

Clima Organizacional como Variável Determinante do Desempenho de Equipes

Fernanda Augusta de Oliveira Melo
fernanda.melo@foa.org.br
UniFOA

Eliane da Silva
UniFOA

Giselda Rodrigues dos Reis Ponce
UniFOA

Patricia Nunes Costa Reis
patricia.nunes@foa.org.br
UniFOA

Hyder Marcelo Araújo Lima
hyder.lima@foa.org.br
UniFOA

Resumo:A partir do cenário atual empresarial, a competitividade e os grandes desafios que as organizações têm que passar para se manter firmes no mercado, levando em consideração também a problemas financeiros, resultante de uma economia instável, e clientes cada vez mais exigentes. Faz-se necessário que as empresas busquem por um clima organizacional satisfatório para que possam manter-se competitivas no mercado. Analisando tal premissa, foi feita uma pesquisa com o objetivo de definir quais os fatores que influenciam na formação do bom clima organizacional dentro de uma organização, para mensurar a satisfação da qualidade de vida dos colaboradores em relação ao trabalho em equipe; reconhecimento; comunicação; condições de trabalho; desenvolvimento de habilidades; identificação com a empresa e a liderança. Para alcançar o objetivo foi feita uma pesquisa bibliográfica em que se utilizou artigos científicos periódicos de autores renomados, assim como a internet. Os resultados apresentaram informações inerentes à satisfação pessoal com ênfase na produtividade.

Palavras Chave: Clima Organizacional - Objetivo - Desempenho - Equipes - Satisfação



1. INTRODUÇÃO

O panorama econômico mundial vem atravessando um período de profundas e constantes transformações, reestruturando a própria visão do mundo. Assim, as organizações expostas ao impacto destas mudanças, provindas do ambiente externo, e que, evidentemente, afetam o mercado, os processos e as pessoas buscam compreender quais fatores intervêm no desempenho das equipes de trabalho, considerando ser este fator proeminente para a sobrevivência e sucesso organizacionais.

São diversos os fatores que intervêm no desenvolvimento do comportamento humano em prol da efetividade; e o Clima Organizacional é uma delas. Para Quijano e Navarro (1999 *apud* TORRES E OLIVEIRA 2007), Clima Organizacional é a reação positiva ou negativa compartilhada pelos trabalhadores ao perceber os múltiplos aspectos da vida organizacional. Por exemplo: A estratégia que a empresa utiliza; sua maneira de organizar o trabalho; as tecnologias que integram os processos produtivos; as políticas de pessoal que desenvolve; os estilos de liderança habituais; os níveis de participação ali existentes; assim como os resultados que obtém, sejam econômicos, sociais, ambientais ou outros. Esta reação se constrói por meio de percepções, significados atribuídos, emoções e valores.

Assim, estudos que abordam Clima Organizacional são de suma importância por fornecerem um diagnóstico geral para a organização, indicando as áreas mais deficitárias. São analisados aspectos-chaves na compreensão do comportamento humano, para que a efetividade seja alcançada. Quijano (1999 *apud* TORRES E OLIVEIRA 2007) conceitua a efetividade como sendo a capacidade que a empresa tem para sobreviver, adaptar-se, manter-se e crescer, independente da função que desempenhe. A efetividade é vista pelo autor em três diferentes níveis: individual, grupal e organizacional. De maneira geral, todos esses níveis se interagem com o primeiro, uma vez que o desenvolvimento efetivo da organização depende da contribuição que cada colaborador pode dar em seu cargo. Não basta apenas sentir que a efetividade não está sendo alcançada porque o Clima Organizacional está com problemas. É necessário identificar onde estão as deficiências, quais os motivos que as estão causando e como agir para a sua melhoria.

O problema que sustentou este estudo foi “o clima organizacional como variável determinante do desempenho das equipes”. Neste sentido, o presente trabalho tem como propósito analisar a influência do Clima Organizacional no alcance da efetividade almejada pelas empresas.

A Pesquisa será realizada por meio de referências bibliográficas, dentre elas, artigos científicos de autores conceituados e da internet que servirão como base para o desenvolvimento do tema escolhido.

Diante do exposto, a pesquisa se justifica pelo fato de que o Clima Organizacional mede a satisfação dos colaboradores de uma determinada organização, em relação a diferentes aspectos. A averiguação do nível de satisfação dos colaboradores faz-se necessário para sugerir e apoiar as decisões dos gestores e mensurar como está o Clima Organizacional.



2. ORGANIZAÇÃO

Organização pode definir-se como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas em um determinado ambiente ou contexto, com intuito de atingir resultado seja por meio de recursos humanos, materiais, tecnológicos, financeiros, geridos ou não por alguém com a função de planejar, organizar, liderar e controlar de forma direta ou indireta, influenciando a sua atuação e o seu desempenho. (ROBBINS, 2009). Para o autor, este conceito é amplo podendo ser aplicado em qualquer tipo de organização, diferenciando através dos objetivos propostos.

Chiavenato *apud* BARNARD (2007),

A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação, a fim de cumprirem um propósito comum. (CHIAVENATO *apud* BARNARD, 2007)

Para Chiavenato (2007): “a colaboração de cada participante dentro da organização varia em função não exclusivamente das diferenças individuais existentes entre eles, também no sistema de gratificações e apoios aplicados pela organização”.

Vale ressaltar a observação de Maximiano quando faz alusão aos objetivos de uma organização. “As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviço” (Maximiano, 2004, p. 27). Nota-se que uma organização não é um grupo aleatório de pessoas que estão juntos ao acaso, se institui consciente e formalmente para atingir objetivos peculiares os quais não seriam alcançados se seus membros estivessem sozinhos.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Bedani (2006), o termo clima organizacional é, claramente, uma metáfora derivada da meteorologia, cujo propósito é a compreensão da intrincada realidade que permeia o ambiente organizacional. Aparentemente, o caráter ambíguo do termo clima enquanto metáfora transforma-o em uma poderosa ferramenta para o estudo do comportamento humano (individual e coletivo) nas organizações.

Segundo Wiley e Brooks (2000), o clima seria um construto do tipo correlacional, pois busca identificar a relação entre aqueles elementos do ambiente, percebidos e descritos pelos funcionários, que estariam diretamente associados aos resultados da organização. A melhoria do desempenho das organizações e a manutenção dos resultados positivos em longo prazo estariam, portanto, significativamente relacionados com a capacidade da liderança em criar um ambiente produtivo para a força de trabalho.

Já Gordon e Cummins (1979) salientam que: “as informações advindas da investigação do clima capacitariam as organizações promoverem um ambiente que incentivasse a motivação e o talento dos funcionários, direcionando-os para o atingimento dos objetivos organizacionais.”

Ressalta-se que o clima organizacional fornece indicadores sobre diversas variáveis que permitem uma visão geral da organização; e, caracterizando-se por ser relativamente maleável, admite ações de intervenção para melhoria das condições (subjetivas e objetivas) do ambiente de trabalho.

Portanto, constitui-se em importante ferramenta a ser considerada no gerenciamento de pessoas e desenvolvimento das organizações. Segundo Schneider, Bowen, Ehrhart (2000), o clima organizacional comporta avenidas para a compreensão das organizações, permitindo, ainda, que se avance no entendimento do desempenho organizacional.



Diante do exposto, entende-se clima organizacional como um conjunto estruturado de percepções compartilhadas, relativamente duradouras, sobre o ambiente total de trabalho, que influencia o comportamento e o desempenho dos empregados da organização.

2.2.1 ESTILO DE LIDERANÇA

O comportamento humano nas organizações tem intensa conexão com o papel e o estilo de liderança, pois, influenciam definitivamente no clima organizacional. A liderança integrada contribui para o bom desempenho da equipe, comprometimento, confiança, segurança e o sentimento de valorização do colaborador na empresa, através de feedback, respeito e credibilidade.

As lideranças de uma empresa, quando conscientes de seu papel perante o clima organizacional e a motivação de seus colaboradores, de acordo com Guimarães, Barbero e Bose (2004), estão envolvidas diretamente não apenas com a qualidade de seus produtos e serviços, mas também, com a qualidade do relacionamento, comunicação e trabalho integrado de seus funcionários.

O comportamento na organização, ainda segundo os mesmos autores, é influenciado pelo poder, este entendido como o veículo de resolução dos conflitos ou de acentuação dos mesmos, influenciando a forma de trabalhar das pessoas, que consegue o quê e quando dentro da empresa, tornando o ambiente de trabalho aversivo, competitivo, amistoso ou prazeroso.

Existem diversas formas de liderança, segundo critérios e enfoques variados, sendo influenciadas intensamente pelo comportamento humano nas organizações. Como exemplos de poder pode-se citar: a autoridade formal ou cargo na estrutura organizacional; o controle sobre algum recurso escasso; o conhecimento ou informação incomum; o acesso à determinada tecnologia; e a empatia ou posse de personalidade condizente, etc.

De acordo com Guimarães, Barbero e Bose (2004), “o processo de influência social e o estilo de liderança empregada nos níveis organizacionais vêm, portanto, interferir decisivamente sob o clima organizacional, sob o desempenho das pessoas e no desenvolvimento da organização”.

Considerado como fator preponderante do relacionamento entre as pessoas, os tipos de lideranças influenciam todo o contexto de trabalho e age, principalmente, no clima organizacional, definindo papéis e ações, e gerando nas equipes anseios diversificados.

2.2.2 VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Se tornou um círculo virtuoso a valorização profissional e a auto motivação, que não podem ser ignorados, pois, nas incessantes buscas por profissionais que satisfaçam as necessidades organizacionais, muitas se esquecem de fazer a parte que lhes cabem. Reciprocamente, muitas das vezes, os funcionários transferem a responsabilidade da motivação para as organizações.

Para Aschenbach (2010),

A Valorização Profissional é a motivação da empresa para o profissional. Todo profissional busca, se são e dotado de todas as suas faculdades básicas, a Valorização Profissional, ou, como dito antes, a motivação do lado da empresa. Acredita o profissional que isso só é conseguido em boas empresas, e a boa empresa é aquela que permite que o profissional utilize suas habilidades da melhor forma possível afim de que cresça profissional e pessoalmente, que o respeite em suas necessidades e saiba valorizar seu trabalho e conhecimento. (ASCHENBACH, 2010).

Segundo o mesmo autor, o profissional precisa de metas e objetivos, a empresa precisa demonstrar suas metas e objetivos, suas necessidades, e adequar os benefícios para atingi-los de forma que os funcionários a auxiliem nesse propósito. Pois os funcionários também desejam



fazer parte desse crescimento, querem os ouros pela colaboração e resultados das metas. Neste conceito a divisão de lucros, as premiações e, principalmente a remuneração variável não ser ignorado pela empresa.

Ressalta-se a necessidade do empregador entender que essas gratificações não são prejuízos, mas sim investimento, gratificar o esforço extra é relevante, pois, quem recebe hoje vai querer receber mais amanhã, e para isso terá que se esforçar e trabalhar ainda mais.

Esse tipo de investimento, no capital humano da empresa, possui retorno garantido, desde que as regras sejam bem claras e amplamente divulgadas, e que se saiba exatamente onde investir. Aschenbach (2010) corrobora dizendo que:

Não há política de Recursos Humanos, Premiação, Remuneração, Plano de Cargos e Salários ou Carreira, que substitua o respeito. Para a Valorização Profissional basta que a empresa perceba que por trás de seus produtos e serviços há um ser humano que necessita do reconhecimento, para alcançar o resultado desejado. (ASCHENBACH, 2010)

2.2.3 EXPECTATIVA DE DESEMPENHO

De acordo com Robbins (2009)

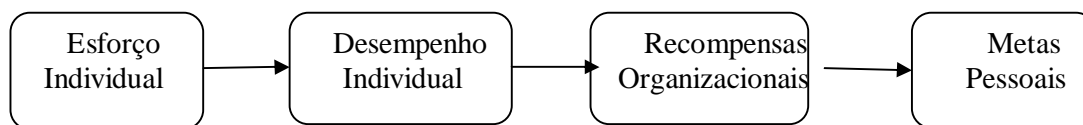
A teoria da expectativa sustenta, essencialmente, que a intensidade para agir de uma determinada maneira depende da intensidade da expectativa de que essa ação trará um dado resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo (ROBBINS, 2009, p.60)

Ainda conforme o mesmo autor, a Teoria enfoca três variáveis:

1. Atração: a importância que o indivíduo dá ao resultado ou recompensa potencial a ser alcançado. Essa variável se baseia nas necessidades não satisfeitas do indivíduo.
2. Relação desempenho-recompensa: à medida que o indivíduo crê que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado esperado.
3. Relação esforço-desempenho: a probabilidade compreendida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho. (ROBBINS,2009)

Apesar de essa teoria ser muito complexa, não é difícil de ser visualizada. O empenho de uma pessoa para produzir algo, em um dado momento depende de seus objetivos e da sua percepção da valorização, relativa de seus esforços na busca do cumprimento das metas. Na Figura 1 é mostrado o modelo simplificado de expectativa. (ROBBINS, 2009)

Figura 1: Modelo simplificado de expectativa.



O fluxograma a cima, remete a seguinte análise, a intensidade de motivação de alguém para produzir algo, o esforço individual, depende de quanto ele acredita do que é capaz de atingir o que se propõe. Caso consiga atingir sua meta, desempenho individual, (desempenho), ele será adequadamente recompensado? Caso seja recompensado pela organização, esse resultado vai satisfazer suas metas individuais?

Considerando os quatro passos inerentes a essa teoria segundo Robbins (ROBBINS, 2009, p. 61), são:



Primeiro: Os resultados percebidos positivos que a organização oferece ao funcionário devem ser: Remuneração, segurança, companheirismo, confiança, benefícios adicionais, oportunidade de utilizar talentos e habilidade ou relacionamento adequado.

Por outro lado, os resultados podem ser percebidos como negativos: Fadiga, frustração, ansiedade, supervisão rigorosa, ou ameaça de demissão.

Segundo: O indivíduo que considera um resultado particularmente atraente – ou seja, avaliado de forma positiva – vai preferir atingi-lo. Outros podem considerá-lo negativo e preferir não alcançá-lo. Ainda outros podem reagir com neutralidade.

Terceiro: para obter esses resultados estes não terão qualquer feito sobre o desempenho profissional a menos que se saiba, de maneira clara e precisa, o que precisa ser feito para serem alcançados.

Por fim, o funcionário avalia suas chances de atingir bom resultado, depois de considerar que sua própria competência e habilidade de controlar as variáveis podem determinar o seu sucesso.

2.2.4 AUTONOMIA E INOVAÇÃO

De acordo com Betim, Resende e Reis (2006, p.50),

Em um ambiente organizacional, a autonomia associa-se ao grau de liberdade que a pessoa tem para programar as suas atividades, selecionar os equipamentos que deverá utilizar e escolher os métodos e procedimentos que deverá seguir. Com a autonomia, introduz-se liberdade e independência para a pessoa trabalhar e elimina-se a dependência e o controle externo. (BETIM, RESENDE e REIS, 2006, p. 50).

Nessa linha de raciocínio, Chiavenato (1994, p.105) salienta que “quanto maior a autonomia tanto maior a responsabilidade experimentada pela pessoa, pois trata-se de libertar a pessoa para tornar-se mais responsável”. Já quando se pensar em inovação, nota-se que a inovação não acontece em decorrência apenas de determinação individual, o ambiente no qual a empresa está inserida pode influir potencialmente em sua capacidade de inovação.

De acordo com Mikl-Horke *apud* Lopes e Barbosa (2008), “inovação na gestão pode significar muitas coisas: "princípios, práticas, desenhos organizacionais, teorias de liderança, ou mesmo concepções *quasi*-filosóficas como o recente princípio Seis-Sigma”.

A inovação consiste na redução de práticas restritivas aos empregados, introdução de uma nova tecnologia, mudanças na estrutura organizacional em direção a uma estrutura mais enxuta, aumento na descentralização, adoção de novas práticas de gestão de recursos humanos, mudanças nas relações industriais e iniciação de novas práticas de *Just in Time*. (NICKELL et al. *apud* LOPES e BARBOSA, 2008).

Para Robbins (2003), as equipes trabalham melhor quando os funcionários têm liberdade e autonomia, a oportunidade de utilizar diferentes aptidões e talentos, a habilidade de completar uma tarefa ou produto identificável e quando trabalham em uma tarefa ou projeto que tenha um impacto substancial nas outras pessoas.

2.2.5 EQUIPES

A palavra equipe não é recente nas organizações, podendo ser definida como um grupo pequeno de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas objetivando alcançar um propósito comum.

Juran *apud* Chiavenato (2005, p. 292), ressaltou a abordagem de equipes para a solução de problemas nas empresas japonesas na década de 50, e posteriormente nos Estados Unidos na década de 80 nos seguintes termos:



1 Muitas organizações utilizam equipes de projetos com diversos gerentes e funcionários profissionais trabalhando juntos em projetos por um período de tempo, que pode ser estendido; 2- Uma grande maioria delas utiliza equipes em paralelo com a estrutura organizacional convencional; 3 - Uma maioria utiliza equipes permanentes de trabalho com unidades de trabalho auto-suficientes e responsáveis por produto ou serviços. (JURAN apud CHIAVENATO, 2005, p. 292)

Os termos equipe e grupo têm sido inadequadamente utilizados, sendo que existe grande diferença entre esses dois termos, principalmente quanto aos resultados de desempenho da equipe.

Chiavenato (2005, p. 293), cita algumas diferenças entre grupos de trabalho e equipes, como mostrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre Grupo de Trabalho e Equipe.

	Grupo de Trabalho	Equipes
Características	Um único e forte líder	Papéis compartilhados de liderança
	Responsabilidade individualizada	Responsabilidade individual mútua
	Propósito é o mesmo da organização	Propósito específico
	Produtos de trabalho individualizados	Produtos de trabalho coletivos
	Discute, decide e delega	Discute, decide e faz o trabalho real

Fonte: CHIAVENATO (2005, p. 293).

Analisando o Quadro acima, observa-se que as diferenças são pequenas, na verdade, as equipes envolvem relacionamentos, ou seja, conexões humanas, tendo como característica principal a coletividade que provoca um efeito sinérgico. focado na tarefa, a afeição com que os membros manifestam em seus relacionamentos e a qualidade de sua satisfação nos processos de trabalho. Essa qualidade de atuar em conjunto é que proporciona poder às equipes, constituindo unidades fundamentais de energia organizacional, estrategicamente integrada em redes, sendo abandonados comportamentos excessivamente competitivos individualistas para usufruir a ausência de restrições sociais.

2.2.6 GESTÃO DE EQUIPES

O trabalho em equipe é primordial no desenvolvimento e na manutenção de uma estrutura organizacional voltada à solução rápida de problemas, à comunicação eficiente, à melhora no comprometimento e na qualidade de vida do trabalhador. Assim, as equipes podem e efetivamente levam as organizações a um nível de desempenho máximo, desde que condições favoráveis a seu desenvolvimento estejam presentes.

As equipes não surgem ao acaso e nem melhoraram automaticamente sua produtividade. A organização precisa aprender a desenvolver e gerenciar equipes e saber como utilizar iniciativas de melhorias contínuas. Isso é uma questão de cultura e de estrutura.

Chiavenato (2005, p. 295), cita as características de equipes eficazes conforme mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Características de Equipes Eficazes

Objetivos claros e entendimentos por todos os membros
Habilidades relevantes de cada membro para que a equipe possua todas as habilidades necessárias a tarefas a ser executada.
Confiança mútua entre os membros.
Compromisso unificado em relação aos objetivos e aos meios para alcançá-los
Boa comunicação interna entre os membros
Habilidades de negociação para o alcance de consenso interno e de aceitação externa
Liderança renovadora capaz de impulsionar e alavancar as pessoas
Apoio interno dos membros e externo de todas as partes da organização

Fonte: CHIAVENATO(2005, p.295).



2.3 DESEMPENHO

Para Marras (2011, p.165),

Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o “querer fazer”, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o “saber fazer”, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita ao indivíduo realizar com eficácia alguma coisa. (MARRAS, 2011, p. 165).

Já Robbins (2009), argumenta que: “atualmente é o que oferece as melhores explicações sobre o que influencia a quantidade de esforço dispensado ao trabalho. Um componente vital desse modelo é o desempenho em específico”.

O efeito mais óbvio dos programas de treinamento sobre o comportamento dos funcionários é o aprimoramento das habilidades necessárias para realizar as tarefas com sucesso. O aperfeiçoamento dessas habilidades aumenta o potencial do desempenho de alto nível. A concretização desse potencial é, em grande parte, uma questão de motivação.

Uma das principais metas da avaliação de desempenho é a análise cuidadosa da contribuição de desempenho de um indivíduo, como base para a decisão sobre a alocação de recompensas. Se o processo de avaliação enfatizar critérios errados ou avaliar imprecisamente o desempenho real no trabalho, os funcionários poderão receber recompensas aquém ou além do que merecem, gerando insatisfação no restante da equipe. Em relação a discussão da teoria da equidade, pode acarretar consequências negativas como: a redução do esforço, o aumento do absenteísmo ou a busca de outras opções de trabalho, ou seja a perda de talentos.

Segundo Robbins (2010) as organizações costuma-se avaliar apenas o desempenho de seus funcionários em relação às tarefas listadas na descrição de determinado cargo. As organizações de hoje, menos hierárquicas e mais orientadas para o serviço, exigem mais. Pesquisadores atualmente reconhecem três comportamentos principais que constituem o desempenho profissional, para Robbins (2010, p.545)

1 - Desempenho de tarefa: é o desempenho dos deveres e responsabilidades que contribuem para a produção de um bem ou serviço, ou para tarefas administrativas. Isso inclui a maior parte das atribuições na descrição de um trabalho convencional.

2 - Cidadania: são as ações que contribuem para o ambiente psicológico da organização, tais como ajudar os outros mesmo quando isso não é exigido, apoiar os objetivos organizacionais, tratar os colegas com respeito, oferecer sugestões construtivas e dizer coisas elogiosas a respeito do local de trabalho.

3 - Contraprodutividade: são as ações que prejudicam ativamente a organização. Tais comportamentos incluem roubar, danificar as instalações da empresa, comporta-se agressivamente com os colegas e a falta injustificada. (ROBBINS, 2010, p.545)

A maior parte dos gerentes acredita que o bom desempenho significa apresentar os dois primeiros comportamentos e evitar o terceiro. Alguém que realiza as principais atribuições de seu trabalho, mas não tem respeito pelos seus colegas e pela organização, não será considerado um bom funcionário em contrapartida o funcionário receptivo, animado e agradável, se não conseguir realizar bem as principais tarefas profissionais, também não será considerado um bom funcionário. (ROBBINS, 2010).

3. CONCLUSÃO

De acordo com a pesquisa, conclui-se que o trabalho em equipe é de suma importância no desenvolvimento e na manutenção de uma estrutura organizacional flexível, que preza a solução rápida de problemas, um bom estilo de liderança, uma boa comunicação, habilidades



de negociação, valorização profissional e a autonomia que proporcionará um bom clima organizacional.

A afetividade, liderança renovadora, apoio interno e externo dos membros, atitudes, são pontos primordiais que necessitam ser buscados continuamente para proporcionar qualidade de vida e resultados eficazes, com isso o bom desempenho e a sobrevivência da organização.

Ressaltamos a importância do monitoramento, saber como anda o nível de satisfação dentro do clima organizacional, são ferramentas importantes e devem ser utilizadas periodicamente, para proporcionar um resultado inesperado e surpreendente na produtividade.

4. REFERÊNCIAS

ASCHENBACH, ALEXANDRE. Valorização Profissional e Auto Valorização. 2010. Disponível em: <<http://www.actech.com.br/aondamaldita/creditos.html>> Acesso em: 28 maio 2012.

BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. Psicologia para América Latina, México, n. 7, p.0-0, 2006.

BEJARANO, VIVIANE CARVALHO; PILATTI, LUIZ ALBERTO. Elementos externos essenciais à implementação de equipes: estudo de caso. Revista de Administração, São Paulo, v.43, n.1, p.17-29, jan./fev./mar. 2008.

BETIM, LEOZENIR MENDES; RESENDE, LUIS MAURICIO; REIS, DÁLCIO ROBERTO DOS. Autonomia como condição capacitadora do conhecimento: Busca da inovação na gestão empresarial. Publ. Uepg humanit. Sci., appl. Soc. Sci., linguist., lett. Arts, ponta grossa, 14 (1) 49-54, jun. 2006.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administração de recursos humanos Fundamentos básicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____.Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____.Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FRADE, JOÃO RICARDO DE SALES PEREIRA. Inovar com iniciativa: Autonomia, Exigência de Inovação, Clima para a Iniciativa e Produção de Inovação. Lisboa: UNIVERSIDADE DE LISBOA, 2008. 38 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Psicologia dos Recursos Humanos, Trabalho e Organizações.

LOPES, DANIEL PAULINO TEIXEIRA; BARBOSA, ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ. Inovação, gestão e formatos organizacionais: comparando brasil e portugal uma análise a partir da pesquisa de inovação tecnológica e do *community innovation survey*. ANPAD: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Brasília, 2008.

MARRAS, JEAN PIERRE. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NUNES, PAULO. Conceito de Organização. 2008. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/organizacao.htm>> Acesso em: 18 maio 2012.

PINHEIRO, IVAN ANTÔNIO. Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia. Revista de Administração de Empresas. Edição 29, vol. 8, n. 5. São Paulo, Set/out. 2002.

ROBBINS, STEPHEN P.; JUDGE, TIMOTHY A.; SOBRAL, FILIPE. Comportamento organizacional Teoria e pratica no contexto brasileiro. 14ª EDIÇÃO. Editora Pearson, 2010.

ROBBINS, STEPHEN PAUL. Fundamentos do comportamento organizacional. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.



IX SEGeT 2012

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

STADYKOSKI, RITA DE CÁSSIA; STEFANO, SILVIO ROBERTO. Clima organizacional em uma empresa de grande porte do setor automobilístico: um estudo longitudinal. Revista Eletrônica Lato Sensu, Ano 3, nº1, ISSN 1980-6116, março de 2008.

TORRES, ELVIA FLORÊNCIO; OLIVEIRA, JOSÉ ARIMATÉS DE. A influência do clima organizacional no alcance da efetividade organizacional em equipes. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2007.