

VISÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Domingos L. Palma¹

Denise Zanatta²

RESUMO

A visão é uma mensagem empresarial daquilo que os diretores e funcionários aspiram sobre a empresa, direcionando os funcionários e delimitando comportamentos que tornam-se essenciais. O presente estudo, objetivou constatar a existência da visão em uma organização, bem como, detectar o planejamento e envolvimento dos funcionários na definição dessa visão. Neste estudo foram realizadas duas entrevistas estruturadas: com o diretor proprietário e dois funcionários, em uma empresa de autopeças da região do Alto Uruguai – (RS). Verificou-se, desta forma, que a empresa tem uma visão definida e, em consequência, os funcionários estabelecem metas a serem cumpridas, adotam comportamentos adequados a fim de alcançar os objetivos traçados pela empresa, orientando, então, a um único rumo.

¹ Psicólogo. Mestre em Psicologia Social e de Personalidade pela PUC-RS. Professor da URI- Universidade regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Frederico Westphalen/RS

² Acadêmica do Curso de Psicologia da URI-Universidade regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Frederico Westphalen/RS

Palavras-chave: visão; comportamento organizacional; cognição e comportamento.

ABSTRACT

Vision is an enterprising message of what managers and employees aspire to the enterprise, guiding the employees and delimiting attitudes which become essential. The present paper aims at verifying the existence of vision in an organization, as well as the planning and involvement of employees in defining this vision. Interviews were carried out: with the manager and two employees in a hardware enterprise of Alto Uruguai region – (RS). It was noticed, this way, that the enterprise has a defined vision and, consequently, the employees establish goals to be fulfilled and adopt proper behavior in order to reach the objectives projected by enterprise, orienting to a common course.

Key-words: Vision, organizational behavior, cognition and behavior.

1 INTRODUÇÃO

As empresas atualmente estão passando por um momento de “hipercompetitividade” no mundo globalizado. O desempenho das empresas é fator importantíssimo nos dias atuais. Dentre inúmeros fatores que podem colaborar com o sucesso da empresa destacam-se aspectos como: um bom gerenciamento de recursos humanos, *marketing* voltado para os clientes internos e externos e um extremo controle financeiro. Além destes elementos, os comportamentos dos funcionários tornam-se um elemento

importante e diferenciado para aquelas empresas que buscam a excelência. Nesse sentido, a empresa tem que delimitar os comportamentos que julga necessários. Dessa forma, a visão é um termo usado no ambiente empresarial que procura estimular parâmetros comportamentais dos funcionários com os objetivos da empresa.

Em qualquer organização a visão pretende determinar seu objetivo a longo prazo. Nesse aspecto, envolve o planejamento e compartilhamento, nos quais os funcionários da empresa saberão o rumo que se deve seguir em seus futuros engajamentos comportamentais.

A visão envolve planejamento que conta com a participação da direção e dos funcionários da empresa (LABOVITZ e ROSANSKY citado por ULRICH, 1998). Mostrar o alinhamento que se deve ter, o comprometimento que todos devem aderir, facilita a execução dos trabalhos. Uma compreensão clara do rumo da organização auxilia as pessoas a se direcionarem em todos os níveis, em seus cargos e na realização de tarefas.

A visão, quando formulada adequadamente, contribui com a organização. Sua repercussão se traduzirá no Comportamento Organizacional (CO), no aspecto micro (comportamentos individuais) e, conseqüentemente, nos ditames da empresa.

Desta forma, o presente estudo visou a constatar a existência do conceito de visão, detectar o planejamento e envolvimento dos funcionários na definição desta, bem como estabelecer concepções a cerca do tema, que torna-se essencial para a estrutura e o funcionamento de organizações.

2 VISÃO E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

2.1 Visão

A definição de visão para Chiavenato (1999) é da imagem que os funcionários de uma organização têm a respeito do que desejam para esta, bem como, suas aspirações e comportamentos condizentes. A imagem de uma organização representa a realidade consciente dos funcionários que a compõem. Esses funcionários projetam a empresa de forma particular e coletiva.

A visão não deixa de ser um estímulo com o intuito de alcançar objetivos a longo prazo que perpassa questões interpessoais e técnicas dentro da organização. Para Morgan (1996), um mesmo aspecto da organização pode ter diferentes significados, assim, as imagens e metáforas fornecem uma estrutura para a ação. Dessa forma, novas idéias podem criar novas ações. Conforme esse mesmo autor, os laços entre pensamento e ação permitem refletir sobre a organização utilizando a palavra imaginação para fornecer uma visão, sem adquirir significado mecânico. Refletir sobre a organização, implica um processo criativo. É possível mudar e não apenas interpretar a organização. O que ocorre é que existem padrões mentais previamente estabelecidos que fazem com que as pessoas ajam de uma determinada maneira. Ou seja, é a forma de pensar e comportar-se que está “em jogo”.

Senge (2000) mostra que os padrões mentais estão na questão da visão. A visão é descrita no tempo presente, buscando criar uma perspectiva de futuro. Aonde queremos ir e como chegaremos depende do momento presente e de um desdobramento deste. A visão dá forma e direção ao futuro da empresa. Ajuda as pessoas a fixarem metas para levar a organização para mais perto de seus objetivos traçados. Abaixo,

podemos ter uma idéia sobre exemplos de visões. (HARTMANN, 1996):

“Ser a melhor agroindústria do Brasil pelo nível de satisfação apresentado pelos seus fornecedores, funcionários, distribuidores, varejistas e comunidade em geral”.

“Tornar-se o Modelo de Entidade de Integração do meio empresarial do Estado de Santa Catarina, servindo a totalidade dos empresários situados nos setores comercial, serviços e industrial”.

“Receber a Certificação de Fornecedores-Destaque da principal empresa-cliente retribuindo ao Quadro Funcional com a implementação do novo Sistema de Recompensas”.

“Ser o Departamento pioneiro na implementação do Planejamento Estratégico, servindo de evento experimental, bem sucedido, para os demais da empresa”.

“Ser a melhor empresa do nosso Segmento para tornar-se o líder do mercado mundial através dos princípios da Qualidade Total, satisfazendo clientes em qualquer lugar do mundo”.

Como se percebe, a visão determina quais as aspirações que se estabelecem, bem como os comportamentos importantes que os funcionários deverão empregar.

De forma análoga, Moreira (2000), afirma que a visão corresponde à capacidade de idealizar condições diferentes e melhores, e também formas de as alcançar. Baseada nos sonhos e valores fundamentais para uma organização, visualiza-se o que será e como estará a empresa no futuro, orientando seus colaboradores na tomada de decisão. Simultaneamente, a visão estará alicerçada nos valores julgados essenciais pela empresa e, assim, os comportamentos dos funcionários serão direcionados sob o prisma que a visão adota.

A visão pode ser entendida em uma perspectiva cognitiva-comportamental, uma vez que as expectativas são traduzidas por comportamentos eficientes. Todo e qualquer funcionário deve

conhecer a visão da empresa e compartilhar essa com os demais membros.

Conforme o planejamento e controle de gestão, a visão clara do que desejam realizar, facilita a contribuição individual para alcançar os objetivos, a coordenação de suas atividades e o trabalho em equipes. A inserção da visão e comprometimento tornam as atitudes e comportamentos essenciais para transformá-la em realidade, gerando, conseqüentemente, novas perspectivas, adaptadas às necessidades culturais e ambientais. Por outro lado, a falta de planejamento pode proporcionar “zigzagues”, impedindo que uma organização se movimente em direção aos seus objetivos. (AMOUZOU & PÉREZ, 2003).

Conforme Senge (2000), sem uma visão, a empresa pode enfrentar dificuldades, pois não havendo uma visão definida os funcionários, muitas vezes, podem seguir rumos contraditórios. Se a organização não adotar uma visão planejada e compartilhada de comum acordo, provavelmente ver-se-á seguindo o trajeto à prescrição, sendo que esta é uma forma autoritária de estimular mudanças; uma visão apenas “comunicada”.

Langler (1999), afirma que assim como a visão pode impulsionar ou favorecer a organização pode também, alimentar uma “doença” quando mal interpretada ou mal formulada por aqueles que a criaram, de outra forma, a visão quando relacionada com o concorrente torna-se uma armadilha.

A visão deve estar ligada à empresa e ser persuasiva, na qual suas metas e objetivos devem estar delimitados, adquirindo comportamentos adequados. Deve ser coerente para criar uma imagem identificável de futuro, ser convincente para produzir comprometimento com o desempenho. Para enfatizar o que pode objetivar a visão de uma empresa é preciso enunciá-la e externá-la através de murais, palestras e estarem presentes em algum tipo de treinamento. Criar metas, planos e objetivos bem definidos para chegar ao fim desejado. (ALLEN, 1998).

A visão construída pelos diretores e funcionários, uma visão compartilhada, tem como função visualizar a empresa em um futuro melhor, factível de realização, bem como direcionando comportamentos adequados para seu alcance. Para que a visão esteja interligada com os comportamentos dentro das empresas é necessário, em primeiro lugar, um planejamento, e isso exige um tempo para reflexão e imaginação do que desejam para a empresa.

Uma vez modulados determinados comportamentos, através da visão, pode-se supor um engajamento verdadeiro das pessoas na empresa, assim como comportamentos pró-ativos no contexto organizacional. Obviamente isso pode ser verificado no Comportamento Organizacional (CO).

2.2 Comportamento Organizacional (CO)

A partir da década de 60, o campo do comportamento organizacional (CO) ganhou diversas conceituações e teve sua evolução marcada por diferentes maneiras de se entender os temas que lhe eram atribuídos. Durante décadas o CO foi adquirindo solidificação através de publicações acadêmicas fortalecendo sua pretensão teórica. Nota-se grande influência de algumas disciplinas, além da Psicologia: Sociologia, Ciência Política, Antropologia e Economia. Desta forma, houve uma preocupação em delimitar um objeto de estudo próprio para a área. Procurou-se agregar conhecimentos de diversas áreas que pudessem contribuir com o CO. (SIQUEIRA, 2002).

O campo pode ser entendido como uma atividade multidisciplinar que examina o comportamento dentro de ambientes organizacionais como também a estrutura das próprias organizações. No âmbito macro temos as organizações, analisadas e entendidas pela Sociologia, Ciências Políticas, Antropologia e

Economia e, no micro, temos os comportamentos balizados pela Psicologia. (SIQUEIRA, 2002). No plano micro o CO é singular, porém, quando agrega outras disciplinas obtém maior entendimento do comportamento humano em interação com o ambiente. Na realidade, o CO busca respostas práticas com conseqüências reais para o comportamento.

Para Pugh (1969), CO é um estudo da estrutura e funcionamento das organizações e o comportamento de grupos dentro delas, dessa forma, busca compreender o comportamento do homem nas organizações, considerando como objeto de estudo as atividades organizacionais. Para esse autor, o CO está emergindo interdisciplinariamente, quase uma ciência independente, abaixo da Psicologia e Sociologia, mas também da Economia, pesquisa operacional e produção de Engenharia.

Geralmente, o CO trabalha com questões relacionadas ao desempenho individual, do grupo, satisfação no trabalho e ausência de rotatividade. (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999). Prioriza-se o comportamento de indivíduos e grupos, bem como, a inter-relação destes.

De acordo com Staw (1984), CO é um campo interdisciplinar que examina o comportamento de indivíduos no cenário organizacional enquanto estrutura e o comportamento das organizações sozinhas. Segundo esse autor, o Comportamento macro organizacional tem origem na Sociologia, Ciência Política e econômica, compreendendo a estrutura organizacional, o desenho e ações nos contextos social/econômico. O Comportamento micro organizacional teve suas raízes na Psicologia, compreendendo atitudes individuais e comportamentais e como essas são influenciadas junto ao sistema organizacional.

No plano macro, no cerne da cultura e de toda organização existe um conjunto de normas e valores que moldam os comportamentos dos funcionários e os ajudam a entender a organização. CO é o espaço de estudo voltado a prever, explicar,

compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. (WAGNER III, 2003).

A cultura organizacional tem como função produzir funcionários mais comprometidos com a empresa, exercendo esse compromisso através do comportamento, à medida que influencia no modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas. O funcionário permanece e se dedica à organização, a maior parte de seu tempo, na qual passa além dos comportamentos técnicos, suas características de personalidade. (OLIVEIRA citado por SARAIVA, 2002).

As pessoas possuem um conjunto de elementos inter-relacionados de pensamento, adquirindo a capacidade de influenciar suas próprias ações e objetivos. Pode-se dizer que possuem um sistema próprio de controle sobre seus pensamentos, emoções, motivações e ações, fornecendo esse sistema um conjunto de subfunções para perceber, regular e avaliar o comportamento, resultante de ação conjunta entre o sistema e a influência do ambiente. A auto-regulação, fornece às pessoas a capacidade de influenciar seus próprios processos cognitivos e ações, que por sua vez, alteram o ambiente. O sistema auto-regulativo, proporciona a ação proposital, regulando o comportamentos pelos pensamentos premeditados. Assim, suas convicções no que podem realizar antecipam as prováveis conseqüências de uma ação possível, definem objetivos para si próprias e planejam cursos de ação que podem produzir o resultado desejado. As pessoas motivam-se através do exercício do “pensamento premeditado” e direcionam suas ações de uma forma antecipatória e pró ativa. Seu desempenho é obtido através de visualizações futuras de resultados, guiando-se e motivando-se no presente por resultados esperados. (PALMA, 2001).

A visão, quando compartilhada e planejada pelos diretores, gerentes e funcionários, tem como objetivo mostrar onde a empresa quer chegar, alicerçando a possibilidade de mudança. As

peças possuem padrões mentais previamente estabelecidos que moldam determinados comportamentos. Poder-se-ia dizer que com o compromisso do gerente e dos funcionários com a empresa, conseqüentemente há adoção de metas que passam a ser estabelecidas pelos mesmos, propiciando comportamentos intencionais. Dessa forma, as certezas das pessoas no que elas podem concretizar antecipam o resultado desejado motivando-as nos comportamentos atuais.

3 MÉTODO

3.1 Participantes

Para a realização deste estudo foi escolhida por conveniência uma empresa de pequeno porte na área de autopeças da região do Alto Uruguai – RS, tendo essa, 48 funcionários, com idade entre 16 e 40 anos, residentes na região. A escolha por esta empresa se deu pelo fator de liderança que esta possui em sua área. Dentre os 48 funcionários foram indicados, pela direção duas (2) pessoas de sexo feminino para investigar a questão da visão. Sendo que uma funcionária tem 6 meses de empresa e outra mais de 2 anos. Além das duas funcionárias da empresa realizou-se uma entrevista com o diretor-proprietário.

3.2 Instrumento

Os participantes deste estudo foram entrevistados a partir de um roteiro de entrevista previamente estruturado pelos pesquisadores, com perguntas que procuraram abordar o termo

visão. A entrevista direcionada para os funcionários teve como objetivo identificar suas expectativas de futuro em relação à empresa e o conhecimento destes sobre a visão da empresa na qual trabalham.

A entrevista direcionada ao diretor-proprietário teve como finalidade identificar o planejamento da visão, se os funcionários participaram desse planejamento e se as expectativas de futuro das funcionárias entrevistadas da organização têm coerência com a visão definida pela organização.

Seguem abaixo, as questões direcionadas ao diretor-proprietário da empresa:

- 1) Quais são as expectativas futuras em relação à empresa?
- 2) Os funcionários sabem desta imagem de futuro que a empresa tem a respeito de si mesma?
- 3) Até então nós falamos de visão da empresa. Qual é a visão desta empresa?
- 4) Como se deu o planejamento da definição da visão?
- 5) Os funcionários tiveram participação da definição desta visão?

Da mesma forma, realizamos a entrevista com as duas funcionárias, conforme segue abaixo:

- 1) Quais as expectativas de futuro que tens em relação à empresa?
- 2) Qual é a imagem que tens da empresa?
- 3) O que sabe sobre a visão da empresa?

Para a análise e discussão dos dados, será usado o método Spink (1999), pois é um método adequado ao funcionamento de uma empresa, ou seja, este método reflete questões sociais, bem como pode-se repensar a organização como provedora de institucionalização de conceitos e metas, nas quais as pessoas criam um sentido para o conceito de visão. Sentido este que é uma

construção social, um empreendimento coletivo, mais precisamente interativo, por meio do qual as pessoas constroem os termos a partir dos quais compreendem e lidam com as situações e fenômenos a sua volta.

3.4 Procedimentos para coleta de dados

O primeiro contato com a empresa foi realizado, em junho/2002, com o diretor-proprietário, apresentando os objetivos desse trabalho e solicitando sua permissão para a realização deste estudo. Após o seu consentimento oral pôde-se realizar as entrevistas.

Dessa forma, o procedimento foi realizado em dois momentos:

Num primeiro momento, com o gerente da empresa, realizou-se a entrevista.

E então, num segundo momento, foi realizado a entrevista coletivamente, com as duas funcionárias da empresa.

Para melhor entendimento, faz-se necessário a observação de que as entrevistas foram realizadas no mesmo dia, sem serem anotadas as respostas do entrevistado no momento da realização da mesma, por opção da entrevistadora, pois poderia constranger os entrevistados. Assim sendo, as entrevistas foram transcritas após sua realização, sem serem gravadas.

No final das entrevistas e suas compilações foi devolvido ao diretor proprietário os principais achados deste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa que foi realizada a entrevista tem 48 funcionários, sendo uma empresa de pequeno porte, com uma

visão definida, a qual é exposta em murais na empresa. A fim do melhor entendimento e apresentação dos dados de maneira mais organizada, optou-se apresentar na discussão dos dados, categorias que objetivam abordar os temas identificados, que merecem destaque neste estudo. As categorias estabelecidas após a realização das entrevistas são: a visão dita pelo gerente da empresa e a visão dita pelas funcionárias.

4.1 Visão dita pelo gerente

Quando perguntado ao gerente qual a visão da empresa, respondeu-nos de forma literal, conforme a visão da empresa estudada:

“Atingir um volume de vendas logística eficaz que possibilite a empresa rentabilidade satisfatória sobre o capital investido, mantendo-se atualizada e em crescimento”.

4.2 Visão dita pelas funcionárias

“Satisfação do cliente e dos funcionários entre si” “a empresa cada vez melhor, atualizada e, em crescimento”.

Embora as funcionárias tenham mostrado-se motivadas e com metas fixadas, objetivando crescimento dentro da empresa, houve dificuldade de fixar a visão como conceito literal na memória. A funcionária com mais de dois anos de permanência na empresa lembrou a essência da visão não usando a forma literal. Usou as “palavras chave”, explicando o conceito de visão da empresa. A outra funcionária não lembrava da visão da empresa. Nisto, abre-se uma ressalva que a visão deve ser internalizada pelos funcionários, e não somente memorizada.

Conforme Anderson citado por Atkinson, Atkinson, Smith & Darye (2002), o processo de recuperação da memória pode ser em termos de ativação. O sujeito ativa a representação de um termo e difunde-se simultaneamente ao longo dos trajetos que emanam desse termo. Quando uma ativação suficiente alcança os termos a sentença pode ser reconhecida, ainda que não literalmente.

Percebeu-se que a visão que o gerente nos confirma é o conceito literal, pois após ele terminar a entrevista mostra à entrevistadora a visão da empresa no computador. Aparecem aspectos divergentes entre as duas entrevistas: o gerente fala em rentabilidade sobre o capital investido, enquanto a funcionária fala em satisfação do cliente e dos funcionários entre si. Como aspectos em comum: o gerente e a funcionária citam a empresa manter-se atualizada e, em crescimento.

O planejamento de visão nessa empresa, deu-se com a presença dos sócios e alguns funcionários. Demandou tempo para os gerentes pensarem sobre o que já aconteceu, o que está acontecendo e o que pode acontecer. Kotler (1999) escreveu que os gerentes devem instituir por consenso metas e visões que precisam ser comunicadas a todos. Nessa empresa em questão, observou-se esse movimento dos sócios e a presença de alguns funcionários.

Conforme a entrevista, na empresa estudada as expectativas para o futuro são compartilhadas com os funcionários, assim como os objetivos e metas relacionados com a visão da organização são partilhados e, muitas vezes, definidos com a ajuda de pontos de vista contribuídos por alguns funcionários. A inserção dos funcionários nas decisões contribui para esses fixarem metas a serem cumpridas. Percebe-se, com isto, que poderia ter surgido a fala da funcionária em relação à satisfação do cliente e dos funcionários entre si, provido dessas reuniões. Neste sentido, a empresa adota programas de incentivo para funcionários que se destacaram, durante a semana. Relembrando o que Chiavenato

(1999) e Senge (2000) versam, a visão ajuda as pessoas a fixarem metas para levar a organização para mais perto da visão definida, mas somente é atingida quando todos dentro da empresa trabalham em conjunto e em consonância para que isso aconteça efetivamente.

Os funcionários motivam-se ao imaginar o fim desejado, fixando metas e adotando comportamentos condizentes ao que esperam com isto, avaliando e modificando o ambiente através de seus comportamentos. Segundo Palma (2001), as pessoas motivam-se através de exercício do “pensamento premeditado” e direcionam suas ações de uma forma antecipatória e pró-ativa.

A organização estudada, tendo uma visão definida, direciona os funcionários e seus comportamentos ao que aspiram. O movimento que essa empresa realiza com a participação dos funcionários, como treinamentos, meios de comunicar, partilhar e fazer a atuação e escuta das posições dos funcionários quanto às modificações, auxilia a empresa a avaliar e atuar em direção ao futuro da organização. Motiva a modificar e realizar comportamentos no tempo presente.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se que na organização os planos estratégicos não só aprimoram a empresa com o conceito de visão, como também carecem da mesma. Dessa forma, é de habitual acordo dos autores pesquisados, neste estudo, que a visão direciona os funcionários a fixarem metas individuais e coletivas. Os funcionários da empresa trabalham individualmente e em equipe. Quando a visão é partilhada a todos os funcionários da empresa, pode-se concluir que esta está a rumo de alcançar seus objetivos, e todos seguem uma única direção. A visão é fundamental para a empresa, ela direciona todos

os funcionários a alcançar o futuro desejado. Para que se esclareça a importância da visão na organização poderíamos afirmar que ela é fundamental no comportamento organizacional, e assim, também, essencial para o andamento da empresa no rumo que se quer atingir.

Percebeu-se que a visão para os funcionários entrevistados, não está fixada na memória em sua forma literal, contudo estes seguem a essência da visão e motivam-se a partir da imagem de futuro que é visualizada. Avaliando, regulando e modificando seus comportamentos esmeram-se para o alcance do que ambicionam, ou seja, alcançar um objetivo importante.

O estudo indica aos autores que a visão pode ser mais detalhada e oferecer uma demonstração mais concreta de comportamentos que sejam realmente eficazes para a empresa. Assim, visões compartilhadas de forma vaga, ou mal formuladas traduzem deficiência para o entendimento do corpo de funcionários.

Como sugestão, para próximos trabalhos em Psicologia organizacional, é importante pesquisar não somente a visão organizacional, como também a missão e filosofia (cultura) da empresa, pois estão interligadas e são complementadas. Como definição, a missão é a razão de existir de uma empresa e a visão, indica o rumo que a empresa deve seguir, assim como o que se produz, no agora, para o alcance do que se quer da organização no futuro. Pode-se pensar que as realizações atuais, muitas vezes, estão implicadas nos desejos do passado, bem como na origem da empresa. Neste sentido faz-se importante o estudo da missão e filosofia na empresa, para um entendimento mais amplo desta. Além de maior número de funcionários participantes, sem indicação do diretor-proprietário para responder ao questionário.

REFERÊNCIAS

ALLEN, R. (1998). **O processo de criação da visão**. Disponível em: <[http://www.strategia/Alunos/2001-2/Visão/125/Processo COMPLETO. Htm](http://www.strategia/Alunos/2001-2/Visão/125/Processo%20COMPLETO.Htm)>. Acesso em: 28/10/2003.

AMAZOU, K. D. & PÉREZ, E. M. (2003). **O paradigma organizacional: análise de alguns conceitos de alta administração para performance**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br.htm>>. Acesso em: 20/11/2003.

ATKINSON, R. L., ATKINSON, R. C., SMITH, E. E.; DARYE, J. **Introdução psicologia**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HARTMANN, L. F. **Planejamento estratégico e qualidade total**. São Miguel do Oeste: Gráfica Cometa, 1996.

KOTLER, P. **Marketing, para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LANGELER, G. H. A armadilha da visão. In Harvard Business Review Book, **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas** Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 229-243.

MOREIRA, J. C. T. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MORGAN, G. (1996). **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas.

NAVES, E. M. R. & COLE, M. F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **RAC**, ed. Especial. p. 205-222, 2003.

PALMA, D. L. **Auto-eficácia no contexto organizacional**. Porto Alegre, 2001, Dissertação (mestrado em psicologia social e de personalidade) – PUCRS.

PUGH, D. S. Organizational behaviour: na approach from psychology. **Human Relations**, v. 22, n. 4, p. 345-354, 1969.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC**, v.6, n.1, p. 187-207, 2002.

SCHERMERHORN, J. R.; Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1999). **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman.

SENGE, P. (2000). **A Quinta disciplina; caderno de campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

SPINK, M. J. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 1999.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **On-line. Estudos de psicologia (scielo)**, 2002.

STAW, B. M. Organizational behaviour: a review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual Reviews Psychol**. Ed. Copyright. p. 627-666, 1984.

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

WAGNER III, J. A. Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva, 2003.