

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FUSÃO DE DOIS BANCOS

Andrelisa da Silva Vieira
andrelisa_vieira@gmail.com

Thiago Kader Rajeh Ibdaiwi
thiagokader@hotmail.com

Damiana Machado de Almeida
adm.damiana@gmail.com

Faculdade Metodista de Santa Maria (FAMES)
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

RESUMO

Bom clima organizacional é de extrema importância, é preciso colaboradores motivados para buscar resultados positivos. Esta pesquisa tem objetivo de verificar se a fusão entre os bancos Real/Santander influenciou o clima organizacional da agência 3288 na cidade de Santa Maria/RS. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica e descritiva, com base na pesquisa quantitativa, e como estratégia o estudo de caso. Foi aplicado questionário para dezoito colaboradores que formam a equipe, sendo que quatorze deles participaram. Concluiu-se que a fusão influenciou de forma negativa o clima organizacional da agência, uma vez que vários fatores importantes analisados apresentaram redução na satisfação dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Banco, Clima Organizacional, Fusão, Motivação, Pesquisa de clima organizacional.

ABSTRACT

Good organizational climate is extremely important, we need motivated employees to get positive results. This research has aimed to verify if the merger between banks Real/Santander influenced the organizational climate agency 3288 in the town of Santa Maria/RS. We used the literature and descriptive, based on quantitative research, strategy and how the case study. Questionnaire was administered to eighteen employees who form the team, and fourteen of them participated. It was concluded that the merger negatively influenced the organizational climate of the agency, since several important factors analyzed showed a reduction in employee satisfaction.

KEY WORDS: Bank, Organizational Climate, Fusion, Motivation, Organizational Climate Survey.

1 Introdução

Em meio a tanta competitividade as empresas precisam buscar soluções eficientes para serem superiores no ramo em que exercem. A concorrência gera uma disputa para conquistar o mercado e é preciso diferenciais competitivos. Diante de tanta rivalidade comercial, onde a concorrência aumenta a cada dia, as empresas buscam estratégias para sobreviverem, através de fusões, incorporações, redes de cooperação, ou na criação de alternativas estratégicas.

As organizações necessitam de soluções eficazes para o crescimento, e para que isso aconteça precisam da contribuição de seus colaboradores. É através dessas pessoas que as empresas funcionam.

Uma das grandes dificuldades está sendo conseguir manter um bom clima organizacional, o que é um fator determinante, pois influencia diretamente no desempenho e em como os colaboradores se portam no trabalho. Chama-se clima organizacional o ambiente de trabalho de uma

empresa, como os funcionários se sentem em relação à organização, se estão ou não satisfeitos e motivados com o local de trabalho, com a equipe, com a sua liderança, entre outros fatores.

No setor bancário um bom clima é de extrema importância, pois são necessários colaboradores motivados e empenhados no trabalho em que exercem. Precisa de resultados positivos para o banco, cumprir as metas estipuladas para alcançar o objetivo da organização, vender seguros, atender clientes, entre outras atividades. E para que isso aconteça é preciso investir no clima organizacional e manter um ambiente agradável a fim de que os funcionários tenham o desempenho esperado.

A busca por um bom clima no ambiente de trabalho demonstra a preocupação da empresa com os seus colaboradores. A organização precisa mostrar para o colaborador que o considera como um investimento e dessa forma promoverá um melhor desempenho pessoal e conseqüentemente organizacional. Quando a empresa valoriza seu funcionário obtém um clima organizacional produtivo e harmonioso.

Sendo assim, para que a empresa alcance seus objetivos, é necessário que todos os colaboradores estejam comprometidos com a mesma, pois toda e qualquer mudança que ocorrer na organização irá depender do empenho e da colaboração das pessoas que a constituem para obter sucesso.

Para o banco justifica-se a importância desse estudo, pois contribuirá para verificar se a fusão entre os bancos influenciou no clima organizacional da agência. Através dos resultados obtidos, tal pesquisa poderá servir de base para que os gestores tomem as decisões necessárias a fim de obter um ambiente satisfatório, buscando a excelência no clima da empresa e colaboradores satisfeitos.

Diante desse contexto, o presente estudo visa responder ao seguinte questionamento: De que forma a fusão banco Real com Santander influenciou no clima organizacional na agência 3288? Tal problema de pesquisa nos remete ao seguinte objetivo: Verificar se a fusão entre os bancos Real/Santander influenciou o clima organizacional da agência 3288 na cidade de Santa Maria - RS.

2 Metodologia

Metodologia é o conjunto de métodos e técnicas aplicadas para um determinado fim. É o caminho percorrido, a maneira utilizada para atingir o objetivo. “O conjunto de processos de estudo, de pesquisa e de reflexão que caracteriza a vida intelectual do universitário, texto que relata dissertativamente os resultados de uma pesquisa numa determinada área” (SEVERINO, 2007, p. 19).

2.1 Delineamento

Para realização desse estudo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e descritiva. De acordo com Severino (2007, p.122), pesquisa bibliográfica “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados”.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p.62), já “a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade”.

Este trabalho foi elaborado com base na pesquisa quantitativa, usando como estratégia o estudo de caso no banco Santander, com o objetivo de verificar se a fusão entre os bancos Real e Santander influenciou no clima organizacional. Para Gil (2008), o delineamento da pesquisa é fazer um planejamento, onde envolvem análise e interpretação através da coleta de dados. O delineamento considera o ambiente onde são coletados os dados e suas formas de análise.

A respeito do estudo de caso, Severino (2007), explica que a pesquisa se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos semelhantes. O caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas. Devem ser trabalhados, mediante análise rigorosa, e apresentados em relatórios qualificados.

Referente a pesquisa quantitativa, segundo Oliveira (2001), esse método significa quantificar opiniões, dados, na forma de coleta de informações, com a utilização de recursos e técnicas estatísticas.

2.2 Coleta e Análise de Dados

A presente pesquisa se delimita a avaliar se a fusão entre os bancos Real/Santander influenciou o clima organizacional da agência 3288 na cidade de Santa Maria - RS. Para a realização da coleta de dados foi aplicado um questionário com quinze questões, sendo doze objetivas com resposta única, uma de múltipla escolha.

A pesquisa foi aplicada para dezoito (18) colaboradores que formam a equipe da agência em estudo e quatorze (14) foram respondidas, obtendo-se assim uma taxa de retorno de 77,77% dos pesquisados. Para a análise dos dados utilizou-se, primeiramente, a frequência demonstra em formas de tabelas, no intuito de apresentar os dados coletados. Após foi realizada a análise imbricando com o referencial teórico do tema estudado.

3 Revisão de Literatura

3.1 Clima Organizacional

Os estudos sobre Clima Organizacional surgiram nos Estados Unidos, aproximadamente nos anos 60, através dos trabalhos de Mintzberg sobre as variações ambientais e comportamento organizacional. Tais estudos referem-se a problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional, comparando-os com estudos sobre comportamento individualizado realizados em Psicologia (ROBBINS, 2002).

Coda (1997), explica que a palavra clima origina-se do grego Klima, e significa tendência, inclinação. O clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e dos funcionários que dela fazem parte estariam sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficiência organizacional.

Chamamos de clima organizacional o ambiente de trabalho de uma empresa, de como os funcionários se sentem em relação a organização, se estão ou não satisfeitos e motivados com o local de trabalho.

De acordo com Chiavenato (1986, p.55)

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Assim, pode-se dizer que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Podemos identificar que o clima organizacional está diretamente ligado a motivação dos indivíduos que trabalham na organização influenciando no comportamento dessas pessoas. É o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação às políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional, etc. O clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade. Um colaborador motivado, feliz com sua organização será mais participativo, aumentará suas contribuições e irá colaborar para que a empresa tenha uma excelente produtividade.

Para Maximiano (2006, p.218) "O clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores. O conceito de clima organizacional evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho". De acordo com os pensamentos de Maximiano (2000), o produto dos sentimentos individuais e grupais em relação ao que ocorre dentro do ambiente de trabalho é o que se chama de clima organizacional, é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa a satisfação e motivação para o trabalho. Satisfação, insatisfação e indiferença são manifestações do clima organizacional.

Luz (2001), afirma que o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho, influenciando profundamente na produtividade do indivíduo e consequentemente da empresa. Dessa forma, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores e também uma boa relação entre os funcionários e a organização.

Um ser humano satisfeito e motivado com o seu trabalho, fará suas atividades com mais vontade, terá prazer de trabalhar em uma empresa que dá valor aos seus colaboradores, dessa maneira, feliz com seu ambiente de trabalho será mais criativo, produtivo e renderá mais para a empresa. Segundo Chiavenato (2006, p.108), o clima organizacional depende de seis dimensões:

Estrutura da organização: que afeta os sentimentos das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina, etc.;

Responsabilidade: que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;

Riscos: que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;

Recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;

Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;

Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças do aqui e no agora.

Todos esses fatores fazem parte da qualidade do ambiente organizacional, sendo percebido pelos participantes da empresa, influenciando diretamente no comportamento e no desempenho dessas pessoas. Esse comportamento é de suma importância para o crescimento da empresa de modo geral, transformando em um local de perfeita harmonia, aumentando a produtividade.

3.2 Pesquisa do Clima Organizacional

Segundo Maximiano (2000), a pesquisa do clima organizacional é uma técnica que permite concluir, de modo sistemático, os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seus administradores.

Luz (2001) acredita que a pesquisa do clima organizacional pode ser considerada como um instrumento que aplicada de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade. A pesquisa de clima de uma organização é utilizada para medir o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa sobre diversos fatores. Para Baccaro (2009, p. 137),

Os resultados do clima organizacional sempre resultam em uma série de fatores que devem ser analisados conjuntamente, independente deste clima ser favorável ou desfavorável. Sendo assim, é aconselhável analisar periodicamente o ambiente de trabalho, para verificar a situação do relacionamento entre a empresa e o funcionário, a satisfação com relação às políticas adotadas, a confiança, a aceitação do plano de remuneração e benefícios, a imagem da empresa perante os funcionários, e vários outros fatores que poderão indicar se o clima organizacional está comprometido, visando promover melhorias para alterá-lo. A pesquisa de clima organizacional é um instrumento utilizado para medir o grau de satisfação interna, permitindo aos administradores a criação de um vínculo entre os procedimentos e práticas da administração e os problemas e necessidades dos empregados.

Já Luz (1995) relata que a pesquisa de clima é o meio para realizar o levantamento do clima da organização, adotando certos tipos de questionários e aplicando aos colaboradores para averiguar o grau de satisfação em relação a empresa. Podem ser realizadas pesquisas internas com questionários para levantar o grau de motivação dos colaboradores. Através da pesquisa a empresa fica sabendo o que precisa ser melhorado e, além disso, demonstra o interesse da organização com relação a seus empregados. A pesquisa de clima é uma forma de verificar os principais problemas da empresa com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho.

3.3 Fatores Determinantes do Clima Organizacional

Chiavenato (2006), explica que as variáveis que influenciam no clima consistem na condição econômica, no estilo de liderança, políticas e valores da instituição, estrutura organizacional, características dos indivíduos, natureza do negócio e do estágio de vida da organização. Salienta

também que o clima pode ser influenciado por variáveis dependentes intermediárias que consistem em um nível de motivação, estimulação de motivos específicos, satisfação no cargo, métodos de trabalho, absenteísmo, produtividade e variáveis dependentes finais que consiste em uma organização bem-sucedida ou uma organização mal-sucedida.

Vários fatores interferem de forma positiva ou negativa no clima de uma organização. Esses fatores partem desde as necessidades fisiológicas, até o suprimento das necessidades de motivação, satisfação e reconhecimento. Podem-se citar alguns fatores que foram considerados neste trabalho: cultura organizacional; motivação; treinamento e desenvolvimento; remuneração, benefícios e incentivos e satisfação no trabalho.

3.3.1 Cultura Organizacional

De acordo com Lacombe (2006, p.354), “cultura organizacional é o conjunto de valores em vigor em uma empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governa nas ações e decisões mais importantes da administração”.

Para Megginson (1998, p.428)

A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que forma o núcleo de identidade de uma organização. A eficácia da organização é bastante influenciada por sua cultura, que por sua vez afeta a maneira de desempenhar as funções de administração.

A cultura organizacional é o que diferencia uma organização das demais. Constitui o modo de pensar e agir que existe em uma organização. Luz (1995), comenta que a partir dos aspectos positivos e negativos da cultura de uma empresa resultará o clima organizacional da mesma. Assim como o clima organizacional, a Cultura também influencia na motivação dos colaboradores, pois o funcionário cria uma certa identidade com a empresa, por esse motivo esta deve estar a par de como os funcionários se sentem trabalhando na organização, se estão satisfeitos com a cultura, pois isso influencia no comportamento dos indivíduos dentro das empresas, que estando satisfeitos serão fiéis com a organização, dando o melhor de si para que a mesma cresça.

Seguindo os pensamentos de Robbins (2002), cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma empresa. Esse sistema de significados comuns é um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização. A cultura de uma organização é demonstrada pela maneira que a mesma faz seus negócios e trata seus clientes e funcionários. Maximiano (2006, p.440), afirma que:

A cultura nas organizações compreende diversos elementos, que foram desenvolvidos pelos antepassados e transmitidos aos veteranos. Os novos integrantes da organização devem entender a cultura e aprender a se comportar de acordo com os elementos culturais, para serem aceitos e sobreviver.

Continuando com Maximiano (2006), a cultura de uma organização define a maneira de como seus colaboradores devem interagir entre si e com o mundo externo. A cultura padroniza a maneira de como as pessoas devem resolver esses dois problemas e reduz a incerteza. No dia-a-dia, as pessoas sabem que basta seguir as regras ditadas pela cultura para não errar. Logo, serão analisadas as maneiras como a cultura ajuda os indivíduos a resolverem os problemas de convivência interna e de relações com o mundo exterior.

3.3.2 Motivação

Montana e Charnov (2006), explicam que a teoria e a prática da motivação há muito tempo fazem partes de nossa vida. Indivíduos altamente motivados podem resultar em aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de considerável redução no absenteísmo, nos atrasos, queixas, e assim por diante. A motivação pode ser descrita como o processo de estimular um indivíduo para empreender ação que conduza à satisfação de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.

Motivação no trabalho é fundamental para que os colaboradores produzam mais e com uma melhor qualidade. A motivação no ambiente de trabalho além de melhorar o desempenho de seu colaborador irá afetar de forma positiva na vida dessa pessoa fazendo com que esta eleve sua auto-estima e tenha uma melhor qualidade de vida (CHIAVENATO, 2006, p.89).

As organizações precisam de funcionários que atendam bem os clientes e que obtenham resultados positivos para a empresa, e para isso acontecer os indivíduos precisam estar motivados. Dessa forma, as empresas que tem por objetivo serem vencedoras precisam compreender que a motivação humana é fator primordial para o sucesso. Segundo Maximiano (2006, p.250), “a motivação é específica, uma pessoa motivada para o trabalho pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo”.

Continuando com os pensamentos de Maximiano (2006), em uma organização pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas também se motivam para fazer coisas que vão na direção oposta à desejada pela empresa, como greves, sabotagens, roubo de mercadorias, etc. Por esse motivo, o estudo da motivação para o trabalho desperta grande interesse entre administradores e pesquisadores, dada a importância de entender e se possível manejar o estado de disposição para realizar tarefas.

Na visão dos autores Sobral e Peci (2008), no âmbito organizacional, a motivação pode ser definida como a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, alguma necessidade individual.

Motivar é reconhecer os esforços de cada pessoa dentro da organização, motivar faz melhorar os resultados, faz com que as metas estabelecidas e os objetivos sejam atingidos. Pessoas motivadas trabalham felizes, tornam o clima de sua empresa agradável, tratam melhor os clientes, e alcançam os resultados esperados pela empresa.

3.3.3 Treinamento e desenvolvimento

Conforme Chiavenato (1998, p. 495):

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

Montana e Charnov (2006, p. 218), explicam: “as atividades de desenvolvimento geralmente visam aumentar o conhecimento do trabalho e melhorar as habilidades interpessoais e o entendimento da organização”. O treinamento e desenvolvimento nas empresas qualificam os funcionários para uma melhor atuação e desempenho no ambiente de trabalho, pois os colaboradores adquirem um maior conhecimento sobre suas atividades tornando-se funcionários mais eficientes, seguros e motivados para exercer sua função.

Para Stoner e Freeman (1999, p. 286), “os programas de treinamento são destinados a manter e a melhorar o desempenho no trabalho atual, enquanto os programas de desenvolvimento buscam desenvolver habilidades para trabalhos futuros”. Após identificar qualquer necessidade de algum treinamento na parte organizacional, o departamento de recursos humanos pode iniciar o programa de treinamento adequado, buscando sempre a melhoria na prestação de serviço.

O colaborador que é beneficiado com o treinamento adequado, exerce com uma melhor qualidade sua função. O treinamento e desenvolvimento dos funcionários é também um fator importante no clima organizacional, pois uma empresa que investe nesses dois fatores, faz com que as pessoas sejam mais preparadas e qualificadas para exercer seu papel dentro da empresa, logo, serão pessoas mais seguras, pois trabalharam de forma mais eficiente o que afeta de forma positiva no clima da empresa (MONTANA E CHARNOV, 2006).

3.3.4 Remuneração, benefícios e incentivos

De acordo com Montana e Charnov (2006), em geral os sistemas de remuneração podem ser classificados em dois tipos: a remuneração monetária, que se refere a salários, ou seja, dinheiro recebido por trabalho ao longo de um período de tempo, e a remuneração não monetária que inclui todos os demais benefícios recebidos pelo funcionário.

Conforme Dessler (2003), hoje em dia, muitos funcionários não ganham apenas um salário ou uma remuneração por hora, mas recebem também benefícios e incentivos. Planos de incentivos, dão rendimentos adicionais além do salário básico aos funcionários que atingem metas específicas de desempenho. Já o benefício é todo o pagamento indireto recebido por um funcionário por trabalhar na empresa.

As empresas devem oferecer além do salário básico, benefícios e incentivos para manter os colaboradores na organização, e conseqüentemente isso ajudará com que os funcionários sintam-se motivados para um melhor desempenho no trabalho e uma melhor produtividade. Caso contrário, as organizações não conservarão bons funcionários, pois os mesmos irão buscar novas oportunidades no mercado de trabalho.

3.3.5 Satisfação no trabalho

Segundo os pensamentos de Spector (2003), a satisfação no trabalho refere-se aos sentimentos das pessoas com relação a diferentes aspectos, como, seu salário, seus companheiros, natureza do trabalho, seu supervisor, entre outros. Em outras palavras, a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Em termos simples, satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho. A satisfação no trabalho tem sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e dos funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e a longevidade.

Já para Rothmann e Cooper (2009, p.68): “A satisfação no trabalho é definida como um estado emocional prazeroso ou positivo resultante da apreciação do trabalho ou da experiência de trabalho de alguém”. Funcionários satisfeitos são mais felizes, trabalham melhor e produzem mais, isso afeta também no clima da empresa. Colaborador feliz com sua profissão, que sente prazer com o que faz, conseqüentemente é mais bem-humorado e passa isso para seus colegas contribuindo para um clima mais agradável no ambiente de trabalho.

No próximo capítulo será apresentada a análise dos resultados encontrados a partir da aplicação do questionário aos colaboradores do banco estudado.

4 Análise dos Resultados

Este capítulo tem como objetivo analisar os dados coletados e também demonstrar os resultados obtidos com a pesquisa na agência 3288 do banco Santander, na cidade de Santa Maria - RS, onde trabalham 18 colaboradores. Dos 18 (dezoito) questionários entregues para os colaboradores, 14 (quatorze) foram respondidos.

O objetivo do questionário foi analisar se houve ou não mudança no clima organizacional da agência com a fusão entre os bancos.

4.1 A Fusão Santander e Real

A fusão entre o Santander Brasil e o Banco Real foi autorizada pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) e Banco Central do Brasil. Em 25 de julho de 2008 iniciou o processo com o desmembramento formal do Banco Real de seu antigo controlador holandês ABN AMRO e transferência de seu controle ao Banco Santander. Foi nomeado o então presidente do banco Real para administrar o Grupo Santander Brasil.

A integração do Banco Real e do Santander teve como princípio unir as melhores práticas dos dois bancos. Para analisar os produtos, processos e modelos de gestão de ambos os bancos foram necessárias cerca de 1.800 reuniões e 100 comitês de decisão. Segundo o website do banco Santander (2012), desde o início do processo, ficou estabelecida cinco premissas para a integração:

- 1) Manter ou melhorar os níveis de serviços aos clientes;
- 2) Identificar todos os valores e vantagens para os funcionários;
- 3) Manter os principais atributos de valor de cada banco;

4) Cuidar dos talentos e do clima organizacional; e

5) Cumprir os orçamentos e metas de cada ano.

Em 2010, o Grupo Santander deu início às mudanças das agências para a marca Santander. O processo de Integração do Banco Real e do Santander foi efetivado de maneira lenta. Foram inserindo a marca e as cores do Santander para todas as agências do Banco Real. Em fevereiro de 2011 foi migrado o novo sistema, a plataforma tecnológica de atendimento do Santander, para as agências de origem, banco Real.

Esta mudança não alterou a rotina dos clientes que continuaram realizando as transações bancárias na agência e canais de relacionamento que já utilizavam. Foram unidas as práticas, hábitos e valores do Banco Real ao Banco Santander.

4.2 Perfil da Amostra

A amostra da pesquisa foi composta por 14 colaboradores do banco Santander. Destes 57,15% são do gênero feminino e 42,85% masculino. Em relação à idade a média é de 28 anos.

Em relação à escolaridade, 85,70% dos colaboradores possuem o Ensino Superior e 14,3% possuem o Ensino Médio.

O banco disponibiliza incentivos para os colaboradores a fim de aprimorar o grau de instrução oferecendo bolsas de estudo para o curso superior. Proporciona desta forma crescimento profissional e, consequentemente funcionários mais qualificados.

4.3 Tempo de Empresa

Dos colaboradores 35,71% tem de um a três anos de trabalho no banco, 35,71% de três a cinco anos, 21,42% dos colaboradores faz mais de 05 anos que trabalham no banco e apenas 7,14% possuem menos de 01 ano de trabalho. Pode-se perceber que há pouca rotatividade, o que gera mais tranquilidade para os colaboradores, e consequentemente pode influenciar no clima organizacional de forma positiva.

Para Chiavenato (1998, p.176), “a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo”. A organização que apresenta um alto fluxo de rotatividade tende a gerar descontentamento e receio aos colaboradores.

4.4 Relacionamento entre as Pessoas

Foi solicitado aos colaboradores que avaliassem como eles percebiam o relacionamento entre os membros da equipe. Tais resultados podem ser acompanhados na tabela 1.

Tabela 1:

O relacionamento entre as pessoas

RELACIONAMENTO ENTRE AS PESSOAS			
Banco Real	%	Banco Santander	%
Excelente	14,28%	Excelente	7,14%
Bom	78,57%	Bom	64,28%
Mais ou menos	7,14%	Mais ou menos (não houve mudança)	21,42%
Ruim	0,00%	Ruim	7,14%
Muito Ruim	0,00%	Muito Ruim	0,00%
TOTAL	100%	TOTAL	100%

Nota. Fonte: elaborada pelos autores

A respeito da relação entre os colegas do banco foi possível identificar que a variável “excelente” diminuiu de 14,28% (quando era o banco Real), para 7,14% (agora no banco Santander), a variável “bom” também reduziu de 78,57% para 64,28%. Dos colaboradores 7,14% responderam como “mais ou menos” o relacionamento entre as pessoas do banco Real, no qual passou para 21,42% no banco Santander. Para o banco Real não foi marcada a variável “ruim” que foi apontada por 7,14% no Santander.

Houve uma baixa na satisfação dos funcionários quanto ao relacionamento entre as pessoas, o que não é positivo para a organização. Manter um bom relacionamento entre os colaboradores é fundamental para um bom clima organizacional. De acordo com Chiavenato (1998, p.101), “as pessoas trabalham e se esforçam para poder conviver com seus semelhantes em grupos sociais ou em organizações”.

4.5 Autonomia para Propor Melhorias

Em relação a percepção do colaborador quanto à autonomia que possui para propor melhorias na execução de seu trabalho foi identificado o seguinte, de acordo com a tabela 2.

Tabela 2:

Autonomia na execução do trabalho

AUTONOMIA PARA PROPOR MELHORIAS NA EXECUÇÃO DO SEU TRABALHO			
Banco Real	%	Banco Santander	%
Excelente	14,28%	Excelente	7,14%
Bom	57,14%	Bom	50,00%
Mais ou menos	28,57%	Mais ou menos (não houve mudança)	35,71%
Ruim	0,00%	Ruim	7,14%
Muito Ruim	0,00%	Muito Ruim	0,00%
TOTAL	100%	TOTAL	100%

Nota. Fonte: elaborada pelos autores

Pode-se observar que a opção “excelente” diminuiu de 14,28% antes no banco Real para 7,14% no banco Santander, o “bom” também caiu de 57,14% para 50%, a opção “mais ou menos” passou de 28,57% para 35,71%. A opção “ruim” não foi opinada pelos colaboradores na época do Real, mas teve 7,14% das opiniões agora no banco Santander.

Para que exista autonomia, as organizações precisam obter uma boa comunicação com seus colaboradores, uma vez que o processo de troca de informações entre gerência e subordinados, independente do nível hierárquico. Conforme Chiavenato (1998, p. 92), comunicação:

É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores. A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. A comunicação envolve transações entre as pessoas.

Ainda na visão de Chiavenato, as empresas não podem existir nem operar sem comunicação, pois esta é a rede que unifica e coordena todos os seus setores.

Com base nesses resultados foi possível verificar redução quanto a autonomia dos colaboradores para propor melhorias na execução de seu trabalho. É negativo para a organização, uma vez que é importante para o bom clima organizacional e andamento dos processo do banco que as pessoas tenham a liberdade de planejar e dar ideias para o aprimoramento.

4.6 Realização Profissional

A respeito da realização profissional foi possível obter os dados da tabela 3.

Tabela3:

Realização profissional

EM TERMOS DE REALIZAÇÃO PROFISSIONAL COM O TRABALHO QUE EXECUTA, VOCÊ SE SENTE:			
Banco Real	%	Banco Santander	%
Excelente	21,42%	Excelente	0,00%
Bom	64,28%	Bom	78,57%
Mais ou menos	14,28%	Mais ou menos (não houve mudança)	14,28%
Ruim	0,00%	Ruim	7,14%
Muito Ruim	0,00%	Muito Ruim	0,00%
TOTAL	100%	TOTAL	100%

Nota. Fonte: elaborada pelos autores

Observa-se que a resposta “excelente” diminuiu de 21,42% (quando era banco Real) para 0,00% agora no Santander, a alternativa “bom” de 64,28% aumentou para 78,57%, a opção “mais ou menos” ficou estável em 14,28%, para o banco Real não foi marcada a opção “ruim” que foi apontada por 7,14% dos colaboradores agora no Santander.

Salienta-se que o excelente diminuiu consideravelmente do banco Real para o Santander, o que é negativo para a organização, pois a realização no trabalho é de extrema importância para o desenvolvimento profissional.

Sugere-se que a organização desenvolva ações para promover a melhoria em termos de realização profissional. Porém devemos levar em consideração que o todo o processo de mudança gera resistências que estão relacionadas a inúmeros fatores.

4.7 Suas Ideias e Sugestões

Em relação a pergunta “em termos de sentir que suas ideias e sugestões são ouvidas pelo banco” foi possível verificar as respostas conforme a tabela 4.

Tabela 4:
Ideias e sugestões

EM TERMOS DE SENTIR QUE SUAS IDEIAS E SUGESTÕES SÃO OUVIDAS PELO BANCO:			
Banco Real	%	Banco Santander	%
Excelente	7,14%	Excelente	0,00%
Bom	57,14%	Bom	50,00%
Mais ou menos	28,57%	Mais ou menos (não houve mudança)	35,71%
Ruim	7,14%	Ruim	14,28%
Muito Ruim	0,00%	Muito Ruim	0,00%
TOTAL	100%	TOTAL	100%

Nota. Fonte: elaborada pelos autores

Pode-se perceber que a alternativa “excelente” diminuiu de 7,14% na época do Real para 0,00% agora no Santander, e a opção “bom” também diminuiu de 57,14% para 50%. Em relação à alternativa “mais ou menos” teve um aumento de 28,57% para 35,71% e a “ruim” também aumentou de 7,14% para 14,28%.

Verificou-se que houve redução na satisfação dos colaboradores a respeito de sentir que suas ideias e sugestões são ouvidas pelo banco. Este é um aspecto negativo pois o colaborador insatisfeito pode se sentir ineficaz quanto a sua importância para a organização, influenciando assim no clima organizacional.

4.8 Benefícios Ofertados

Em relação aos benefícios oferecidos pelo banco, os resultados são apresentados na tabela 5.

Tabela 5:
Benefícios oferecidos

COM RELAÇÃO AOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELO BANCO			
Banco Real	%	Banco Santander	%
Excelente	28,57%	Excelente	14,28%
Bom	50,00%	Bom	50,00%
Mais ou menos	14,28%	Mais ou menos (não houve mudança)	35,71%
Ruim	7,14%	Ruim	0,00%
Muito Ruim	0,00%	Muito Ruim	0,00%
TOTAL	100%	TOTAL	100%

Nota. Fonte: elaborada pelos autores

Com relação aos benefícios oferecidos observa-se que a resposta “excelente” diminuiu de 28,57% quando era o banco Real para 14,28% agora no banco Santander, a alternativa “bom” se manteve em 50% nos dois bancos, a opção “mais ou menos” teve um aumento de 14,28% para 35,71%. A opção “ruim” teve 7,14% de opiniões na época do banco Real e passou para 0,00% agora no Santander.

Apesar de existir uma baixa quanto a alternativa excelente, isso não é preocupante, pois a opção ruim que foi opinada pelos colaboradores na era do Real, não houve manifestação agora no Santander, o que é muito importante para o banco. Os benefícios oferecidos influenciam diretamente na qualidade de vida dos colaboradores, podendo servir como um fator motivacional e também influencia de forma positiva no clima do banco.

Conforme Chiavenato (1998), benefícios são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos colaboradores, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Esses benefícios constituem meios indispensáveis na manutenção do trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

4.9 Remuneração

Na percepção de Davis e Newstrom (2002), remuneração refere-se a salários, ou seja, é o dinheiro que um indivíduo recebe por exercer um cargo. Complementando, Chiavenato (1998) afirma que o salário é a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa, em função do seu poder aquisitivo.

Tabela 6:
Remuneração

COM RELAÇÃO A SUA REMUNERAÇÃO			
Banco Real	%	Banco Santander	%
Excelente	0,00%	Excelente	0,00%
Bom	50,00%	Bom	57,14%
Mais ou menos	35,71%	Mais ou menos (não houve mudança)	28,57%
Ruim	14,28%	Ruim	14,28%
Muito Ruim	0,00%	Muito Ruim	0,00%
TOTAL	100%	TOTAL	100%

Nota. Fonte: elaborada pelos autores

Conforme apresentado na tabela, percebe-se que 50% dos colaboradores consideram como “bom” a remuneração na época do banco Real e 57,14% agora no Santander, a opção “mais ou menos” diminuiu de 35,71% para 28,57% e a opção “ruim” manteve-se com 14,28% das opiniões.

Nota-se que houve uma melhora quanto a remuneração com a fusão dos bancos, mas não está satisfazendo a todos pois manteve os 14,28% das opiniões na opção “ruim”, o que deve ser analisado com certa cautela, uma vez que há colaboradores insatisfeitos quanto a sua remuneração. Esse fator pode influenciar no clima organizacional de forma negativa.

4.10 Reconhecimento

Em relação ao reconhecimento profissional em relação ao trabalho executado, os participantes da pesquisa responderam conforme os dados da tabela 7.

Tabela 7:

Reconhecimento Profissional

NO TRABALHO QUE VOCÊ EXECUTA, QUANTO AO RECONHECIMENTO QUE RECEBE			
Banco Real	%	Banco Santander	%
Excelente	0,00%	Excelente	0,00%
Bom	71,42%	Bom	50,00%
Mais ou menos	28,57%	Mais ou menos (não houve mudança)	28,57%
Ruim	0,00%	Ruim	14,28%
Muito Ruim	0,00%	Muito Ruim	7,14%
TOTAL	100%	TOTAL	100%

Nota. Fonte: elaborada pelos autores

A alternativa “bom” baixou de 71,42% quando era banco Real para 50% agora no Santander, a opção “mais ou menos” manteve-se com 28,57% antes e depois da fusão dos bancos. Salienta-se que a alternativa “ruim” e “muito ruim” não foram opinadas na época do Real, porém agora no Santander a opção “ruim” teve 14,28% e a “muito ruim” tiveram 7,14% das opiniões dos colaboradores.

Esse é um fator preocupante, pois o Santander não conseguiu manter o mesmo nível de antes da fusão dos bancos quanto ao reconhecimento dos colaboradores. Os clientes internos e externos buscam além da satisfação profissional, o reconhecimento pelo seu trabalho. Este reconhecimento auxilia no desenvolvimento profissional, além de ser importante para a motivação dos colaboradores.

De acordo com Dutra (2002), a valorização das pessoas é realizada a partir de recompensas recebidas como compensação de seu trabalho na organização, dentre estas recompensas o reconhecimento profissional se inclui como uma das valorizações de maior importância.

4.11 Estabilidade

Em relação a estabilidade no emprego as pessoas da equipe responderam que sentem-se conforme os dados da tabela 8.

Tabela 8:

Estabilidade no Emprego

EM TERMOS DE ESTABILIDADE NO EMPREGO, AS PESSOAS DA SUA EQUIPE, INCLUINDO VOCÊ, SENTEM-SE:			
Banco Real	%	Banco Santander	%
Excelente	7,14%	Excelente	0,00%
Bom	57,14%	Bom	28,57%
Mais ou menos	35,71%	Mais ou menos (não houve mudança)	35,71%
Ruim	0,00%	Ruim	21,42%
Muito Ruim	0,00%	Muito Ruim	14,28%
TOTAL	100%	TOTAL	100%

Nota. Fonte: elaborada pelos autores

A opção “excelente” foi marcada por 7,14% dos colaboradores quando era banco Real e 0,00% agora no Santander. A alternativa “bom” também diminuiu de 57,14% para 28,57%, a opção “mais ou menos” se manteve com a mesma porcentagem de 35,71%. As opções “ruim” e “muito ruim” não foram opinadas na época do Real e agora no Santander a “ruim” teve 21,42% e a “muito ruim” 14,28%.

Esta questão afeta diretamente na motivação dos colaboradores. Além disso, pessoas preocupadas a respeito da estabilidade no emprego repassam essa insegurança para seus colegas, o que influencia de maneira negativa no clima organizacional.

Nota-se que diminuiu muito, depois da fusão, a satisfação dos colaboradores quanto a estabilidade no emprego, o que é muito preocupante, uma vez que essa insegurança além de prejudicar o clima da agência afeta diretamente na produtividade.

4.12 Treinamento

De acordo com Dessler (2003, p. 140), “treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Em relação ao questionamento sobre a quantidade de treinamento que era oferecido pelo Banco Real 21,42% responderam “excelente” no qual baixou para 7,14% agora no Santander. A opção “bom” também diminuiu de 35,71% para 28,57%. A alternativa “mais ou menos” aumentou de 21,42% para 42,85%, e a alternativa “ruim” manteve-se com a mesma porcentagem de 21,42%.

Com base nos resultados, os colaboradores do banco Santander demonstraram não estarem satisfeitos em relação a quantidade de treinamentos oferecidos. Salienta-se que após uma fusão deve-se investir em treinamentos, uma vez que ocorrem muitas mudanças na organização, as quais os colaboradores precisam ser treinados para se adaptar com as novas modificações.

4.13 Relacionamento Superior Imediato e Subordinado

A respeito do relacionamento entre o superior imediato e seus subordinados, foi possível verificar que a alternativa “excelente” aumentou de 14,28% quando era banco Real para 21,42% agora no Santander, a opção “bom” diminuiu de 71,42% para 64,28%, a alternativa “mais ou menos” e a “ruim” manteve-se com a mesma porcentagem de 7,14% antes e depois da fusão.

Pode-se dizer que não houve mudança considerável quanto essa questão, pois apesar da opção “excelente” ter aumentado 7,14% após a fusão, a alternativa “bom” diminuiu na mesma proporção.

De acordo com Davis e Newstrom (2002), liderança é o processo de encorajar e ajudar a equipe a trabalhar com entusiasmo na direção dos objetivos. O papel principal de um gestor é influenciar a equipe para buscar os objetivos definidos.

4.14 Influenciadores no Clima Organizacional

Com base nos dados da tabela 9 é possível verificar os principais fatores que influenciam para um bom clima organizacional, segundo os participantes da pesquisa.

Tabela 9:

Fatores influenciadores no clima organizacional

QUANDO ERA BANCO REAL?		E AGORA NO BANCO SANTANDER?
%	QUESTIONAMENTOS	%
5,66%	Qualidade do treinamento que é oferecido.	6,00%
7,54%	Quantidade de treinamentos que é oferecido.	6,00%
16,98%	Oportunidade de crescimento.	22,00%
7,54%	Estabilidade no emprego.	2,00%
13,20%	Salário e benefícios.	16,00%
0,00%	Instalações físicas.	0,00%
11,32%	Gostar do que faz.	12,00%
16,98%	Relação dos gestores com a equipe.	18,00%
15,09%	A valorização e o reconhecimento pelo trabalho.	10,00%
5,66%	Integração da equipe de trabalho.	8,00%
0,00%	Imagem da empresa.	0,00%
0,00%	Participação das decisões.	0,00%
0,00%	Outros.	0,00%
100%		100%

Nota. Fonte: elaborada pelos autores

Quanto a opinião dos colaboradores sobre os principais fatores que influenciam para um bom clima organizacional, é possível citar que em relação a qualidade do treinamento oferecido, aumentou de 5,66% quando era o banco Real para 6% agora no Santander. Quanto a quantidade de treinamentos oferecidos baixou de 7,54% para 6%.

A oportunidade de crescimento aumentou de 16,98% quando era o banco Real para 22% agora no Santander. Esse assunto é importante, visto que funciona como um fator motivacional para os colaboradores podendo influenciar de forma positiva no clima da agência, uma vez que torna os funcionários mais satisfeitos.

Outro item que deve ser salientado é a estabilidade no emprego que diminuiu de 7,54% para 2%, o que não é adequado para a organização, pois o fator afeta diretamente na motivação dos colaboradores, podendo haver redução na produtividade, além da possibilidade de afetar a equipe, refletindo negativamente no clima organizacional.

Também nos é pertinente salientar, o aumento de 13,2% para 16% na questão que trata sobre salários e benefícios. É um item importante para satisfação dos colaboradores e também é um fator motivacional. Gostar do que faz aumentou de 11,32% para 12%.

Quanto a relação dos gestores com a equipe ocorreu um aumento de 16,98% para 18% o que é importante, pois a necessidade de um bom relacionamento do gestor com seus subordinados influencia no clima organizacional. Conforme Santos (1999, p. 34), "o clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os níveis de desempenho, motivação e satisfação no trabalho".

Em relação a valorização e o reconhecimento pelo trabalho diminuiu de 15,09% para 10%. E no que se refere à integração da equipe de trabalho aumentou de 5,66% para 8%.

Na concepção de Teixeira (2002), entende-se por clima organizacional como a expressão dos sentimentos dos colaboradores diante a organização de um modo geral: das práticas de gestão, do relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance dela, entre outras.

O próximo item deste artigo abordará as considerações finais a cerca do trabalho.

5 Considerações Finais

A competitividade entre as organizações está se tornando cada vez mais acirrada. As empresas precisam buscar estratégias para se destacar frente à concorrência. É preciso diferencial competitivo. A organização deve dar atenção a satisfação e motivação dos colaboradores, para manter um bom clima organizacional, já que este é um fator que influencia na maneira com que os colaboradores executam suas tarefas. No setor bancário funciona da mesma forma, uma vez que é um mercado altamente competitivo. Os colaboradores contribuem para o crescimento, atingindo metas e buscando resultados.

Com o objetivo de responder o questionamento proposto no presente trabalho, analisou-se a fusão entre os bancos Real e Santander buscando identificar de que forma influenciou o clima organizacional da agência 3288 na cidade de Santa Maria no estado do Rio Grande do Sul, assim como os fatores responsáveis.

A partir da análise dos dados coletados foi possível concluir que a fusão influenciou, em grande parte, de forma negativa o clima organizacional da agência, uma vez que vários fatores analisados apresentaram redução na satisfação dos colaboradores. Os pontos que influenciaram de maneira negativa para o clima da agência foram: relacionamento entre as pessoas do banco, autonomia para propor melhorias na execução do trabalho, realização profissional, quanto às ideias e sugestões serem ouvidas pelo banco, reconhecimento, estabilidade no emprego, treinamento e satisfação no trabalho de um modo geral. Todos esses tópicos tiveram uma baixa considerável após a fusão, o que é preocupante.

No que se refere aos aspectos que influenciaram de forma positiva no clima da agência, após a fusão dos bancos, cabe salientar, os benefícios oferecidos, a remuneração e as oportunidades de crescimento. Esses fatores foram muito importantes para manter os colaboradores satisfeitos e motivados, porém pelo número de fatores que influenciaram de forma negativa no clima, se conclui que de uma forma geral a fusão teve reflexo negativo no clima organizacional.

Importante ressaltar que com as constantes mudanças que ocorreram devido a fusão, é difícil manter a satisfação de todos, pois é natural que exista resistência à mudança, uma vez que é muito mais conveniente continuar com o mesmo estilo de trabalho do que ter que se adaptar a novas

práticas. Sendo assim, acredita-se que esse pode ter sido um dos principais motivos da insatisfação dos colaboradores.

Cabe aos gestores identificarem alternativas eficientes para a melhoria no clima organizacional. É importante aplicar a pesquisa de clima organizacional para identificar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à organização, assim como verificar o que não está satisfatório, com o objetivo de traçar estratégias para melhorá-los.

Este estudo possibilitou identificar a importância de um bom clima em uma organização, uma vez que pessoas realizadas e motivadas com seu ambiente de trabalho são mais eficientes em suas funções. As empresas devem melhorar, sempre que possível, as ferramentas que afetam o clima da organização, assim, terão funcionários satisfeitos e motivados. Para que o banco atinja os resultados esperados é preciso da colaboração de seus funcionários, logo, necessita de indivíduos que se sintam satisfeitos com o seu trabalho, e para isso precisa manter um bom clima organizacional.

Referências Bibliográficas

- Baccaro, Thais Accioly. (2009). Comunicação, clima e cultura organizacional. São Paulo: Pearson.
- Banco Santander. (2012). Disponível em: <www.santander.com.br>. Acesso em: 11 de setembro de 2012.
- Cervo, Amado L.; Bervian, Pedro A.; Silva, Roberto da. (2007). *Metodologia Científica* (6ª ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, Idalberto. (1986). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, Idalberto. (1998). *Recursos Humanos*. (5ª ed). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos* (5ª ed). São Paulo: Atlas.
- Coda, Roberto. (1997). *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo Ed. Atlas.
- Davis, Keith; Newstrom, John W. (2002). *Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Dessler, Gary. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. (2ª ed). São Paulo: Pearson.
- Dutra, Joel Souza. (2002). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Gil, Antônio Carlos. (2008). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª ed). São Paulo: Atlas.
- Lacombe, Francisco; HERLBORN, Gilberto. (2006) *Administração Princípios e Tendências*. 1 ed. São Paulo: Saraiva.
- Luz, Janine Pacheco da. (2001). *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Luz, Ricardo. (1995). *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Maximiano, Antônio César Amaru. (2000). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada* (2ª ed). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, Antônio César Amaru. (2006). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital* (6ª ed). São Paulo: Atlas.
- Meggison, Leon C. et al. (1998). *Administração Conceitos e Aplicações*. 4 ed. São Paulo: Harbra.
- Montana, Patrick J; Charnov, Bruce H. (2006). *Administração*. 2 ed. São Paulo: Saraiva.
- Oliveira, Silvio Luiz de. (2001). *Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Comportamento Organizacional* (8ª ed). Rio de Janeiro: LTC.
- Rothmann, Ian; Cooper, Cary. (2009). *Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Santos, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. (1999). *Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico*. Lorena: Stiliano.
- Severino, Antônio Joaquim. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Sobral, Felipe; Peci, Alketa. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson.
- Spector, Paul E. (2003). *Psicologia nas organizações*. 2 ed. São Paulo: Saraiva.
- Stoner, James A. F.; Freeman, Edward. (1999). *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Teixeira, José Emidio. (2002). Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios (Cap. 36). in: Boog, Gustavo. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. São Paulo: Gente.