

## Cultura Organizacional: Uma evidência da percepção dos gerentes de financiamento de uma instituição financeira X

Sandra Marins Moreira (UNIOESTE) sandrammoreira77@gmail.com  
Marcelo Daniel Savegnago (UNISEP) marcelodanielsavegnago@gmail.com  
Maria Cristina Woll (UNISEP) mariacristina@unisep.edu.br

### Resumo:

O presente trabalho tem como objetivo identificar a percepção dos gerentes de financiamentos de um Banco X, quanto a cultura organizacional. Para tanto, como todo trabalho científico requer utilizar-se de uma metodologia específica, este utilizou, para a realização, uma pesquisa bibliográfica, baseando-se no método indutivo, além de ser uma pesquisa exploratória, descrevendo os fatos levantados, pelo estudo de caso, com a aplicação de questionário no modelo IBACO em sua versão reduzida. A partir do objetivo principal, questões foram formuladas e aplicadas em forma de pesquisa qualitativa, com fim de apresentar uma análise sobre a percepção dos gerentes quanto a cultura organizacional. A fase seguinte configurou-se pelo levantamento de dados em gráficos, possibilitando a conclusão de que os gerentes de financiamentos do Banco X apresentam, em sua maioria, uma percepção positiva quanto a cultura organizacional, na qual os valores de profissionalismo cooperativo estão bastante expressivos, apresentando comprometimento dos participantes entre si. Em relação a Prática Organizacional, tem-se um equilíbrio entre os níveis moderado e forte para a integração externa dos participantes, porém, constatou-se que algumas variáveis devem ser analisadas e tratadas para aprimoramento e atualização da cultura organizacional desta instituição.

**Palavras chave:** Gestores. Práticas Organizacionais. Cultura Organizacional.

## Organizational Culture: An Evidence of the Financing Managers' Perception of a Financial Institution X

### Abstract:

This paper aims to identify the perception of Bank X's financing managers regarding the organizational culture. Therefore, as all scientific work requires the use of a specific methodology, it used, for the realization, a bibliographical research, based on the inductive method, besides being an exploratory research, describing the facts raised by the case study, by applying a questionnaire in the IBACO model in its reduced version. From the main objective, questions were formulated and applied in the form of qualitative research, in order to present an analysis about the perception of managers regarding the organizational culture. The next phase was configured by the survey of graphical data, allowing the conclusion that most of Banco X's financing managers have a positive perception regarding the organizational culture, in which the values of cooperative professionalism are very expressive, showing participants' commitment to each other. Regarding Organizational Practice, there is a balance between the moderate and strong levels for the external integration of the participants, however, it was found that some variables must be analyzed and treated to improve and update the organizational culture of this institution.

**Key-words:** Managers. Organizational Practices. Organizational culture.

## 1. Introdução

Percebe-se uma expressiva mudança nas organizações, as quais ocorrem gradativamente, fazendo com que seja necessário promover um planejamento eficaz e rever os processos funcionais, uma vez que, novas tendências do mercado globalizado se acentuam, repercutindo em todos os segmentos de atividade. Diante disso, o objetivo deste trabalho é apresentar a percepção dos gerentes de financiamentos da instituição X, quanto a cultura organizacional.

As mudanças, ao que se percebe, dentre outras, estão voltadas a dotação tecnológica, de conhecimento intensivo e retenção dos talentos, para obtenção de melhores resultados, desempenhos internos e ganho de segmento de mercado, além dessa realidade, o mercado geral está em um momento de concorrência extremamente acirrada na disputa por clientes e também por colaboradores capacitados, (DUBRIN, 2008).

Dentre todo esse contexto de mudanças, observa-se nas empresas uma busca relativa de novos sistemas de promoção de uma cultura organizacional, que seja conveniente aos interesses da organização com os interesses dos colaboradores, para a promoção de melhores resultados, (KANNANE, 2008). Portanto, dos fatores que devem ser observados em uma organização, e que pode contribuir para melhorar a gestão, é a Cultura Organizacional.

A organização possui um espaço social, sendo que as normas, crenças e valores da sociedade irão mais cedo ou mais tarde penetrar na empresa. Por vezes, a cultura da empresa dentro deste espaço social pode se expandir como se contrair. Quando por exemplo, um prestador de serviços, mesmo que temporário, este pode estar influenciando ou sendo influenciado, assim pode-se dizer que a organização possui um propósito social (DUBRIN, 2008).

Para DuBrin (2008), um dos fatores determinantes para moldagem da cultura organizacional de uma empresa está nos valores, práticas administrativas e na personalidade do fundador ou fundadores, pois estes exercem o papel mais importante ao formar opiniões, dar exemplos de comportamentos e estabelecer padrões. Assim o objetivo desta trabalho é apresentar a percepção dos gerentes de financiamentos da instituição X, quanto a cultura organizacional.

## 2. Cultura Organizacional

Discorre Chiavenato (2010) que todos os seres são dotados de cultura fazendo parte de algum sistema cultural através de um conjunto de costumes e realizações de uma época ou de um povo. O conjunto de hábitos e crenças, formados por normas, valores, atitudes e expectativas formam a cultura organizacional e corporativa.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) conceitua cultura organizacional como orientação do comportamento dos seus membros com base no sistema de ações, valores e crenças desenvolvidos numa organização e que não existe duas culturas idênticas entre organizações. Enfatiza ainda que, os aspectos observáveis da cultura organizacional se originam na experiência coletiva das pessoas, ajudando a torna-la única que poderá se reverter em vantagem competitiva para a organização.

Cada organização possui a sua cultura organizacional ou cultura corporativa, formando assim a identidade empresarial com peculiaridades próprias e representa como a organização se visualiza em seu ambiente. Fazer parte de uma organização significa conhecer e se identificar com a cultura dela, estar ligado intimamente de modo que as pessoas vivenciem e interajam com pressuposição relevante entre os membros (CHIAVENATO, 2008).

A cultura é usada nas corporações pelos administradores, através de crenças, políticas e normativos como recurso para ajudar a definir a execução de estratégia de negócios e a forma de conduta com o público externo, influenciando nas admissões, demissões, desenvolvimento de pessoas, critérios de desempenho, tipos de comportamento, censuras e que vão estabelecer o clima do local de trabalho e o estilo de administração (LACOMBE, 2011).

Kannane (2008) discorre que, o desenvolvimento da competência pessoal e interpessoal é a busca constante para que ocorra uma efetividade para a organização se desenvolver como um todo. Além da competência técnica agregado ao profissional, o indivíduo ao atuar social e profissionalmente deverá formar alternativas de comportamento e atitudes sociais, compatíveis e autênticas.

Já para Lacombe (2011) a cultura da empresa pode ser usada para alcançar os objetivos da corporação, pois é um recurso de administração e que a organização deve priorizar os valores para definir a tolerância por conflitos e riscos de erros para tratá-las de forma adequada. A cultura pode ser evidenciada por meio de códigos de ética, credos, declarações de princípios ou por meio de conjunto de políticas e normas da organização. Ainda, para que as organizações possam ensinar a cultura, esta pode ser por meio de documentos escritos ou por meio de reuniões com seus empregados, contudo, a forma mais explícita de ensinar cultura é por meio de decisões e ações administrativas.

Entretanto, Kannane (2008) argumenta como finalidade de uma organização a representatividade e impacto no ambiente interno e externo, assim como os propósitos a serem atingidos refletem o estágio da organização sob influências “em seu momento” e tudo o que foi empregado para alcançar os objetivos. Desta forma, fatores relacionados ao clima e à cultura organizacional fazem conexão para execução dos resultados organizacionais.

O objetivo da cultura pode ser econômico, social, financeiro ou filosófico. O conceito de objetivo caracteriza a noção de finalidade relativa, determinada pela atividade que a empresa possui. Fatores específicos determinam os objetivos da organização que são qualificados como: objetivos filosóficos; objetivos específicos e objetivos operacionais. (KANNANE, 2008).

Kannane (2008) faz referência entre à identificação e à compensação dos meios necessários para o alcance dos objetivos organizacionais, às questões espaço-temporais e noções racionais das ações empreendidas para o alcance dos objetivos, demonstrando a eficiência e eficácia operacional das etapas e sub etapas de execução em determinado período de tempo.

Lacombe (2011) disserta que os administradores de uma organização devem estar cientes de que a cultura tanto pode ser administrada como poderá ser mudada quando fizer-se necessário, devem possuir capacidade de compreender o que pode e o que não pode ser cedido assim como conduzir e controlar o desempenho da organização num mercado volátil.

Em sua literatura, Chiavenato (2010) classifica a cultura organizacional sob adaptativa e não adaptativas conforme quadro 01. Uma cultura flexível que tende a impulsionar a organização é vista como adaptativa, pois nesta permitem mudanças e melhorias para que haja o alcance do desempenho esperado. Já numa cultura conservadora, caracterizada por manter ideias, valores, costumes e tradições, a rigidez pode travar o desenvolvimento da organização.

	<b>Culturas adaptativas</b>	<b>Culturas não - adaptativas</b>
<b>Normas de comportamento</b>	Os administradores prestam atenção a todos os aspectos, especialmente aos clientes, e iniciam a mudança quando precisam alcançar seus legítimos interesses, mesmo que isso signifique assumir riscos	Os administradores tendem a comportar-se política e burocraticamente de modo isolado. Como resultado, eles não mudam suas estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens com a mudança em seus ambientes de trabalho
<b>Valores compartilhados</b>	Os administradores cuidam profundamente dos cliente, investidores e empregados. Eles atribuem forte valor às pessoas e aos processos que podem criar mudanças úteis (como liderança acima e abaixo da hierarquia administrativa)	Os administradores cuidam principalmente de si mesmos, de seu grupo imediato de trabalho ou de algum produto (ou tecnologia) associado com seu grupo de trabalho. Eles atribuem mais valor à ordem e à redução de riscos nos processos administrativos do que em liderar iniciativas

Fonte: Chiavenato (2010, p. 179).

Quadro 01 – As Culturas Organizacionais e não Adaptativas

Para DuBrin (2008) o comportamento do trabalhador é influenciado pela cultura organizacional, compartilhados entre valores e crenças. Ainda discorre sobre as dimensões da cultura organizacional:

As dimensões ou elementos da cultura ajudam a explicar a natureza das forças sutis que influenciam as ações dos empregados. Por exemplo, uma cultura que valoriza assumir riscos encoraja os funcionários a tentar descobrir novas maneiras de fazer as coisas. Os funcionários farão isso sem se preocupar se serão punidos pelas ideias que não derem certo (DUBRIN, 2008, p. 353).

Chiavenato (2008) descreve que os membros de uma organização têm seu comportamento norteado por um conjunto de normas informais e não escritas que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

Araujo (2006) em seu estudo caracteriza os 10 elementos formadores da cultura organizacional como sendo:

- Regras e regulamentos: definem as ações das pessoas, o que pode ou não ser feito;
- Ambiente organizacional: remete ao estado sentimental das pessoas e como elas se relacionam entre si, clientes ou elementos externos;
- Microculturas: várias microculturas estão inseridas na cultura da organização, cada uma com filosofia própria, formando assim a cultura da organizacional;
- Contraculturas: derivada das microculturas está por sua vez, rejeita a cultura atual, gerando conflitos internos;
- Linguagem doméstica: trata-se do vocabulário empregado por pessoas da mesma cultura;
- Ritos: São atividades elaboradas e planejadas que possui várias formas de expressão cultural;
- Rituais: É seguir fielmente e regularmente determinadas métodos e procedimentos;

- Heróis: São pessoas que possuem sucessivas situações de sucesso e se tornam referência positiva dentro da organização;
- Símbolos: trata-se da área física da organização quando se tem um padrão, ou também o grau de igualdade ou diferenciação entre os colaboradores no quesito comportamento;
- Mitos organizacionais: São crenças ou lendas não confirmadas, geralmente repassadas de maneira informal e que são aceitas sem qualquer análise pelas pessoas de uma determinada organização.

Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) *apud* Araujo (2006) destaca a importância dos pilares do núcleo de identidade organizacional, referindo-se aos valores, crenças e padrões de comportamento; estando todos interligados e em constante aperfeiçoamento. A rigidez, muitas vezes impostas, ao modo que as transformações externas não interfiram na mudança interna, deixa exposto e prejudica a necessidade da cultura organizacional estar sempre em aperfeiçoamento para que acompanhe as transformações do ambiente que está inserida.

A base da organização para atingir um bom desempenho está intimamente ligada à cultura, pois o desenvolvimento dela depende da sensibilidade de manter-se atualizada, através de auto avaliação e mudança planejada, estando sempre à frente dos problemas e das oportunidades (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

### 3. Metodologia

No que se refere a metodologia, pode ser entendida como a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Rodrigues (2007, p. 03) define pesquisa científica como “um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos”.

Quanto ao método científico que norteou o trabalho foi o indutivo, que é entendido como:

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam, (LAKATOS e MARCONI, 2010, p. 53).

Em se tratando dos tipos de pesquisa, para a elaboração deste trabalho utilizou-se a descrição de todas as informações coletadas. Discorre Malhotra (2006), as principais razões para a realização da pesquisa descritiva são a apresentação das características de determinado grupo, como os consumidores, por exemplo; a avaliação de porcentagens em grupo que apresenta determinada conduta e a definição do nível onde as variáveis de marketing estão determinadas.

Portanto neste trabalho, consiste em um estudo bibliográfico, a qual foi utilizado livros para leitura e fomentar as referências, publicados em livros, artigos científicos e consultas online, colaborando ao trabalho aplicado.

Os dados coletados para a elaboração deste artigo foram disponibilizados pelos gerentes de financiamentos transportes da instituição X, com aplicação de 8 questionários, compostos por 30 questões, usando o questionário modelo IBACO em sua versão reduzida adaptado por Daniel Pinto Negreiros em sua dissertação de mestrado.

Comenta Malhotra (2006) que a coleta de dados deve ser feita para o auxílio na elaboração de uma pesquisa deve ser controlada para a exatidão das informações prestadas.

Conforme descrito no quadro 02, o questionário dividiu-se em dois conceitos: o valor organizacional, com questões de profissionalismo cooperativo, competitivo e individualista e satisfação e bem-estar dos funcionários; e a prática organizacional, com questões de integração externa, recompensa e treinamentos e promoção do relacionamento interpessoal.

CONCEITO	FATORES	DESCRIÇÃO DOS FATORES	ITENS IBACO
Valor Organizacional	Profissionalismo Cooperativo	Execução das tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.	01,02,03,04 e 05
	Profissionalismo Competitivo e individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes	06,07,08,09 e 10
	Satisfação e bem-estar dos funcionários	Valorização do bem-estar, da satisfação e motivação dos funcionários, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso	11,12,13,14 e 15
Prática Organizacional	Integração externa	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	16,17,18,19,20.
	Recompensa e Treinamento	Práticas orientadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.	21,22,23,24 e 25
	Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.	26,27,28,29,30

Fonte: Negreiros (2011)

Quadro 02 - Fatores do IBACO

Para Gil (2008, p. 45) “[...] a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato”. Para Gil (2008, p.54). “Estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”

Assim, este trabalho se baseou em verificar a percepção dos gestores quanto a cultura organizacional de uma instituição financeira, mediante as perguntas e respostas para cumprir os objetivos propostos.

Para as análises das informações praticas, após coletado os dados, foram dispostas as informações mediante tabelas e gráficos, descrevendo as informações, que possibilitou a elaboração do estudo.

#### 4. Resultados e Discussões

Os dados coletados para a elaboração deste artigo foram disponibilizados pelos gerentes de financiamentos transportes da instituição X, com aplicação de 8 questionários tendo retorno de 100%, compostos por 30 questões, usando o questionário modelo IBACO.

Verificando as respostas dos gerentes de financiamentos do Banco X, obtém-se os seguintes dados demonstrados pela estatística descritiva quanto à qualificação dos respondentes:

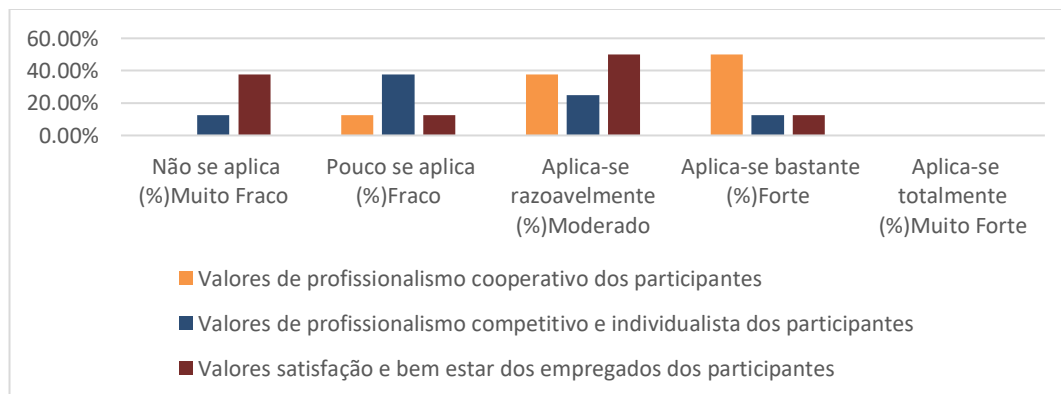
	Gênero	Média idade (anos)	Tempo Casa (anos)
Masculino	5	39,0	11,2
Feminino	3	40,3	9,2
Total	8	40,5	10,65

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados

Observa-se conforme a tabela 1 que do total dos respondentes 5 são do gênero masculino e 3 feminino, com média de 40,5 anos de idade. Destes a idade média do gênero masculino é de 39 anos, enquanto feminino 40,3 anos. Com relação ao tempo de empresa observa-se que o gênero masculino possui 11,2 anos e feminino 9,2 anos.

Buscando identificar a percepção dos respondentes quanto ao valor organizacional foi elaborado e aplicado quinze perguntas (perguntas 1 à 15 do questionário) que foram tabuladas e condensadas em três variáveis: Valores de profissionalismo cooperativo dos participantes; Valores de profissionalismo competitivo e individualista dos participantes e Valores satisfação e bem estar dos empregados dos participantes, conforme o gráfico 1.



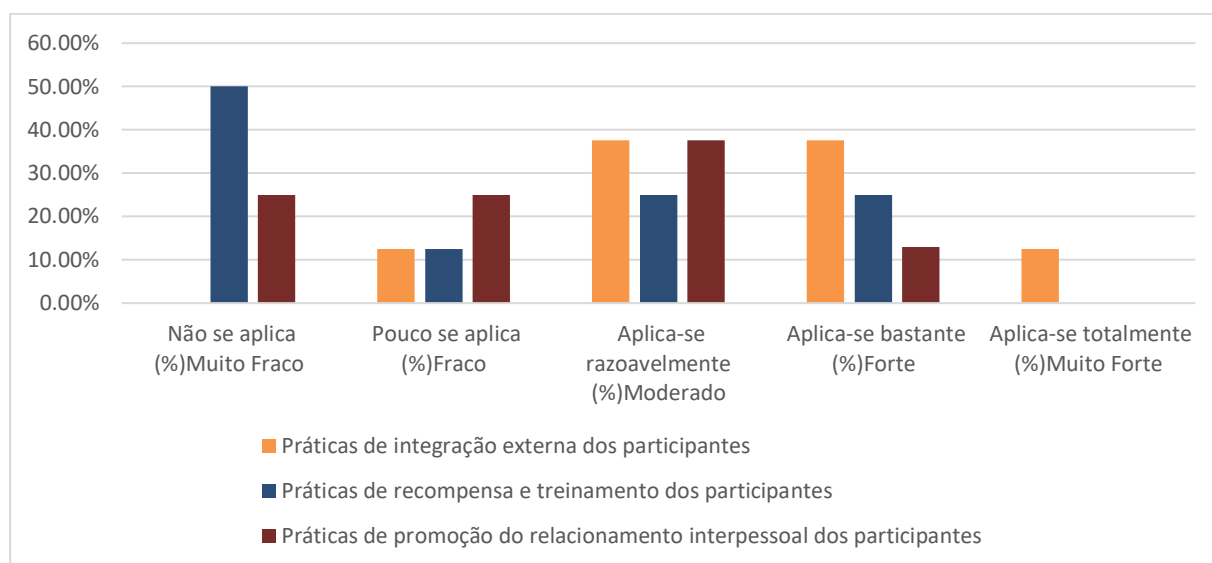
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Gráfico 1 - Valores Organizacionais

Constatou-se que os valores de profissionalismo cooperativo estão bastante expressivos, aplica-se bastante forte já que 50% dos respondentes apresentam comprometimento dos participantes entre si. Já no que se refere aos valores de profissionalismo competitivo e individualista dos participantes reduz-se para o nível fraco com 37,5% e moderado 50% para Valores de satisfação e bem estar dos empregados. Isso comprova que a cultura organizacional está pautada na preocupação do empregado com a qualidade, dedicação e profissionalismo, demonstrando espírito de colaboração entre as equipes.

A qualidade e desempenho dos funcionários está diretamente ligada a cultura, exprime a identidade da organização. Ela é construída ao longo de um tempo impregnando as práticas e unindo todos os membros em torno do mesmo objetivo, podendo ser um fator de sucesso ou de fracasso dentro das organizações, (CHIAVENATO, 2010).

Para identificar a percepção dos respondentes quanto à prática organizacional foi elaborado e aplicado quinze perguntas (perguntas 16 à 30 do questionário) que foram tabuladas e condensadas em três variáveis: Práticas de integração externa dos participantes; práticas de recompensa e treinamento dos participantes e práticas de promoção do relacionamento interpessoal dos participantes, conforme apresenta o gráfico 2.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Gráfico 2 - Práticas Organizacionais

Verificou-se que no conceito de Prática Organizacional tem-se um equilíbrio entre os níveis moderado e forte para a integração externa dos participantes, com índices de 37,5% respectivamente. As práticas de recompensa e treinamento dos participantes teve um índice de 50% como muito fraco, ou seja, constou-se neste fator que a recompensa não está sendo percebida pelos colaboradores.

Motivar os colaboradores para treinamentos e enfatizar as recompensas que virão são trilhas para o desenvolvido e crescimento pessoal, ganha o colaborador e ganha a empresa. A prática do relacionamento interpessoal que é a conexão feita por duas ou mais pessoas de um mesmo círculo está moderado com 37,5%.



## 5. Considerações finais

Diversos autores relatam que cultura organizacional consiste no conjunto de valores, crenças, hábitos e comportamento compartilhados pelos membros da organização. Ou seja, cultura organizacional é a característica derivada das práticas dos gestores das empresas, gerando uma identidade da corporação.

Portanto, este estudo objetiva conhecer a percepção dos gerentes de financiamentos do Banco X quanto à cultura organizacional, identificando os valores e práticas que orientam a cultura organizacional desta instituição. Para tanto, aplicou-se o questionário modelo IBACO em sua versão reduzida aos respondentes.

Inicialmente, observa-se que os colaboradores que exercem cargos de gerência têm uma idade média de 40,5 anos, com tempo de serviço na instituição de 10,65 anos, sendo que do total dos respondentes 5 são do gênero masculino e 3 do gênero feminino. Isso demonstra que a empresa não possui a cultura de captar profissionais no mercado para exercer essa função, pois atua com o plano de carreira fechada visto que a grande maioria atua a mais de 10 anos na empresa.

Com relação ao valor organizacional identifica-se que os respondentes apresentam uma percepção de profissionalismo e cooperativismo em grau forte, gerando um resultado de crescimento profissional entre a equipe. Contudo, ressalta-se que com relação ao grau de satisfação e bem estar dos empregados a percepção dos respondentes é moderado.

Pertinente às práticas organizacionais constatou-se que a percepção dos respondentes referente às práticas de integração externa encontra-se em níveis moderado e bastante forte, já as práticas de recompensa e treinamento se apresenta como muito fraco, bem como as práticas de promoção do relacionamento interpessoal dos participantes, em sua maioria, está em nível razoavelmente moderado.

Assim, conclui-se que os gerentes de financiamentos do banco X apresentam, em sua maioria, uma percepção positiva quanto a cultura organizacional, ressaltando algumas variáveis que devem ser analisadas e tratadas para aprimoramento e atualização da cultura organizacional desta corporação.

## 5 Referências

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FONSECA, J. J.S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

KANNANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720p.

NEGREIROS, Daniel Pinto. **A cultura organizacional identificada através dos valores e práticas organizacionais**. 2011. 85 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Pró-reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-graduação, Universidade Potiguar, Natal, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano e FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuely Alves; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. **Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte**. *Gestão de Produção*. São Carlos, v. 20, n. 2, p. 455-468, 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2013000200014&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2013000200014&script=sci_abstract&tlng=pt) acessado em 25/09/2017.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia Científica**. FAETEC/IST Paracambi, 2007.

SCHERMERHORN, Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.