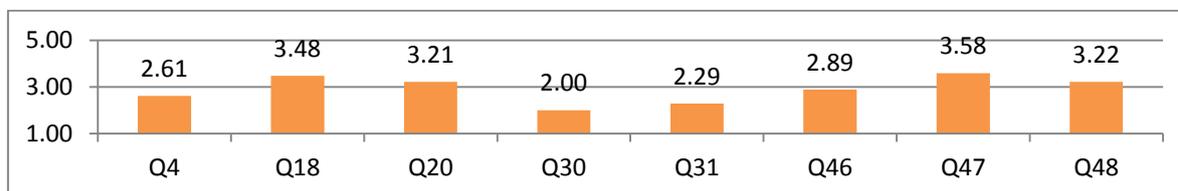


Figura 6 – Gráfico das variáveis da dimensão Camaradagem.

Fonte: Elaborado pelo autor para este trabalho.

Legenda				
Código	Questões	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Q4	Há coleguismo e amizade nas relações entre funcionários e chefias?	2,61	1,315	50%
Q18	Entre os colegas de empresa você tem verdadeiras amizades?	3,48	1,477	42%
Q20	Há profissionalismo nas relações entre os funcionários da empresa?	3,21	1,197	37%
Q30	Existe boa comunicação nas relações entre funcionários e superiores na empresa?	2,00	1,122	56%
Q31	A empresa sustenta valores éticos nas relações de trabalho?	2,29	1,049	46%
Q46	Este é um lugar agradável para trabalhar?	2,89	1,370	47%
Q47	Você pode contar com a colaboração de seus colegas caso precise?	3,58	1,206	34%
Q48	Novos colegas de trabalho são bem-vindos e sentem-se rapidamente “em casa”?	3,22	1,281	40%

Quadro 8 – Legenda das variáveis da dimensão Camaradagem

Fonte: Elaborado pelo autor para este trabalho.

Essa dimensão também apresentou índices bons. Através do gráfico, pode-se identificar que quatro variáveis, Q18, Q20, Q47 e Q48, estão afetando positivamente o clima da empresa, enquanto a variável Q46 (Este é um lugar agradável para trabalhar?) está muito próxima de ser considerada neutra.

Sabe-se que esse grupo de fatores é um dos mais difíceis para a organização controlar, pois trata das relações interpessoais. Algumas pessoas são mais abertas a novas amizades, outras não. Por isso, a empresa consegue incentivar os funcionários a se entrosarem melhor e mais rapidamente, mas não possui um controle direto sobre esse aspecto.

Fatores como coleguismo (Q4), comunicação (Q30) e valores (Q31) se encontram com a média mais baixa deste grupo, tornando-se o foco para mudanças na empresa e implementação de melhorias. Uma boa forma de influenciar nesses itens é promover encontros e festas mensalmente para incentivar os colaboradores a se entrosarem e a se conhecerem melhor. Além disso, é um bom alívio para o *stress*.

Verifica-se, também, que os itens que mais influenciam negativamente no clima são Q5, Q6, Q8, Q10, Q15, Q21 e Q25, os quais possuem média abaixo de 2,00 o que significa que trabalhar esses fatores irá ter um impacto positivo maior na empresa, pois, segundo a Teoria das necessidades de Maslow, citada por Hampton (1990), que consta no item 2.3.1

deste trabalho, não adianta tentar motivar o colaborador por algo que ele já tem, pois, por mais tempo que você tenha acesso a um dos fatores da pirâmide, menos você dará importância para o mesmo, menos ele irá afetar na sua satisfação. Então, as pessoas dão uma maior importância para fatores que não estejam saciados.

Por fim, algumas sugestões dadas podem ser implantadas imediatamente pela organização sem maiores problemas. Entretanto, outras, como, por exemplo, o plano de cargos e salários, necessita de um trabalho longo e detalhado, para que se consiga o melhor resultado possível. Para tanto, o plano deve ser feito preferencialmente por empresas especializadas nesse tipo de trabalho. As sugestões apresentadas têm como objetivo melhorar o clima organizacional e, dessa forma, diminuir a rotatividade e os gargalos, aumentando a produtividade e proporcionando um ambiente agradável que melhore a qualidade de vida de todas as pessoas que trabalham

## 2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou levantar os principais pontos negativos e positivos que influenciam no clima organizacional da empresa. Nesse sentido, constatou-se que a empresa possui índices elevados de insatisfação, os quais podem ser um dos motivos pelos quais há os problemas de rotatividade percebidos pelo autor e citados nas considerações iniciais deste trabalho.

Pelas teorias de motivação descritas durante este estudo, pode-se notar que um clima organizacional ruim afeta muitas partes da organização, isto é, há uma diminuição na produtividade e na eficiência, há absenteísmo e *stress*. Tudo isso influencia no resultado econômico-financeiro da organização.

Como visto durante o referencial teórico, Lobo (2003) afirma que o estudo do clima organizacional requer muito investimento de recursos materiais e humanos, e muitas empresas tem receio de constatar a real situação percebida pelos seus colaboradores. Ademais, Souza (1980) complementa, dizendo que, apesar de todos os gastos, a pesquisa de clima não deve ser ignorada, pois os clientes percebem o clima ruim e isso acaba influenciando nas vendas.

A pesquisa aqui apresentada tornar-se importante para a organização, já que a empresa poderá utilizar as informações trazidas pelo estudo de modo a atuar junto às deficiências que foram constatadas. Tais deficiências já haviam sido percebidas de forma empírica, mas não de forma tão detalhada e sistematizada quanto o estudo apresentou e comprovou.

As sugestões de melhorias apresentadas pelo autor deste trabalho são somente o começo da jornada para a transformação do clima organizacional da empresa em completa satisfação. Mesmo depois que projetos longos sejam implementados, como o plano de cargos e salários, não significa que a empresa irá gerar repentinamente índices de satisfação mais elevados. Isso porque o clima organizacional deve ser monitorado frequentemente, para garantir que a tentativa de melhorar em uma das dimensões não acabe por afetar negativamente outra. Da mesma forma, novas políticas de gerenciamento devem ser adotadas a todo o momento, pois a empresa deve sempre se adaptar às mudanças externas e às pessoas que a cercam.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, Paulo Roberto César de. **Análise do clima organizacional nas agências do banco Itaú de Campina Grande**. Campo Grande: Universidade Estadual da Paraíba, 2012.
- BARBOSA, Eduardo F. **Instrumentos de Coleta de Dados em Projetos Educacionais**. Belo Horizonte: Educativa, 1998.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273. mai./ago. 2006.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FOREHAND, G. A., GILMER, H. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*. v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.
- HAIR, Joseph F. et all. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- ISHIBASHI, Tiago Toshio. **Clima organizacional na gestão pública: um estudo de caso no departamento de fiscalização de obras da prefeitura municipal de três lagoas/MS**. Minas Gerais: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, 2010.
- LEMOS, Denise Maria Rocha. **Avaliação de clima organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento das chefias e as demais variáveis de clima: um estudo no Call Center da Dacasa Financeira**. Bahia: Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, 2007.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARTINS, G. de Andrade. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NIEGE, Glauche Jaroszewski. **Pesquisa de clima organizacional: estudo de caso**. Santa Catarina: Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2008.
- OLIVEIRA, Ancelmo de. **Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1990.
- PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas nas micros, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- PEREIRA, Luiz Alberto. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica**. Bahia: Universidade Federal da Bahia, 2003.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- SANTOS, George dos. **Clima organizacional: um estudo de caso na caixa econômica federal – AG. Ilhéus/BA**. Ilhéus: Universidade Estadual de Santa Cruz, 2008.
- SCHERMERHORN, Jr; John R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Atual, 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ZANATTA, Rafael Wagner. **Estudo sobre clima organizacional de uma agência bancária na cidade de criciúma**. Santa Catarina: Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2011.

