

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A importância do clima organizacional: estudo de caso na empresa Valor Mercantil
Factoring
The importance of organizational climate: case study at Valor Mercantil Factoring

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica

Joao Gabriel Souza Rodrigues
Profa. Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima
Prof. Msc Celso Orlando Rosa
Profa. Msc Wanessa Pazinni

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo conhecer o clima organizacional empresa Valor Mercantil *Factoring*. Utilizou-se uma metodologia exploratória e descritiva com pesquisa de campo com questionário aplicado aos 4 funcionários e uma entrevista com o gestor. Como resultado foi possível inferir que os indicadores como: comunicação, valorização do trabalho realizado, ambiente de trabalho, relação interpessoal, remuneração e o respeito entre os funcionários são tidos como satisfatórios. Enquanto, os indicadores: incentivos e benefícios, tomada de decisões e relacionamentos internos são pouco satisfatórios. Assim, torna-se fundamental adotar um plano de ação visando a melhoria de tais indicadores. Sugere-se encontros regulares, como reuniões de equipe ou de *feedback*; políticas de apoio e suporte aos colaboradores; criação de canais de comunicação; pesquisa interna para compreender as expectativas dos colaboradores; programas de reconhecimento; programas de capacitação e treinamento.

PALAVRAS CHAVES

Clima organizacional, satisfação, motivação, gestão.

ABSTRACT

The aim of this study was to understand the organizational climate of Valor Mercantil Factoring. An exploratory and descriptive methodology was used with field research with a questionnaire applied to 4 employees and an interview with the manager. As a result, it was possible to infer that indicators such as: communication, appreciation of the work performed, work environment, interpersonal relationships, remuneration and respect among employees are considered satisfactory. Meanwhile, the indicators: incentives and benefits, decision making and internal relationships are unsatisfactory. Therefore, it is essential to adopt an action plan aimed at improving such indicators. Regular meetings are suggested, such as team or feedback meetings; support and support policies for employees; creation of communication channels; internal research to understand employee expectations; recognition programs; qualification and training programs.

KEYWORDS

Organizational climate, satisfaction, motivation, management.

INTRODUÇÃO

A relação do homem com seu trabalho é discutida desde os primórdios, enfatizando como o homem lida com a satisfação ou insatisfação no seu ambiente de trabalho, bem como, na relação entre o clima organizacional e a motivação do ser humano. Visto que o ambiente de trabalho pode influenciar diretamente em sua satisfação pessoal e refletir no seu desempenho dentro das organizações.

O clima organizacional é relacionado à satisfação dos membros, que pode ser saudável ou não, positiva ou negativa, satisfatória ou insatisfatória, tem relação ao ambiente e as estruturas que são oferecidas aos trabalhadores, sendo as principais variáveis que afetam diretamente o clima saudável: a liderança, comunicação, o próprio trabalho, os aspectos pessoais e a motivação. Sendo assim, a pesquisa será realizada com os próprios funcionários da empresa, buscando entender como o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores influencia a sua percepção com o trabalho, e como pode modificar seu estado psicológico, motivacional, gerando impactos individuais e coletivos dentro da organização.

Diante o exposto, o presente trabalho tem como objetivo geral conhecer o clima organizacional empresa Valor Mercantil *Factoring*.

Como objetivos específicos pretende realizar a fundamentação teórica, investigar os fatores que devem ser considerados no levantamento do clima organizacional, estudar como o clima organizacional vem impactando na vida pessoal e coletiva do trabalhador; contextualizar a relevância do clima organizacional para a manutenção do bem-estar e da saúde dos colaboradores e por fim, propor um plano de ação para as deficiências apontadas.

A estudo foi realizado na referida empresa fundada em 11/05/2011, situada em Goiânia, contém 4 funcionários e 1 gestor atualmente, com a média de 42 clientes (foco em pessoa jurídica). A organização é do segmento de serviços financeiros sendo sua principal fonte de renda a antecipação de recebíveis cobrando-se um deságio pelo serviço.

Este trabalho justifica-se pela relevância do tema, o clima organizacional tende a modificar as relações interpessoais no trabalho e é percebido de maneira singular por cada membro da organização, influenciando todos os aspectos relacionados à empresa e a sua produtividade frente as experiências geradas no ambiente de trabalho, sendo um dos principais pilares para a construção de um bom resultado dentro da empresa.

Além disso, a presente pesquisa visa contribuir para que novos estudos e intervenções sejam realizados de forma mais assertiva, sanando lacunas existentes nesse contexto e visando trazer mais eficácia e comprometimento com o colaborador, visto que, a pesquisa é o parâmetro para o desenvolvimento de uma ação inovadora em todo e qualquer ambiente organizacional.

A problematização que orienta o estudo está alicerçada nas seguintes questões: Como é o clima organizacional na empresa estudada?

A principal hipótese é que ao manter-se um bom clima organizacional o rendimento dos funcionários será maior, pois a motivação desses funcionários estará elevada, acarretando a melhora das relações e do trabalho como um todo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Clima Organizacional

Toda organização possui um clima organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, um meio psicológico próprio de cada membro da instituição. O clima organizacional é relacionado à satisfação dos membros, que pode ser saudável ou doentia, positiva ou negativa, satisfatória ou insatisfatória (CHIAVENATO, 2008).

O clima organizacional está ligado às percepções que os colaboradores possuem sobre a empresa e sobre o ambiente de trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Podem ser acrescentados, ainda, as opiniões e sentimentos que são expressos nos comportamentos dos colaboradores frente à organização, além da percepção que têm dela (CHIAVENATO, 2008).

Outros pensadores, definem o clima organizacional como uma percepção do ambiente que acarreta consequências no desempenho, nas relações interpessoais e na satisfação do trabalho, podendo inferir até mesmo na rotatividade e absenteísmo do núcleo da empresa. (STEFANO; ROIK, 2005),

Já Maximiano (2009) correlaciona o clima organizacional com o conceito de qualidade de vida no trabalho, em que quanto melhor o clima, melhor será a qualidade de vida para os colaboradores e para a empresa como um todo.

Conforme Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), o clima organizacional favorável concerne à possibilidade de satisfazer as necessidades dos colaboradores. Por outro lado, quando o clima é desfavorável e suas necessidades não são atingidas, provoca-se desmotivação e comportamentos que vão contra os objetivos propostos pela organização.

Partindo desse mesmo viés, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que um clima organizacional favorável gera aumento na satisfação dos colaboradores, refletindo em seu maior desempenho e instigando a correlação entre clima organizacional, satisfação e produtividade. Chiavenato (2010), nesse mesmo contexto, acrescenta que o clima organizacional também diminui acidentes, doenças psicossomáticas, absenteísmo e rotatividade.

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A Pesquisa de Clima Organizacional – PCO é uma valiosa ferramenta da gestão estratégica uma vez que possibilita identificar o grau de satisfação e motivação dos colaboradores permitindo a realização de ações que contribuam para o crescimento e desenvolvimento das pessoas e da empresa. Assim, o planejamento estratégico deve ser compreendido como a idealização e operacionalização de ações estratégicas coordenadas, decorrentes de normas e valores da organização, de modo a se atingir objetivos previamente estabelecidos.

Importante registrar que a pesquisa de clima tem como objetivos validar as políticas estratégicas de gestão de pessoas que irão viabilizar as suas práticas e dentre elas identificar as práticas de relacionamento entre os colegas de trabalho e a gerência; identificar o nível de satisfação e motivação; medir a qualidade de vida no trabalho; discutir a satisfação em relação a remuneração e benefícios bem como as políticas organizacionais; discutir a possibilidade de carreira na empresa como opção de desenvolvimento profissional; avaliar o perfil de liderança e assim, orientar os planos de ações para melhoria do clima, dentre outros.

Os estudos revelam que o clima organizacional se refere às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm em relação à empresa e ao ambiente de trabalho. (ROBBINS, 2011, p. 505).

Utilizar o clima organizacional como estratégia na obtenção de resultados pode trazer vantagens uma vez que melhorias podem ser implementadas envolvendo as pessoas de diversas áreas organizacionais. Assim, considerar a estratégia de inclusão do clima organizacional no planejamento estratégico torna-se possível planejar ações e buscar resultados dentro de alguns cenários possíveis e até desafiadores.

Assim, pode-se afirmar que a PCO, visa em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização com o seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores na empresa. Pesquisa de Clima Organizacional como um canal de comunicação entre a direção e o corpo de empregados da organização, representa um modo constante de obter e de fornecer *feedback*, mantendo o foco voltado para as necessidades dos empregados. Orienta e democratiza a participação dos

funcionários no processo de gestão, uma vez que as decisões passam a incluir também as tendências e os pontos de vista dos empregados que foram manifestados através da pesquisa. Para uma pesquisa de clima organizacional ser bem-sucedida é necessário um amplo envolvimento das pessoas nas etapas de estruturação. Na concepção de Puente-Palácios (2002) o clima pode ser entendido como o resultado de processos de percepção, carregados de um significado cognitivamente construído e psicologicamente importante para o sujeito.

Os temas abordados na PCO referem-se ao trabalho realizado; relacionamento interpessoal; comunicação; trabalho em equipe; estilo gerencial; salários e benefícios; imagem da empresa perante seus colaboradores; condições do ambiente de trabalho e outros assuntos que podem ser abordados conforme a necessidade da empresa. Neste contexto, o clima organizacional busca retratar o estado de satisfação dos colaboradores em relação a diversos itens, dentre os quais podemos mencionar: ao seu trabalho, a empresa; a ele mesmo; aos colegas de trabalho, às condições de trabalho; à sua chefia/gerência etc., bem como visualizar e identificar o grau de alinhamento entre a cultura definida pela organização e as ações realizadas no dia a dia. A percepção do trabalhador de sua importância para os resultados da organização tem uma correlação direta com o clima organizacional.

As políticas de recursos humanos têm que ter presente a percepção e os sentimentos das pessoas uma vez que a PCO possibilita refletir sobre o seu grau de satisfação e motivação no exercício de seu trabalho na empresa bem como a busca de adequações para o aprimoramento do desempenho, ampliação da produtividade e melhor nível de realização individual e profissional. Assim, importante afirmar que o planejamento estratégico de RH deve estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa e “prevê a viabilidade de várias ações que a empresa deve iniciar ou rever, visando analisar se existem competências e pessoas disponíveis e preparadas para a execução da estratégia” (BARBIERI, 2013, p. 61,62).

A literatura revela que cada organização tem seu “clima” medido pela motivação, comprometimento e envolvimento das pessoas elevando as ações de produtividade atendendo aos objetivos da empresa, funcionários e clientes. Verdadeiro também afirmar que se existe baixo nível de motivação o clima será de desinteresse e apatia uma vez que o comportamento, valores e atitudes retratam o grau de satisfação das pessoas no trabalho. Por fim, Chiavenato (2007) e Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), afirmam que o clima organizacional é a qualidade do ambiente organizacional, que é percebida pelos colaboradores da organização e que influenciam o seu comportamento. Os estudos revelam que muitos estudiosos discorreram sobre a temática e sintetiza clima organizacional como conjunto de valores, atitudes, comportamentos e percepção elaborada pelas pessoas como energia que pode afetar diretamente no desempenho, satisfação e motivação.

Assim, as pesquisas desenvolvidas sintetizam que a PCO busca identificar e avaliar as atitudes e os padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas no relacionamento e no plano motivacional dos integrantes da organização, oferecendo aos funcionários a oportunidade de se manifestarem, expressarem seus pensamentos, sentimentos e atitudes em relação a um conjunto de fatores e variáveis organizacionais. Importante ressaltar e reafirmar que a pesquisa passa a ser um instrumento de avaliação da gestão e da política de desenvolvimento organizacional. (TACHIZAWA; FORTUNA, 2004).

A PCO permite avaliar a vantagem competitiva como um valor que a empresa consegue criar medido na satisfação do funcionário e na obtenção de resultados. Os indicadores para medição do clima organizacional são diversos e trabalhados por um conjunto de autores, mas, que envolvem os fatores como motivação, responsabilidades, relacionamentos com a chefia e com colegas, comunicação, recompensas, estado de tensão, participação, autonomia, atitude frente a conflitos, condições de progresso e carreira, dentre outros.

INDICADORES DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

MOTIVAÇÃO

A palavra motivação parece ser um termo bem moderno, porém o conceito de motivação vem sendo discutido e estudado desde 1927, o que quer dizer que não é algo tão novo assim. Motivação, do latim *movere*, significa mover, porém apenas saber o significado da palavra não é o suficiente para entender a essência de motivação, o que faz necessário analisar alguns conceitos básicos (ROBBINS, 2006).

Motivação é um construto e se trata do destino momentâneo dado ao pensamento, também à atenção empregada e à ação imposta para o alcance de um objetivo que o indivíduo vê como positivo ou importante. Esse processo impulsiona o comportamento de forma que possibilita que agreguemos outros conceitos importantes como anseio, desejo, muita vontade, esforço, sonho, esperança entre outros (HUGHES; REDFIELD; MARTRAY, 1989 *apud* ROBBINS, 2006).

Já para Robbins (2006), a motivação é resultante da interação do indivíduo com a situação, e seu nível é variável tanto de indivíduo para indivíduo quanto em um mesmo indivíduo, em diferentes situações. Sua definição foi dada como “o processo que determina a intensidade, a direção e a persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar sua meta” (ROBBINS, 2006, p. 152). Os indivíduos motivados tendem a permanecer na realização de suas tarefas até atingirem seus objetivos.

Segundo Deci e Ryan (2000) a motivação pode ser compreendida e separada — com o intuito de ser observada em perspectivas diferentes — em dois aspectos que podem ser analisados separadamente: o impulso e a atração. Afirmar que o processo motivacional é um impulso quer dizer que os instintos e pulsões são forças que impulsionam o indivíduo a ter uma ação. Dessa forma, crescem necessidades internas no indivíduo que o levam a buscar uma solução. Um exemplo simples e objetivo de motivação por impulso é a fome: a necessidade de alimento produz a fome, que por sua vez, tem a necessidade de ser saciada, o que ocorrerá com o ato de alimentar-se. Porém, quando se observa o aprendizado, por exemplo, o objetivo não está no imediato e sim em um plano futuro, em que o indivíduo possuirá determinado saber; o estado final, como ser portador de um conhecimento em específico, é o que atrai o indivíduo — esta é denominada motivação por atração, como uma força que “puxa, atraindo para o alcance de um objetivo.

POLÍTICA SALARIAL

As políticas e diretrizes de remuneração dos funcionários são necessárias para atrair e reter pessoas que trabalham nas empresas em função de certas expectativas e resultados transformados em salários e benefícios. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada.

Verifica-se em autores como Pontes (2008, p. 45), que a eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no “desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos que fornecem o alicerce firme para avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes”.

Portanto, a implantação de um plano de cargos e salários é fundamental, pois uma organização não tendo uma forma justa de remuneração sempre terá conflitos internos.

Importante ressaltar o trabalho de Limongi França (2014) quando afirma que a remuneração envolve aspectos sociais, psíquicos e organizacionais, econômicos, éticos e que:

A remuneração precisa ser bem administrada, acarretando bom relacionamento entre a empresa e o empregado. A gestão da remuneração constitui-se, assim, uma das tarefas mais importantes e complexas da gestão de pessoas e que tem como objetivos:

Comprometer os empregados com os objetivos organizacionais (...) cumprir as obrigações legais, manter o senso de equidade e justiça entre os empregados, atrair novos empregados altamente qualificados, reter os empregados atuais, motivar os empregados na busca do bom desempenho e do contínuo desenvolvimento, dentre outros. (LIMONGI FRANÇA, 2014, p. 66-68).

Os estudos indicam por fim, que a remuneração impacta no sucesso das estratégias organizacionais e se coloca como uma ferramenta de parceria entre empresa e funcionários uma vez que “o planejamento de programas, políticas e práticas de remuneração requerem a consideração de vários fatores do ambiente organizacional” podendo tornar-se um instrumento eficaz de gestão. (HANASHIRO; TEIXEIRA, ZACCARELLI, 2008, p. 201.)

OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL

A qualidade do produto ou serviço oferecido pela empresa depende do grau de conhecimento dos seus colaboradores e sendo assim, na pesquisa de clima são avaliados os indicadores de valorização do empregado no esforço de crescimento, incentivo da empresa ao seu processo de qualificação, desenvolvimento e crescimento. Dessler, (2003) em seus estudos enfatiza a importância da empresa contribuir para a Carreira do funcionário e reforça:

São importantes as avaliações orientadas para a carreira, nas quais o gerente é treinado, não somente para avaliar o funcionário, mas também para encontrar os caminhos possíveis de carreira e determinar o desenvolvimento necessário segundo as forças e as fraquezas das pessoas (DESSLER, 2003, p. 264).

Para desenvolver as potencialidades das pessoas na empresa é preciso programas de desenvolvimento de carreira oferecendo oportunidades internas de crescimento, desenvolvendo competências de acordo com os desafios propostos e a disposição dos funcionários em se qualificarem permitindo promoções, progressão salarial e desenvolvimento de novas habilidades para novas áreas e cargos. Assim, algumas práticas gerenciais podem ser aplicadas de forma a valorizar a prática e a cultura do bom ambiente de trabalho.

O cenário atual revela que a carreira tem enfrentado diversas mudanças em torno de suas concepções, em decorrência dos acontecimentos econômicos, políticos e sociais. Tais mudanças estão pautadas em avanços tecnológicos, globalização, agilidade no processo de comunicação, expectativa de vida, desemprego, dentre outros. Diante deste contexto, carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém. As contribuições de um conjunto de estudiosos revelam que um plano de carreira começa a ser traçado a partir de reflexões sobre a forma pessoal de ser e agir, entretanto, para que seja efetivo é necessário que se transforme em um plano escrito que possa periodicamente se consultado e analisado servindo como uma bússola para a vida profissional. (LIMONGI FRANÇA, 2014).

A oportunidade de Carreira para ser efetiva, deve atender as necessidades tanto da organização quanto das pessoas. Por isso, espera-se identificar nos resultados dos estudos de Clima Organizacional um ambiente que oferece oportunidades de aprimoramento profissional, reconhecimento, mobilidade de cargos e salários e desenvolvimento contínuo no processo de qualificação do profissional.

COMUNICAÇÃO

Existem diversos instrumentos para veicular a comunicação interna, que vão desde a informação fornecida informalmente pelos colegas e superiores hierárquicos, até as reuniões, seminários e comunicados formais. Os estudos revelam que:

Nenhum indivíduo, grupo ou organização podem existir sem a transferência de significados entre os seus membros. Apenas por meio dela as informações de ideias podem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é muito mais do que um transmitir um significado: esse significado também precisa ser compreendido. (ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F., 2010, p. 325).

A comunicação é um instrumento para veicular informação e é importante que a empresa tenha essa preocupação de informar os seus colaboradores para que eles se sintam envolvidos no desenvolvimento dos negócios, criando um clima de parceria e confiança.

Ao abordar o indicador Comunicação em uma pesquisa de clima organizacional tem como objetivo avaliar a satisfação dos colaboradores quanto ao processo comunicacional aplicado a fim de tornar a comunicação mais transparente, democrática e participativa, requisitos vitais para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas.

Em síntese, pode-se afirmar que a comunicação completa e eficaz entendida como o fornecimento ou troca de informações, ideia e sentimento, “é vital para o ajustamento das pessoas dentro de uma organização”. (MINICUCCI, 2009, p. 248)

Numa PCO a importância de captar informações do cliente interno e conhecer seus valores, interesses, motivações, valores sugere um novo conceito de comunicação que é o de endomarketing uma vez que dissemina valores como comprometimento, reconhecimento, criando uma linguagem própria para cada empresa consolidando a cultura dando ênfase a importância do clima organizacional.

A comunicação empregada nas empresas favorece o processo de delegação de atividades com maior envolvimento da liderança e dos outros níveis fazendo com que o sistema cooperativo se torne dinâmico.

RELACIONAMENTO E LIDERANÇA

Ao falar de relação de trabalho evidencia-se a ideia de que a construção de uma empresa se fundamenta em reunir indivíduos em grupos em prol de um objetivo comum. O desafio dos gestores é fazer com que todas as pessoas envolvidas nesse processo caminhem na mesma direção. Carvalho e Ferreira (2000) alertavam a importância de saber lidar com a personalidade e pensamentos diferentes na equipe alicerçada da confiança e respeito buscando uma comunicação franca e aberta, visando à dissolução de conflitos e alcances dos objetivos propostos. É evidente que o sinergismo que vem de pessoas trabalhando juntas torna o ambiente mais produtivo, mantém o apoio e o entusiasmo mesmo em tempo difíceis.

À medida que as organizações se envolvem mais com o movimento de qualidade, descobrem as vantagens de ter pessoas de todos os níveis trabalhando juntas em equipe. Os

gerentes, geralmente em grupos, identificarão muitos processos ou problemas necessitados de melhoria e formarão equipes de projetos encarregados de encontrar soluções.

Nesse contexto, para desenvolver um relacionamento de qualidade no ambiente de trabalho os gestores precisam desenvolver estratégias, ter objetivos definidos, uma comunicação eficaz, *feedbacks* constantes e liderança compartilhada. Assim, importante ressaltar o indicador de relacionamento com o sistema gerencial na medida em que o papel da liderança na empresa é uma tarefa desafiadora.

Os estudos e pesquisa desenvolvidos sobre liderança destacam que no mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível ótimo de eficácia. Precisam de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. No entanto, também precisam de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar operações do dia a dia. (ROBBINS, 2010, p. 360).

AMBIENTE DE TRABALHO

Utiliza-se da ferramenta de estudos do Clima Organizacional exatamente para mapear e definir o ambiente de trabalho, compreendido como limpeza, ventilação, iluminação, condições de segurança, máquinas, equipamentos e recursos materiais adequados para a realização do trabalho. Sendo assim, a abordagem desse tópico na presente pesquisa é essencial uma vez que segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) o clima é a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa percebida ou experimentada pelos colaboradores e que influencia seus comportamentos.

Assim o ambiente interno em que as pessoas convivem entre si e as condições de infraestrutura para realizarem suas tarefas interferem no grau de motivação e satisfação deles. Dessa forma, o ambiente de trabalho e sua atmosfera são fatores consideráveis para um melhor desempenho e alcance de resultados.

Importante ressaltar que é dever da empresa garantir boas condições de trabalho de modo a suprir as necessidades de seus funcionários proporcionando um ambiente adequado para a construção da motivação, integração e produtividade com fins de alcançar os objetivos organizacionais. O monitoramento permanente do clima possibilitará um equilíbrio na compreensão dos objetivos individuais, da equipe e organizacionais visando continuamente melhorias no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios, sabendo que os colaboradores se constituem no principal fator que impulsiona qualquer organização.

METODOLOGIA

O campo da ciência utilizado na pesquisa é interdisciplinar, fazendo a integração das várias áreas da ciência como psicologia, sociologia, administração, entre outras.

Os procedimentos técnicos de estudo referem-se à pesquisa bibliográfica norteada por material já publicado, como livros, artigos e material disponibilizado na internet, constituindo a fase preliminar do estudo. A pesquisa bibliográfica é o tipo ideal de metodologia para investigar os objetivos propostos, porque ela possibilita um amplo alcance de informações em diversos materiais distintos, assim como foi feito durante a pesquisa. Segundo Vergara (2006, p. 48):

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao

público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica em pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema por meio de levantamentos bibliográficos e visitas às instituições pesquisadas e descritiva por usar técnicas padronizadas de coleta de dados por meio de questionários aplicados.

A pesquisa realizada na empresa Valor Mercantil *Factoring* é uma pesquisa de campo com metodologia exploratória descritiva com a população de colaboradores, visto que, esse tipo de pesquisa possibilita maiores possibilidades de se obter novas ideias e informações. Conforme Marconi e Lakatos (2017) a pesquisa exploratória tem como objetivo investigar e estudar o seu fenômeno no seu próprio ambiente, além disso, esse tipo de pesquisa costuma trazer uma solução, potencial e viável para o problema a ser estudado. Além disso, esse tipo de pesquisa torna-se muito importante, pois, traz novos conceitos, novas formas de enxergar o mesmo paradigma, possibilitando que novas afirmações para futuros estudos.

O tipo de abordagem utilizada foi pesquisa quantitativa por traduzir em número opiniões e informação a fim de classificá-las e analisá-las e pesquisa qualitativa por interpretar os fenômenos e atribuir significados que não se traduzem em números. A população foram os quatro funcionários da empresa Valor Mercantil *Factoring*, num total de 04 funcionários e o gestor da mesma.

A pesquisa é caracterizada como de campo devido o pesquisador ter se deslocado até a empresa para coletar os dados e informações, bem como, observar os fenômenos ocorridos.

O levantamento de dados da pesquisa foi realizado por meio de questionários com colaboradores da empresa, entrevista com gestor e, pesquisas bibliográficas a fim de compreender a temática a ser estudada e responder os objetivos propostos. Segundo Gil (2002), a coleta de dados pode ser realizada de inúmeras formas, tais quais: entrevistas, observação, como também métodos particulares e específicos elaborados para cada pesquisa a ser realizada, conforme seus objetivos e peculiaridades.

Os dados quantitativos foram coletados por meio dos questionários realizados pelos colaboradores, nos quais foram analisados e, foram incluídos gráficos e análises que representam os resultados quantitativos encontrados. Conforme Gil (2002) a pesquisa quantitativa trata-se de uma pesquisa que se utiliza da explicação dos fenômenos por meio dos números, da estatística.

A presente pesquisa possui dados qualitativos, principalmente, da análise dos dados coletados na empresa durante a entrevista, o que possibilita maior compreensão e interpretação dos dados coletados, pois, foi realizada a indagação e construção da realidade. Oliveira (2009) relata que as entrevistas são excelentes meios de coleta de dados qualitativos, principalmente as entrevistas semiestruturadas, pois, para ele:

As entrevistas semiestruturadas são as que mais possibilitam a compreensão e o estudo de questões “nesse ambiente”, [...] uma vez que permite não somente a realização de perguntas que são necessárias à pesquisa e não podem ser deixadas de lado, mas também a relativização dessas perguntas, dando liberdade ao entrevistado e a possibilidade de surgir novos questionamentos não previstos pelo pesquisador, o que poderá ocasionar uma melhor compreensão do objeto em questão.

A pesquisa foi dividida em indicadores que compõe o clima organizacional de uma empresa, a saber: relacionamentos internos; desenvolvimento profissional; liderança e superiores; comunicação; remuneração, dentre outros. Os indicadores utilizados permitirão analisar o clima organizacional da empresa pesquisada.

Ainda, o questionário aplicado aos colaboradores constituiu-se no instrumento básico de coleta de dados. Sua estrutura contém quinze perguntas fechadas divididas por indicadores

e, tendo como resposta 1 para muito satisfeito – 2 para satisfeito – 3 para pouco satisfeito e 4 para insatisfeito, estruturado posteriormente em porcentagem as respostas.

Por fim, têm-se a entrevista com o gestor, para investigar e responder os objetivos propostos e compreender melhor o funcionamento da empresa e os pontos nos quais precisam de maior atenção. As questões orientadoras da entrevista foram: o que é necessário para ser um líder; percepção do gestor sobre o clima organizacional; e questões relacionadas aos indicadores.

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

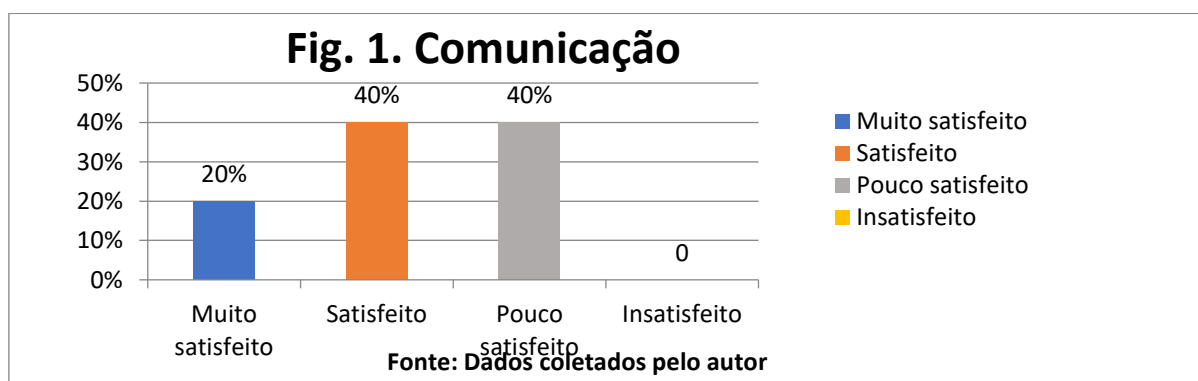
A empresa Valor Mercantil *Factoring* foi fundada em 11 de maio de 2011, está situada em Goiânia, contém 4 funcionários e 1 gestor atualmente, com a média de 42 clientes (foco em pessoa jurídica). A organização é do segmento de serviços financeiros sendo sua principal fonte de renda a antecipação de recebíveis cobrando-se um deságio pelo serviço.

COLETA DE DADOS – COLABORADORES DA EMPRESA VALOR MERCANTIL *FACTORING*

Para que os objetivos fossem alcançados foi aplicada uma pesquisa quantitativa, realizada por meio de uma entrevista pessoal em formato de questionário com perguntas objetivas para obter maiores informações, em que as respostas disponíveis para a marcação eram: “muito satisfeito; satisfeito; pouco satisfeito ou insatisfeito”.

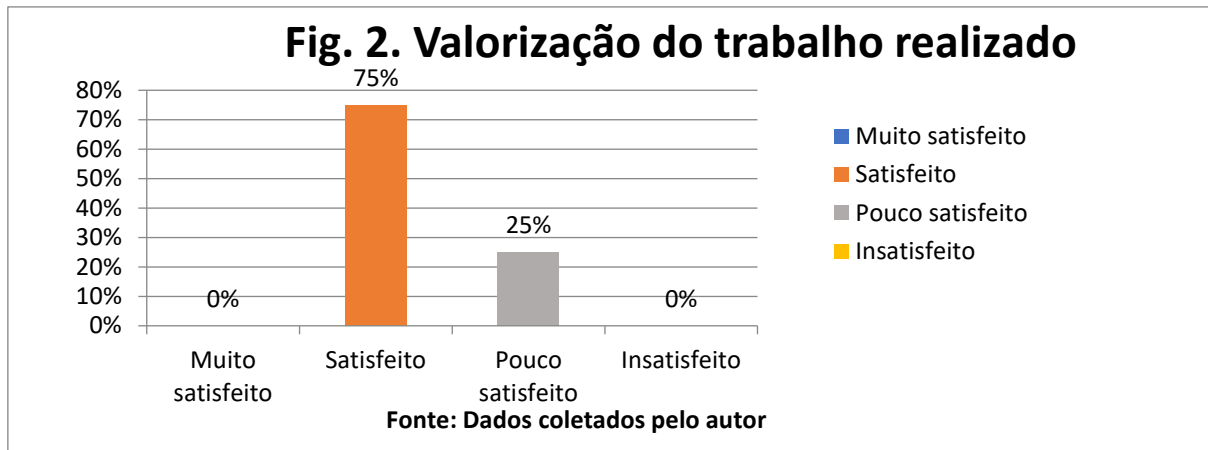
A pesquisa foi aplicada no decorrer desse semestre de 2023, em salas de reuniões da Valor Mercantil *Factoring*, em horário estipulado pelo gestor, de acordo com a disponibilidade dos colaboradores. Essa pesquisa foi desenvolvida através de um questionário com roteiro de perguntas semi-estruturadas, e será representada a seguir por meio dos gráficos e análises dos mesmos.

Figura 1. Comunicação do gestor com os membros da empresa



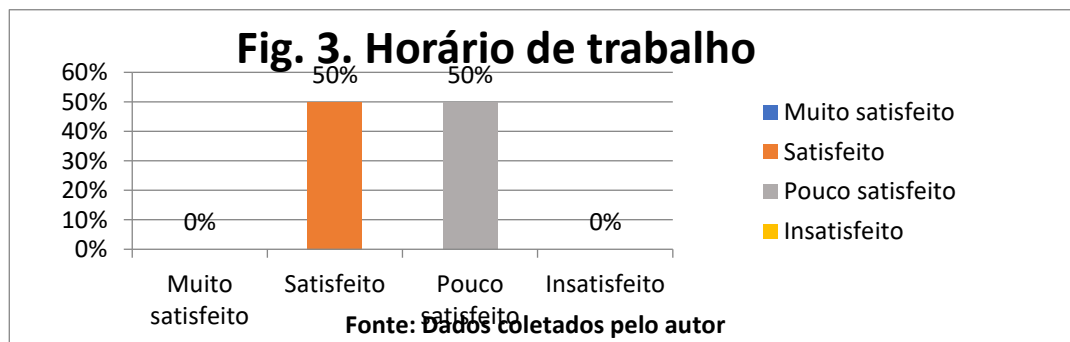
A pergunta 1, representada pela figura acima foi realizada para averiguar o indicador da comunicação dentro da empresa, mais especificamente dos gestores com os membros da empresa. Nessa questão 40% dos colaboradores relataram estarem satisfeitos com a comunicação dos gestores, enquanto, na mesma proporção 40% pouco insatisfeitos e 20% muito satisfeitos.

Figura 2. Valorização do trabalho realizado



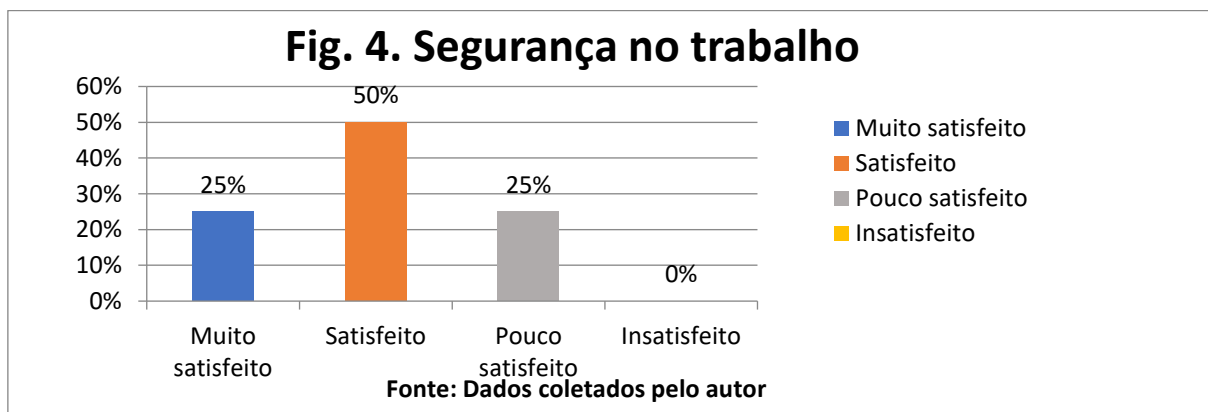
A pergunta 2, representada pela figura acima foi realizada para averiguar o indicador da percepção de como os colaboradores se sentem valorizados em relação ao seu trabalho realizado. Em relação à esse quesito, 75% responderam que encontram-se satisfeitos enquanto 25% pouco satisfeitos.

Figura 3. Horário de trabalho



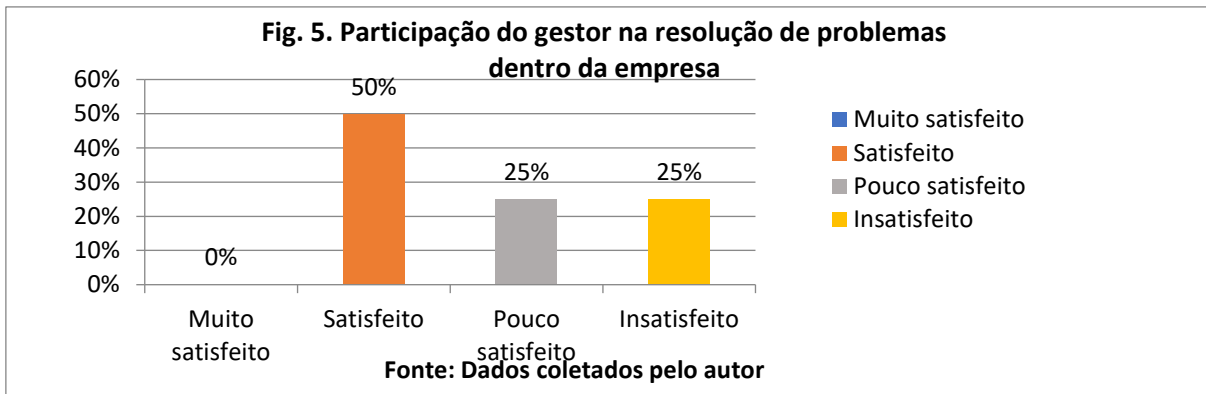
No que tange os indicadores de satisfação dos colaboradores frente à organização em si, nota-se na questão 3 na qual envolve o horário de trabalho executado na empresa, 50% dos funcionários responderam que se encontram satisfeitos, enquanto 50% relataram pouco satisfeitos

Figura 4. Segurança no trabalho



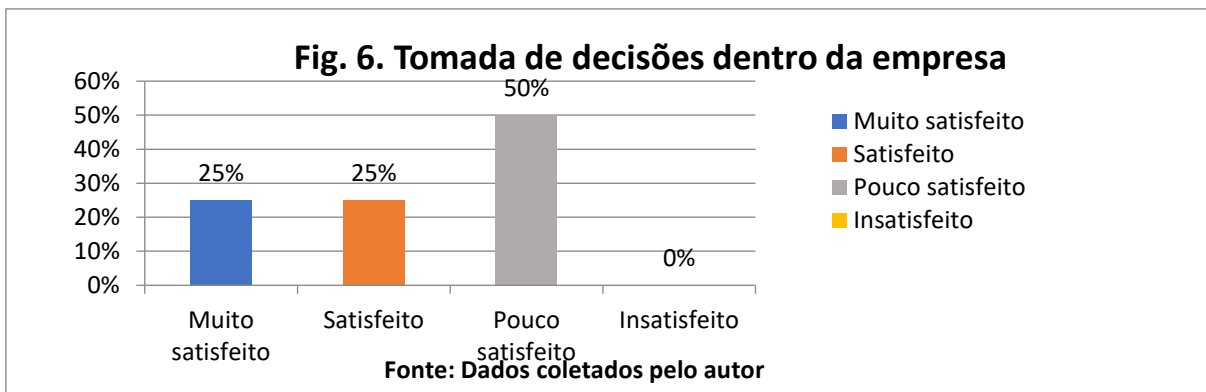
Na figura 4, é questionado acerca da satisfação frente à segurança do trabalho, 50% dos colaboradores responderam que estão satisfeitos, enquanto 25% muito satisfeitos e apenas 25% estão pouco satisfeitos nesse quesito.

Figura 5. Participação do gestor



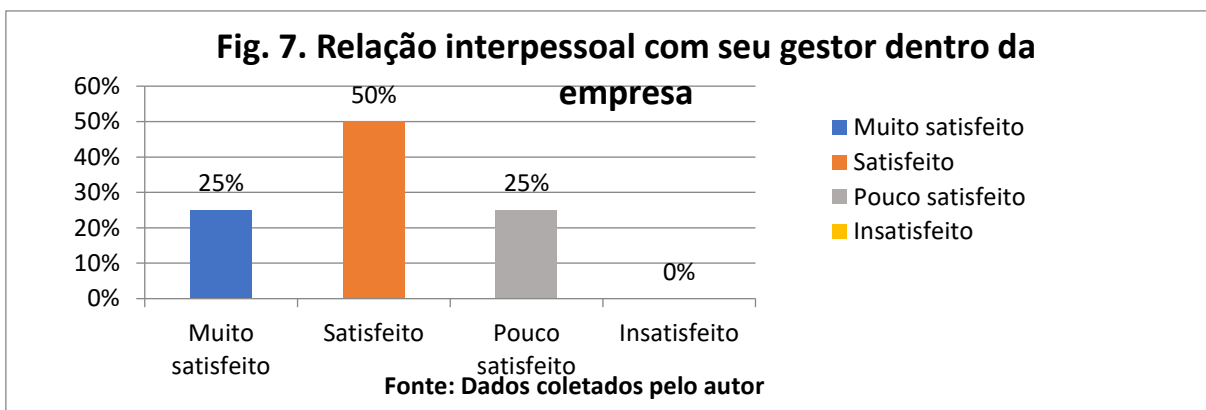
A questão 5, representada sobre a participação do gestor na resolução de problemas, bem como, liderança e comunicação, 50% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, 25% pouco satisfeitos e 25% insatisfeitos.

Figura 6. Tomada de decisões.



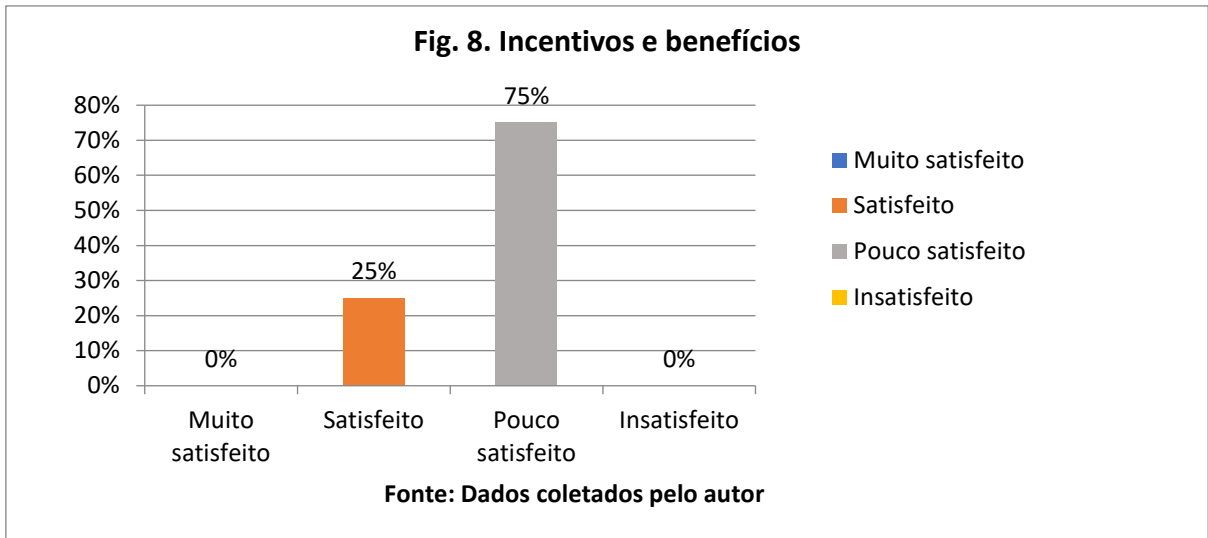
Essa questão, abrange a satisfação dos colaboradores na tomada de decisões do gestor e sua percepção de autonomia nessas decisões, 50% dos colaboradores estão pouco satisfeitos, 25% satisfeitos e 25% muito satisfeitos.

Figura 7. Relação interpessoal



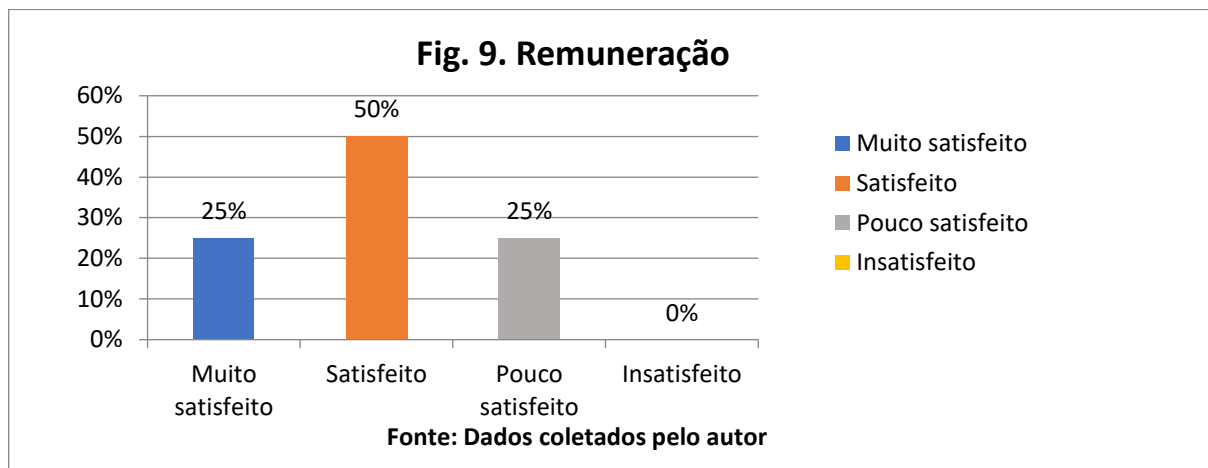
Nesse indicador é compreendido acerca dos relacionamentos internos, mais especificamente como é o relacionamento interno do gestor dentro da empresa. Assim, como é demonstrado acima os colaboradores relataram 50% de satisfação com a relação interpessoal, 25% pouco satisfeitos e 25% pouco satisfeitos.

Figura 8. Incentivos e benefícios



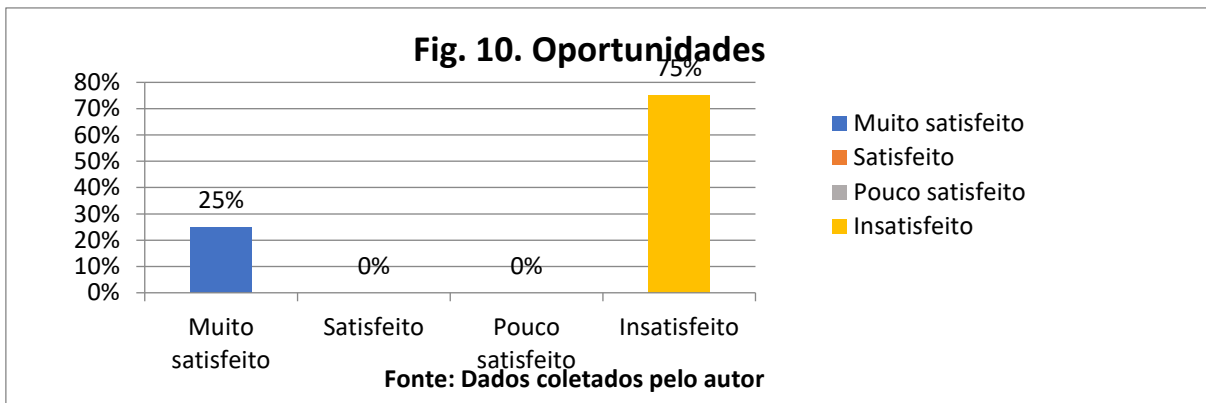
Na figura acima, é demonstrado o nível de satisfação dos colaboradores frente aos incentivos e benefícios oferecidos pela empresa, tal dado é importante para essa análise, pois colaboradores motivados, tornam-se mais engajados e tendem produzir mais e com eficiência, conforme Robbins (2011). Nesse indicador há um percentual de 75% dos colaboradores pouco satisfeitos com os incentivos e benefícios oferecidos pela atual gestão, enquanto 25% encontram-se satisfeitos. Com isso, é notório uma grande diferença de percentual nesse indicador em questão.

Figura 9. Remuneração



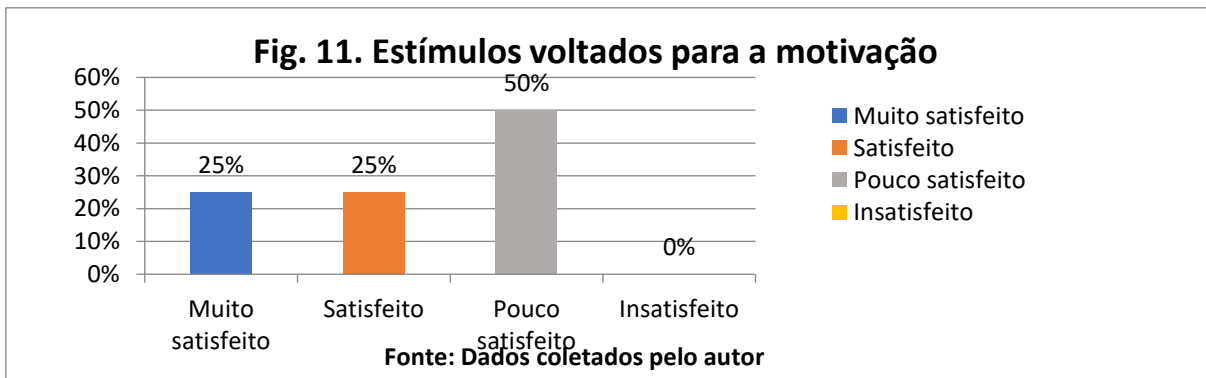
Na figura acima, é demonstrado o nível de satisfação dos colaboradores frente a remuneração indicando que 50% estão muito satisfeitos e 25% respectivamente muitos satisfeitos e pouco satisfeitos.

Figura 10. Oportunidades



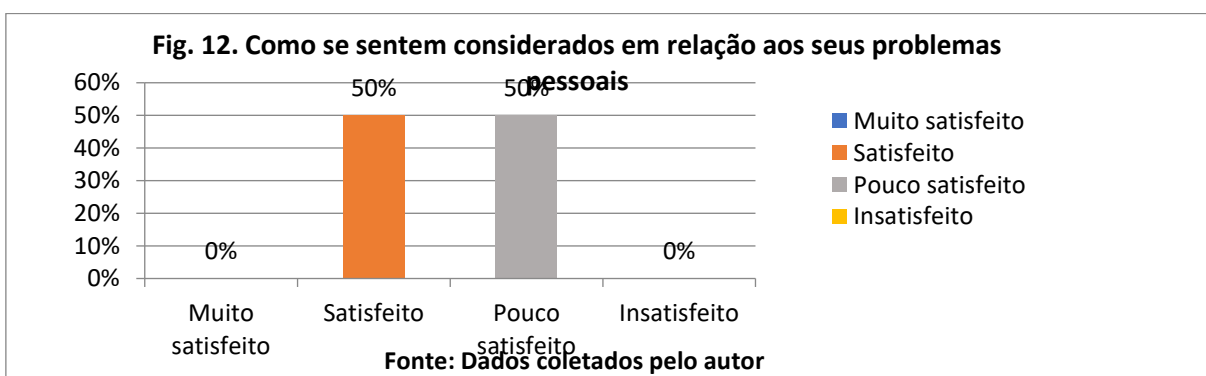
As figuras 10 acerca das oportunidades oferecidas para os funcionários há uma grande insatisfação por parte dos colaboradores, sendo 75% insatisfeitos e 25% muito satisfeitos.

Figura 11. Estímulo para motivação



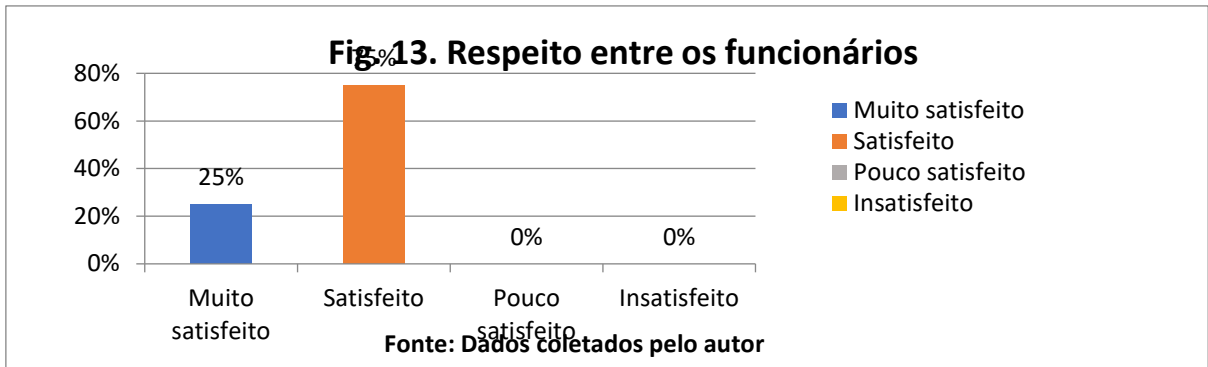
Em relação a satisfação dos colaboradores com o estímulo para a motivação que lhe são oferecidos, os mesmos encontram-se 50% pouco satisfeitos, 25% satisfeitos e 25% muito satisfeitos.

Figura 12. Como se sentem considerados em relação aos seus problemas pessoais



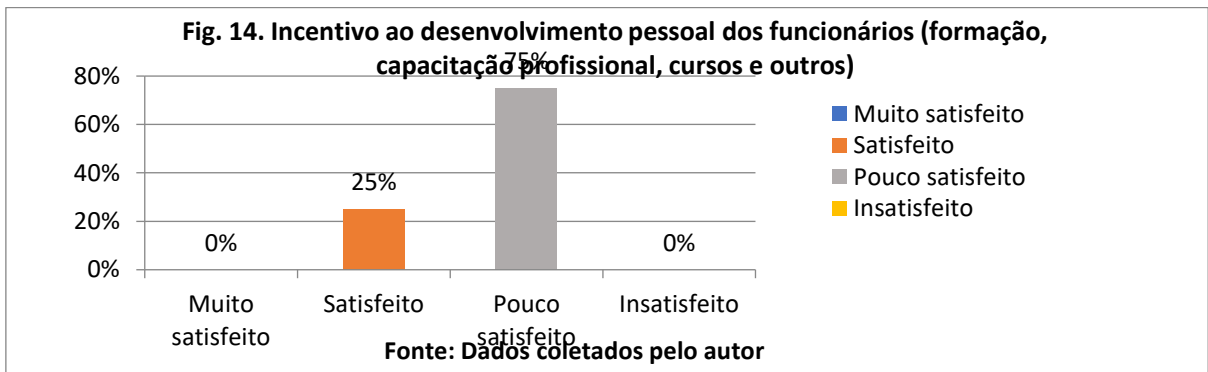
Com objetivo de investigar os relacionamentos internos, a liderança e superiores, como também a comunicação, os funcionários são questionados na questão 12, representada na figura acima, como se sentem considerados em relação aos seus problemas pessoais, sendo assim, metade dos colaboradores encontram-se pouco satisfeitos e metade satisfeitos.

Figura 13. Respeito entre os funcionários



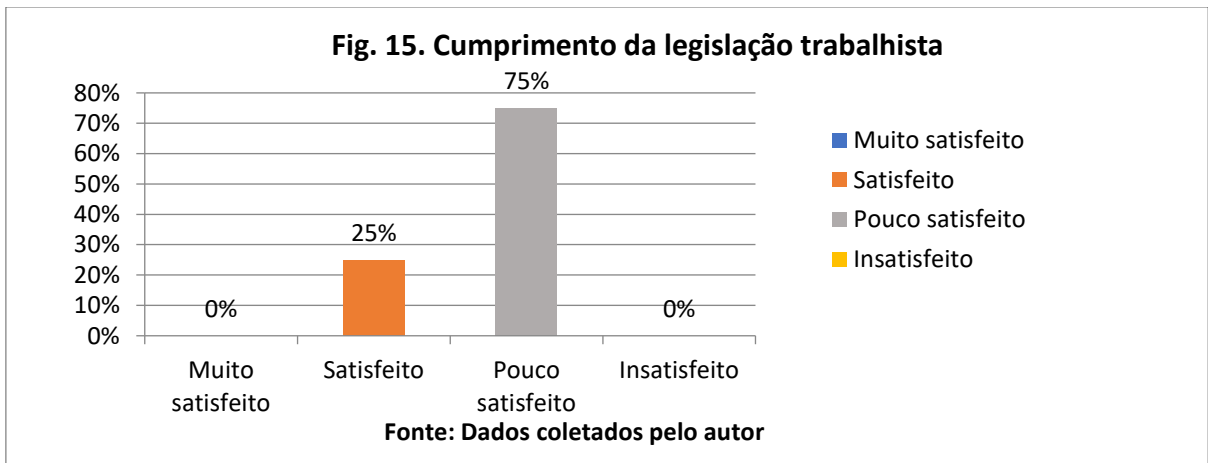
Ainda, pesquisando acerca do indicador relacionamentos internos. Na questão 13, representada acima, é abordado sobre a forma de tratamento e respeito entre os funcionários, é notado um ponto em que a satisfação dos colaboradores é bastante evidente, sendo 75% satisfeitos e 25% muito satisfeitos.

Figura 14. Incentivo ao desenvolvimento pessoal



A figura 14, é trazido acerca do incentivo ao desenvolvimento pessoal que é outro ponto relevante em que os colaboradores se encontram bastante insatisfeitos, sendo 75% para pouco satisfeitos e 25% para satisfeitos.

Figura 15. Cumprimento da legislação trabalhista



Na última questão é abordado o cumprimento da legislação trabalhista, pois, ao visitar a empresa houve queixas nesse quesito, onde relataram que não há o devido cumprimento dos horários que são estipulados por lei, sendo demonstrado nesse questionário, com 75% dos colaboradores pouco satisfeitos com essa questão, enquanto 25% relatam estar satisfeitos nesse ponto.

Sabe-se que os indicadores que compõe o clima organizacional da empresa são diversos, então, abordar essa questão na qual foi trazida pelos próprios colaboradores torna-se fundamental. E, por fim, para finalizar o questionário aplicado aos colaboradores foi feita uma pergunta aberta para sugestões de melhoria para a empresa, e como respostas trouxeram acerca da comunicação entre os funcionários, os horários de término e a falta de incentivos e oportunidades.

Coleta de dados – gestor da empresa Valor Mercantil *Factoring*

A coleta de dados com o gestor da empresa foi por meio de uma entrevista qualitativa, a fim de responder os objetivos propostos e compreender melhor o funcionamento da empresa e os pontos nos quais precisam de maior atenção.

Em entrevista realizada com o gestor da empresa Valor Mercantil *Factoring*, no primeiro momento, foi questionado sobre o que é necessário para ser um líder, tendo a afirmação de que “é preciso saber se posicionar, motivar e ter um bom equilíbrio”. Completando essa questão questionamos se ele se considera um bom líder e ele afirma que sim. E, complementa: “para exercer um bom papel como líder é necessário saber delegar e ter bons resultados com seus liderados (...) eu tenho uma boa relação com a equipe, os conheço muito bem e sou benquisto por eles e sempre recebo *feedbacks*”.

O gestor salienta que o ambiente da empresa é saudável, que são bastante unidos e que isso é comprovado por meio dos resultados obtidos, da boa comunicação entre eles e da proatividade dos mesmos.

Questionado acerca do nível de autonomia de 0 a 10 que os colaboradores possuem dentro da organização o mesmo responde 6,0. E, em seguida, ao ser questionado se a organização oferece algum treinamento ou aperfeiçoamento ele diz que: estamos sempre tentando inovar e possuímos consultoria externa que sempre vai a empresa.

Por fim, o gestor ressalta que: “frente à eventuais problemas eu tento sempre me posicionar com sabedoria e não deixo afetar meu psicológico e, os principais problemas que enfrento como líder atualmente são as opiniões diferentes, a negatividade e a falta de foco”.

ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi realizada com base nos indicadores que foram mencionados nos resultados encontrados e citados no tópico anterior, sendo eles: relacionamentos internos; desenvolvimento profissional; liderança e superiores; comunicação; remuneração; ambiente de trabalho, dentre outros. Tais indicadores permitem analisar o clima organizacional da empresa pesquisada. A pesquisa obteve um total de 5 respondentes, sendo 4 colaboradores e 1 gestor.

O primeiro indicador analisado trata-se da comunicação dentro da organização. Para análise deste, foram observadas questões relativas à tomada de decisões. Nesse quesito que abrange a tomada de decisões, 50% dos colaboradores estão pouco satisfeitos, 25% satisfeitos e 25% muito satisfeitos. Ainda, sobre a comunicação, a última pergunta feita aos colaboradores foi uma questão aberta, na qual eram para sugerir pontos de melhoria para a empresa, e um dos pontos citados foi a comunicação entre os funcionários, assim como, os horários de término e a falta de incentivos e oportunidades.

No quesito ambiente de trabalho, foi analisada a segurança no trabalho, onde o desempenho desse indicador é satisfatório e representa um ponto positivo muito importante no clima organizacional. Pois, de acordo com Gonçalves Filho, Andrade e Marinho (2011) é fundamental constituir um ambiente seguro como parte integrante de um clima organizacional saudável. Ele pode explorar como a segurança no trabalho influencia o comportamento dos funcionários, a satisfação no trabalho e o desempenho geral da organização, dentro do contexto mais amplo do Comportamento Organizacional Positivo.

Dessa forma, o ambiente de trabalho e sua atmosfera são fatores consideráveis para um melhor desempenho e alcance de resultados. Com isso, é fundamental enfatizar que a responsabilidade da empresa é assegurar condições de trabalho satisfatórias para atender às necessidades dos seus colaboradores, criando um ambiente propício que estimule a motivação, integração e produtividade, visando atingir os objetivos da organização.

Importante ressaltar que é dever da empresa garantir boas condições de trabalho de modo a suprir as necessidades de seus funcionários proporcionando um ambiente adequado para a construção da motivação, integração e produtividade com fins de alcançar os objetivos organizacionais.

Sobre a importância da comunicação, Drucker (2001) destaca que a comunicação é um elemento crucial para o funcionamento eficaz das organizações. Ele ressalta a relevância da clareza na comunicação para evitar mal-entendidos e garantir a eficácia organizacional.

O indicador de valorização do trabalho é o subsequente a ser analisado, estando intimamente ligado aos relacionamentos internos, pois reflete a percepção dos funcionários sobre suas interações com a gestão e a equipe de trabalho. Ao analisar estes indicadores, observa-se que a maioria dos colaboradores avalia positivamente seus relacionamentos internos, tendo a menor avaliação quando perguntados sobre a autonomia na tomada de decisões junto a equipe, com 50% dos participantes pouco satisfeitos. Também é vista insatisfação em relação aos relacionamentos internos quando são questionados acerca de como se sentem considerados em relação aos seus problemas pessoais, onde obtiveram 50% de insatisfação por parte dos colaboradores nesse indicador, refletindo um pouco de como são os relacionamentos internos nessa questão em específico.

Os relacionamentos internos são imprescindíveis para o cultivo do bom clima organizacional. Nesse sentido, Goleman (2010) discute acerca da importância das habilidades emocionais e sociais para o sucesso individual e organizacional. Ele fala sobre cinco habilidades fundamentais, sendo: o autoconhecimento emocional, o controle emocional, a automotivação, a empatia e as habilidades sociais. Goleman traz que essas habilidades emocionais são essenciais para líderes e colaboradores dentro da empresa, para ele os líderes que possuem alta inteligência emocional tendem a criar ambientes de trabalho mais positivos, motivadores e produtivos. No contexto dos relacionamentos internos nas empresas, Goleman enfatiza como a inteligência emocional pode melhorar a comunicação, promover a empatia entre colegas e líderes, e contribuir para um clima organizacional mais saudável e colaborativo.

No que se refere ao indicador liderança e superiores, avaliou-se a participação do gestor na resolução de problemas dentro da empresa, a valorização do trabalho realizado pelos colaboradores, a forma como os colaboradores se sentem frente as adversidades e como são tratados em relação aos seus problemas pessoais. O resultado alcançado foi satisfatório, além disso, ao realizar a entrevista com o gestor foi evidente que o mesmo compreende a sua importância frente a empresa e com os seus liderados, o que auxilia no funcionamento de uma liderança saudável. Maxwell (2013) destaca a importância do líder, pois ele influencia positivamente ou negativamente sobre os outros, como também conduz a equipe para alcançar objetivos.

Acerca do indicador de desenvolvimento profissional, os colaboradores relatam que estão pouco insatisfeitos com a atual gestão no quesito benefícios e incentivos, sendo 75%

pouco satisfeitos e 25% satisfeitos. Além disso, na questão 10 onde são perguntados sobre o desenvolvimento profissional oferecido é demonstrado novamente que há uma grande insatisfação por parte dos colaboradores o que torna esse indicador alarmante, visto que, o desenvolvimento profissional é um fator imprescindível para a manutenção do bom clima organizacional, pois funcionários valorizados são mais motivados e engajados.

Peter Senge (2018) salienta a importância da aprendizagem contínua e da criação de organizações que sejam capazes de aprender, adaptar-se e inovar de forma constante. Senge introduz o conceito de organização que aprende, destacando que o sucesso duradouro das empresas depende de sua capacidade de desenvolver uma cultura que encoraje e promova a aprendizagem em todos os níveis. Promovendo assim o desenvolvimento de talentos e habilidades para criar uma vantagem competitiva sustentável.

Analisando a percepção dos funcionários quanto ao indicador remuneração, é percebido durante a pesquisa que o nível de satisfação dos colaboradores é bom, com 75% satisfeitos e de acordo com a remuneração recebida na empresa.

Para concluir a análise dos dados, torna-se fundamental salientar que grande parte da percepção do gestor, que é trazido durante a entrevista realizada, é convergente com os resultados que são encontrados com o questionário aplicado aos funcionários. Apenas em cinco indicadores trazem divergências, são eles: o cumprimento das leis trabalhistas, de acordo com os funcionários não há rigor com a lei; a comunicação, que conforme o questionário aplicado com os colaboradores é vista por eles como pouco satisfatória; incentivos e benefícios, nos quais torna-se possível verificar que não alcançam o esperado; a tomada de decisões também é tida como pouco satisfatória e o relacionamento consideração com os problemas pessoais que é vista como pouco satisfatória.

Com isso, a presente pesquisa delineou o clima organizacional da empresa estudada, destacando as suas principais forças e fraquezas, e com base nesse estudo, é possível compreender e corrigir as suas principais fraquezas, bem como, potencializar suas forças.

SUGESTÕES DE MELHORIA

Sugere-se uma proposta de melhoria com objetivo de criar um ambiente de trabalho mais positivo, inclusivo e motivador, visando melhorar a satisfação dos colaboradores. Para isso, seriam trabalhados os aspectos: comunicação, relacionamentos internos, autonomia na tomada de decisões e incentivos e benefícios.

Iniciando pelo indicador comunicação poderia ser realizados encontros regulares, como reuniões de equipe ou sessões de *feedback*, para garantir que o gestor esteja aberto a ouvir e ajudar a resolver questões relacionadas ao trabalho e a questões pessoais, sempre que possível. Em relação aos relacionamentos internos: sugere-se como proposta o estabelecimento de políticas de apoio e suporte aos colaboradores, como programas de bem-estar, aconselhamento ou flexibilidade de horários para lidar com questões pessoais quando necessário. Assim como, a implementação de programas de integração e atividades para o fortalecimento entre os membros da equipe, incentivando um ambiente de trabalho colaborativo e solidário.

O trabalho com a melhoria da autonomia na tomada de decisões pode ser realizado por meio da criação de canais de comunicação eficazes para promover uma cultura de *feedback* aberto, onde os colaboradores se sintam à vontade para compartilhar ideias, sugestões e preocupações, tais canais de comunicação auxiliam positivamente também nos outros indicadores, como: comunicação e relacionamentos internos.

Para o indicador incentivos e benefícios sugere-se, primeiramente, a realização de uma pesquisa interna para compreender as expectativas dos colaboradores em relação aos incentivos e benefícios. Posteriormente, avaliar e ajustar o pacote de benefícios oferecidos, considerando opções flexíveis e atrativas que atendam as necessidades e desejos dos funcionários. Assim

como, sugere-se a implementação de programas de reconhecimento, como premiações por desempenho, reconhecendo e valorizando as contribuições individuais e em equipe. Outro ponto relevante é o desenvolvimento de programas de capacitação e treinamento para os funcionários.

Após a realização das propostas de melhoria, é sugerido a avaliação e ajustes contínuos de tais propostas. Sendo necessário realizar pesquisas periódicas de clima organizacional para avaliar a eficácia das medidas implementadas e identificar novas áreas de melhoria. Pois, a implementação dessas medidas não apenas aborda as preocupações levantadas pelos colaboradores, mas também contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais positivo, onde os funcionários se sintam valorizados, motivados e engajados, melhorando assim o desempenho e a produtividade da empresa como um todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a importância do clima organizacional é fundamental, visto que, o mesmo tende a modificar as relações interpessoais no trabalho e é percebido de maneira singular por cada membro da organização, o que influencia diretamente na motivação e satisfação dos mesmos, como também em sua produtividade, sendo um dos principais pilares para a construção de bons resultados dentro da empresa. Desse modo, o presente estudo revelou que a gestão de pessoas é um assunto imprescindível nos dias atuais.

Ao realizar a pesquisa os objetivos foram alcançados e a hipótese foi confirmada, por meio da análise dos indicadores selecionados.

Por fim, vale ressaltar, a relevância dessa pesquisa não somente para os profissionais da área de estudo, como também para toda sociedade, pois, como foi visto durante a pesquisa, a satisfação e motivação do colaborador torna-se fundamental para o bom funcionamento da gestão organizacional e desenvolvimento empresarial. Desse modo, é necessária uma atenção especial a análise do clima organizacional de forma contínua dentro das organizações.

Com isso, sugere-se que novas pesquisas sejam feitas em relação ao tema, principalmente pesquisas de campo, aprofundamento nos quesitos relacionados a satisfação do colaborador e maneiras de potencializar as forças da instituição e sanar suas fraquezas, promovendo um clima organizacional saudável e motivador, tendo em vista a relevância e importância do tema para toda a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBIERI, U. F. *Gestão de Pessoas nas Organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação*. São Paulo: Atlas, 2013.
- CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. *Ciclo de Vida das Organizações*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. *Teoria das relações humanas*. São Paulo: Elsevier, 2010.
- _____. *Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. O The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11:4, 227-268, 2000.
- DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DRUCKER, Peter. *O melhor de Peter Drucker: o homem, a sociedade, administração*. NBL Editora, 2001.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. *Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós. Barcelona, 2010.

GONÇALVES FILHO, A. P.; ANDRADE, J. C. S.; MARINHO, M. M. DE O.. Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 1, p. 205–220, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X201100010001>

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M; ZACCARELLI, L. M. *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMONGI FRANÇA, A. C. *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. – 5. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2009.

MAXWELL, John C. *As 21 irrefutáveis leis da liderança*. Thomas Nelson Brasil, 7 ed. São Paulo, 2013.

MINICUCCI, Agostinho. *Relações humanas: psicologia das relações interpessoais*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, C.L. *Um Apanhado Teórico-Conceitual Sobre a Pesquisa Qualitativa: Tipos, Técnicas e Características*. Travessias, Paraná, 4. ed. 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos de salários*. 11. ed. São Paulo: LTr, 2008.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de Clima Organizacional. *Revista de Administração*. São Paulo v.37, n.3, p.96-104, jul./set.2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 10ed. Distrito Federal. Publicação Pearson Education, 2011.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. Editora Best Seller, 2018.

STEFANO, Silvio Roberto; ROIK, Anderson Roik. *Estresse bancário e sistemas de administração de pessoas: um estudo exploratório na cidade de Irati/PR*. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153, v. 3, n. 1, p. 113-131, 2005.

TACHIZAWA, T, Ferreira, FORTUNA, A A.M. *Gestão com pessoas: Uma abordagem da estratégia dos negócios*. 4 ed. Rio de Janeiro, FGV, 2004

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo: Atlas, v. 34, p. 38, 2006.