

# DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA SAÚDE MENTAL DO EMPREGADO

## DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS INFLUENCE IN THE MENTAL HEALTH OF THE WORKER

Gleyciane Mendes da Silva<sup>1</sup>  
Marcela Neres Ribeiro<sup>2</sup>  
Rosângela Alves de Lima<sup>3</sup>  
Andréa Batista Magalhães<sup>4</sup>

**Resumo:** O objetivo deste trabalho foi realizar pesquisa sobre diagnóstico de clima organizacional em Instituição Bancária de grande porte na cidade de Goiânia, estado de Goiás. O foco recai sobre a influência do clima organizacional sobre a saúde mental do empregado. Parte-se do pressuposto de que um clima organizacional harmonioso pode melhorar a capacidade produtiva e pode acarretar benefícios à saúde mental dos trabalhadores. Evidencia-se, dessa forma, que os aspectos psicológicos são determinantes no desempenho humano. Portanto, uma equipe de trabalho num ambiente saudável tende à maior produtividade; gera resultados com maior eficiência; enfim, é determinante para os fins de organização que pretende ser lucrativa. A pesquisa foi realizada a partir de dois estudos, cujos resultados são apresentados na discussão dos dados. No Estudo I utilizou-se roteiro de entrevista semiestruturada com os gestores e o conteúdo dos dados coletados foram analisados conforme Bardin (2002). No Estudo II utilizou-se questionários da ECO (Escala de Clima Organizacional). Os resultados encontrados indicam que a Instituição Bancária necessitaria de intervenções com foco em atividades motivacionais para a equipe e para os gestores; estabelecer treinamentos que orientassem na administração da carga horária e reestruturação das atividades desenvolvidas na Instituição Bancária.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Patologia. Saúde Mental. Sobrecarga.

**Abstract:** The goal of this study was to do a research about the diagnosis of an organizational climate in a large Banking Institution in Goiânia, Goiás. The focus is over the influence of the organizational environment on the worker's mental health. It's assumed that a harmonious organizational environment can improve the productive capacity and also entail benefits of the worker's mental health. It's confirmed that psychological aspects are decisive to human development. Therefore, a team work in a health environment tends to a higher productivity and more efficient results, concluding that it's a determining factor for all organizations which intend to be profitable. The research was done in two studies and their results are presented in data discussions. At the Study I, a semi-structured interview script was used with managers and the collected data were analyzed according to Bardin (2002). At the Study II was used Organizational Climate Scale questionnaires. The final results indicate that the Banking Institution would need some interventions with focus on motivational activities for the team work and managers; establish trainings in order to guide the workload administration and the reconstruction of activities developed at the Baking Institution.

**Keywords:** Organizational atmosphere. Pathology. Mental Health. Overload.

---

<sup>1</sup>Discente do Curso de Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira(gleycianemidia@gmail.com).

<sup>2</sup>Discente do Curso de Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira(marcelaneresribeiro@gmail.com).

<sup>3</sup>Discente do Curso de Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira(limahaziel@hotmail.com).

<sup>4</sup>Orientadora. Mestre em Psicologia da Saúde, Especialista em Neuropsicologia, Docente do Curso de Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira – campus Goiânia(andreavidda@gmail.com).

## INTRODUÇÃO

A *Organização Mundial da Saúde* (2010) dimensiona a saúde, o bem-estar e a segurança no trabalho como aspectos de fundamental importância para produtividade, competitividade e sustentabilidade das organizações. A partir deste conceito, as empresas devem considerar os seguintes fatores: os custos de prevenção *versus* os custos resultantes de acidentes e das consequências financeiras ao ignorar as leis trabalhistas e normas de segurança e saúde no trabalho (FARIA e VASCONCELOS, 2008, p.03).

Atualmente o maior desafio das organizações, diz respeito à melhoria dos processos de Gestão de Pessoas. E a pesquisa de “Clima Organizacional” é apontada como uma das mais eficientes ferramentas de diagnóstico na área de Gestão de pessoas, considerando que a adesão aos princípios dos ambientes de trabalho saudáveis evita afastamentos e incapacidades para o trabalho; minimiza os custos com saúde; e minimiza os custos associados com a alta rotatividade aumentando assim a produtividade (FARIA e VASCONCELOS, 2008, p.7-9). Será, precisamente, com essa análise que se ocupará esse trabalho.

Os objetivos específicos estarão voltados para a importância do diagnóstico organizacional a fim de propor intervenções que possibilitem a manutenção de um clima organizacional saudável através de procedimentos práticos, como a aplicação de questionários para analisar a percepção dos colaboradores em relação aos aspectos associados ao ambiente de trabalho. Por fim, propor intervenções que busquem sanar ou diminuir os pontos fracos detectados e consequentemente preservar a saúde mental do trabalhador.

O tema se justifica por várias razões, dentre as quais se destaca a necessidade de investigar, teoricamente, o fato constatado pela experiência, ou seja, que o trabalhador quando submetido a níveis de estresse constante e intenso agravados pela sobrecarga de atividades, apresentam comprometimento para realizar suas tarefas interferindo na produtividade das Organizações.

O método dessa pesquisa é de caráter descritivo e quantitativo; exploratório e bibliográfico, proporcionando maiores dados sobre o problema, com vistas a dar-lhe maior clareza. A pesquisa bibliográfica foi realizada em obras, artigos científicos e

revistas indexadas que abordam o assunto. Assim, tem-se na revisão da literatura o referencial a base do se propõe no artigo. A exploratória foi feita a partir das entrevistas com empregados concursados em instituição bancária de grande porte. E, por fim, a coleta e análise de dados se constituirão o procedimento de pesquisa ou metodologia da pesquisa.

O tema é, indubitavelmente, relevante para o dia-a-dia das organizações. Desse modo, os resultados da pesquisa contribuirão para o conhecimento do clima organizacional encontrado na organização, possibilitando identificar que políticas de gestão de pessoas seriam capazes de lidar com a complexidade dos seres humanos que ali trabalham; que práticas organizacionais com foco na satisfação, no desenvolvimento de competências, de habilidades e no clima organizacional favorável seriam aplicáveis para o alcance dos resultados esperados: a preservação da saúde do trabalhador .

## **1 REVISÃO DE LITERATURA**

Para compreender a prática das atividades desenvolvidas no campo de estudos, buscou-se analisar as as teorias e conceitos inerentes ao tema proposto.

O trabalho é central na vida humana e nunca é neutro em relação à saúde (CARVALHO E MORAES, 2011). O sofrimento pode ser considerado como algo inseparável tanto ao viver quanto ao trabalhar. Porém, o sofrimento pode ser uma opção saudável quando a criatividade motiva a subjetividade individual a acessar a inteligência prática, a cooperação e a dinâmica do reconhecimento. “Nesse processo, o trabalho pode ser um mediador para a saúde, por meio do fortalecimento da identidade” (CARVALHO e MORAES, 2011, p. 3).

Heloani e Capitão afirmam que o equilíbrio da saúde mental do indivíduo é influenciado diretamente pelo trabalho que o mesmo exerce, porque está intimamente associado à realização pessoal, e às condições de trabalho ao qual o trabalhador está exposto (2003, p. 5).

Segundo *Organização Mundial de Saúde* (2002) as condições de trabalho (sejam elas físicas, químicas e biológicas) vinculadas a sua execução e a sua organização (estruturação, hierarquia, divisão de tarefas, jornada, ritmo, repetitividade e

responsabilidade excessiva) podem favorecer o adoecimento do trabalhador, bem como o desencadeamento de distúrbios psíquicos (BENAGLIA, 2012, p. 3).

Somados a este quadro, a *Organização Mundial de Saúde*, disponibilizou informações gerais sobre saúde, segurança e bem-estar mundial dos trabalhadores recomendando a redução de riscos, visando à promoção de uma vida mais saudável no ambiente de trabalho, no intuito de alerta sobre a situação vigente que tem preocupado milhares de profissionais em todo o mundo (BENAGLIA, 2012, p. 5).

Partido desse conceito, é possível observar que a adesão aos princípios dos ambientes favoráveis ao bem-estar do trabalhador poderá evitar afastamentos, minimizar os custos com saúde e os custos associados com a alta rotatividade aumentando assim, a produtividade e, conseqüentemente, refletindo na qualidade dos produtos e serviços. E esse modelo proposto consiste em um processo de melhoria contínua tendo como base a ética, valores, engajamento da alta liderança e envolvimento dos trabalhadores.

Considerando que as empresas são constituídas principalmente de pessoas, a atitude que proporciona uma melhor chance de acertos está em cuidar da sua principal fonte de produtividade que são seus funcionários.

Se por um lado a empresa possui suas necessidades, por outro os seus colaboradores também. Logo para uma conciliação dos interesses de ambos, um clima organizacional favorável poderá contribuir para esta finalidade (OLIVEIRA, CARVALHO, ROSA, 2012, p. 02).

Chiavenato (1997) afirma que toda organização possui clima organizacional que é constituída por uma atmosfera psicológica própria e está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros entendem por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, ou seja, dependerá da percepção do sujeito em relação à empresa na qual está estabelecendo a atividade laboral.

Segundo Silva (2014) o Diagnóstico de Clima Organizacional pode ser desenvolvido como instrumento que visa mapear quantitativamente, a partir das percepções dos gestores, trabalhadores e clientes, as questões ou problemas percebidos como essenciais e que por isso precisam ser ponderados. “E também constitui processo de verificação temporal e espacial a fim de diagnosticar sintomas de procedimentos não adequados” (SILVA, 2014, p. 1).

Dorsch explica que o diagnóstico organizacional se encontra construído por meio de processos e é composto, em geral, por etapas:

A etapa inicial ou preliminar de contatos nas organizações tem como propósito exploratório a coleta de informações. O propósito inicial é o de compreender os problemas apontados pelos gestores e demais trabalhadores. Tais problemas podem estar alocados em qualquer âmbito da estrutura, dos processos e das múltiplas e complexas interações humanas nas organizações. Em seguida, são elaboradas alternativas que são sucedidas pela construção de cenários futuros, cuja função é gerar proatividade por meio da antecipação de possíveis consequências. Depois são concebidos planos de ação que são postos em práticas e por fim, as ações escolhidas são avaliadas. A função essencial dessa etapa é a de retroalimentar o processo diagnóstico (*apud* SILVA, 2014, p. 1-2).

Considerando as etapas do processo de diagnóstico de clima organizacional descritas por Silva, verifica-se a importância desta ferramenta para esse processo de mudança nas relações de trabalho com o foco na saúde do trabalhador. Segundo o mesmo autor, trata-se de uma ferramenta que auxilia o processo de análise tanto interna quanto externa da Organização. E por atuar no monitoramento da satisfação e do comprometimento do empregado frente às diretrizes organizacionais, o processo de diagnóstico possibilita o desenvolvimento de um planejamento estratégico que produza ações que aumentem a produtividade e lucratividade, sustentadas pela relação de trabalho saudável entre todos os colaboradores da cadeia hierárquica da Organização.

Carvalho e Moraes (2011) observaram que as novas formas de gestão relacionadas ao acúmulo do capital trouxeram inúmeras precariedades às relações de trabalho, visto que se baseiam em ameaças constantes de desemprego, apoiadas pela pressão e competição acirrada. Assim, proliferam as novas patologias do trabalho, classificadas por Mendes (*apud* Carvalho e Moraes 2011, p.102-108) “como patologia da sobrecarga, da servidão voluntária e à pressão por metas. Além dessas, há sinais e sintomas de estresse, depressão e ansiedade que também se configuram como adoecimento relacionado ao trabalho”. E esse diagnóstico pode ser constatado quando o sofrimento no trabalho é identificado como um fator de risco para o adoecimento.

Dejours (2005, p. 60-62) diferencia o sofrimento em dois tipos: (i) o sofrimento patogênico que se manifesta quando se chega ao limite de todas as possibilidades de transformação, aperfeiçoamento e gestão e (ii) o sofrimento criador, expressado nas ações do trabalho criativas. Este último, possibilita a ressignificação do

sofrimento e uma estruturação positiva da identidade contribuindo para o fortalecimento da resistência subjetiva às várias formas de desequilíbrios psíquicos e corporais.

O comportamento de curto prazo nas atuais relações de trabalho, segundo Heloani e Capitão (2003), adulterou a significação dos valores individuais. Os funcionários são descartados pelas empresas. E por outro lado, os funcionários não mais se preocupam com o significado do seu trabalho ou com a oportunidade de troca de experiências. O desenvolvimento da confiança e comprometimento mútuo tornaram-se valores obsoletos frente ao desejo de acúmulo de capital. É como se todos se convertessem em um objeto de mercado. “A verdadeira identificação com o trabalho parece viver de um objetivo que não chega a concretizar-se já que o trabalho atual será apenas momentâneo” (CAPITÃO e HELOANI, 2003, p. 6).

Então, o trabalho passa a configurar como o representante da força dos impulsos que o homem emprega para executar uma forma de produção que descarta as possibilidades de constituição de subjetividades. Segundo Heloani e Capitão (2003), ao comprometer a manutenção e fortalecimento da subjetividade individual, relações patológicas de trabalho, aniquilam a identidade psíquica do trabalhador. O assédio moral, compreendido como um processo disciplinador exemplifica um tipo de relação patológica de trabalho, considerando que sua prática busca despersonalizar a identidade do assediado através da fragilização psíquica, constituindo assim, ações desestabilizadoras que comprometem o desempenho nas atividades laborativas.

Ainda segundo os mesmos autores, quando a produtividade exclui o sujeito, podem ocorrer as seguintes situações:

[...] disseminação das práticas agressivas nas relações entre os empregados, gerando indiferença ao sofrimento do outro e naturalização dos desmandos administrativos; pouca disposição psíquica para enfrentar as humilhações; fragmentação dos laços afetivos; aumento do individualismo e instauração do pacto do silêncio coletivo; sensação de inutilidade; falta de prazer; demissão forçada (HELOANI e CAPITÃO, 2003, p. 5).

Dejours (2005, p.133-139) afirma que “[...] a vivência depressiva em relação ao trabalho e a si mesmo alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de esclerose mental, de paralisia da fantasia e da imaginação [...]”; ou seja, quando se busca a padronização do condicionamento do trabalhador em detrimento ao

comportamento produtivo e criativo a subjetividade é aniquilada, provocando uma fadiga mental que causa “dor psíquica”.

Complementado esse conceito,

o trabalho pode produzir um sofrimento insuperável para o ego, empobrecendo-o e restringindo sua ação a mecanismos defensivos repetitivos e ineficazes, impedindo discernir, de acordo com suas atividades, a satisfação de determinadas pulsões. E esse quadro de sofrimento gera angústia, estados depressivos, ansiedade, medos inespecíficos, sintomas somáticos, como sinais marcantes de sofrimento mental, com o agravante de que um ego debilitado e frágil não consegue diferenciar a origem de seu sofrimento (CAPITÃO e HELOANI, 2003, p. 6).

Isso proporcionará ao psicólogo e aos demais profissionais de saúde mental, segundo Jacques (2007), um campo enorme de estudo, não apenas de denúncia. Quando o funcionário está motivado, causa grandes e profundas mudanças na empresa em que trabalha, pois irá propor estratégias para melhorar o ambiente de trabalho e, assim, propiciará um ambiente que permita aos outros funcionários continuar e efetivar o trabalho com dedicação e motivação. Quando há mudanças desse nível numa empresa, além do funcionário atingir o nível mais alto da pirâmide de Maslow, que é a auto-realização, tanto ele como a empresa estarão satisfeitos com os resultados e com o aumento da demanda e da lucratividade.

A psicodinâmica do trabalho contempla uma abordagem teórico-metodológico que tem como base os princípios da psicanálise e das ciências sociais nas relações de trabalho:

A Psicodinâmica do Trabalho apresenta foco metodológico nas questões coletivas dos trabalhadores, considerando seus aspectos subjetivos mediante análise das suas vivências de prazer e sofrimento, das estratégias de enfrentamento do sofrimento e dos sentidos e significados implícitos na relação indivíduo-trabalho (FLEURY e MACÊDO, 2015, p. 95).

As pressões do trabalho e a doença mental interpõe-se, impedindo um indivíduo reagir e se defender, sobretudo se ele está inserido em uma coletividade que elabora uma ideologia defensiva, capaz de mascarar a sua realidade e fazer suportável o insuportável (FLEURY e MACÊDO, 2015, p. 95).

Quando a clínica do trabalho embasa sua prática numa abordagem psicodinâmica do trabalho, então aplica uma análise compreensiva na dinâmica prazer-sofrimento no contexto de trabalho no sentido de evitar o adoecimento (FLEURY e MACÊDO, 2015, p.96).

Porém, apesar do sofrimento estar presente nas situações de trabalho, ele é negado pelas organizações políticas e sindicais com o objetivo de ocultação da realidade e para a promoção de comportamentos cada vez mais comprometidos com os desafios organizacionais. E através dessa realidade construída, as Organizações buscam no sofrimento do trabalhador elementos para aumentar a produtividade (FLEURY e MACÊDO, 2015, p.103).

Segundo Fleury e Macêdo,

o sofrimento dos trabalhadores é explorado com o objetivo de incrementar o sistema produtivo. Para atingi-lo, as empresas estimulam a continuidade do círculo vicioso que envolve tensão nervosa e produtividade. Este processo dá-se de modo que, quanto mais tensos, mais agressivos, mais ansiosos e mais medrosos forem, mais os trabalhadores se tornam produtivos (2015, p. 104).

Complementando os conceitos expostos por Fleury e Macêdo, Landim, Bezerra, Alves e Marx (2017, p.189) afirmam que:

O processo saúde-doença não deve ser analisado fora de um contexto onde acontece. Portanto, não pode ser considerado excluindo-se o sujeito que sofre. O trabalho é um suporte central para manutenção da vida e, para a significação do eu no coletivo. [...] O adoecimento a partir do trabalho, assim como a capacidade de superação dos limites da doença são dependentes de uma relação edificada socialmente entre o sujeito e o trabalho, de uma maneira muito particular e individualizada.

Logo, pode-se afirmar que há lugares estressantes para trabalhar. Porém, essas contingências não podem ser motivo para o indivíduo deixar de desempenhar seu papel na empresa. O indivíduo precisa usar da criatividade para transformar o ambiente de trabalho e isso só ocorrerá se ele tiver algum motivo para mudar a realidade ao seu redor.

## **2 METODOLOGIA**

Para a realização do estudo, foram utilizadas as pesquisas exploratória, descritiva, quantitativa e bibliográfica. A população, objeto de estudo e da coleta de dados, é de empregados concursados numa instituição bancária de grande porte localizada na cidade de Goiânia, Estado de Goiás. Utilizou-se amostras aleatórias dentre as lideranças da organização e representativa dos colaboradores, considerando o tema abordado e a demanda da empresa.

A pesquisa exploratória foi aplicada nos meses de março e abril de 2016. Primeiramente utilizou-se roteiro de entrevista semi-estruturada elaborado pela

professora Doutora Alessandra Ramos Dedito Fleury (2016). Participaram da entrevista semi-estruturada 4 (quatro) funcionários que ocupam o cargo de liderança. Foram, porém, convidados o total de 13 (treze) gestores. No segundo momento utilizou-se questionário ECO - *Escala de Clima Organizacional* extraído do livro *Medidas do Comportamento Organizacional*, de Maria do Carmo Fernandes Martins (2008). Participaram desta coleta de dados 20 (vinte) colaboradores, de um universo de 70 (setenta) funcionários. Apresentando como (i) “critérios de inclusão” funcionários da instituição bancária lotados em agência na cidade de Goiânia para ambos os sexos; e como (ii) “critérios de exclusão” trabalhadores da instituição bancária que já adquiriram direito à aposentadoria e trabalhadores com diagnóstico psiquiátrico autoinformado.

Os dados coletados através da entrevista semi-estruturada foram analisados por meio de conteúdo Bardin (2002) e para as informações coletadas através do questionário da ECO utilizou-se software “Windows Excel®”. E os seus resultados foram apresentados separadamente e relacionados na discussão dos dados.

Os dados coletados, que fundamentaram a análise do Diagnóstico Organizacional na instituição bancária em estudo, foram obtidos prezando pelo cuidado ético, portanto, optou-se pelo total anonimato dos colaboradores, gestores e da própria instituição.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Pela análise dos dados coletados observou-se equilíbrio de gêneros entre os funcionários mulheres (58,33%) e homens (41,67%), o que permitiu concluir que as mulheres atuam em igualdade de oportunidades na empresa. Também se pode observar, analisando as informações coletadas, que a maioria dos funcionários (83,33%), 20 em um total de 24, cumpre jornada de 6 horas diárias; enquanto que (16,67%), num total de 24, cumpre 8 horas diárias. Convém frisar que os trabalhadores que cumprem uma jornada maior são aqueles em cargos de gerência e supervisão.

A análise da percepção dos colaboradores sobre a Organização em estudo, baseou-se em cinco fatores que compõem a *Escala ECO*.

A ECO é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional. E as respostas dos trabalhadores participantes foram submetidas à análise dos eixos principais com rotações oblíqua (Oblimin) e ortogonal (Varimax), a primeira para testar as intercorrelações entre fatores, e a segunda para extraí-los. Permaneceram na Escala, fatores com valores próprios maiores ou iguais a 1,5 que explicaram, pelo menos, 2% da variância total cada um e itens com cargas fatoriais maiores ou iguais a 0,40. A Escala final validada ficou composta por sessenta e três itens agrupados em cinco fatores que explicaram 35% da variância total, todos semanticamente interpretáveis, denominados Apoio da chefia e da organização (**Fator I**, com 21 itens e índice de precisão 0,92); Recompensa (**Fator II**, com 13 itens e índice de precisão 0,88); Conforto Físico (**Fator III**, com 13 itens e índice de precisão de 0,86) Controle e Pressão (**Fator IV**, com 9 itens e índice de precisão 0,78) e Coesão entre colegas (**Fator V**, com 7 itens e índice de precisão 0,78) (SIQUEIRA, 2008, p. 34 – 36).

Complementando as informações sobre a *Escala ECO*, Piovezan e Rubino (2011, p. 30) afirmam que para interpretação das médias obtidas através da *Escala ECO* deve-se:

[...] considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor será o clima organizacional, ou seja, os valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 apontam clima ruim. Porém para o Fator 4 (controle/pressão) é invertido, neste caso quanto maior o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados. É importante destacar também que a ECO é uma escala resultante de um longo estudo empírico que demonstrou sua validade e sua fidedignidade [...]

A fim de buscar um Diagnóstico mais preciso e eficaz, a Organização em estudo foi analisada em quatro áreas distintas: (i) “Atendimento Pessoa Física”; (ii) “Apoio ao Atendimento Pessoa Física”; (iii) “Atendimento Caixas” e (iv) “Atendimento/Apoio Habitação”. A ECO foi aplicada em cada área e em momentos distintos. E a apresentação dos resultados foi embasada considerando a média obtida em cada fator.

### **3.1 Fator I da *Escala ECO*: Apoio da chefia e da organização**

Segundo Siqueira (2008), na *Escala ECO* o Fator I (“Apoio da chefia e da organização”) mensura o suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho. E este Fator para a Área de Atendimento Pessoa Física apontou dois itens negativos, nenhum item positivo, média 3,0 indicando um “Clima Regular”. Verificou-se que os dados coletados no anonimato e os dados coletados nas entrevistas com os gestores apresentaram divergências na percepção dos colaboradores sobre a questão da autoridade. Os escores apontados na *Escala ECO* demonstram uma

percepção de comprometimento do Fator I, e as verbalizações dos gestores na entrevista, demonstraram incômodos denunciados pela linguagem corporal. Para esta análise, verificou-se também, o Princípio Psicofisiológico formulado por Greenne em 1970, segundo Weil e Tompakow (2009, p. 169):

Cada modificação no estado fisiológico é acompanhada por uma mudança apropriada no estado mental-emocional; e reciprocamente cada modificação no estado mental-emocional é acompanhada por uma mudança apropriada no estado fisiológico.

A partir dessa análise, verificou-se na percepção dos colaboradores e dos gestores o comprometimento do Fator I podendo interferir no relacionamento intrapessoal e conseqüentemente a motivação.

Segundo Souza (2009), quando um trabalhador é promovido ao cargo de gestão ele precisará lidar não somente com metas e desempenho, mas também com os sentimentos de fraquezas de cada membro da sua equipe. Ele será alguém que terá de exercer a liderança, em busca dos melhores resultados. Desta forma, é condição imprescindível preparar os gestores para lidar com assuntos novos e, principalmente, com as emoções dos seus liderados. E cabe à empresa prover este treinamento antes mesmo de efetivar a promoção (SOUZA, 2009, p.184).

### **3.2 Fator II da *Escala ECO*: Recompensa**

Conforme Siqueira (2008), na *Escala ECO* o Fator II (Recompensa) avalia inúmeras formas de recompensas que as empresas usam para reconhecer o trabalho do empregado quanto à qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador. E esse fator implica na ressignificação do sofrimento no trabalho, e como tal, merece atenção.

Observou-se, em todas as áreas, o comprometimento do Fator II. A percepção dos trabalhadores frente à ausência de reconhecimento sobre a sua produtividade. Para os colaboradores da “Área de Atendimento Pessoa Física”, o Fator II apontou quatro itens negativos sendo os itens “recompensas pela produtividade do trabalhador” os mais comprometidos; nenhum item positivo e média 2,7 indicando um “clima negativo”. Para os colaboradores da área de “Apoio ao Atendimento Pessoa Física”, o Fator II apontou um item negativo sendo o item “recompensas pela produtividade”

o mais comprometido, nenhum item positivo e média 2,7, indicando um “clima negativo”. Os colaboradores da área do “Atendimento Caixas” o Fator II apontou quatro itens negativos, sendo o item “recompensa pela produtividade” o mais comprometido, nenhum item positivo e média 2,7 indicando um “clima negativo”. Já para os colaboradores da área do “Atendimento/ Apoio a Habitação” o Fator II apontou um item negativo, sendo o item “recompensa pela produtividade” o mais comprometido, nenhum item positivo e média 3,2 indicando um “clima regular”.

Segundo Harter e Wagner,

os neurocientistas acreditam que o estriado ventral e o núcleo acumbente formam, conjuntamente, um centro básico de processamento de recompensas e que um neurotransmissor chamado dopamina é que o ativa, proporcionando uma sensação de prazer e satisfação. E descobriu-se que palavras positivas ativam especificamente regiões do cérebro ligadas à recompensa. Um funcionário entrevistado pela Gallup World Poll tentou expressar com palavras o efeito: “Para mim, receber elogios e reconhecimento parece desencadear uma pequena explosão interna. Dá uma sensação de: ‘Ah! Isso foi bom, mas quer saber? Posso melhorar’. Isso nos dá um incentivo para continuar tentando, para nos tornarmos ainda melhores” (HARTER e WAGNER, 2009, p.87-88).

Ainda segundo Harter e Wagner (*ibidem*), se um funcionário espera ser reconhecido por seu trabalho, o desapontamento ao receber apenas silêncio causa uma queda em seus níveis de dopamina. E a queda no neurotransmissor condiciona o funcionário a evitar uma tarefa “ingrata”, ou seja, se a tarefa precisa ser realizada para o funcionário receber seu pagamento, ele provavelmente reduzirá o esforço ao mínimo necessário gerando assim um fator desmotivacional.

Complementando o conceito de Harter e Wagner (2009), Mendes afirma que o prazer no contexto do trabalho acontece quando se vivencia a gratificação e a liberdade.

A gratificação é o sentimento de satisfação, realização, orgulho e identificação com um trabalho que atende às aspirações profissionais. A liberdade é o sentimento de estar livre para pensar, organizar e falar sobre o trabalho, considerando-se que o modo particular de trabalho é reconhecido pelas chefias e colegas (MENDES, 2004, p. 155-156).

Para esta autora, as vivências de prazer-sofrimento formam um único construto, constituído por quatro fatores: gratificação, liberdade, insegurança e desgaste (*ibidem*).

### 3.3 Fator III da *Escala ECO*: Conforto Físico

Segundo Siqueira (2008), na *Escala ECO* o Fator III (Conforto Físico) avalia o ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados. A percepção dos colaboradores da área de “Atendimento Pessoa Física” apontou dois itens negativos para o Fator II, sendo o item “local de trabalho arejado”, o mais comprometido; um item positivo (local de trabalho limpo) e média 3,0 indicando um “clima regular”. Para os colaboradores da área do “Apoio ao Atendimento Pessoa Física”, o Fator III apontou um item negativo sendo o item “espaço físico insuficiente” o mais comprometido; um item positivo “setor de trabalho limpo”, e média 3,4 indicando um “clima regular”. Para os colaboradores da área do “Atendimento Caixas”, o Fator III apontou quatro itens negativos sendo o item “espaço físico adequado para garantir a saúde do empregado” o mais comprometido, nenhum item positivo e média 3,1 indicando um “clima regular”. Para os colaboradores da área do “Atendimento/Apoio à Habitação”, o Fator III apontou um item negativo sendo o item “espaço físico arejado” o mais comprometido, nenhum item positivo e média 3,6 indicando um “clima regular”.

É importante ressaltar a importância da ergonomia física no exercício das atividades do trabalhador. A *Associação Internacional de Ergonomia – IEA (2012) (apud JUNIOR, SILVA, SILVA e NASCIMENTO, 2013)* descrevem os aspectos ambientais (físicos – ruídos, a iluminação, temperatura) necessários para garantir a salubridade do trabalhador:

Ainda conforme os autores, dados de natureza ergonômica (força excessiva, alta repetitividade, posturas incorretas, entre outros) são considerados os principais fatores responsáveis pelo adoecimento dos trabalhadores nas Organizações.

Todo o ato de realizar tarefa, segundo Junior, Silva, Silva e Nascimento (*ibidem*), pode ser maçante para o trabalhador podendo provocar alguns transtornos na saúde do empregado. Nesse sentido, para atenuar os possíveis riscos de ocorrências provocadas pelo espaço de trabalho inadequado, a ergonomia se apresenta como ciência que estuda a adequação do trabalho ao ser humano.

Assim, as Organizações são geradoras de disfunções de adaptação do trabalho ao homem, e em virtude desta constatação se faz necessário recorrer às análises ergonômicas para melhorar a adequação do ambiente de trabalho.

### **3.4 Fator IV da *Escala ECO*: Controle e Pressão**

Segundo Siqueira (2008), na *Escala ECO* o Fator IV (Controle e Pressão) avalia o controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados. Os colaboradores da área de “Atendimento Pessoa Física” apontaram para o Fator IV alto índice negativo (4,0), nenhum item positivo e média 2,7, indicando um “clima regular”. Os colaboradores da área “Apoio ao Atendimento Pessoa Física” apontaram para o Fator IV alto índice negativo (4,0) sendo o item “Exigência da Organização quanto à pontualidade na entrega das tarefas” o mais comprometido; dois itens positivos no quesito sobre o “controle exagerado”; e média 3,2 indicando um !Clima Regular. Os colaboradores da área do “Atendimento Caixas” apontaram para o Fator IV alto índice negativo (4,0) sendo o item “Exigência da Organização quanto à pontualidade na entrega das tarefas” o mais comprometido; nenhum item positivo e média 3,3; indicando um “clima regular”. Os colaboradores da área “Atendimento/Apoio à Habitação” apontaram para o Fator IV alto índice negativo (4,0) sendo o item “Exigência da Organização quanto à pontualidade na entrega das tarefas” o mais comprometido; dois itens positivos no quesito sobre o “controle exagerado”; e média 3,0 indicando um “clima regular”.

Nos questionários respondidos em anonimato (itens 44 ao 52 da *Escala ECO*) foi verificado, na percepção da maioria dos trabalhadores, a presença de uma chefia controladora. E relacionando as entrevistas com os gestores, observou-se uma possível política administrativa rígida na Organização. Esse fator demonstra incômodo por parte dos trabalhadores, em manifestar a sua opinião referente à gestão talvez por receio de retaliações.

Dejours (2005, p. 119-131), destaca que

[...] a fragilidade do espírito de cooperação, negação do sofrimento decorrente do trabalho, a discrepância entre o prescrito e o real associado à predominância de controles rígidos são fatores desencadeadores do sofrimento patológico no trabalho.

Concordando com esta mesma idéia, Moraes e Carvalho (2011, p. 1-10), destacam que os fatores organizacionais onde se evidenciam a pressão (seja por metas ou por um ritmo acelerado de trabalho pela chefia) bem como a estratégia coletiva de autoaceleração promovem e potencializam, mesmo que indiretamente, o adoecimento nas relações de trabalho.

Segundo Moraes e Carvalho (*ibidem*), a sobrecarga de trabalho, as pressões por resultados e o medo de perder o emprego, estabelecem um ritmo de trabalho patogênico. O foco na obtenção da excelência em resultados reforça a patologia da sobrecarga de trabalho que excede o limite das condições humanas. E essa patologia, por sua vez, evidencia a alienação do desejo individual que enxerga nas metas da Organização suas próprias metas, e estas, uma vez alcançadas, são elevadas incessantemente, agravando a carga excessiva de atividades laborais conduzindo ao adoecimento.

Dejours (2005, p. 126-132), destaca como evidência da patologia da sobrecarga o rápido aumento de descompensações mentais ou doenças somáticas entre outros quadros patológicos como o *karoshi* (morte súbita decorrente de exaustão no trabalho).

Para Mendes e Resende,

Quando não há espaço para a expressão da individualidade, quando não há reconhecimento, quando o sistema se apresenta rígido de forma a não permitir a mobilização do trabalhador, este recorre aos mecanismos de defesa, que se caracterizam por comportamentos de isolamento psicoafetivo e profissional do grupo de trabalho, de resignação, de descrença, de renúncia à participação, de indiferença e de apatia. Estas defesas têm papel ambíguo: se por um lado, são necessárias para manter o equilíbrio psíquico, por outro podem levar ao imobilismo e a alienação. E esta estratégia defensiva, de racionalização e individualismo competitivo, depara-se com a alta prevalência de doenças, porém atribui, principalmente, ao medo da exclusão o fator que justificaria o fato do trabalhador suportar as atuais condições de trabalho em bancos (2004, p.151-172).

O trabalho, em qualquer circunstância, sempre produz algum desgaste e nos dias atuais, segundo Bock, Furtado e Teixeira (2012), o trabalhador, além do corpo, deve envolver a sua subjetividade no processo produtivo. E parte desta tensão é transformada em desgaste subjetivo. E um clima de trabalho que potencializa relações subjetivas cria novas formas de relação. Pois, antes os chefes exigiam aumento de produção e agora eles querem maior envolvimento, maior

comprometimento, mais atitude pró-ativa. E esta pressão pode se transformar em pressão indevida.

O clima autoritário, e suas implicações nas Organizações, têm se revelado nas intensas discussões sobre assédio moral. E o assédio moral pode produzir em suas vítimas adoecimento e o trabalhador poderá apresentar insônia, gastrite, hipertensão, ansiedade, depressão podendo chegar a casos mais graves como a *Síndrome de Burnout* (exaustão emocional relacionada ao trabalho, provocando no trabalhador insatisfação, esgotamento e ausência total de motivação - BOCK, FURTADO e TEIXEIRA, 2012, p.37-38; 169).

### **3.5 Fator V da *Escala ECO*: Coesão entre colegas**

Segundo Siqueira (2008), na *Escala ECO* o Fator V (Coesão entre colegas) avalia união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho. A percepção dos colaboradores da área de “Atendimento Pessoa Física” apontou para o Fator V nenhum item negativo e nenhum item positivo, média 3,4; indicando um “clima regular”. E com a coleta de dados, tanto nas atividades observativas quanto através dos dados coletados na *Escala ECO* e na entrevista semi-estruturada com os gestores, verificou-se que apesar da sobrecarga de atividades o relacionamento intrapessoal aparenta regular e o convívio é percebido como prazeroso. Os colaboradores da área “Atendimento/ Apoio a Habitação” apontaram para o Fator V nenhum item negativo, dois itens positivos para os itens “relação de amizade e companheirismo” e média 3,6 indicando um “clima regular”.

Para a Psicodinâmica do Trabalho, segundo Mendes, as vivências de prazer-sofrimento inscrevem-se numa relação intersubjetiva e ocorrem, principalmente, em função da Organização do Trabalho, nas questões ligadas diretamente à atividade de trabalho em si, e também às relações sócio-profissionais com a Empresa, com a chefia e com os colegas de trabalho (MENDES, 2004, p. 151-175).

Em concordância com Mendes, Harter e Wagner afirmam que o local de trabalho tem uma importância especial para a maioria dos funcionários numa sociedade que perdeu grande parte dos contatos sociais das gerações anteriores.

Há décadas os sociólogos observam um declínio na adesão das pessoas a clubes, na participação das reuniões de pais e professores nos colégios, no comparecimento às reuniões municipais, na afiliação a partidos políticos, na

ida à igreja ou cultivo de vínculos sociais, como ir jantar na casa do vizinho. Cada geração tem um nível de confiança naqueles à sua volta, menor que a geração anterior. Uma das descobertas mais perturbadoras foi que, entre 1985 e 2004, o círculo de amizades médio das pessoas caiu de cerca de três para dois amigos e o número de pessoas que dizem não terem ninguém com quem discutir assuntos importantes quase triplicou (HARTER, WAGNER, 2009, p.196).

Ainda segundo estes autores, meio século de mudanças culturais tornou o mundo fora do trabalho menos amigável e sociável e o local de trabalho, onde antes já era um local de interação social, está se tornando agora relativamente excepcional. Pois, tanto os profissionais liberais como os trabalhadores de indústrias, estão passando muitas horas juntos. Então para muitas pessoas solitárias, o trabalho tornou-se o lar.

Mas é importante ressaltar que, segundo os mesmos autores, a amizade não está isenta de riscos para a produtividade, nem é eficaz sem os demais elementos, como o comprometimento dos colegas com um trabalho de qualidade ou expectativas claras para cada membro da equipe. Pois sem uma direção clara, equipes muito coesas podem se perder nas interações sociais e ignorar as necessidades dos clientes ou da empresa. Um grupo precisa, além de coesão, de normas.

Enfim, os melhores gerentes encorajam as amizades no local de trabalho, criando condições para elas “brotarem”, pois a maioria dos dados indica que, quanto mais unido for o grupo, melhor será seu desempenho rotineiramente mesmo submetido a uma carga de pressão (HARTER e WAGNER, 2009, p. 200-201).

Após a análise dos dados coletados, tanto através da entrevista semi-estruturada com os gestores quanto pelo questionário da *Escala ECO* com os colaboradores, ficou exposto que na percepção dos trabalhadores, a média geral da instituição varia de regular a negativo apontando para a necessidade de intervenção a fim de evitar um possível adoecimento dos empregados.

É importante ressaltar também, que dentre os fatores mais agravados, os Fatores II (Recompensas) e IV (Controle/pressão) são os mais preocupantes, pois segundo Junior, Silva, Silva e Nascimento (2013, p. 4):

A análise ergonômica do trabalho cognitivo procura demonstrar situações em que o sujeito recebe ou troca mais informações do que consegue manipular, podendo cometer erros com esse excesso de informação. Os estudos da avaliação cognitiva direcionam a empresa para análise dos indicadores do grau de fadiga mental ou estresse e o quanto será determinante na produtividade e na qualidade de vida dos funcionários.

Ainda segundo os mesmos autores (*ibidem*), fatores que comprometem a ergonomia tanto física, quanto a organizacional (concentração de movimentos numa mesma pessoa, horas extras, dobras de turno, ritmo apertado de trabalho, ausência de intervalo) e a cognitiva (pressão excessiva para o resultado, ambiente tenso, problemas de relacionamento interpessoal, desprazer, falta de reconhecimento do trabalho) são os principais causadores de adoecimento nas Organizações.

Reforçando este conceito, Rodrigues e Mollica afirmam que

a pressão para atingir as metas é uma das principais causas de adoecimento, tanto pelo esforço repetitivo como pelo desgaste mental. O sistema de cumprimento de metas (principalmente para vendas de produtos financeiros aos clientes) aparece como grande vilão entre fontes causadoras de estresse e adoecimento (2016, p. 44).

Complementando o posicionamento dos autores citados anteriormente, Evangelista (2010, p.11) afirma que as recompensas motivam os funcionários e podem ocorrer de forma tangível como, por exemplo, de bônus em dinheiro ou de forma intangível, como um elogio. E a convergência entre os valores individuais e organizacionais contribui para a formação de percepções favoráveis à dinâmica empresarial, repercutindo no desempenho e envolvimento no trabalho.

Embasado em tais citações, pode-se encerrar com o entendimento que prazer e sofrimento originam-se do autoconhecimento. E as relações de trabalho são frutos das atitudes e dos comportamentos definidos pela cultura organizacional. Quando o trabalhador perde sua autonomia, sua subjetividade é violada ficando vulnerável aos desequilíbrios psíquicos, enfraquecendo suas possibilidades de realizar o trabalho em que está envolvida toda sua existência. E quando o há o bloqueio entre a relação do homem com o conteúdo significativo do trabalho há incidência do sofrimento patológico e conseqüentemente o adoecimento do funcionário, comprometendo tanto a saúde do mesmo quanto a produtividade e a lucratividade da empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É sabido que o setor bancário é um segmento do mercado de trabalho que vem sofrendo transformações significativas e esta realidade acentua as exigências físicas e mentais aos trabalhadores.

Embasando na análise dos dados obtidos através de atividades observativas, entrevista semi-estruturada e aplicação da *Escala ECO*, realizados na instituição bancária, objeto de estudo deste artigo, observou-se a necessidade de treinamentos com os líderes e atividades motivacionais com os funcionários.

Para a prática das atividades motivacionais, é fundamental o conhecimento sobre gestão de recursos humanos a fim de reconhecer e valorizar a subjetividade de cada integrante da equipe, pois a introjeção de um comportamento motivado é alcançada através da satisfação individual.

A partir do estudo dos artigos e conceitos de pensadores como Dejours, Chiavenato, entre outros, é possível constatar que as organizações precisam estar atentas ao estabelecer seus objetivos. Metas definidas em uma realidade inalcançável visando apenas o lucro, não mobilizarão o empregado, por outro lado, o impedimento para alcançar um objetivo constitui um fator que potencializa o sentimento de frustração. E a produtividade, que é a relação entre os produtos obtidos e os fatores de produção empregados na sua obtenção, fica comprometida tanto em quantidade quanto qualitativamente.

Compreende-se também que os valores subjetivos influenciam na forma de enxergar e entender as situações que constroem uma realidade. E cada atitude está diretamente relacionada aos valores individuais. As pessoas necessitam de uma confirmação subjetiva para suas atitudes e seus comportamentos a fim de reforçar o objetivo de todo ser, que é sentir a sua existência e não apenas existir.

E para a aplicação de treinamentos com os líderes, é fundamental o entendimento sobre a diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Enquanto o treinamento está focado para o cargo atual, buscando melhorar as capacidades exigidas para o desempenho imediato do cargo, o desenvolvimento de pessoas objetiva os cargos a serem ocupados futuramente e as novas habilidades que serão requeridas (VOLPE, 2009).

Ainda segundo a mesma autora, para as grandes Organizações, o treinamento não é visto somente como uma despesa, mas como uma prática de investimento tanto para a Organização como para os seus empregados, e é por esse motivo que treinar e desenvolver pessoas tem tornado-se cada vez mais presentes nas atividades das

organizações porque é capaz de enriquecer o patrimônio humano da empresa e é também responsável pelo capital intelectual das Organizações (VOLPE, 2009, p. 1).

Assim, embasado nas comprovações científicas que fundamentam este artigo, observou-se a necessidade de apresentar propostas de intervenção a fim de alcançar as necessidades apontadas na coleta de dados da instituição em estudo.

Considerando o comprometimento dos fatores I (apoio chefia/organização) foi proposto acrescentar na rotina dos gestores a realização de *feedback* com suas equipes a partir do diagnóstico de sensação de repressão na percepção da maioria dos empregados, podendo ocasionar um fator desmotivacional na equipe. É importante resaltar que é imprescindível um ambiente reservado para a realização de *feedback* para que o empregado se sinta a vontade para expor sua opinião. Foi diagnosticado também que o fator II (recompensa) apresentou nota abaixo da média, segundo a percepção da maioria dos empregados. Este item é preocupante porque ele afeta diretamente a saúde mental do empregado. Logo, foi proposto o reconhecimento do funcionário pelo empenho realizado nas suas atividades rotineiras e não somente em atividades focadas no alcance de metas de campanhas de vendas. Outro item que apresentou resultado preocupante foi o Fator IV (controle e pressão), na percepção da maioria dos empregados há uma rotina constante de controle das atividades tanto quanto ao prazo de entrega quanto a quantidade de atividades realizadas diariamente. Este item expõe o diagnóstico de sobrecarga de atividades outro elemento que compromete consideravelmente a saúde do empregado não somente física, mas principalmente mental, pois o trabalhador realiza suas atividades em situação de estresse constante e intenso.

Pode-se, então, afirmar que um funcionário motivado é capaz de desempenhar suas atividades com satisfação e eficiência, aumentando sua possibilidade de crescimento e, ao mesmo tempo, a Organização apresentará maior probabilidade de sucesso conquistando o seu espaço no mercado. O resultado é o lucro alcançado pela Organização através das metas estabelecidas sem, contudo, desrespeitar a subjetividade de cada integrante da equipe, resguardando assim, a saúde mental do empregado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdos**. Lisboa, Edições 70, 2002.
- BENAGLIA, M. **A influência do ambiente de trabalho e do estilo de vida sobre a saúde do trabalhador**. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/Acesso: 03 jun 2016](http://www.abepro.org.br/biblioteca/Acesso:03%20jun%202016)
- BOCK, A.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. **Psicologia Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 37-38/121/169.
- CAPITÃO, C.G.; HELOANI, J. R. **Saúde Mental e psicologia do trabalho**. São Paulo em Perspectiva, 2003. v. 17, n. 2, p. 05/102-108.
- CARVALHO, G.M; MORAES, R. D. **Sobrecarga de trabalho e adoecimento no Polo Industrial de Manaus**. São Paulo em Perspectiva, v. 17, n. 2, p. 03/102-108, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 3.ed.São Paulo: Makron Books, 1997.
- FLEURY, A. D.; MACÊDO, K. B.(organizador).; LANCMAN, S... et al. **O diálogo que transforma: a clínica psicodinâmica do trabalho**. Goiânia: Editora PUC Goiás, 2015. p. 95-132.
- DEJOURS, C.: **A loucura do Trabalho: estudo de Psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez Editora, 2005. p. 60-62/126-132/133-139.
- EVANGELISTA, F. **Como a motivação dos funcionários de instituições bancárias é importante para a eficiência do sistema**.Disponível em: [https://www.grancursospresencial.com.br.](https://www.grancursospresencial.com.br/) /Acesso em: 05 jun 2016.
- HARTER, J.; WAGNER, R. **12 elementos da gestão de excelência**. Rio de Janeiro: GMT editores Ltda, 2009. p. 87-88/196-199.
- JACQUES, M. G. **O nexos causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a psicologia**. Porto Alegre: Psicologia em Revista, 2007. v.19, p. 1-9.
- JUNIOR, E. V. A.; SILVA, R. M; SILVA, N. L. C. NASCIMENTO, A. S.: **Estudo ergonômico de uma Instituição Financeira na cidade de Guarabira – PB**. Salvador – BA: ENEGEP, 2013. p. 04.
- LANDIM, J. M. M.; BEZERRA, M. M. M.; ALVES, M. N. T.; M. M.: **Saúde Mental do Trabalhador no Brasil: Questões emergentes**. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, Janeiro de 2017, vol. 10, n. 33, Supl 2. p. 186-196. ISSN: 1981-1179
- MAGALHÃES, A.C.; MELO, F.A.O.; REIS, P. N. C.; SOUZA, A.R.; SOUZA, B.R. **Como o Clima Organizacional repercute no nível de estresse ocupacional**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418550.pdf/> Acesso em: 08 Out 2016.

MENDES, A.; RESENDE, S. **A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário**. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/> Acesso em: 20 de Maio 2016.

MENEZES, G.; DUTRA, R. **Sobrecarga de trabalho e adoecimento no Polo Industrial de Manaus**. Psicologia em Revista, 2011. v. 17, n. 3, p. 465-482.

OLIVEIRA, D. et al. **Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização**. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, v. 9, 2012. p. 02.

PIOVEZAN, C. K.; RUBINO, J. D.: **Estudo do clima organizacional em uma empresa do ramo de comércio varejista de perfumes e cosméticos**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, 2011, v.08, nº 01, p. 30.

RESENDE, S.; MENDES, A. **A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 2004. v. 4, nº. 1, p. 151-175.

RODRIGUES, M. F. C.; MOLLICA, A. M. V.: **Estresse e qualidade de vida no ambiente laboral: um estudo de caso em uma agência do sistema bancário brasileiro**. Caderno Científico Fagoc de Graduação e Pós-graduação, 2016. v. 1, p. 38-45.

SIQUEIRA, M. **Medidas do comportamento organizacional**. São Paulo: Artmed Editora S.A, 2008. p. 34–36.

SILVA, N. **Diagnóstico organizacional**. In. BENDASSOLLI, P. F.; ANDRADE, J. E. B. (Orgs). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. Casa do Psicólogo, 2014. 1ª Ed. p. 01-02/295 – 303.

SOUZA, J. **As chefias avassaladoras**. Osasco, SP: Novo Século Editora Ltda, 2009. p.183-184.

VASCOCELOS, A.; FARIA, J. H.: **Saúde mental no trabalho: contradições e limites**. Florianópolis – SC: Revista Psicologia Social, 2008. v. 20, p. 03/07-09.

VOLPE, R. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. Psicologia Online, 2009. p. 01-08.

WEIL, P.; TOMPAKOW. **O corpo fala**. Cap. 12: Vocabulário Prático. Petrópolis - RJ: Editora Vozes Ltda, 2009. 65ª Ed. p. 169.