

GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DO SETOR PRIVADO: estudo do clima organizacional

Karla Roberta Santos Sousa - Faculdades Integradas do Brasil (UNIFUTURO)

Danielle Fernandes Rodrigues - Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

RESUMO

O clima organizacional possui relevante poder de influência dentro de uma organização, principalmente no que diz respeito a produtividade de seus colaboradores. Alguns outros fatores como cultura organizacional, comunicação e relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho são de grande valia para a compreensão do tema proposto. Com base nisso, este estudo foi realizado em uma instituição financeira da cidade de João Pessoa, na Paraíba, com a finalidade de conhecer o funcionamento do clima organizacional; se este se dá de maneira positiva para o bom funcionamento da organização; e ainda, se os colaboradores se identificam com o atual modelo de gestão que influencia diretamente no clima organizacional. A pesquisa caracteriza-se como mista, por se tratar de um estudo quantitativo e qualitativo, bem como exploratória, operacionalizada pela coleta de dados e análise de discurso. Os resultados foram obtidos através da aplicação de questionário e entrevista com todos os colaboradores da instituição. De acordo com os dados coletados na pesquisa, foi identificado que os funcionários necessitam de estímulos e incentivos maiores para que consigam adotar o senso de pertencimento à instituição. Além disso, não há um entrosamento maior por parte dos colaboradores e um dos motivos para que isso ocorra advém da forma como alguns colaboradores visualizam favoritismo da atual gestão para com outros colaboradores. Os entrevistados apontaram também, uma necessidade em participar mais e ter uma voz ativa no processo decisório.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Instituição Financeira; Colaboradores.

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário organizacional marcado por incertezas geradas pela atual crise político-econômica vivida no Brasil, as organizações têm buscado cada vez mais a excelência em todos os âmbitos para que possam se destacar e não serem apenas mais uma nas estatísticas das que não deram certo. Afunilando mais ainda essas relações comerciais, em se tratando das empresas do setor financeiro privado, verificamos que há uma enorme competição interna e externamente, tendo em vista que a busca por clientes se torna cada vez mais intensa e difícil, já que a concorrência só aumenta, e internamente cresce também num ritmo mais que acelerado as metas impostas aos colaboradores.

Nessa busca pela excelência faz-se necessário um olhar voltado para o ambiente interno, entender o que faz com que o colaborador “vista a camisa” da organização e sinta-se parte da mesma. O que de fato influencia para que o colaborador seja o melhor naquilo que se propõe a fazer. Diante disso, é preponderante perceber a necessidade do estudo acerca do clima organizacional como um dos fatores importantes para que o funcionário aja com o senso de pertencer àquela organização.

É importante perceber que ao fazer menção as ideias preconcebidas das pessoas no âmbito corporativo, Dias nos leva a comparação de dois extremos onde o funcionário pressupõe como as coisas devem acontecer dentro da organização, o modo pessoal com que cada colaborador enxerga a organização como um todo. No outro extremo existe a realidade pessoal de cada colaborador, que é diretamente influenciada por alguns fatores como: modelo de gestão, relacionamento interpessoal, flexibilidade da organização, entre outros.

Justifica-se o presente artigo pela importância do conhecimento que o clima organizacional agradável traz evolução e diferenças positivas em vários aspectos dentro da instituição financeira estudada. É preciso compreender que para obter os benefícios advindos do bom clima organizacional devemos dar nossa contribuição diária como colaborador, fazer o chamado “trabalho de formiguinha”.

Diante desta perspectiva, a questão problemática está voltada para a seguinte pergunta: “Como se processa o clima organizacional dentro de uma instituição financeira privada na cidade de João Pessoa/PB? ”. Tomando esta questão como norte, buscou-se facilitar este entendimento tendo uma visão holística sobre o funcionamento do ambiente nessa organização.

O objetivo geral proposto por este artigo é de analisar o clima organizacional dentro de uma instituição financeira privada na cidade de João Pessoa, visando a melhoria dos processos entre os colaboradores. Para este fim, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) verificar se o clima organizacional dentro da instituição se dá de maneira positiva para o seu bom funcionamento; b) avaliar se os colaboradores se identificam com o atual modelo de gestão que interfere diretamente no clima organizacional desta instituição.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é de conceituação complexa, pois, ele é sentido e nem sempre suas causas são compreensíveis. Porém, as empresas precisam criar um clima organizacional favorável à motivação de seus funcionários e fazer com que eles trabalhem de boa vontade e

de forma eficaz. (SILVA, 2005). Numa abordagem mais sucinta Bergamini e Coda (1997, p 98.), afirmam que “Clima organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

Nesse contexto nota-se que clima organizacional tem um aspecto dinâmico e mutável. Trata-se de algo que tem a necessidade de ser lapidado diariamente, tanto para uma melhoria caso esse clima não se dê de maneira favorável, quanto para a perpetuação no caso do clima ser positivo dentro do ambiente corporativo.

Há uma grande variedade de climas organizacionais que podem existir numa organização, eles podem ter sido provocados ou ter surgido naturalmente. Alguns exemplos de climas organizacionais e seus respectivos efeitos no ambiente de trabalho por são citados por Dias (2003):

1. De intimidade – favorece a integração do grupo aumentando as relações sociais amistosas. Estas relações satisfazem suas necessidades sociais de relacionamento e não estão necessariamente ligadas à realização da tarefa no local de trabalho.
2. De espírito de equipe – os membros da organização sentem que suas necessidades sociais são atendidas e, ao mesmo tempo, gozam do sentimento de tarefa cumprida.
3. Com ênfase na produção - os integrantes sentem seu comportamento administrativo ser estreitamente supervisionado. A administração é fortemente direcionada a seu objetivo principal e insensível a novas contribuições.
4. Burocrático – há uma atmosfera fechada e formal. Se insiste na papelada e canais regulamentares. Nas discussões de trabalho, predominam as referências a regras, regulamentos e procedimentos.
5. Cordialidade – ocorre um sentimento geral de camaradagem que prevalece na atmosfera do grupo de trabalho, havendo maior ênfase no que quer cada pessoa e uma predominância de grupos sociais amistosos e cordiais.
6. De tolerância – deriva para um comportamento organizacional onde os erros são tratados como forma de apoio e aprendizagem, mais que de uma forma ameaçadora, punitiva ou inclinada a colocar a culpa em alguém.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

O indivíduo, enquanto ser social, reflete a visão de mundo que predomina em uma determinada cultura em um período determinado. (DIAS, 2003). A cultura está presente nos indivíduos de maneira interiorizada e seu comportamento estará diretamente orientado pelo que incorporou da cultura. (DIAS, 2003).

Luz (2003, p 14) afirma que “a cultura organizacional está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo”. A legitimidade dessa afirmação podemos encontrar facilmente em nosso dia-a-dia. Robbins (2005) que afirma que em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior for seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura.

Segundo Robbins (2005, p. 375) a “a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização”. Podemos perceber que a cultura e o clima organizacional estão intimamente ligados. Vale lembrar que segundo Luz (2003, p.21):

Clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

Porém, a cultura exerce grande influência sobre o clima, podendo ser responsável por boa parte dos problemas que ocasionam um clima organizacional desfavorável.

2.3 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS E TEORIA COMPORTAMENTAL

Faz-se necessário trazer à tona o que prega o estudo dessas duas teorias, tendo em vista a relevância do contexto histórico e a evolução que elas trouxeram ao trabalho nas organizações.

A teoria das relações humanas trouxe uma nova visão para as empresas, principalmente no que tange a importância do fator psicológico na eficiência do empregado, além de atentar para o fato de que os grupos existentes nas empresas são determinante no desempenho dos empregados no trabalho, entre outras tantas contribuições (ZANATTA, 2012).

O fundador da teoria das relações humanas, Elton Mayo, após realizar estudos e pesquisas identificou algumas características e gerou conclusões que foram definitivas para a escola das relações humanas, e são referências até hoje (LODI, 2003).

Ribeiro (2003), por sua vez, afirma que a eficiência da produção não depende apenas das condições físicas, uma vez que as condições psicológicas também são consideradas importantes.

A teoria das relações humanas foca nos grupos informais e nas relações interpessoais, entende que o ser humano não pode ser reduzido a processos meramente mecanicistas. Traz um novo modelo de gestão no qual a motivação leva o funcionário a trazer os resultados esperado pela organização. Considera os fatores psicossociais no qual o indivíduo está inserido.

A teoria comportamental surgiu da observação de que o ser humano não era passivo e nem agia de forma padronizada diante de estímulos sociais e afetivos, como determinou a teoria das relações humanas, mas sim, conforme sua auto realização, presente de forma diferente em cada ser humano. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002)

Para explicar o comportamento organizacional, a teoria comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para explicar como as pessoas se comportam, estuda-se a motivação humana. Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2000)

França (2014) afirma que segundo Herzberg, os fatores motivadores do trabalho são aqueles que se referem à tarefa e à sua execução, mostrando uma relação direta e uma dependência entre produtividade e motivação. Para ele, os fatores motivadores dos membros da organização são aqueles ligados à forma de realização de sua tarefa. Fatores, tais como a liberdade de criar, de inovar, de procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa, constituem basicamente os fatores motivadores na organização.

O quadro a seguir mostra numa ordem cronológica o que autores importantes como Maslow, McClelland, Herzberg e Alderfer pensam sobre a necessidade do indivíduo dentro da organização. (FRANÇA, 2014).

Quadro 1: Comparação entre teorias contemporâneas de necessidades

Maslow (1954)	McClelland (1961,1976)	Herzberg (1966)	Alderfer (1972)
Auto-realização	Realização	Fatores motivacionais	Crescimento
Auto-estima e reconhecimento	Poder		
Sociais	Afiliação	Fatores higiênicos	Relacionamento
Segurança			
Necessidades fisiológicas			Existência

Fonte: Adaptado de França (2014, p.30).

Abraham Maslow foi um dos primeiros representantes das teorias motivacionais. Ele sugere que os seres humanos têm cinco níveis de necessidades: fisiológicas, de segurança, de pertencimento ao grupo social, de auto estima e de auto realização. Já Frederick Herzberg classifica a motivação humana em duas categorias: as necessidades básicas ou fatores higiênicos e as necessidades de auto realização ou fatores intrínsecos (SOBRAL; PECI, 2009).

2.4 COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

A comunicação é frequentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos (BOWDITCH; BUONO, 2012). Ainda segundo Bowditch e Buono (2012, p. 82) a comunicação é essencialmente um processo interativo e didático (de pessoa a pessoa).

Tem-se, portanto, que a comunicação é um processo transacional no qual as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, o que está acontecendo e o mundo que as cerca, e compartilham mutuamente esses significados e expectativas através da troca de símbolos. Esses símbolos podem ser verbais ou não, e são influenciados por fatores intencionais ou não (tais como nossas emoções e sentimentos).

Para Berlo (2003), uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados.

Maximiano (2007) traz duas preocupações básicas em relação à comunicação: a primeira das quais é a comunicação entre pessoas e a segunda, o mecanismo de integração nas organizações. Para a administração, a comunicação é essencial, pois, todas as funções administrativas – planejar, organizar, dirigir e controlar – só serão possíveis por meio de uma comunicação eficaz. (CHIAVENATO, 2005).

Torquato (2002), por sua vez, diz que a missão da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas e produtos. Nesta perspectiva, “(...) devemos ter uma considerável atenção nas relações humanas. São elas que mantêm o nosso equilíbrio psíquico, profissional e social.” (OLIVEIRA, 2002, p.218)

Callado (2002) afirma que os relacionamentos interpessoais constituem uma das mais importantes necessidades humanas. Diante disso, são vários os fatores que podem influenciar

os relacionamentos interpessoais: educação, paciência e pressa, medo e violência, egoísmo e individualismo, prestatividade, simpatia e antipatia, mau humor, saber ouvir, elogios, pedir desculpas, franqueza e sinceridade, mentira e verdade. (CALLADO, 2002).

3 METODOLOGIA

O presente artigo sobre a temática do *clima organizacional* utiliza de pesquisa exploratória e descritiva no procedimento metodológico, tendo como principais características a obtenção de informações relevantes para maior conhecimento do objeto de estudo. Segundo Gil (1999) a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Com a análise da coleta de dados, caracterizada pela descrição de situações do clima organizacional, a pesquisa assume também caráter descritivo. A pesquisa descritiva foi realizada com o estudo de análise de discurso dos entrevistados. Para Mattar (1999), as pesquisas descritivas possuem objetos bem definidos, os procedimentos são formais, as pesquisas são bem estruturadas e voltadas para a solução de problemas ou para avaliação de alternativas de ações.

Para este estudo foi utilizada abordagem mista, do tipo quantitativa (explorando 100% do universo) e qualitativa. Richardson (2007) afirma que a pesquisa qualitativa se justifica por ser uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social, podendo estar presente até mesmo em informações colhidas por estudos quantitativos.

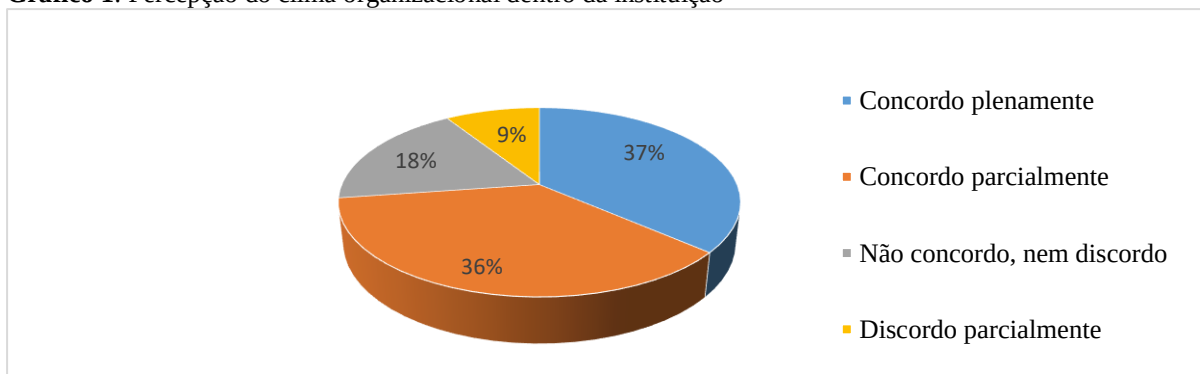
Para efetivar a pesquisa de campo, foi elaborado e aplicado um questionário com intenção de analisar, verificar, apontar e identificar a situação da organização dentro da temática proposta. A pesquisa foi desenvolvida após um processo de várias etapas, desde a definição da problemática até a obtenção dos resultados avaliados em torno das respostas do questionário.

O universo da pesquisa em questão é composto por 11 pessoas, sendo 7 mulheres e 4 homens, que trabalham dentro da instituição financeira abordada, dos quais 100% participaram e contribuíram para que o resultado dessa pesquisa fosse de grande valia e confiabilidade. O resultado da pesquisa foi obtido em detrimento da coleta de dados do questionário proposto, e do estudo de análise de discurso dos entrevistados dentro da instituição.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados refere-se ao avanço do presente artigo. Foram apresentadas 7 questões, aos 11 colaboradores com o intuito de estudar o clima organizacional dentro da instituição financeira, verificar se atualmente ocorre de maneira positiva na organização, e avaliar se os colaboradores se identificam com o atual modelo de gestão através da análise de dados e de discurso dos colaboradores.

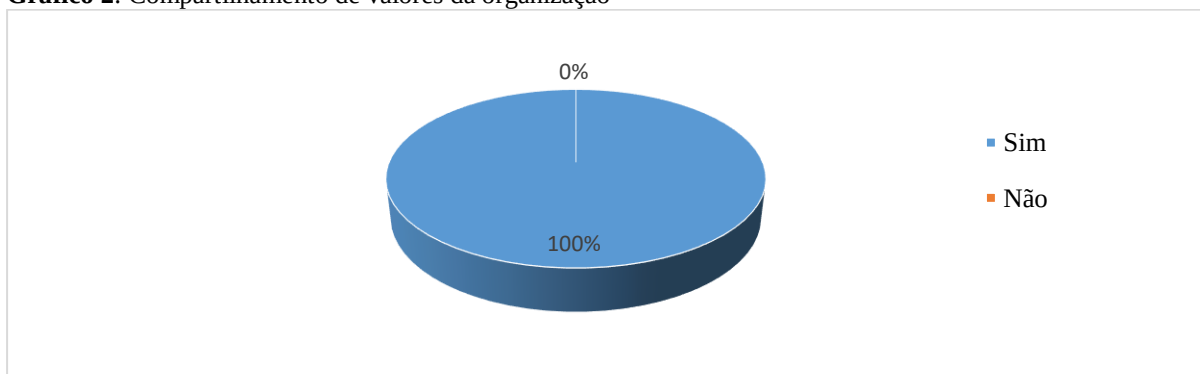
Gráfico 1: Percepção do clima organizacional dentro da instituição



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Ao serem questionados a respeito do clima organizacional ser ou não agradável, percebemos que a maior parte dos colaboradores ficaram entre concordar plenamente (36%), ou concordar parcialmente (37%). Os demais optaram por não concordar, nem discordar (18%). E a minoria disse discordar parcialmente (9%).

Gráfico 2: Compartilhamento de valores da organização

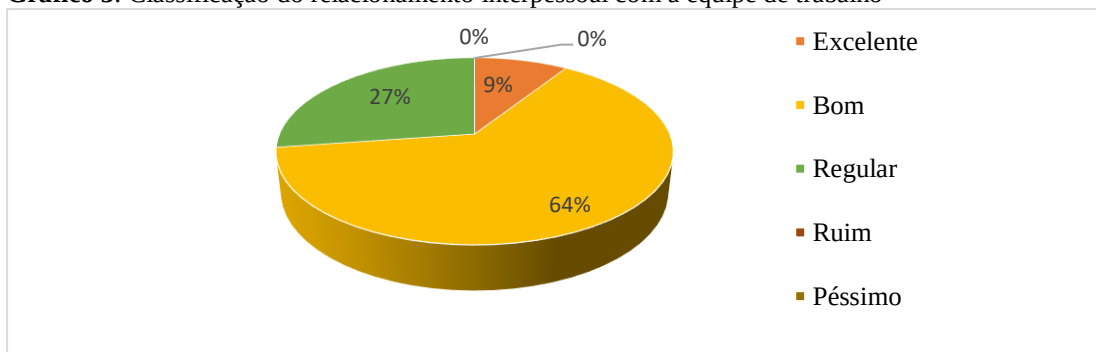


Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Os 11 colaboradores, totalizando 100% do ambiente, responderam que compartilham dos mesmos valores adotados pela organização.

Ao serem questionados sobre quais seriam esses valores, a grande maioria (42%) citou ética como valor preponderante; 21% colocou que respeito ao próximo seria um desses valores compartilhados; 16% não descreveram valores; 11% citaram objetividade ou simplicidade e 10% citaram responsabilidade social.

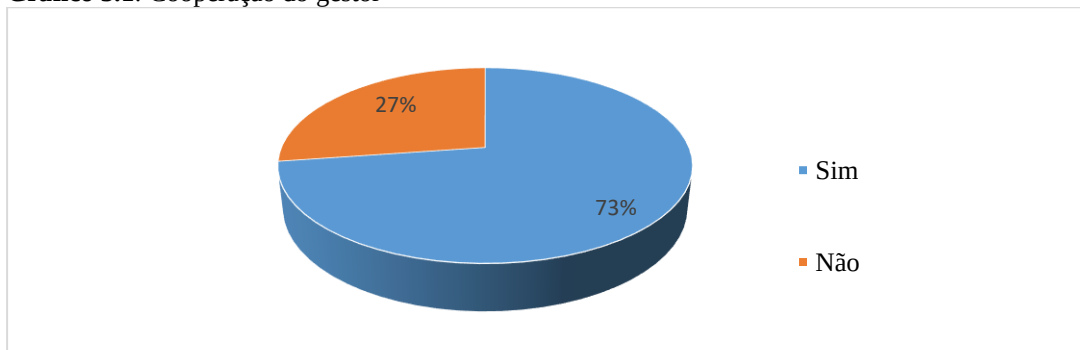
Gráfico 3: Classificação do relacionamento interpessoal com a equipe de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Quando a questão foi sobre o relacionamento interpessoal em sua equipe de trabalho 64% dos colaboradores entrevistados classificaram como bom o relacionamento em seu ambiente de trabalho; 27% classificou como regular; 9% Excelente; nenhum deles classificou como ruim ou péssimo.

Gráfico 3.1: Cooperação do gestor



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

No momento em que a pergunta foi voltada para avaliar a cooperação do gestor no bom andamento do clima organizacional 73% dos entrevistados disseram que sim, ele contribui positivamente. E 27% respondeu que o gestor não contribui positivamente.

Quadro 2: De que forma?

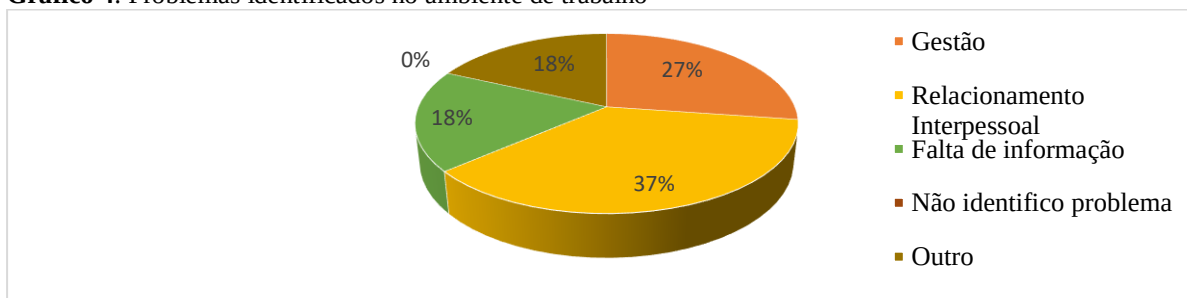
Sim	Não
Atento às necessidades	Favoritismo
Repassando experiências	Não colabora com a união
Apontando erros e soluções	Prioriza por amizade
Resolvendo conflitos	
Peça chave para o bom relacionamento	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Ao serem questionados sobre de que forma o gestor contribui positivamente ou negativamente para o bom andamento do clima organizacional, os entrevistados citaram frases como: “Apontando os erros e o que pode ser melhorado”, “Sempre atento as

necessidades e fazendo com que haja interação da equipe”, “Dá prioridade a alguns funcionários em relação a outros”.

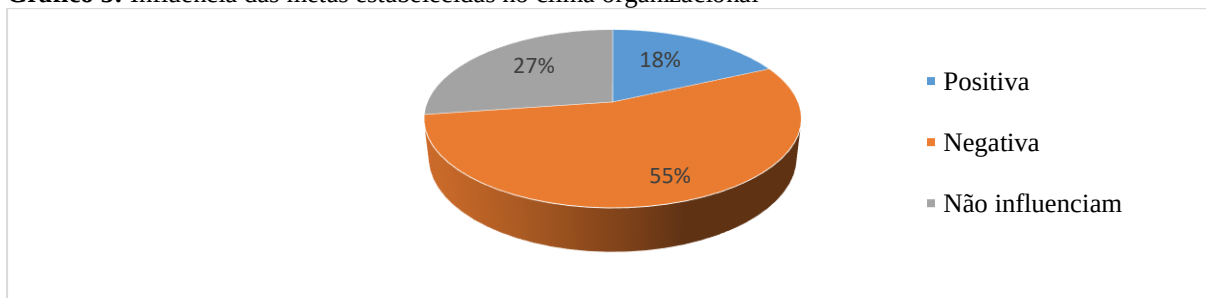
Gráfico 4: Problemas identificados no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Ao serem questionados sobre o motivo dos problemas em seu ambiente de trabalho 37% dos entrevistados respondeu que seria relacionamento interpessoal; 27% afirmou que o motivo seria gestão; 18% escolheu falta de informação como motivo dos problemas e 18% escolheram a opção “outros” e definiram como principais problemas a pressão para atingir metas e as fofocas e intrigas feitas pelos colegas de trabalho.

Gráfico 5: Influência das metas estabelecidas no clima organizacional



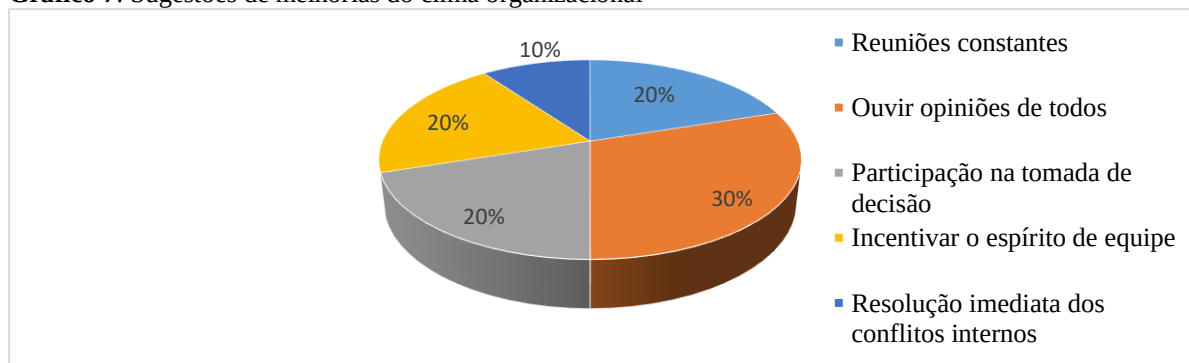
Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A questão do gráfico 6 quis identificar se as metas estabelecidas dentro da empresa influenciam no clima organizacional e de que forma. 55% dos entrevistados avaliaram que as metas estabelecidas influenciam negativamente no clima organizacional, citaram frases como “gera bastante conflito”, “limita o funcionário a trabalhar apenas para cumprir metas”, “deixa o clima tenso e competitivo”. Tais afirmações são preocupantes e precisam ser vistas pelos gestores da empresa.

Por sua vez, 18% dos entrevistados responderam que influencia de maneira positiva, pois estimula o trabalho em equipe. E 27% dos colaboradores entrevistados respondeu que as metas não influenciam no clima organizacional.

O próximo gráfico correspondente a última pergunta do questionário aplicado para a presente pesquisa e permite que os entrevistados apontem sugestões de melhoria para o clima organizacional da empresa.

Gráfico 7: Sugestões de melhorias do clima organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A última questão pediu sugestões dos entrevistados para melhoria constante do clima organizacional. Como resultados obtidos, 30% dos colaboradores sugeriram que todos devem ser mais ouvidos; 20% pediu por participação no processo de tomada de decisão; 20% solicitou reuniões constante; 20% sugeriu incentivar o espírito de equipe e 10% sugeriu resolução imediata dos conflitos internos. Os colaboradores citaram frases como “Motivar o trabalhador para que a produção aumente e a equipe seja mais harmoniosa”, “Oferecer oportunidades para que os membros da equipe mostrem suas opiniões” e “Estar mais atento ao que o funcionário pode proporcionar, ouvir a opinião de todos”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo abordou o tema sobre estudo do clima organizacional em uma instituição financeira do setor privado localizada na cidade de João Pessoa/PB, com intuito de entender o clima organizacional dentro da empresa. Esse estudo se faz necessário para um maior entendimento a respeito do tema proposto.

Em resposta ao problema da pesquisa: “Como se processa o clima organizacional dentro de uma instituição financeira do setor privado na cidade de João Pessoa/PB? ”, tem-se como resposta que dentro da instituição existe um ambiente tenso e desconfortável para o colaborador. Advindo da pressão sofrida pelas altas metas estabelecidas dentro da empresa, bem como do relacionamento interpessoal que não é visto com bons olhos por todo o efetivo de colaboradores.

O objetivo geral: “Estudar o clima organizacional dentro de uma instituição financeira privada na cidade de João Pessoa – PB, visando a melhoria dos processos entre os colaboradores”, tem como resposta que para que haja melhoria dos processos, é necessário que os colaboradores sejam mais ouvidos, sem distinção entre eles. Para que se sintam à vontade tanto com seu superior, quanto com seus colegas de trabalho. Outro ponto a ser revisado é em relação as metas, até que ponto elas são realmente atingíveis e até que ponto são prejudiciais aos colaboradores.

Respondendo aos objetivos específicos, temos que para o primeiro objetivo, a) verificar se o clima organizacional dentro da instituição se dá de maneira positiva para o seu bom funcionamento, percebe-se que o foco da dificuldade dos colaboradores está no relacionamento interpessoal, bem como a forma que eles enxergam um favoritismo por parte do gestor. Para o segundo objetivo específico: b) avaliar se os colaboradores se identificam com o atual modelo de gestão que interfere diretamente no clima organizacional desta

instituição, os resultados foram que as informações divergem, pois, parte dos colaboradores se sente à vontade com o atual modelo de gestão, em contrapartida a outra parte sente-se retraída e ofuscada em relação ao gestor, o que dificulta sua participação no ambiente de trabalho, bem como sua interação de modo geral com a equipe.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERLO, David Kenneth. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CALLADO, Lívio. **Relacionamentos Interpessoais: marketing interior**. São Paulo: Madras, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. In: Teoria Comportamental. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas, São Paulo: Ed. Alínea, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: Conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisas de marketing: Metodologia, planejamento. **São Paulo: Editora Atlas. Meyer, JP e Allen, NJ (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment**, v. 1, n. 61, p. 29, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira, 2002.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Reinaldo de Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOBRA, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2002.

ZANATTA, Rafael Wagner. **Estudo sobre clima organizacional de uma agência bancária na cidade de Criciúma**. 2012.