

Título: Un estudio descriptivo del clima organizacional. Empresa Contabilidade Real Volta Redonda. RJ/ Brasil

Autor: Eva Alessandra Rolim de Almeida

Director: María Eugenia Cordova

Fecha: 11/10/17

1-Introducción

El clima laboral presente en una organización está vinculado a las situaciones acaecidas en determinados momentos, pues produce una atmósfera psicológica que todos perciben, haciéndolos sentir más o menos satisfechos y cómodos en el trabajo. (Chiavenato, 2010)

Según Ulrich (2010) el especialista de Recursos Humanos necesita lidiar y gestionar constantemente conflictos dentro de la organización. El gerente es parte de un equipo donde comparte experiencias y conocimientos, donde su enfoque es solucionar una variedad de problemas. Gestionar personas no es solo controlar procedimientos y rutinas, implica motivar a la participación de todos los miembros de la organización, independiente del tipo y trabajo ejecutado, ya que es necesaria una relación interpersonal para lograr los objetivos planteados. El clima laboral expresa la calidad de las relaciones en el ambiente de trabajo y es percibida por todos a través de su influencia en el comportamiento de los empleados.

La gestión de Recursos Humanos tiene una gran importancia en el desarrollo de una cultura organizacional direccionada hacia la innovación y aprendizaje continuos, provocando modificaciones en las estructuras de las organizaciones, en las prácticas de la organización del trabajo y especialmente en las relaciones de poder.

El clima laboral es la calidad del ambiente percibido por los participantes de la organización, influyendo en el comportamiento de todos (Furnham, 2011). Somos influenciados por el clima laboral y al mismo tiempo, lo influenciarnos. Eso hace que algunas características de la cultura, sean repetidas a través de comportamientos en las relaciones diarias. Sin embargo, cuando la cultura de la organización es buena y positiva, ese ciclo resultará en comportamientos constructivos, generando más productividad y calidad de vida. Y, por el contrario, cuando la cultura organizacional es negativa, el ciclo de influencias arrastrará a la empresa hacia comportamientos destructivos, perjudicando la productividad y desgastando a las personas y sus relaciones.

La presente investigación parte de la premisa de que el estudio del clima organizacional es útil, y, además de ser un instrumento de medición del nivel motivacional, auxilia también como herramienta de diagnóstico para la promoción de mejoras en las relaciones laborales – independientemente del tamaño o complejidad de la organización – y se basa en las percepciones de los individuos acerca de determinados factores del universo del ambiente laboral interno.

Según Chiavenato, I. (1994), el clima organizacional tiene influencia sobre la motivación, el desempeño humano y la satisfacción en el trabajo. Crea determinadas expectativas, cuyas consecuencias son el resultado de distintas acciones. Los empleados esperan recompensas y satisfacciones, sobre la base de sus percepciones del clima organizacional. Tales expectativas suelen conducir la motivación en el trabajo. Es vital, por lo tanto, conocer los factores que dificultan la conservación de un clima organizacional productivo, si se pretende intervenir de manera significativa. Una empresa que cumple con esta característica suele generar muchas ganancias.

La motivación, el desempeño humano y la satisfacción en el trabajo influyen en la construcción del clima laboral, donde se generan expectativas, cuyas consecuencias son resultantes de diferentes acciones. Los empleados esperan recompensas, estímulos y feedbacks, de acuerdo con sus percepciones sobre el clima laboral, y esas expectativas están vinculadas a la motivación en el trabajo. Por lo tanto, es imprescindible conocer los factores que dificultan la mantención de un clima laboral productivo, si se pretende intervenir de forma significativa. Una empresa que tiene un buen clima laboral tiende a ser más rentable (Robbins, 2005).

La empresa a ser estudiada es una empresa familiar que presta servicios en el ámbito contable y, con el paso del tiempo, se fueron expandiendo los negocios y agregándose nuevos socios, como miembros de la familia, hijos y primos con ideas diferentes e innovadoras.

Los programas de formación no existen en esta empresa, no hay nada programado o en marcha. Los empleados, especialmente aquellos que ingresaron hace dos años, sienten esa necesidad, pues vienen de empresas en las cuales había preocupación por entrenar y desarrollar personas. Los socios no tienen esa visión de desarrollo humano y se nota que hay cierto egoísmo en algunos sectores. En algunos se presenta baja productividad y excelentes relaciones; en otros, los empleados son muy aplicados, pero también hay muchas disputas entre ellos, lo que perjudica las relaciones.

La empresa no cuenta con un sector de RRHH y tampoco se ha realizado una investigación sobre el clima interno.

El objetivo general de este trabajo es analizar el clima laboral predominante en la empresa, especialmente en las relaciones entre líderes y cómo eso influye en el proceso de comunicación dentro de la organización. En este contexto, los objetivos específicos son definir las variables en estudio y seleccionar las técnicas de pesquisa de las mismas a ser administradas; evaluar la influencia del proceso de comunicación en las tareas diarias;

identificar las variables centrales intervinientes en el clima organizacional; analizar el rol del profesional de Recursos Humanos y su importancia en los cambios organizacionales.

El estudio es descriptivo, transversal, cuantitativo y cualitativo. En primer lugar la construcción de un cuestionario ad-hoc sobre el clima laboral, y luego aplicado con el objetivo de evaluar las relaciones de los empleados, el desempeño del área de RRHH y las estrategias adoptadas por la organización en la mejoría de esas relaciones (organización x empleados). Además, se analizará el clima laboral, resultante también de la relación entre líderes y su toma de decisiones.

2. Antecedentes y Planteo teórico

En la era actual del conocimiento, involucrar a todos los empleados de la organización, es una ventaja competitiva (Chiavenato, 2010). Para gestionar un equipo de un modo eficaz, es necesario unirse a los colaboradores, cultivar la participación de cada uno, conquistar el respeto y mostrarse dispuesto a ayudar siempre que sea necesario. El estímulo a la participación crea un sentimiento de identificación, motiva y ayuda a aceptar y a comprender las diferencias.

La vida de las personas constituye un sinnúmero de interacciones con otros y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en constante convivencia y relación con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para alcanzar sus objetivos.

En ese sentido, según Schein (1982), “la idea misma de organización se fundamenta en el hecho de que el individuo solo es incapaz de satisfacer sus necesidades y deseos. Pero cuando diversas personas coordinan sus esfuerzos, verifican que, en grupo, pueden realizar más que si lo hicieran solas” (p.10).

Uno de los puntos estudiados en comportamiento organizacional es la comunicación, que debe ser tratada con la debida importancia en una, pues es a través de ella que la interacción y el desempeño de los procesos ocurren de forma correcta o incorrecta. En esa perspectiva, se percibe la comunicación como una variable constantemente presente en la vida de la organización, es decir, es un elemento que ocurre adentro de la estructura organizacional.

La comunicación organizacional es un componente fundamental, pues tiene un rol crucial en su funcionamiento eficiente. El proceso de comunicación involucra transferencias de informaciones formales o informales en toda la empresa, da origen a la creación de relaciones y de un circuito informacional.

Según Pérez Jáuregui (2009), “la experiencia de vida cotidiana” es el lugar en el que se produce el ordenamiento que regula toda interacción social, integrando distintos niveles de la realidad, la personal y la social. Lo social está constituido por individuos, agentes de la sociedad que entablan relaciones entre sí a través de la comunicación, posibilitando entendimientos y acuerdos que constituyen las regulaciones sociales”.

Las empresas, además, deben posibilitarle a su público interno canales de comunicación que busquen resultados positivos, donde los empleados puedan expresar deseos e insatisfacciones. A su vez, la empresa debe dar *feedback* a los empleados. Las acciones desarrolladas deben ser dinámicas, motivadoras y lograr que éstos se sientan parte de la empresa.

Para Luz (1996 apud Salgado, 2001), el clima refleja el ánimo de las personas predomina en una organización en un determinado periodo. Se lo puede definir como aquello que la gente suele denominar “ambiente laboral”, como una atmósfera psicológica que reproduce la relación entre empresa y empleados.

Finalizando el concepto, Schein (1982 apud Bauer, 2000, p. 29) afirma que “el clima organizacional contribuye para moldear la conducta de los individuos, a través de procedimientos administrativos, participación en las decisiones políticas y administrativas, recompensas e incentivos, influenciando de modo significativo los factores motivacionales de los empleados de la organización”.

Cada organización tiene su propia cultura. Los que son parte de la empresa, actúan en sus actividades y desarrollan una carrera, y allí conocen y participan íntimamente de su cultura organizacional.

Son parte de la cultura la forma en la que las personas interactúan en una organización, las actitudes predominantes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros.

Para Cameron y Quinn (2006, p. 17), “cada cultura está, generalmente, reflejada en un lenguaje único, en símbolos, reglas y sentimientos etnocéntricos... una cultura de la organización se refleja en lo que se valora, los estilos de liderazgo dominantes, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen única a una organización”.

Los conceptos más ricos de la literatura sobre cultura organizacional es el desarrollado por Schein (1989, p.9): “cultura organizacional es el conjunto de premisas básicas que un grupo inventó, descubrió o desarrolló al aprender a tratar con sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionan lo suficientemente bien como para considerarse válidos y enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir, en relación a dichos problemas”.

Cuando somos testigos de un elevado nivel de conflictos verbales y de debate en una organización, no sabemos si ello resulta de creencias como “todas las ideas son válidas hasta probarse lo contrario” o de una deficiente definición de roles. En este caso, sería necesario investigar niveles más profundos de la cultura.

El nivel de los valores contiene los criterios usados por los actores para evaluar personas, situaciones, objetos y acciones. Están, de alguna forma, ligados a las representaciones de filosofía, misión e identidad organizacional, y, menos visible, al consciente. Tiene una función normativa, la de orientar al grupo sobre la forma de tratar con determinadas situaciones o acontecimientos. Se incluyen en este nivel los valores, las creencias y los principios que el grupo afirma, muchas veces oralmente de forma oral, como aquellos que deben guiar las acciones de sus miembros y que se concretan a través de la forma de filosofía de la empresa, reflejándose en la estrategia y en los propios objetivos de la organización.

Normalmente, los valores y creencias empiezan siendo sugerencias de los líderes de opinión para la resolución de problemas. Si el grupo acepta probarlas y éstas funcionan, lo que empezó como un valor individual pasará a ser un valor compartido y evidente. Si éste continúa dando respuestas a ciertos tipos de problemas, pasará a ser una premisa básica del grupo. Una solución será considerada una premisa cuando se valide por la realidad, por el grupo y todos los miembros la consideren un medio de reducir la ansiedad causada por la incertidumbre (Schein, 1989).

Otros aspectos de la cultura organizacional pueden ser identificados en la misma rutina de la organización. Según este razonamiento, las actitudes y acciones de los miembros de una organización se basarían en su interpretación del ambiente organizacional. Así, un ambiente puede ser entendido como hostil, represor, formal o confiable, informal y franco según quién lo vea, por la ejecución de sus rutinas cotidianas (Morgan, 1996).

La cultura tiene un carácter subconsciente por qué no está verbalizada; sin embargo, crea las raíces de la acción.

El estudio de clima se propone comprender las percepciones colectivas de los empleados a nivel de grupo. Por lo tanto, un estudio de clima organizacional mide la satisfacción de los integrantes en la medida en que se atienden sus expectativas y canaliza la motivación para el logro de los objetivos empresariales.

El clima organizacional se mide a través de cuestionarios anónimos aplicados periódicamente, los cuales verifican la opinión de los empleados en distintas dimensiones de la vida en la empresa, como por ejemplo, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, relaciones con los jefes, condiciones de trabajo, conciliación entre trabajo y familia y otros aspectos. Existen algunos modelos que son utilizados para la verificación del clima organizacional.

La relación entre personas es factor importante en la búsqueda de la eficiencia, y la armonía dentro de los equipos de trabajo es fundamental para garantizar resultados satisfactorios. Resultante de dichos factores se observa un movimiento sustancial en la inversión continua en el capital humano a través del área de RRHH, que busca enfatizar las habilidades profesionales de cada individuo por medio del reconocimiento de sus competencias, actitudes y desempeño, señalando el valor profesional del ser humano como factor preponderante en el desarrollo de la empresa, priorizando la calidad de la realización de tareas por parte de las personas en el ambiente organizacional (Drucker, 1991).

Los profesionales de Recursos Humanos buscan crear formas de brindar calidad y motivación a los empleados, con tal de que ellos contribuyan con sus mejores esfuerzos y desarrollen tareas con más entusiasmo. Esto genera clientes externos satisfechos porque el público interno está feliz y comprometido con la empresa.

Una empresa se construye con personas, informaciones, máquinas y tecnologías que interactúan entre sí. Y cuando faltan profesionales motivados, capacitados e integrados, nada funciona correctamente. La necesidad de capacitar a los empleados se relaciona con la valorización del capital humano, pues las empresas no existen sin sus empleados. Trabajadores satisfechos estarán en perfecta sintonía con la empresa, que obtendrá indicadores positivos. Pensando en la motivación, no hay una fórmula cierta para conquistar al empleado. Existe una combinación de conductas que crean un ambiente laboral favorable al compromiso.

Según Cerqueira (2002), para obtener compromiso y para que las acciones motivacionales tengan éxito, es necesario desarrollar la autoestima, la empatía y la afectividad en las relaciones. Algunas acciones pueden ser practicadas con el objetivo de

mejorar la autoestima de los colaboradores, en este caso demostrar que todos son importantes para la empresa, elogiar, incentivar el crecimiento personal y profesional, a través del desarrollo de la participación del grupo en la realización de los trabajos, hacer que el subordinado se sienta necesario, señalar la contribución del grupo e individuos, mostrándose satisfechos cuando se obtenga buenos resultados, etc.

Cuando el empleado se siente como una pieza esencial en la organización, suele involucrarse en los asuntos de la empresa, abrazando planes y metas como si fueran suyos. Conociendo su valor ante la organización, el empleado se compromete más, logrando la satisfacción de sus necesidades y también de la empresa. Hay un beneficio mutuo. En las organizaciones comprometidas hay empleados que contribuyen al crecimiento de la empresa y al logro de resultados satisfactorios. Los empleados se sienten valorados y reconocidos como una persona y miembro esencial al desarrollo organizacional. (Robbins, 2005).

3-Materiales y Métodos

Se trata de un estudio descriptivo, transversal, cuantitativo y cuantitativo, con alcance al 100% de los profesionales que actúan en la empresa. Se entregaron 29 cuestionarios a los empleados de los diversos sectores y un cuestionario para cada líder.

La administración fue realizada en el día 24 de agosto de 2016 en la Contabilidad Real, con el objetivo de evaluar la relación entre los empleados, la actuación de Recursos Humanos y las estrategias adoptadas por la empresa en la mejora de su vínculo con los trabajadores resultó en el análisis del clima laboral a través de los datos obtenidos a partir de las respuestas.

La evaluación diagnóstica se justifica por su objetivo de identificar problemas afrontados por los sectores de la empresa y evaluar el clima organizacional a partir del perfil trazado por los líderes y, posteriormente, con un cuestionario que permitiera verificar la percepción de los empleados acerca de sus compañeros de trabajo, del líder y de sí mismos.

Se espera, con este sondeo, determinar las causas de los problemas, descubrir puntos fuertes y vulnerabilidades, encontrar la mejor forma de aprovechar oportunidades,

potencialidades y recursos existentes y también cómo aumentar la eficiencia. Asimismo, se busca determinar cómo estos factores influyen el clima laboral y establecer un plan anual de mejoras.

4. Resultados y Discusión

La Contabilidad Real, objeto de estudio, es una empresa familiar fundada en 1963 por dos hermanos en la ciudad de Volta Redonda, estado de Rio de Janeiro, Brasil. En un primer momento, la empresa prestaba servicios en el ámbito contable y, con el paso del tiempo, se fueron expandiendo los negocios y agregándose nuevos socios, como miembros de la familia, hijos y primos con ideas diferentes e innovadoras.

La empresa presta servicios contables, fiscales, laborales, jurídicos, de asesoría, consultoría y legalización de empresas. Está completamente informatizada y trabaja en red, cuenta con un cuerpo técnico de profesionales entrenados, calificados y aptos para atender las necesidades de los clientes.

La sucesión familiar ocurría al mismo tiempo en que no todos los socios pensaban de la misma forma. Nuevas ideas acerca de la forma de administrar entraban en conflicto con las antiguas. La cantidad de socios que la empresa posee implica maneras distintas de liderazgo, generando algunos conflictos debido a la comunicación inadecuada entre ellos.

La Contabilidad Real cuenta con 30 empleados divididos en sectores con sus respectivos líderes, llamados “colaboradores de equipo”, que coordinan sus grupos. Hay 4 socios en la alta administración y de ellos dependen los líderes de equipo. Es una empresa familiar y los socios son hermanos, cuñados e hijos en orden descendiente. Existe, por lo tanto, una sucesión familiar establecida.

Antes de la realización de la investigación y a través del diálogo informal, se verificó que a la mayoría de los funcionarios les gusta trabajar en la empresa, se sienten motivados por el buen clima entre los gestores y empleados y que el salario corresponde a lo esperado en el mercado contable.

La empresa es muy seria con el pago, pero no comparte las ganancias con los empleados; sólo abonan la participación en los beneficios y resultados. La compañía sufrió muy pocas demandas laborales últimamente.

Respecto a la motivación y al reconocimiento, los resultados encontrados apuntan a lo bien consolidado en la literatura sobre gestión de personas. El sistema de remuneración, los beneficios y las posibilidades de ascenso y desarrollo son atributos que repercuten en la satisfacción del empleado con su trabajo, y, especialmente, en su conducta frente a los valores y principios de la organización.

En cuanto a los beneficios, hay una cuestión más evidente: a ninguno de los empleados de la administración le gusta recibir una canasta básica de alimentos, pues afirman que no consumen todos los productos; les gustaría, en cambio, recibir *tickets* canasta para almorzar en el lugar de su preferencia.

Otra situación de insatisfacción es la falta de un convenio de atención odontológica que les fue prometido y hasta la fecha no se ha implementado, causando frustración en los que han interrumpido tratamientos a la espera de dicho convenio.

El Departamento de Recursos Humanos está abocado a las cuestiones burocráticas del departamento de personal, tales como los pagos de sueldos e ingresos. Las cuestiones correspondientes a la gestión de Recursos Humanos, como la resolución de conflictos, la motivación de los empleados y el análisis del clima laboral no son el foco del área habitualmente.

5. Conclusiones / Recomendaciones

Se entiende que una empresa enfocada en el cliente interno, alcanza resultados más allá de lo esperado. Eso se refleja en los resultados día a día, reforzando el compromiso entre el empleado y la empresa. Se cree que de esa forma el rendimiento y el desempeño individual del funcionario se vuelven perceptibles no solo en el ambiente de trabajo, sino también para el cliente externo.

La investigación sobre el clima organizacional permite mostrar el estado de ánimo de los empleados en un período determinado. La conducta de la gente no es el resultado únicamente de memorandos y comunicaciones internas, sino que construye la cultura organizacional.

La cultura está reflejada en símbolos, reglas y sentimientos etnocéntricos... una cultura de la organización se refleja en lo que se valora, los estilos de liderazgo dominantes, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen única a una organización, la cual debe estar en la dirección de los objetivos principales de la compañía: así, la investigación tiene un papel clave en la identificación de los emergentes.

La empresa no cuenta con un sector de RRHH y tampoco se ha realizado nunca una investigación sobre el clima interno. Hay un departamento de personal con dos personas que trabajan en atención a los empleados, y que usan algunas acciones de *endomarketing*.

Los programas de formación no existen, no hay nada programado o en marcha. Los empleados, especialmente aquellos que ingresaron hace dos años, sienten esa necesidad, pues vienen de empresas en las cuales había preocupación por entrenar y desarrollar personas. Los socios no tienen esa visión de desarrollo humano y se nota que hay cierto egoísmo en algunos sectores. En algunos se presenta baja productividad y excelentes relaciones; en otros, los empleados son muy aplicados, pero también hay muchas disputas entre ellos, lo que perjudica las relaciones.

Mejorar la comunicación, conociendo las características de los individuos y grupos, es fundamental para que la empresa lleve adelante un mayor intercambio de información entre las personas, sin los “ruidos” en la comunicación, que a menudo impiden la correcta marcha de las actividades.

El sistema de remuneración, los beneficios y las posibilidades de ascenso y desarrollo son atributos que repercuten en la satisfacción del empleado con su trabajo, y, especialmente, en su conducta frente a los valores y principios de la organización. Estos son algunos aspectos de la cultura organizacional que pueden ser identificados en la rutina de la organización. Según este razonamiento, las actitudes y acciones de los miembros de una organización se basarían en su interpretación del ambiente organizacional. Así, un ambiente puede ser entendido como hostil, represor, formal o confiable, informal y franco según quién lo vea, por la ejecución de sus rutinas cotidianas (Morgan, 1996)

Entre las acciones a adoptar hay algunas fundamentales: la elaboración de un Plan de Desarrollo Institucional, que describe el perfil de la institución brindándole identidad e intenciones comunes para todos los involucrados; el desarrollo de un plan anual de

formación basado en un plan de carrera y en los objetivos de la empresa; el diseño de un organigrama matricial formalizando un plan de metas y planes de carrera; la revisión de la relación costo beneficio del *ticket* canasta y retomar el acuerdo con el proveedor del convenio odontológico. Finalmente, poner en marcha un programa de mejoras, como el buzón de sugerencias.

Acerca del factor relacionado al equipo de gestión y coordinación, queda evidente el rol del liderazgo como responsable de la organización del trabajo y por la sensación de justicia en el interior de la empresa. Sin un liderazgo que ratifique e incentive de forma sistemática las conductas y valores que se desean de los empleados, la empresa tiende a la vulnerabilidad. El establecimiento de valores con cohesión que refuercen una conducta y una actitud en pro de la satisfacción de los clientes será uno de los factores críticos para el éxito en el largo plazo.

La importancia de las acciones de Recursos Humanos es evidente cuando surgen preguntas como las señaladas en la investigación del clima, las cuales implican acciones relativamente pequeñas que promueven un cambio importante. Si dejan de ser percibidas, pueden comprometer los resultados finales en términos de productividad y relaciones, generando descontento entre los empleados, quienes son el gran potencial de todo el equipo de negocios.

Se entiende que se seguirán haciendo investigaciones sobre gestión de personas en las empresas, y que probablemente darán lugar a nuevos abordajes conceptuales sobre el tema “clima organizacional”. Las tendencias apuntan a que los futuros conceptos y las propias investigaciones sobre clima organizacional se volcarán cada vez más hacia las percepciones, sentimientos y opiniones de los grupos humanos que son parte del mundo corporativo. Se camina hacia la valorización de los miembros de las organizaciones como individuos dignos de su condición humana y psicosocial.

6. Bibliografía

Alles, M. (2012) *Nuevo enfoque Diccionario de comportamientos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S A.

Amaral, A. C. R. *et al.* (1999). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora.

Amboni, N. (1986) *Liderança, comunicação e clima organizacional: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina*. 214 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

Araujo, L. C. G. (2006) *Gestão de Pessoas; estratégias e integração organizacional* São Paulo: Atlas.

Avolio, B. J. & Bass, Bernard M. (1995) "Individual consideration viewed multiple levels of analysis: A multi-level frame work for examining the diffusion of transformational leadership", *The Leadership Quarterly*, vol. 6, nº 2, pg. 199 – 218).

Avolio, B. & Gardner, W. (2005) *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly*, v.16, n.3, 315-338.

Bauer, A. (2000) *Clima organizacional de uma universidade de Santa Catarina: a satisfação pelo convívio interpessoal e pela avaliação externa e a insatisfação pelo não reconhecimento profissional*. 2000. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

Bauman, Z.; Bordoni, C. (2010) *Estado de crise*. São Paulo: Zahar.

Bowditch, J. L. (2002) *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Ed. Pioneira.

Brum, A. M. (2007) *Um Olhar sobre o Marketing Interno*. Porto Alegre: Editora L&PM.

Cameron, K. S.; Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cappelli, P. um e D. Neumark (1999), *Fazer as práticas de trabalho "alta performance" melhorar resultados a nível de estabelecimento?.* *National Bureau of Economic Research. Cambridge*.

Casali, A.M. (2006). *Comunicação Organizacional em Fusões e Aquisições Internacionais*. Tese de obtenção do título de Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Acesso em 15 de agosto de 2016 <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4987.pdf>

Cerqueira, W. (2002) *Endomarketing: Educação e Cultura para a qualidade*. São Paulo: Qualitymark.

Chandler, S., Richardson, S. (2008) *100 maneiras de motivar as pessoas*. Rio de Janeiro: Sextante.

Chiavenato, I. (1983) *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.

_____ (1994) *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Makron Books.

_____ (2000) *Como transformar RH de centro de despesa em um centro de lucro*. 2ª Ed. São Paulo: Makron Books.

_____ (2002) *Administração de recursos humanos. Fundamentos Básicos*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

_____ (2008) *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier.

_____ (2009) *Administración de Recursos Humanos* Quinta Edición. Bogotá.

_____ (2010) *Introducción a la Teoría General de La Administración*. México. Mc.Graw – Hill Interamericana de México: S.A.

_____ (2011) *Comportamiento organizacional (La dinámica del éxito en las organizaciones)* Thomson Editores.

Chizzotti, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p. 51 - 67

Clemen, P. (2005) *Como Implantar Uma Área de Comunicação Interna*. São Paulo: Murad.

Coda, R. (1997) *Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. In: Bergamini, C. W.; (Org.). 2.ed. São Paulo: Ed. Atlas.

Cunha, M. (1999) *Ciência organizacional: passado, presente, futuro ou uma viagem dos clássicos aos pós-modernos em M. Pina Cunha (Ed.), Teoria Organizacional perspectivas e prospectivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Drucker, P. F. (1991) *Introdução à administração*. São Paulo: Editora Pioneira.

Drucker, P. F. (2006) *Administração para obter resultados*. São Paulo: Editora Pioneira.

Dubrin, A. J. (2001) *Princípios da Administração*. Tradução Roberto Minadeo. 4ed. Rio de Janeiro: LTC.

Dutra, J. S. (2002) *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Erickson, R. J. (1995) The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18 (2), 121-144.

Forehand, G. A. e Von Haller, G. B. (1964) Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, v.62.

Freitas, M. E. (1991) *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books.

Freitas, M.E. (2005) *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Furnham, A., (1988) *Lay theories*, Oxford: Pergamon.

Furnham, A. (2001) *Psicologia Organizacional- El Comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Editora Oxford.

Gersick, K. et al. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar*. São Paulo: Ed. Negócio.

Giroux, N. (1994). *La Communication interne: Une definition en evolution Communication et Organization*, n.º 5.

Gramigna, M. R. (2007) *Modelo de Competências e Gestão dos talentos*. 2ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Hackman, G. Jr Oldham (1976) *Motivação através da concepção de trabalho: teste de uma teoria, Comportamento Organizacional e Desempenho Humano* 16, 250-279.

Hair Junior, J. et al. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Harter, S. Authenticity. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.) (2002) *Handbook of Positive Psychology*, 382-394. London: Oxford University Press.

Herzberg, F. (1966), *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.

Hesketh, José Luiz, PhD. (1979) *Diagnóstico organizacional: Modelo e Instrumento de execução*. Petrópolis: Vozes.

Jauregui, I. P. (2009), *Proyecto de vida laboral*. Buenos Aires: Psicoteca Editorial

Kanaane, Roberto. (1999) *Comportamento Humano nas Organizações. O homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Lacombe, F. (2013) *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Saraiva.

Lamarée, A. (1993). *La communication dans les organisations: une introduction théorique et pragmatique*. Saint-Foy, Québec: Télé-université.

Leone, N. (julho/setembro, 1992). *A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. Revista de Administração da Fundação Instituto de Administração – RAUSP*, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91.

_____ (2005). *Sucessão na empresa familiar: preparando a mudança para garantir a sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Ed. Atlas.

- Lima, S., M. Barcelos e Lima; A., Gaffrée Burns, A.. (2002) *Um Estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores*. Rev. CCEI. Urcamp, v. 6, n. 10, p. 33-40.
- Litwin, G.H. ,Stringer, R.A, (1968) *The influence of organizational climate on human motivation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Luz, R. (2003) *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Marchiori, M. (2008) *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Paulo: Difusão.
- Maldonado, M. T. (2008) *O Bueno Conflito – Juntos buscaremos a solução*. Rio de Janeiro: Interage.
- Martins, M. C. F. et al. (2004) Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 4, n. 1, p.37-60.
- Martins, M. C. F. (2008) *Clima Organizacional*. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) *Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman.
- Mathieu, J. E.; Zajac, D. M. A (1990) *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2.
- Matos, G G (2006) *A Cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1997) *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Milkovich, G. T.; Boudreau, J. W (2000) *Administração de Recursos Humanos*. 1ed. São Paulo: Atlas.
- Minayo, M. C. S.; Deslandes, S. F.; Gomes. R. (2007). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Minicucci, Agostinho (1995) *Psicologia Aplicada a Administração*. São Paulo: Atlas.
- Moreira Junior, A. L.; De Bortoli Neto (2007) *A. Empresa familiar: um sonho realizado*. São Paulo: Ed. Saraiva.
- Moreira, W. (2012) *Os conflitos de Gerações nas Empresas*. Recuperado de http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/7980/os-conflitos-de-geracoes-nas-empresas.html

Morgan, G. (1996) *Imagens da Organização*; tradução de Bergamini, C. W., Coda, R. São Paulo. Editora: Atlas.

Morris, J.; R. Steers (1980), As influências estruturais sobre comprometimento organizacional, *Jornal de Comportamento Profissional* 17, 50-57.

Moscovici, Fela (1980) *Desenvolvimento interpessoal*. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos.

Mowday, R. T.; Porter, L. W.; Steers, R. M. (1982) *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Nassar, P; Figueiredo, R. (1995) *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense.

Oliveira, D. P. R. (2006). *Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório 2*. São Paulo: Ed. Atlas

Ostroff, C.; S. Kozlowski (1992) A socialização organizacional como um processo de aprendizagem: o papel da aquisição de informação, pessoal *Psicologia* 45, 849-874.

Pereira, H. (2006) *Liderança nas escolas. Comportamentos docentes e desempenho de estudantes – um estudo empírico*. Lisboa: DGIDC.

Pestana, H.; J. Gageiro (2000), *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo

Pimenta, S. M. (2010) *A nova geografia do setor produtivo*. São Paulo: Editora DP&A

Queiroz, D. T. (2005) *Conflitos no ambiente de trabalho*. São Paulo: UNESP

Reto, L. e F. Nunes, (1992) *A avaliação da eficácia da formação: a pertinência da perspectiva experimental*, *Revista Portuguesa de Gestão* III/IV, 43-56.

Rizzatti, G. (1995) *Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para a implementação do programa de qualidade*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

Robbins, S. P. (1998) *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Editora LTC.

_____ (1999) *Comportamento Organizacional*. Editora LTC.

_____ (2000) *Administração mudanças e perspectivas*. São Paulo: Editora Saraiva.

_____ (2002) *Comportamento organizacional*. Tradução: Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall.

_____ (2005) *Comportamento organizacional*. México: Editora Prentice Hall.

_____ (2010) *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Salgado, J., Bello Neto (2001) *Clima organizacional da UEMA: uma contribuição para o programa "uma universidade para o Maranhão"*. 2001. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

Sartor, F. B. (2001) *Análise de fatores significativos do clima organizacional da polícia civil de Santa Catarina: estudo de caso na 1ª delegacia de polícia da capital*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, p. 141.

Schein, Edgar H. (1982) *Psicologia Organizacional*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

_____ (1989) *Organizational Culture and Leadership*. 2ª ed. San Francisco, Jossey Bass Publications.

Schneider, B. (1985) *Organizational Behavior*. Annual Review of Psychology, v. 36.

Schuman, A.; Stutz, S.; Ward, J. (2011). *A empresa familiar como paradoxo*. Porto Alegre: Ed. Bookman.

Souza, E. L. P. (1978) *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blucher.

Srour, R.H. (1998) *Poder, Cultura e Ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.Stoner.

Stoner James A. F.; Freeman, R. Edward. (1999) *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Tamayo, A. (1999) *Valores e clima organizacional*. In: Paz, M. G. T.,. (Orgs). *Escola, saúde mental e trabalho*. Brasília: Editora UnB.

Taylor, J. R. (2004). *Is organizational communication a discipline*. Tijdschrift voor Communicatiewetenschap, Amsterdam, Vol.32, 3-9.

Trewatha, R. L.; Newport, M.G. (1979) *Administração: funções e comportamento*. São Paulo: Ed. Saraiva.

Ulrich, D. (2010). *Recursos Humanos Champions*. Bs.As.:Granica

Ulrich, S. (1997). *Decifrando o mistério da empresa familiar*. São Paulo: Ed. CEFE International

Vergara, S., Constant. *Projetos e relatórios em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

Volpato, M., Cimbalista, S. O (2002) O Processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *Revista FAE*, v.5, n.3, p.75-86, set/dez.

Wagner III, J. A. e Hollenbeck, J. R. (2003). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Ed. Saraiva.

Walumbwa, F.; Avolio, B.; Gardner, W.; Wernsing, T.; Peterson, S. (2008) Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management* , v. 34, n. 1, p. 89-126.