

FACULDADE DOM ALBERTO

MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

LEANDRO DA CRUZ CARRIÇO

**O Impacto do Clima Organizacional no Nível de Realização Profissional dos
Colaboradores do Setor Público na Sede do Incra MS**

CAMPO GRANDE

2020

O Impacto do Clima Organizacional no Nível de Realização Profissional dos Colaboradores do Setor Público na Sede do Incra MS

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo de mostrar o impacto que o clima organizacional teve no nível de satisfação dos colaboradores da sede Superintendência Regional do Incra-MS. Foi utilizada pesquisa de campo quanti-qualitativa, por meio de questionário eletrônico, a qual retratou o ambiente corporativo à época. O clima organizacional percebido pelos colaboradores influenciou tanto na satisfação quanto na insatisfação da população pesquisada. Pode-se perceber que os fatores causadores dos maiores graus de insatisfação relacionavam-se a remuneração e aos benefícios concedidos, além do baixo grau de oportunidades de crescimento. Por outro lado, os fatores mais motivadores diziam respeito ao significado dado ao trabalho executado, e mais ainda, aos desafios propostos na atividade laborativa. Enfim, o quadro gestor, caso haja interesse, deve atentar-se e buscar alternativas para correção dos rumos da política de gestão de pessoas desta autarquia visando estancar a insatisfação e perda de servidores para outras fontes de emprego.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Realização Profissional. Gestão de Pessoas no Setor Público.

INTRODUÇÃO

O presente estudo visa elucidar a relação que há entre o clima organizacional, vivenciado pelos colaboradores da Sede do Incra-MS, e o nível de satisfação (ou insatisfação) que estes percebem frente a atividade laboral executada diariamente nesta autarquia federal, situada na cidade de Campo Grande-MS.

Por observação, pode-se perceber um nível considerável de reclamação informal por parte dos colaboradores, em especial sobre as condições remuneratórias, de relacionamento e de estrutura de trabalho. No entanto, neste trabalho buscou-se alinhar e clarear as verdadeiras percepções por parte da equipe de colaboradores, e mais profundamente, linkar essas percepções a causas possíveis de satisfação e/ou insatisfação as pessoas ali inseridas.

De modo particular, presume-se que fatores percebidos como negativos são os que mais ressaltam na lembrança das pessoas, em especial, ligados a atividade remuneratória, estrutura e ambiente de trabalho, e os benefícios recebidos pela empresa. E isso parece ser a maior fonte de insatisfação daquela população pesquisada.

Neste passo, o presente estudo objetiva municiar de informações gerais e específicas o corpo gestor daquele setor público, bem como suscitar formas de

contornar os pontos críticos com medidas simples, efetivas e ao alcance de líderes e liderados.

Por fim, depreende-se que o serviço público de qualidade é uma expectativa gerada para todo e qualquer cidadão consumidor destes serviços. No entanto, isso somente acontecerá quando a equipe interna do setor público estiver com alto nível de realização profissional, motivação e engajamento com o verdadeiro sentido de ali estar laborando.

DESENVOLVIMENTO

CAPÍTULO 1 - O CLIMA ORGANIZACIONAL

Muito embora os estudos sobre o Clima das organizações não seja um tema novo, fica evidente o grande desafio para que os gestores criem e trabalhem, na prática, em um clima organizacional favorável aos dois elos envolvidos diretamente no processo laborativo, por assim dizer, o colaborador e a empresa.

Chiavenato (1999) entende que o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação que as cerca.

A cada uma das organizações há um modo peculiar e próprio de externar as relações humanas, pessoais e profissionais, há ainda um regramento, seja ele formal ou informal, um *modo operandis* de se fazer as coisas. Neste contexto, e de forma didática, pode-se dividir o clima organizacional de uma empresa de duas formas distintas: primeiro, um clima que edifica e promove uma transformação positiva na construção das pessoas que compõem aquela equipe; por outro lado, há a possibilidade de existir climas organizacionais que desagregam e interferem negativamente nos pensamentos, sentimentos e emoções dos seus colaboradores.

Gil (1994) relata que o clima organizacional pode exercer um efeito drástico sobre os colaboradores que o compõem, em certos casos, as organizações contribuem para o insucesso da pessoa ao lidar com o ambiente, havendo situações em que o clima organizacional possa ser um elemento dificultador do interesse dos colaboradores nos programas de gestão de qualidade.

O que é possível perceber é que muitas empresas, sejam elas públicas ou privadas, tem-se preocupado em construir climas organizacionais positivos e que os mesmos interferem diretamente no comportamento e ação dos colaboradores daquela organização. No entanto, outras pouco tem-se dedicado a melhoria deste processo, o que possivelmente, resultará em perdas de resultados, de qualidade e realização profissional por parte dos seus colaboradores.

Faz-se importante notar que o clima organizacional está ligado diretamente a percepção que os colaboradores fazem da empresa onde estão inseridos. Como posto por Graça (1999) quando descreve que o clima organizacional corresponde à qualidade do ambiente de trabalho que é percebido pelos colaboradores da organização e, conseqüentemente, pode influenciar no seu comportamento.

Da mesma forma Litwin e Stringer (1968), pontuam que o clima organizacional é constituído por um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.

As conseqüências geradas pelo bom (ou mau) clima organizacional fica expresso quando faz-se a análise dos índices impactados por esta boa gestão, neste ponto pode-se apontar o dito por Soares (2003), quando relata que o clima organizacional impacta diretamente na produtividade, satisfação, compromisso e motivação dos funcionários, do mesmo modo que o clima relaciona-se com o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, nas suas reações imediatas, suas satisfações e insatisfações pessoais.

De modo mais prático, podemos descrever como dito por Luz (2003) o clima organizacional relaciona-se a três outros conceitos: a satisfação, a percepção dos colaboradores e a cultura organizacional. Sendo que entende-se que é bom quando há participação, confiança, motivação, satisfação, quando colaboradores indicam pessoas para trabalhar na organização e o tempo de permanência nela é longo. Acredita que o clima é ruim ou prejudicado quando há muita rivalidade, conflitos, o não cumprimento de tarefas por desinteresse, podendo gerar um alto turnover (rotatividade), e os colaboradores, por desmotivação ou vergonha, omitirem que trabalharam na organização.

Outrossim, mostra-se aqui a linguagem mais simples e direta para explicar sobre o Clima Organizacional, como descrito por Oliveira (2016), quando sugere uma figura imaginativa ter em mãos duas caixas vazias. Em uma delas, coloca-se coisas

boas recebidas da organização em que trabalha. Como por exemplo, o salário, os benefícios, os bons colegas de trabalho, as horas de treinamento que você tem por ano, o aprendizado que você obtém no trabalho, a alegria de contribuir para o crescimento da instituição, enfim, tudo que lhe dá satisfação e prazer no local de trabalho.

Do outro lado, na outra caixa e coloca-se as coisas que geram insatisfação, como por exemplo: um ambiente de trabalho, conflitos entre colegas, relacionamento difícil com as chefias, excesso de normas que atrapalham o trabalho e lhe deixam insatisfeito e outras que o afligem. Por fim, faz-se a análise ao tentar levantar as duas caixas cheias, mensurando, hipoteticamente, qual seria a mais pesada, ou ainda, qual delas teria maior quantidade de itens. Se for a das coisas boas, há indicação de que o clima na sua organização é bom. Se, ao contrário, a mais pesada é a caixa das coisas desagradáveis, o clima não é bom.

Em suma, pode-se entender que vários fatores podem influenciar o clima organizacional, sendo os principais aqui citados: o nível de satisfação, a motivação do colaborador, o estilo de liderança praticado na organização, as políticas e processos adotados, a estrutura e regimentos da organização, as características individuais de cada pessoa e mudanças culturais.

CAPÍTULO 2 - REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

O que realmente cada pessoa busca em seu trabalho? Será somente o seu salário, o seu sustento, a sua dignidade de vida, ou num plano mais profundo, as pessoas buscam a sua realização, o sentido de fazer o que precisa ser feito, a felicidade em servir.

Numa pesquisa realizada pelo psicólogo Frederick Herzberg, na qual ele pesquisava sobre o que as pessoas desejam em seu trabalho, o referido pesquisador identificou que havia fatores que geravam insatisfação e outros, diferentes dos primeiros, que geravam satisfação no grupo de colaboradores insertos na pesquisa. A partir deste ponto surgia a Teoria dos Dois Fatores da Motivação.

Como explicada por Bergamini (2005), Herzberg concluiu que as respostas referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das referentes aos momentos em que elas se sentiram

mal. Variáveis mensuradas nas respostas, como o trabalho em si, a responsabilidade e a realização, tiveram a tendência a ligação direta com o nível de satisfação com o trabalho. Sendo que dos colaboradores inseridos na pesquisa atribuíram esses fatores a si mesmos. Por outro lado, os insatisfeitos indicaram variáveis diferentes, como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

Aprofundando a análise sobre os itens pesquisados, pode-se entender que as variáveis indicadas como geradoras de insatisfação quando ausentes do contexto vivido não produzem satisfação nas pessoas. Deste modo, Herzberg identificou essas variáveis como Fatores Higiênicos ou Extrínsecos, ao passo que aqueles geradores de satisfação foram identificados como Fatores Motivacionais ou Intrínsecos.

Como interpretado por Bergamini (2005) mostra-se que os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais. Ao contrário, sua presença apenas mantém o nível de insatisfação delas em grau mínimo. Dessa forma, torna-se uma espécie de obrigação da empresa assegurar uma adequada política administrativa, promover a competência dos supervisores, cumprir com justiça os seus compromissos de pagamento do pessoal, favorecer um clima de amizade entre os supervisores e colaterais, cuidar para que as condições ambientais de trabalho sejam adequadas e inspirar segurança ao seu pessoal.

Posto isso, aqui destaca-se a grande particularidade da realização profissional, e de certa forma estudada por Vergara (2006), compreende-se que é na busca de objetivos motivacionais que as pessoas experimentarão maiores níveis de satisfação. Ao promover a realização da pessoa humana, indica-se um caminho para o reconhecimento pelo valor profissional, oferecendo oportunidades de promoção, dando responsabilidade e a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais para seus empregados.

Em síntese, como desenvolvido por Bergamini (2005), de maneira bastante abrangente, pode-se afirmar que os fatores de motivação estão ligados ao próprio indivíduo e ao trabalho que ele desempenha. Já os fatores de higiene formam o meio ambiente no qual se situa o indivíduo e sua atividade na organização.

Ao mesmo tempo que faz-se fundamental notar que, como pesquisado por Herzberg, há diferentes perfis de pessoas quando se fala de estilos motivacionais. Existem pessoas voltadas para a procura da realização, da responsabilidade, do

crescimento, da promoção do próprio trabalho e do reconhecimento merecido. Tais pessoas são classificadas como do tipo que procuram motivação. A tarefa em si adquire grande significado para elas e fatores ambientais pobres não lhes criam grandes dificuldades, pelo contrário, são muito tolerantes para com tais deficiências.

De outro lado, há pessoas cujo aspecto ambiental extrínseco adquire grande relevo, centralizando sua atenção em outros aspectos, tais como: pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da empresa e bom relacionamento com os colegas. Essas pessoas são chamadas do “tipo que procuram manutenção”. O comportamento aparente dessas pessoas é aquele que caracteriza os indivíduos eternamente insatisfeitos. Por fim, e como destacado por Alves Filho e Araújo (2001), pode-se entender, da teoria de Herzberg, que os fatores capazes de produzir motivação no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à desmotivação no trabalho.

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DO CASO INCRA MS

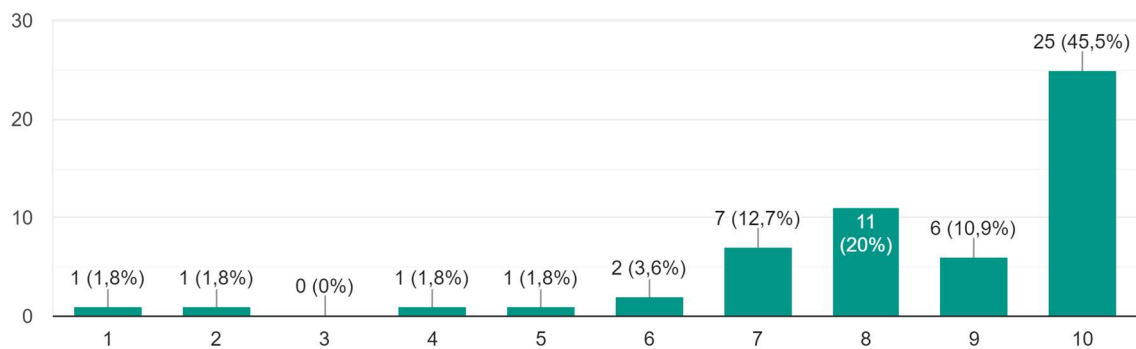
Como pontuado por Chiavenato (2008), entende-se que o Clima Organizacional está diretamente relacionado com a satisfação e realização profissional dos colaboradores. Deste modo, sob a análise das respostas obtidas na pesquisa realizada com os colaboradores da Superintendência do Incra-MS, bem como regido pela pesquisa por observação, relata-se a seguir os apontamentos devidos.

Tomando como base o estudo realizado por Herzberg, e acima descrito, resolve-se aqui dividir esta análise, didaticamente, em fatores intrínsecos e extrínsecos. Quanto aos fatores intrínsecos pode-se inferir que apesar da grande parte da população pesquisada percebe o seu trabalho com grande significado (Gráfico 01), sendo as notas acima de 8,0 representam mais de 75% do total dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 01 - Trabalho significativo

Pra Você, o quanto SIGNIFICATIVO é o seu trabalho?

55 respostas

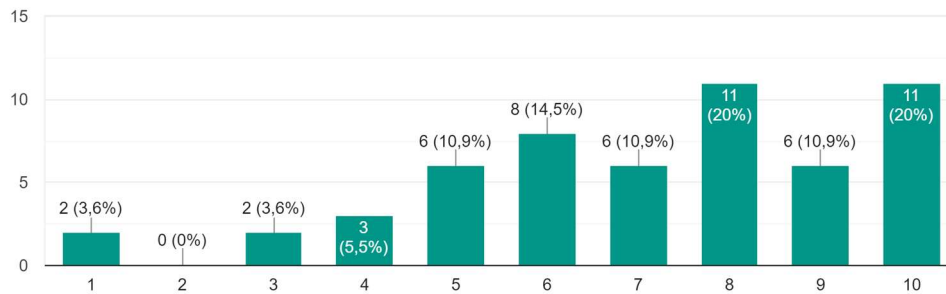


Do mesmo modo, que mais de 50% da população pesquisada percebe o trabalho realizado como desafiador (Gráfico 02). Neste ponto, em específico, presume-se que para os colaboradores que percebem o seu trabalho com um nível salutar de desafio tendem a aumentar o seu nível de satisfação, visto que alimentam a motivação interna para a busca soluções para as demandas apresentadas.

Gráfico 02 - Trabalho desafiador

Pra Você, o quanto DESAFIADOR é o seu trabalho?

55 respostas

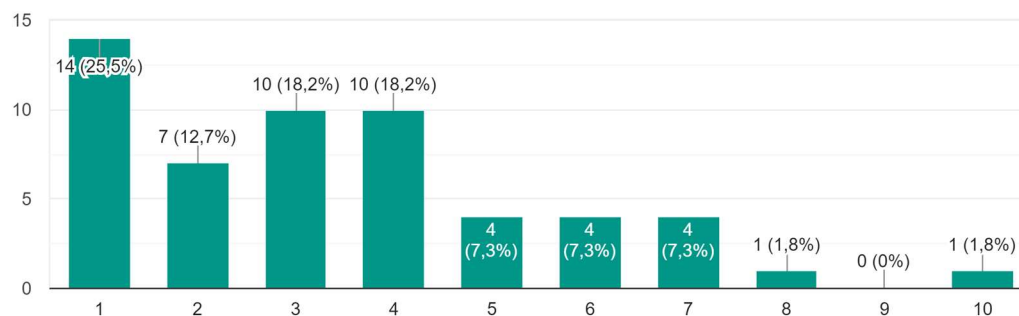


No entanto, por mais que o cenário anterior seja favorável ao clima positivo e de satisfação profissional, o que abaixo é demonstrado no gráfico 03 fica evidenciado que praticamente 75% dos colaboradores não entendem o referido órgão como um local que oportuniza e promove o crescimento profissional de sua equipe.

Gráfico 03 - Crescimento Profissional

Quantas oportunidades você tem para crescer profissionalmente onde você trabalha?

55 respostas

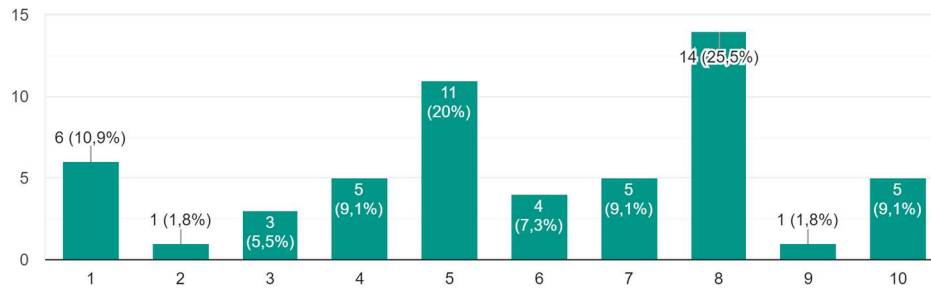


Em especial, ao se fazer a análise sobre a satisfação profissional dos colaboradores pesquisados, entende-se opiniões bastante diversas, sendo o cenário bem distribuído entre aqueles que estão bastante satisfeitos quanto outros que se dizem nada satisfeitos. Ao se analisar os dois extremos, neste ponto, dividindo-se os dados obtidos na primeira metade (notas de 01 a 05), a população dos menos satisfeitos, e numa segunda metade (notas de 06 a 10), a população dos mais satisfeitos, pode-se entender que há ligeira tendência para a segunda metade

(52,8%), porém pouco significativo para a população analisada e a importância deste item pesquisado.

Gráfico 04 - Satisfação Profissional

O quanto você está satisfeito com o seu trabalho?
55 respostas

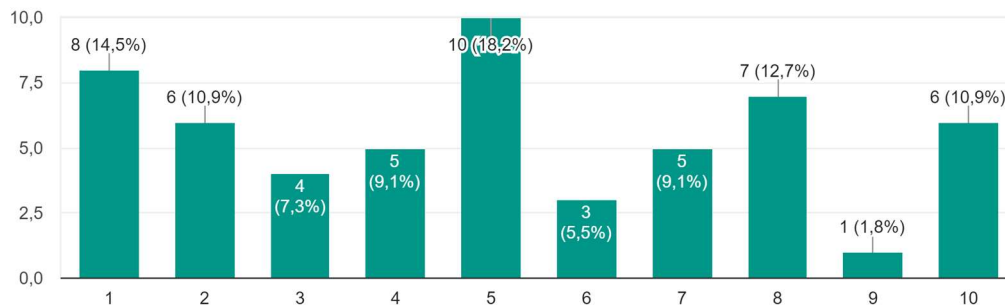


Por fim, ainda no que tange aos Fatores Intrínsecos, ao se questionar sobre o orgulho pela marca INCRA, as respostas percebidas tendem a “nada orgulhoso” (nota 01) do que a “extremamente orgulhoso” (nota 10). Neste ponto, o que fica bastante evidente pela pesquisa de observação realizada é de que os servidores mais antigos de organização tendem a nota máxima, por outro lado, aqueles servidores com menos tempo de organização tendem a nota mínima. No entanto, isso apresenta-se apenas como uma vertente geral, não sendo a expressão da suma verdade, tampouco a individualização da interpretação.

Gráfico 05 - Orgulho da Marca INCRA

O quanto você está orgulhoso da marca do INCRA?

55 respostas



De outra forma, faz-se a seguir a análise daqueles que podem ser pontuados como Fatores Extrínsecos, os quais, segundo Herzberg, são fundamentais para que não haja insatisfação profissional e contaminem negativamente o clima organizacional.

No gráfico 06, pode-se analisar a percepção que os colaboradores têm sobre a remuneração percebida, o qual mostra que a grande maioria demonstra insatisfação com o valor recebido, sendo que somente 18,2% percebe a remuneração tendendo a “extremamente bem” (notas de 8 a 10).

Da mesma forma, fica evidente a grande insatisfação quanto ao Benefícios disponibilizados, como demonstrado no gráfico 07, onde pode-se constatar que somente 9,1% tendem a estar “extremamente satisfeitos” com este item (nota de 08 a 10).

Gráfico 06 - Bem pago pelo que faz

Pra Você, o Quão bem você é pago pelo trabalho que faz?

55 respostas

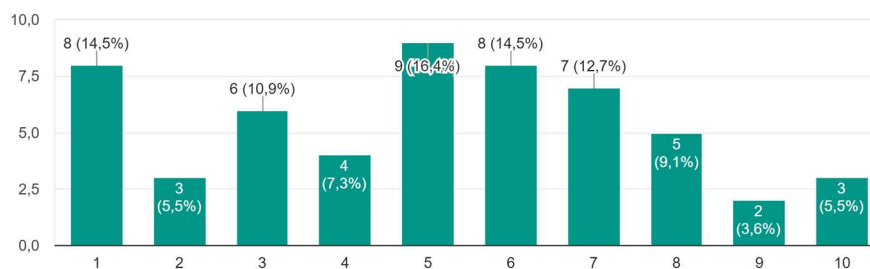
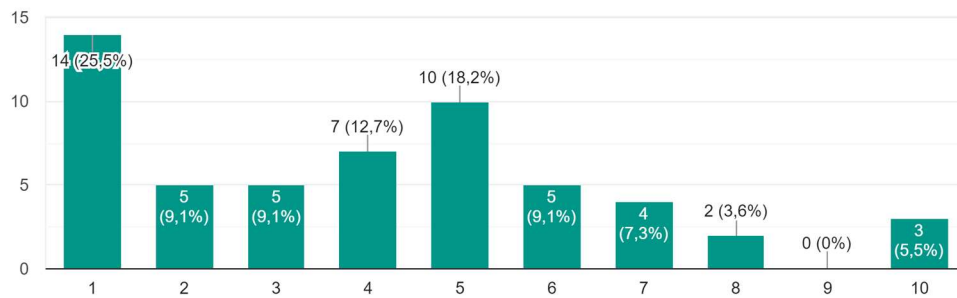


Gráfico 07 - Benefícios disponibilizados

Você está satisfeito com os BENEFÍCIOS disponibilizados?

55 respostas



De outra forma, num cenário mais positivo, os colaboradores demonstram um bom nível de satisfação no relacionamento com a liderança (gráfico 08), visto que 70,9% dos pesquisados tendem a “gostar muito” dos seus chefes (notas de 07 a 10). Enquanto que a percepção com relação a supervisão da chefia (gráfico 09) o resultado mostra-se bastante diverso, sendo que há casos de sentimento de “nada supervisionado”, outros no entanto de “extremamente supervisionado”.

Gráfico 08 - Gostar dos chefes

O quanto você gosta dos seus chefes?

55 respostas

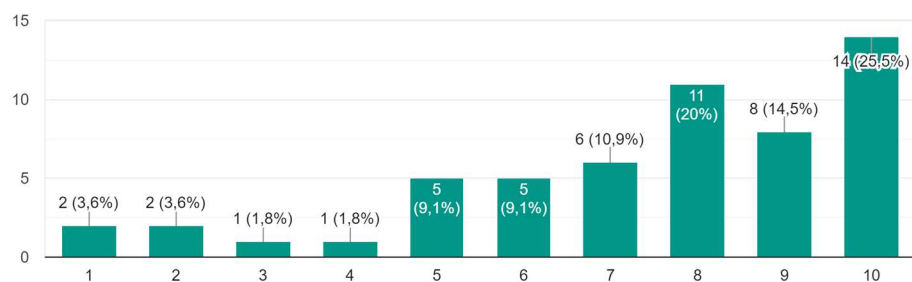
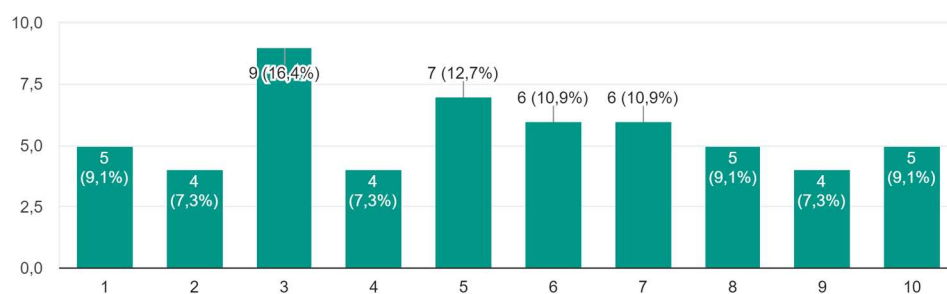


Gráfico 09 - Supervisionado no trabalho

O quanto você se sente supervisionado no trabalho?

55 respostas



Em suma, os fatores acima listados geram, visto o gráfico 10, um nível de estresse perceptível, e em especial para mais de 25% dos pesquisados (notas de 08 a 10) tendem a estar “extremamente estressados”. Outrossim, como mostra o gráfico 11, mais da metade dos entrevistados, precisamente 50,9%, tendem a analisar a possibilidade de buscar um emprego fora do serviço atual. Aqui, faz-se fundamental dizer que apenas 11% dos entrevistados não representam os servidores concursados no órgão estudado.

Gráfico 10 - Estresse no Trabalho

Em uma semana típica, com que frequência você se sente estressado no trabalho?

55 respostas

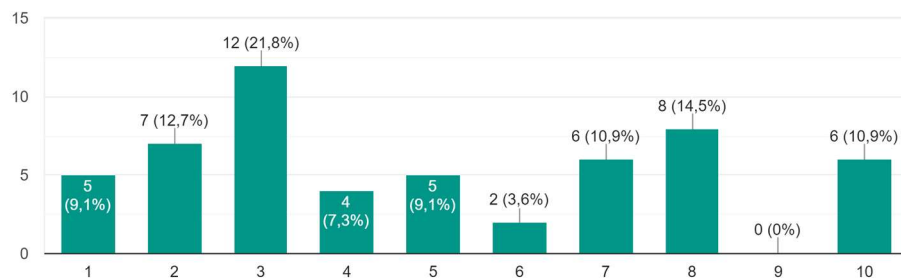
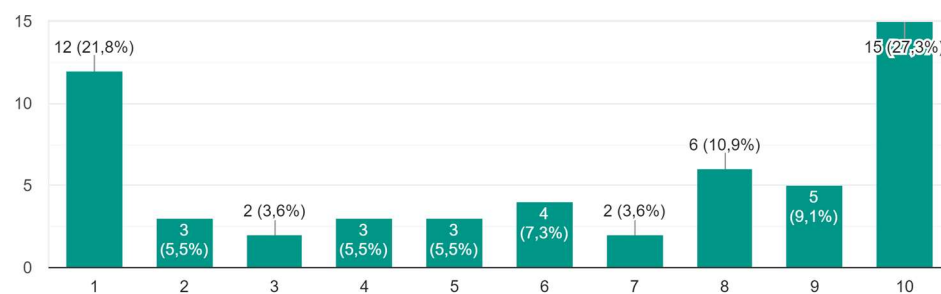


Gráfico 11 - Procurar outro emprego

Qual a probabilidade de você procurar outro emprego fora da empresa?

55 respostas



MÉTODO

Esta pesquisa teve por objetivo descrever e explicar fatos vivenciados, e mais ainda, analisar a percepção dos colaboradores frente às realidades do ambiente organizacional. Neste ponto Gil (2006) entende que a pesquisa é descritiva por ter como objetivo primordial a descrição das características de determinada população e o estabelecimento de relações entre os fenômenos ocorridos. Enquanto que considera-se ter o caráter explicativo por preocupar-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

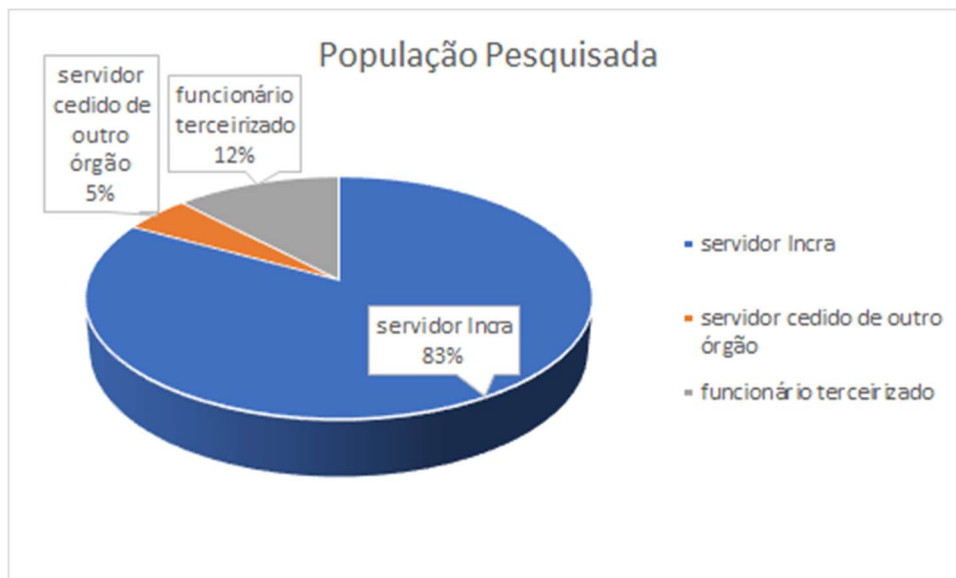
Com relação aos meios utilizados, ainda conforme Gil (2006), a pesquisa pode ser definida por um estudo de campo que visa um aprofundamento das questões propostas. Para que isso fosse possível, visando atingir aos objetivos propostos, preferiu-se adotar a coleta de dados por meio de questionário estruturado para esta

finalidade, composto por questões abertas e fechadas, de modo a permitir uma abordagem quantitativa e qualitativa de pesquisa.

A pesquisa foi desenvolvida por este que subscreve no Google Docs e foi enviada para os e-mails dos servidores da Superintendência Regional do Incra-MS, por meio de um link de acesso ao questionário. Esta escolha visou garantir o máximo de confidencialidade aos respondentes e deixá-los confortáveis para responder com sinceridade.

A metodologia do presente estudo contempla uma pesquisa quanti-qualitativa, a qual fora utilizada no modelo de questionário online, distribuído via email corporativo, sendo de acesso a todos os servidores do Incra-MS, colaboradores terceirizados e outros servidores cedidos de outros órgãos, e que atualmente prestam serviços a superintendência regional do Incra-MS. Além disso, fora realizado a pesquisa qualitativa por observação antes, durante e depois da aplicação do questionário acima citado. O questionário fora aplicado no período de 15 a 25 de abril de 2019.

Demonstra-se abaixo a população pesquisada neste estudo, em específico, atuantes na sede da Superintendência do Incra-MS, localizada na cidade de Campo Grande-MS.



CONCLUSÃO

A partir da análise dos dados supramencionados compreende-se que os colaboradores mostram-se num cenário positivo com relação aos fatores intrínsecos, ou seja, aqueles que dizem respeito a motivação interna de cada pessoa. Quadro refletido em questões sobre o quão significativo e o quão desafiador percebe o seu próprio trabalho. Por outro lado, uma grande lacuna que se abre, neste ponto dos fatores motivacionais, é a falta de oportunidades de crescimento, o que gera uma desmotivação de forma generalizada do quadro de colaboradores.

No que tange aos fatores extrínsecos, aqueles condizentes às condições externas, e que em falta gerará desmotivação das pessoas, pode-se entender que um ponto bastante crítico é a percepção que os colaboradores têm de que a sua remuneração está aquém do que desejaria, em específico, quando são questionados se são (ou não) bem pagos pelo que fazem. Do mesmo modo, pode ser visto a insatisfação da maioria quando pesquisados sobre os benefícios recebidos. Em contrapartida, neste ponto deve-se ficar expresso o bom cenário desenvolvido pela relação líder-liderado, visto que isso não deve ser entendido como uma causa de insatisfação para aquela população pesquisada.

Enfim, deve-se estar atento ao futuro profissional da equipe desta sede regional do Incra-MS, em primeiro ponto visto a alta demanda de servidores já em condições de aposentadoria. Os quais, em observação realizada, são os que mais orgulham-se da marca Incra. Em segundo ponto, há de preocupar-se com um número considerável de colaboradores que se dizem propensos a procurar emprego fora do Incra, realidade que pode ser percebida facilmente com o grande número de servidores que saíram desta autarquia nos últimos anos, seja para outros concursos, seja para a iniciativa privada, ou ainda, como uma forma de escape, para cedência a outros órgãos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, A. F.; ARAÚJO, M. A. D. **Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da Teoria da Expectativa**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 27-40, abr./jun. 2001.

ALVIM KLEIN, Fabio; Ofenhejm Mascarenhas, André. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Revista de Administração Pública - RAP, vol. 50, núm. 1, enero-febrero, 2016, pp. 17-39. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Rio de Janeiro, Brasil

ARAÚJO, J. C. **Clima Organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso sobre os setores de Governança em uma Rede Hoteleira de Brasília**. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas e Coaching do Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2013.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRAÇA, Hélio. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: Funadesp, 1999

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

MARTINS, M. C. F. **Clima Organizacional**. In: Siqueira M. M. M. (Org). Medidas do Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2008

OLIVEIRA, Anderson Muniz de. **A influência do clima organizacional na motivação dos servidores da Fundação Alfredo da Matta**. 2008. 2008. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado-Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro: FGV.

OLIVEIRA, José Arimatés de. **Gestão de pessoas no setor público** / José Arimatés de Oliveira, Maria da Penha Machado de Medeiros. – 2. ed. reimp. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2016.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SOARES, E. **Metodologia científica: logística, metodologia e normas**. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WAGNER, J.A.& HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional**. Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.