

## A INFLUENCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

### THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE ON INTERPERSONAL RELATIONSHIP

Caroline TIBOLA <sup>1</sup>

Recebido em 31 de julho de 2020; Aceito em 10 de setembro de 2020; Disponível *on line* em 11 de dezembro de 2020.

**Resumo:** Este estudo teve como objetivo geral analisar a influência do clima organizacional no relacionamento interpessoal na Prefeitura do município de Alta Floresta–MT, no ano de 2019. Para alcance do objetivo geral, utilizou-se o método de abordagem qualitativa, em um estudo de caso. Para obtenção dos dados foi necessário aplicar um questionário composto de doze perguntas tratando dos seguintes aspectos: perfil dos pesquisados, nível de satisfação em relação ao trabalho desempenhado, a influência do salário, do Plano de carreira, dos benefícios fornecidos pela empresa, dos conflitos internos, da estabilidade, do relacionamento com o líder e com os colegas de serviços, a estrutura fornecida pela empresa. Os resultados indicam que o órgão público está situação satisfatória quanto aos itens avaliados, tendo fragilidades em três pontos: os benefícios, os conflitos e administrados e consequentemente reduzidos, e por fim que se estabeleça melhorias à estrutura física do ente público. Dessa forma, o estudo contribui para que os gestores analise e corrijam os pontos citados, essas melhorias proporcionara um clima organizacional favorável à empresa trazendo produção de qualidade.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional; Conflitos; Colaboradores; Relacionamento Interpessoal.

**Abstract:** This study had as general objective to analyze the influence of the organizational climate in the interpersonal relationship in the Municipality of the municipality of Alta Floresta - MT, in the year 2019. To reach the general objective, the method of qualitative approach was used, in a case study. To obtain the data, it was necessary to apply a questionnaire consisting of twelve questions addressing the following aspects: profile of the respondents, level of satisfaction with the work performed, the influence of the salary, the Career Plan, the benefits provided by the company , internal conflicts, stability, relationship with the leader and service colleagues, the structure provided by the company. The results indicate that the public agency is in a satisfactory situation regarding the items evaluated, having weaknesses in three points: benefits, conflicts and managed and consequently reduced, and finally that improvements are made to the physical structure of the public entity. Thus, the study helps managers to analyze and correct the points mentioned, these improvements will provide a favorable organizational climate for the company, bringing quality production.

**Keywords:** Organizational Climate; Conflicts; Collaborators; Interpersonal Relationships.

<sup>1</sup> Estudante do curso técnico nível médio em Administração da Escola Técnica de Alta Floresta (ETE/AF).

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações necessitam diretamente das pessoas para o desenvolvimento e condução de suas ações estratégicas, com o objetivo central de atingir as metas e se fortalecerem em um mercado globalizado dessa forma é necessário olhar com maior atenção para o clima organizacional (CHIAVENATTO, 2015; DONNELL, 2006).

É necessário compreender que para um indivíduo estar satisfeito em uma organização, suas motivações e necessidades deverão ser atendidas. A partir do momento em que uma organização possui colaboradores satisfeitos, ela cria um clima organizacional saudável (SANT'ANNA, 2002).

Há uma necessidade de estudar o clima organizacional, pelo fato de ter uma grande influência no relacionamento interpessoal (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006). No setor público o principal objetivo é a prestação de serviços à sociedade, para que isso ocorra com qualidade é necessário que os funcionários tenham um ambiente de trabalho agradável e também um relacionamento harmonioso entre os colaboradores (HOFFMANN, 2006).

As organizações atualmente estão notando que a forma como seus funcionários vêm à empresa e interagem dentro dela afeta a sua produtividade, logo surge à necessidade de conhecer a estrutura da empresa, o nível de motivação dos funcionários e o ambiente de trabalho em que estão inseridos, pois um clima organizacional agradável incentiva as pessoas a trabalharem motivadas e felizes (MAXIMIANO, 2002).

De acordo com Chiavenato (2015), dentro do clima organizacional temos uma variabilidade constante de atmosfera sendo ele favorável e benéfico, ou desfavorável e negativo. Entre esses dois extremos existe um ponto intermediário que é o clima neutro, e na busca dessa estabilidade surgiu o interesse em averiguar o clima organizacional na Prefeitura Municipal de Alta Floresta – MT. A escolha dessa entidade se deve ao fato da autora deste

estudo integrar o corpo de funcionários e sentir a necessidade de melhor compreensão do clima organizacional neste órgão público.

A pesquisa aplicada sobre o clima organizacional tende a identificar questões a serem melhoradas no ambiente interno, essa análise auxiliará nas possíveis ações a serem tomadas uma vez identificado o conflito. Por esse motivo se faz necessário considerar a pesquisa de clima organizacional como uma ferramenta das relações públicas sempre buscando a melhoria entre os funcionários que se relacionam, consequentemente ajustando a relação dos colaboradores com o órgão/entidade da Administração Pública.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dentro e fora das organizações existem pessoas com perfis diferentes, é importante observar se esse perfil atende as características do trabalho disponível, a fim de buscar a pessoa certa para o desempenho das funções. As organizações não atingem seus objetivos sem as pessoas trabalhando em prol, e vice-versa, as empresas possuem normas e características que muda de organização para organização, enquanto as pessoas existem variabilidade infinita (CHIAVENATO, 2009).

Para que os colaboradores desenvolvam tarefas de forma competente é necessário que eles tenham um bom relacionamento entre os setores. As pessoas não vivem isoladas, estão em busca da harmonia para atingir os objetivos e satisfazerem as suas necessidades, essa relação consiste na transferência de informação, comunicação, ou seja, é preciso engajamento das partes para obtenção de resultados, e dessa forma as pessoas compartilham sentimentos, os mesmos precisam ser administrados por meio do clima organizacional (CHIAVENATO, 2009).

A satisfação dos funcionários pode estar ligado a variados fatores, por exemplo, as ameaças do ambiente de trabalho trazem insegurança e desmotivam o desenvolvimento, o salário e benefícios fornecidos pela organização pode não corresponder ao que o

funcionário está disposto ou merece receber. Deste modo, o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação aos diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da Instituição, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA, 1993).

Outro fator a ser observado é a integração dos setores/departamentos. Ao invés de separar e isolar as pessoas na empresa tornou-se importante juntá-las e fazer a integração delas para o alcance de melhor e maior resultado. As pessoas tendem a trabalharem satisfeitas quando o trabalho em equipe é integrado, esse ato de compartilhamento, participação, solidariedade, consenso, decisão em equipes, pode ser que favoreça a resultados positivos no desempenho funcional (CHIAVENATO, 2002).

As relações interpessoais contribuem para a formação de um bom clima organizacional (BRONDANI, 2010). A maneira de ser, pensar e agir influencia diretamente os relacionamentos nas empresas. O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, sendo necessário conciliar os interesses pessoais com os objetivos da organização.

É importante que os líderes nas empresas tenham cautela, pois são encarregados de conduzir os colaboradores, assumindo um papel importante para manter o clima favorável e consequentemente o convívio interpessoal. Sendo assim, o relacionamento interpessoal tornou-se uma das ferramentas mais importante às organizações, auxiliando para o alcance dos objetivos. Além disso, as organizações superaram o entendimento de que tão somente experiência técnica bastaria para o exercício profissional, atualmente exige-se também habilidades comportamentais de flexibilidade, inteligência emocional, criatividade, entre outras, não basta somente ser um excelente técnico, mas, perceber e respeitar as diferenças de cada membro da equipe (ALBUQUERQUE, 2012).

Portanto, é fundamental indispensável um líder, principalmente se a organização possui objetivo, ou seja, um caminho a ser percorrido, pois é ele que direciona, acompanha, influencia e orienta, fazendo com que os liderados trabalhem estimulados e juntos, como uma equipe (PRESSOTTI, 2012). Para manter os colaboradores em harmonia surge a motivação no ambiente de trabalho. A motivação é como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfação de suas necessidades e desejos, portanto, uma energia interna, algo que surge do interior do indivíduo, fazendo com que se coloque em ação; Essa motivação leva para além, e pode influenciar colaboradores no ambiente de trabalho e consequentemente atingir os objetivos da organização (BERGAMINI, 1997).

### 3 METODOLOGIA

Com relação ao objetivo a pesquisa classifica-se como sendo exploratória, isto é, estudar sobre um determinado assunto pouco investigado.

Ainda sobre os objetivos da pesquisa, o estudo adotou a pesquisa descritiva como técnica para alcance dos mesmos. Consta que esta pesquisa ocorre quando o objetivo é descrever detalhadamente as características relevantes sobre algum assunto, perfil, comunidade, ou outro elemento que esteja nos objetivos do pesquisador (HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ; BAPTISTA, 2006).

A despeito do problema da pesquisa, optou-se pela pesquisa qualitativa com o propósito de conseguir compreender o comportamento de determinado grupo, bem como, identificar e compreender o motivo que pelos quais atuam de uma determinada maneira (HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ; BAPTISTA, 2006).

Com relação aos procedimentos, a pesquisa enquadra-se como estudo de caso, ou seja, uma pesquisa profunda, ampla e detalhada (GIL, 2010).

A população pesquisada foram os funcionários da Prefeitura municipal de Alta

Floresta, lotados no setor de Cadastro/fiscalização/ISSQN, em um total de 11 funcionários.

Quanto à coleta de dados, optou-se em utilizar como instrumento de pesquisa um questionário. É importante esclarecer que o questionário é uma das formas mais utilizadas para obter dados, pois é possível conseguir com precisão o que está em busca. É o meio de obter respostas por meio de perguntas relacionadas a um problema central, as mesmas são preenchidas pelo próprio escolhido (CERVO; BERVIAN, 1996).

Foi necessário à aplicação de um questionário tendo o objetivo de alcançar

algumas informações, tais como: perfil dos funcionários, nível de satisfação dos colaboradores, possíveis ameaças no ambiente de trabalho, comparação entre salário pago e os benefícios fornecidos pela empresa, nível de integração entre setores/departamentos, os estilos de liderança.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo apresenta os resultados de pesquisa referente ao clima organizacional no departamento de Cadastro, Fiscalização e ISSQN da prefeitura municipal de Alta Floresta-MT.

Tabela 1 – Gênero dos pesquisados

TOTAL	14	%
Feminino	8	57,14
Masculino	6	42,86

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Inicialmente, a maioria dos colaboradores é do gênero feminino, isto é, 57,14% da amostra. Desse resultado, é possível afirmar que as mulheres vêm se destacando no mercado de trabalho em termos quantitativos.

Esse cenário pode ser entendido como um fato positivo em nosso país, se considerarmos que até certo tempo atrás, os homens sobressaiam nas atividades públicas.

Tabela 2 - Grau de escolaridade dos entrevistados

TOTAL	14	%
Ensino médio	6	42,86
Superior completo	6	42,86
Pós-graduação	2	14,29
Mestrado	0	0,00
Doutorado	0	0,00

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Quanto à formação, nota-se a predominância de profissionais com ensino médio completo (42,86), e um baixo percentual de funcionários públicos pós-graduados. Outra informação alcançada decorre que não existem mestres e nem doutores entre estes profissionais.

Dados do Censo do ano de 2010 fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam crescimento no número de brasileiros com diploma universitário na última década, tal percentual geral aumentou de 4,4% no ano de 2000 para 7,9% em 2010.

**Tabela 3 - Tempo de serviços dos entrevistados**

TOTAL	14	%
Acima de 10 anos	8	57,14
Entre 5 – 7 anos	2	14,29
Entre 3 – 5 anos	2	14,29
Entre 7 – 8 anos	1	7,14
Entre 1 – 3 anos	1	7,14

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Prosseguindo a caracterização dos profissionais pesquisados, vale destacar a variação de tempo de trabalho na Prefeitura, e

a maior proporção dos funcionários concentrou em acima de 10 anos (57,14%).

**Tabela 4 - Satisfação em relação ao trabalho desempenhado**

TOTAL	14	%
Satisfeito	8	57,14
Muito satisfeito	5	35,71
Insatisfeito	1	7,14
Muito insatisfeito	0	0,00

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Diante dos dados constatou-se que a maioria se dizem satisfeitas e/ou muito satisfeitas com o trabalho que desempenham (92,85%). O índice alto de satisfação pode estar ligado aos resultados anteriores onde o

mesmo mostra que mais da metade dos colaboradores trabalham acima de dez anos, deduzindo que os mesmos buscarão por essa satisfação melhorando a convivência, as diferenças individuais ou até mesmo salário.

**Tabela 5- O salário corresponde as suas expectativas**

TOTAL	14	%
Sim	7	50
Não	7	50

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Na Tabela 5 pode-se observar que parte (50%) dos pesquisados afirmam que o salário corresponde à expectativa, enquanto outra parte (50%) da amostra apresentaram opiniões contrárias, mencionando que não atinge o valor desejado. Para Pontes (2015), o emolumento é

uma demonstração objetiva do quanto à empresa valoriza o trabalho de seu funcionário; é fato que, configura-se como base de fator motivacional relacionado ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e ao trabalho executado.

Tabela 6 – Plano de carreira dos pesquisados

TOTAL	14	%
Sim	12	85,71
Não	2	14,29

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Pela ilustração acima, verifica-se que 85,71% dos funcionários se dizem preocupadas com o plano de carreira. O plano de carreira proporciona benefícios para ambas às partes, oportunidades para o colaborador

tendo uma possível seleção interna, fazendo com que atuem mais motivados, e assim, contribuindo para o desenvolvimento da organização (FURBINO, 2008).

Tabela 7 - Benefícios fornecidos pela empresa

TOTAL	14	%
Não	13	92,86
Sim	1	7,14

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Por meio do Tabela 7 se identificou que a Prefeitura não fornece benefícios para seus colaboradores, pois a maior parte dos pesquisados (92,86 %) afirmaram que não existem benefícios, é possível dizer que as bonificações não estejam sendo aplicadas pelo fato do funcionário concurso ter uma

estabilidade garantida. Luz (2011) comenta que os benefícios são produtos ou serviços oferecidos aos funcionários pelas empresas, pelos sindicatos, pelo Estado e por entidades sociais, visando melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e a produtividade.

Tabela 8 – Administração dos conflitos internos

TOTAL	14	%
Sim	8	57,14
Não	6	42,86

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Na sequência constatou-se pelas opiniões emitidas que os conflitos internos entre os funcionários, parte delas não são resolvidos adequadamente (57,14%). Na opinião de Chiavenato (2009), a maneira como

desacordos é resolvido influencia diretamente nos resultados que os colaboradores desenvolvem, dessa forma deverão ser resolvidos de forma que ambas as partes atinjam seus objetivos.

Tabela 9 - Estabilidade dos pesquisados

TOTAL	14	%
Sim	11	78,57
Não	3	21,43

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Em se tratando de estabilidade, 78,57% afirmaram existência de estabilidade no órgão público, e isso é compreensível dado que maioria dos pesquisados informaram que são concursados. De acordo com Souza (2002), a estabilidade é estímulo ao desempenho dos

funcionários, porém é preciso cuidado quanto ao exagero da estabilidade, é importante não igualar os funcionários competentes e os incompetentes, a falta de um sistema eficiente gera acomodações e algumas vezes a falha nas aplicações de sansões.

**Tabela 10 - Relacionamento com o líder**

TOTAL	14	%
Sim	14	100
Não	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

A decima Tabela informa que os participantes da pesquisa possuem um bom relacionamento com o seu líder. Hersey e Blanchard (2007), definem a liderança como o processo de influenciar as atividades dos indivíduos ou grupos para atingir um objetivo em uma situação. Segundo Soto (2002), para atender às novas exigências, compete aos líderes conhecer e transformar a organização dentro de uma dinâmica competitiva de

esforço, adaptação, desafios e mudança constante.

Foi possível observar que os colaboradores possuem um bom relacionamento com os líderes, essa relação favorável pode ser devido ao tempo que os mesmos se deparam trabalhando na entidade, evidenciando indícios de que a estabilidade também ajuda no relacionamento com os seus líderes.

**Tabela 11 - Relacionamento com os colegas de serviços**

TOTAL	14	%
Sim	14	100
Não	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Quanto ao relacionamento entre colegas de trabalho, todos os funcionários informaram que o convívio no ambiente de trabalho enquadra-se como sendo bom. Para Albuquerque (2012), quando estamos

dispostos a aceitar as pessoas, consequentemente se torna mais flexível e observador, facilitando o convívio, o aprendizado e a capacidade de desenvolvimento.

**Tabela 12- Estrutura fornecido pela empresa**

TOTAL	14	%
Suficiente	6	42,86
Sim	6	42,86
Não	2	14,29

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Com relação à estrutura da organização, 55% percebem e julgam ser suficiente e 36% apresentaram opiniões indicando como

adequada. Para que se tenha qualidade de vida no ambiente de trabalho, o colaborador necessita de uma infraestrutura propícia para o

bem-estar dos colaboradores, cabendo à administração planejar o espaço e o que é realmente necessário para que o funcionário seja alocado com dignidade nesse ambiente

onde serão desenvolvidas as tarefas (MANCUSO, 2002).

## 5 CONSIDERAÇÃO FINAIS

A pesquisa abordou como tema o clima organizacional com o objetivo de identificar o perfil dos funcionários, pesquisar o nível de satisfação, verificar possíveis ameaças no ambiente de trabalho, comparar se o salário pago e os benefícios fornecidos pela empresa correspondem e satisfazem o funcionário, observar a integração entre departamento da empresa, conhecer os estilos de liderança, analisar a estrutura física e qualificar a motivação dos funcionários.

Os objetivos foram atendidos com relação à busca de informação. Na Tabela 4 tem-se o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho desempenhado, informado como positivo (57,14%), já a Tabela 5, evidencia opiniões acerca do salário, e a metade desses profissionais afirmaram que se dizem satisfeitos com os proventos recebidos; A Tabela 7 mostra que a empresa não fornece benefícios aos pesquisados (92,86%); enquanto que a Tabela 8, informa que a resolução dos conflitos internos entre os funcionários não está acontecendo de maneira adequada.

Por fim, diante dos resultados apresentados e discutidos, sugere-se um novo estudo de caso para averiguar as consequências, pós implantação de benefícios para os colaboradores, no clima organizacional de entidades.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Carlos. **Relacionamento interpessoal**. 2012: Disponível em: <http://www.alcancesolucoes.com.br/artigos/casia/Relacionamento-Interpessoal-Artigo.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2019.

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas**: a inteligência interpessoal aplicada. 2. ed. São Paulo: Planeta, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRONDANI, Jera Porto. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe**: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho. Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil., 2010. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/29873>. Acesso em: 15 mar. 2019.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Monole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. São Paulo: Manole, 2015.

CODA, Roberto. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para

aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Revista do Instituto de Administração da USP**, n. 75, dez. 1993.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2013.

FURBINO, Marizete. **Plano de carreira**: sua empresa tem que fazer um!. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/plano-de-carreira-suaempresa-tem-que-fazer-um/20877/>. Acesso em: 25 de abr. 2019.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOFFMANN, Adriano Silvério. **A percepção da qualidade na prestação de serviços públicos**: estudo de caso da Niterói Terminais Rodoviários – NITER. 2006. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: [http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetailheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=82436](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetailheObraForm.do?select_action=&co_obra=82436). Acesso em: 20 mar. 2019.

HUNTER, James. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HOFFMANN, Rodolfo; LEONE, Eugênia Troncoso. Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002. **Nova Economia**, v. 14, n. 2, 2009. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/novaecnologia/article/view/430>. Acesso em: 3 dez. 2020.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Gestão do comportamento organizacional**. 5. ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 2007.

LUZ, Ricardo. **Gestão de benefícios, a experiência brasileira.** Rio de Janeiro, Qualitmark, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo C. **Ação civil pública trabalhista.** 5. ed. São Paulo: Ed. RT, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana a revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amauru. **Introdução a administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

O' DONNELL, Ken. **Valores humanos no trabalho.** São Paulo: Gente, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários:** carreiras e remuneração. 18. ed. São Paulo: Ltr, 2015.

PRESSOTTI, Patrícia. O papel do líder na organização. **Revista RH**, 2012. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7964/o-papel-do-lider-na-organizacao.html#>. Acesso em: 15 mar. 2019.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** Tradução de Fátima Conceição Murad; Melissa Kassner; Sheila Clara Dystyler Ladeira. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho:** uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. Tese (Doutorado em

Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte, 2002. 366f.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional:** o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2002.

SOUZA, Teresa Cristina Padilha de. **Mérito, estabilidade e desempenho:** influência sobre o comportamento no servidor público. 2002. 123 p. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

VIEIRA, Antonio C.; CLEN, Oziléa Gomes S. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 1995.

UCHÔA, Marcelo Ribeiro. **Mulher e mercado de trabalho no Brasil:**

um estudo sobre Igualdade Efetiva Baseado no Modelo Normativo Espanhol. São Paulo LTR Editora Ltda, 2016. Disponível em: [www.ltr.com.br/loja/folheie/5392.pdf](http://www.ltr.com.br/loja/folheie/5392.pdf). Acesso em: 18 fev 2019.