



FATORES QUE ESTIMULAM SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR A CURSAREM MESTRADO OU DOUTORADO

Ana Lúcia Ferraresi*

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar os fatores que estimulam os servidores técnico-administrativos de uma IES a cursarem mestrado ou doutorado. Trata-se de um estudo de caso, que apresenta uma abordagem eminentemente qualitativa com aportes quantitativos. A população envolvida integra todos os servidores da UFSC com formação em mestrado ou doutorado, num total de 151 respondentes. Os dados para a realização do estudo foram coletados por meio de fontes secundárias (documentos legais da instituição, e o referencial bibliográfico) e primárias, entrevista semi-estruturada aplicada aos dirigentes da instituição; e aplicação de questionários aos servidores técnico-administrativos. O estudo demonstrou que a necessidade de reconhecimento profissional e aspectos pessoais relacionados à satisfação pessoal foram predominantes na decisão dos STAs em cursar mestrado ou doutorado. De acordo com a análise dos dados, fatores como a limitação e restrição na carreira técnico-administrativa, satisfação pessoal e segunda carreira, foram os principais estimuladores. As conclusões sugerem haver necessidade de estudo nas questões quanto à reformulação no plano de carreira desta categoria funcional, reformulação nos parâmetros para designação e ocupação de cargos na instituição, flexibilização e mobilidade nos ajustes necessários à atuação e desenvolvimento das funções, com um olhar voltado a gestão empreendedora. E, principalmente, a disposição dos gestores da instituição na busca constante de fatores de estímulo à carreira técnico-administrativa, possibilitando o desenvolvimento de competências necessárias para o alcance da qualidade dos serviços prestados, que coloca a instituição no tão almejado e divulgado ranking das melhores instituições do país.

1 INTRODUÇÃO

As demandas promovidas pela globalização hoje são sentidas em vários aspectos não apenas em níveis organizacionais, mas individuais. Percebe-se que a informação chega a qualquer parte do mundo de forma muito rápida e em tempo real. Este novo cenário tem estabelecido mudanças de caráter político, social, econômico, que afetam os princípios e valores, e são sentidos no cotidiano da vida das pessoas, modificando hábitos antigos.

As novas tecnologias têm invadido os ambientes organizacionais, e as universidades não estão fora deste contexto. Estas novas tecnologias têm causado impactos abrangentes nas organizações, viabilizando novos serviços, formas de trabalho, fluxo de tarefas, novas habilidades e competências. Esta idéia é reforçada por Morgan (1996), ao afirmar que houve mudanças na natureza e estilo das organizações com a utilização de computadores, pois as funções que antes eram desempenhadas por pessoas especializadas e semi-especializadas, hoje são efetuadas eletronicamente, o que tornou seções inteiras ou níveis da organização totalmente redundantes, em favor de outros de maior valor. A interface dos instrumentos eletrônicos toma o lugar de redes de relações entre as pessoas, que são substituídas por novos tipos de operadores, programadores e especialistas em informática. Isto tem afetado sobremaneira os processos organizacionais, impulsionando as organizações a buscarem excelência.

Considerando-se que os seres humanos são os principais atores do fator produção, a área de planejamento estratégico para Recursos Humanos da Administração Pública Federal tem procurado definir um novo perfil para os servidores públicos. Sentindo os novos impactos

* Mestre em Administração Universitária - UFSC. Técnico em Assuntos Educacionais – UFSC.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



causados pelo avanço tecnológico, a administração da Universidade Federal de Santa Catarina tem viabilizado por meio de normatizações, o acesso de servidores técnico-administrativos a cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado. A instituição procura, desta forma, obter maior nível de qualificação dos seus servidores visando a melhora dos serviços oferecidos.

A invasão tecnológica tem substituído e até eliminado muitas funções não só no serviço público, mas de uma maneira geral, em todos os empregos de carreira. Isto tem colaborado com o crescimento da grande massa de desempregados, além de aumentar a competitividade junto ao mercado de trabalho. Esta nova demanda parece influenciar a cultura organizacional e o comportamento dos trabalhadores. Reforçando esta idéia, Morgan (1996, p.116), afirma que “a organização é um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade”. Estes novos valores, de certa maneira tem afetado também o comportamento dos servidores da instituição. Isto posto, esta pesquisa pretende responder a seguinte indagação: “*Quais fatores estimulam os Servidores Técnico Administrativos da UFSC, a cursarem mestrado e doutorado?*”

Esta pesquisa justifica-se por ser estudos em locais específicos nas organizações universitárias que poderão a médio e longo prazos, alavancar conhecimentos confiáveis a respeito da instituição, facilitando o desenvolvimento da teoria para um modelo organizacional, com características peculiares, que possui clientela especial, alto grau de profissionalismo, objetivos ambíguos e produz insumos intangíveis. Pretende-se, também, evidenciar a administração da UFSC, o crescente número de servidores técnico-administrativos altamente qualificados e capacitados, na grande maioria, com recursos da própria instituição, possibilitados a exercerem suas potencialidades ao encontrarem respaldo na carreira que se encontram investidos. Além de dar suporte bibliográfico a futuras investigações.

2 MOTIVAÇÃO E ESTÍMULO

Apresenta-se as principais diferenças entre motivação e estímulo:

“O estudo da motivação é uma busca de explicações para alguns dos mais intrincados mistérios da existência humana, suas próprias ações” (BERGAMINI, 1977, p.84).

“A motivação não é uma forma ou um impulso especial a ser localizado em algum lugar dentro do organismo, antes, é um termo aplicado a muitas variáveis orgânicas e ambientais, que tornam vários estímulos importantes para um organismo”. (CATANIA, 1999, p. 77).

Bergamini (1989, p.106), afirma que “a motivação vem das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades”. Afirma ainda (p.107), que “as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”.

O comportamento humano é resultante da interação de fatores econômicos, psicológicos, políticos, biológicos, antropológicos e sociológicos” (AGUIAR, 1981, p.16).

“O ser humano é um tipo de organismo psicológico que luta para satisfazer suas necessidades, buscando um crescimento e desenvolvimento completo” (MORGAN, 1996, p. 45).



“O indivíduo ao ser estimulado interpreta as informações recebidas não só por fatores cognitivos ou perceptivos, mas também motivacionais, a fim de melhorar ou defender sua auto-imagem” (ATKISON et al, 1995, p. 562).

Segundo afirma Nuttin (1983, p. 179) “as funções cognitivas humanas não se reduzem a conhecer as coisas tais como elas são, elas constroem também projetos de mudança, projetos que orientam as ações do sujeito”.

“Os estímulos são eventos no mundo e as respostas são instâncias do comportamento”(CATANIA, 1999, p.29).

2.1 Estímulos Provenientes do Ambiente Externo

Conforme Aguiar (1981, p. 83), “os padrões de comportamento do indivíduo e a forma pela qual a sociedade é estruturada são indicadores de aspectos da cultura”.

Por ser a organização, sempre definida como um sistema social de maior amplitude é necessário considerar também a cultura da organização com suas crenças e valores, que influenciam as pessoas que a compõem (ETZIONI, 1971).

Cultura é o conjunto de valores, expectativas, atitudes, crenças e costumes compartilhados pelos membros do grupo, nação ou religião (AGUIAR, 1981; Souza, 1978; Godoy, 1995).

Assim como a cultura da organização é composta por crenças, hábitos, valores, costumes, as pessoas possuem personalidade própria e constituem a organização.

A personalidade do ser humano é constituída de fatores biológicos, que ao interagirem com os fatores ambientais, conforme Aguiar (1981), modificam os fatores biológicos e permitem ou não seu desenvolvimento. Aguiar ainda afirma que o processo de incorporação de fatos modifica as próprias características do comportamento. A modificação se dá no processo de interação do indivíduo com os fatores ambientais que o cercam.

De Masi (2001, p. 164), que afirma que “a progressiva intelectualização de toda atividade humana é valor emergente da sociedade pós-industrial”.

O desenvolvimento tecnológico acelerado introduz mutações de ordem econômica, social e cultural, resultando em mudanças nos empregos e trabalhos e comportamento dos indivíduos (CERDEIRA et al, 2000).

O atual mercado de trabalho sem fronteiras, onde a tecnologia de informação possibilita informações em tempo real, de qualquer parte do mundo, possibilitando cada vez mais o tele-trabalho, exige um novo perfil profissional, que demonstre qualificação, competência, especialização e visão generalista.

As exigências do mundo do trabalho e da sociedade globalizada suscitam a capacidade do ser humano de se projetar através da qualificação, do desenvolvimento profissional e da criatividade, bem como da carreira profissional.

Cita-se Aidar (1995, p.65), afirmando que “Na medida em que a competição empresarial torna-se mais disputada e o avanço tecnológico mais rápido, a definição da qualidade como conformidade técnica vai perdendo a importância (...)”. Assim, o grande desafio passa a ser a qualificação dos indivíduos para estarem aptos a competitividade do mercado, empregabilidade, bem como comprometimento pessoal por seu crescimento profissional.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



O novo modelo de empregabilidade que está se delineando leva o indivíduo a responsabilizar-se por sua carreira profissional, não pelo seu emprego (KOVACS, 2003).

2.2 Estímulos Provenientes do Ambiente Institucional

“O ambiente é considerado sistema de estímulos que evoca no indivíduo um complexo de reações destinado a produzir determinado comportamento, ou seja, a resposta apropriada ao estímulo. Estes estímulos podem ter conseqüências imprevistas pela organização” (MARCH & SIMON, 1981, p.61-62).

Tolfo (2000, p. 14) afirma que “a instabilidade nos ambientes organizacionais geram diferentes estratégias para a administração do processo de trabalho, e o trabalhador que aflora se torna mais escolarizado, participativo e polivalente.

Segundo De Geus (2001, p.23), “em cada momento de novas vidas procura-se, de maneira instintiva, planejar e programar ações para o futuro, ou seja, o cérebro humano está sempre tentando abstrair um significado do futuro”. “Estes planos são condições hipotéticas futuras do meio em que nos relacionamos, e as nossas “memórias do futuro” proporcionam um guia subconsciente para nos ajudar a determinar quais informações recebidas são relevantes” (DE GEUS, 2001, p.24).

“A interação de vários fatores ambientais, como econômicos, psicológicos, sociais, antropológicos, biológicos, políticos, culturais, resultam numa dinâmica responsável pela formação, desenvolvimento e mudança do comportamento humano, que não é estático” (AGUIAR, 1981, p. 17).

Quanto aos processos cognitivos e o comportamento humano na organização, a percepção é básica para a compreensão do comportamento, uma vez que o processo perceptivo permite que as pessoas constituam sua realidade. Porém a percepção recebe influencia de fatores ambientais e fatores internos de cada indivíduo (AGUIAR, 1981).

“As organizações não são condicionadas somente pelos seus respectivos ambientes, mas também pelos interesses inconscientes de seus membros e pelas forças inconscientes que determinam as sociedades nas quais elas existem” (MORGAN, 1996, p. 216).

2.3 Percepção Individual dos Estímulos

Conforme Bowditch e Buono (1992, p. 69), “o principal determinante à percepção de um indivíduo é sua personalidade”. A personalidade recebe no seu desenvolvimento influência do revestimento biológico, da socialização e das sensações experimentadas (Bowditch e Buono, 1992; Aguiar, 1981). Daí as pessoas terem percepções diferentes da realidade, pois a personalidade de cada pessoa é única.

A percepção dos estímulos se dá por meio dos órgãos dos sentidos como: visão, audição, olfato, paladar e tato.

“A percepção individual do estímulo se refere ao processo por meio do qual as pessoas recebem, organizam e interpretam informações de seu meio ambiente” (BOWDITCH E BUONO, 1992, p. 75).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS



A pesquisa caracteriza-se como não-experimental, descritiva, de estudo de caso dos servidores técnico-administrativos da UFSC, por meio de investigação bibliográfica, documental e de campo, e que utiliza a análise quantitativa e qualitativa dos dados. As fontes primárias foram aquelas que forneceram os dados brutos, ou seja, os dados dos questionários e dos entrevistados adquiridos na pesquisa de campo. E os dados secundários foram os resultantes da pesquisa documental.

A população-alvo constituiu-se de 151 servidores técnico-administrativos e 7 dirigentes da administração superior da UFSC.

Com os servidores técnico-administrativos aplicou-se questionário, com respostas fechadas, escalonadas de acordo com a Escala de Lickert. Por meio de entrevista semi-estruturada, obteve-se a participação dos dirigentes da instituição.

A partir dos dados obtidos, desenvolveu-se a análise de conteúdo, análise documental e a análise quantitativa ou estatística que no intuito de reduzir os fenômenos observados a termos quantitativos, manipulando-os estatisticamente.

Os dados foram identificados, quantificados e qualificados, num conjunto de regras que tiveram por objetivo corroborar e facilitar a investigação científica proposta por este estudo, a fim de apresentar conclusões pertinentes.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Apresenta-se o resultados da pesquisa que foi obtido por meio da análise estatística, pesquisa documental e as respostas dos questionários e entrevistas.

Elaborou-se, inicialmente, um perfil dos servidores técnico-administrativos, que ficou assim definido:

- 112 servidores atuam em atividade fim, o que representa 5,63% do total de servidores que atuam neste tipo de atividade.
- 39 servidores atuam em atividade-meio, o que representa 7,10% do total de servidores que atuam neste tipo de atividade.
- 106 (70,20%) são nível superior e, 45 (29,80%) são nível intermediário.
- 86 (56,95%) são do sexo feminino e 65 (43,05%) do sexo masculino.
- 105 (69,53%) possuem mestrado e 46 (30,47%) possuem doutorado.
- 137 (90,72%) procuraram afastamento após 1996 e 14 (9,28%) procuraram antes.
- Quanto ao tempo de serviço, tem-se:

Tabela 1 – Número de STAs com mestrado ou doutorado, distribuídos por tempo de serviço na instituição.

Tempo serviço	Total
Até 05 anos	03
06 a 10 anos	37
11 a 15 anos	18



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



16 a 20 anos	52
21 a 25 anos	29
25 a 30 anos	12
Acima de 30 anos	-
Total	151

Fonte: Pesquisa de campo (Dez. /2003).

- Quanto à idade, tem-se:

Tabela 2 – Número de STAs com mestrado ou doutorado, distribuídos por idade.

Idade	Total
Até 30 anos	05
31 a 40 anos	50
41 a 50 anos	84
Acima de 50 anos	12
Total	151

Fonte: Pesquisa de campo (Dez. /2003).

Após, conhecer-se o perfil dos servidores com mestrado ou doutorado, passou-se para os fatores de estímulo.

Formulou-se um questionário composto de 25 perguntas, onde somente a pergunta de número 25 possibilitava o acréscimo de sugestões dos respondentes. Cada pergunta referia-se a um fator de estímulo. O questionário foi formulado com base na fundamentação teórica levando em conta os seguintes aspectos:

- estímulos provenientes do ambiente externo à instituição.
- estímulos provenientes do ambiente interno.
- percepção individual do estímulo.

Além de responderem os questionários, 9,93% dos servidores colaboraram com colocações bastante valiosas para a pesquisa, na pergunta de número 25.

Para que se tenha uma melhor compreensão dos fatores que estimularam ou não os servidores a cursarem mestrado ou doutorado, elaboraram-se ilustrações por meio de representação gráfica.

- Fatores de Estímulo provenientes do ambiente externo à instituição.

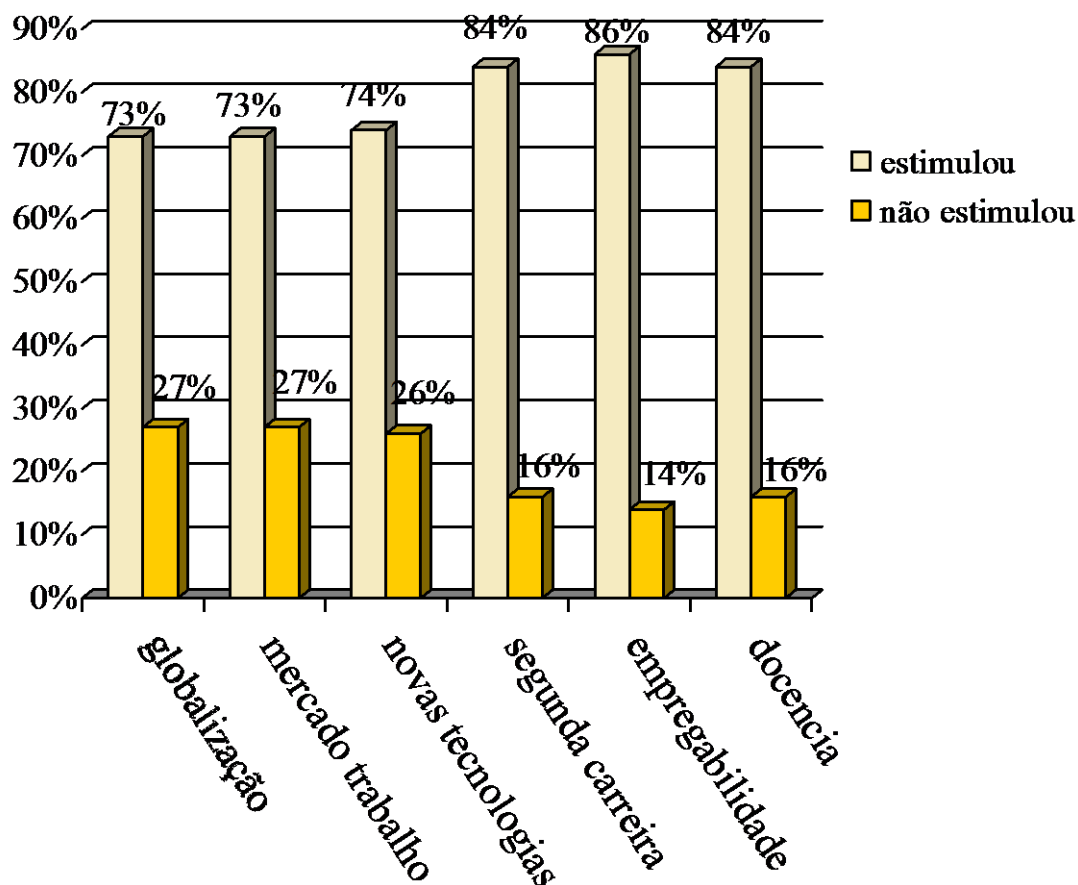


Gráfico 1: Fatores de Estímulo provenientes do ambiente externo à instituição.

Fonte: Pesquisa de campo (Dez./2003)

Os fatores relacionados no gráfico 1, referentes ao ambiente externo, mostraram-se como fatores de estímulo. Pois, 110 servidores foram estimulados pela globalização, 110 servidores foram estimulados pelo mercado de trabalho, 112 servidores foram estimulados pelas novas tecnologias, 126 servidores foram estimulados pela possibilidade de uma segunda carreira, 130 servidores foram estimulados pela condição de empregabilidade e 126 servidores foram estimulados pela docência.

Quanto aos fatores de estímulo encontrados no ambiente interno da UFSC, alguns não estimularam, outros estimularam, porém um fator foi de grande importância para o estímulo dos servidores, conforme podemos observar nos gráficos 2 e 3.

b) Fatores de Estímulo provenientes do ambiente institucional.

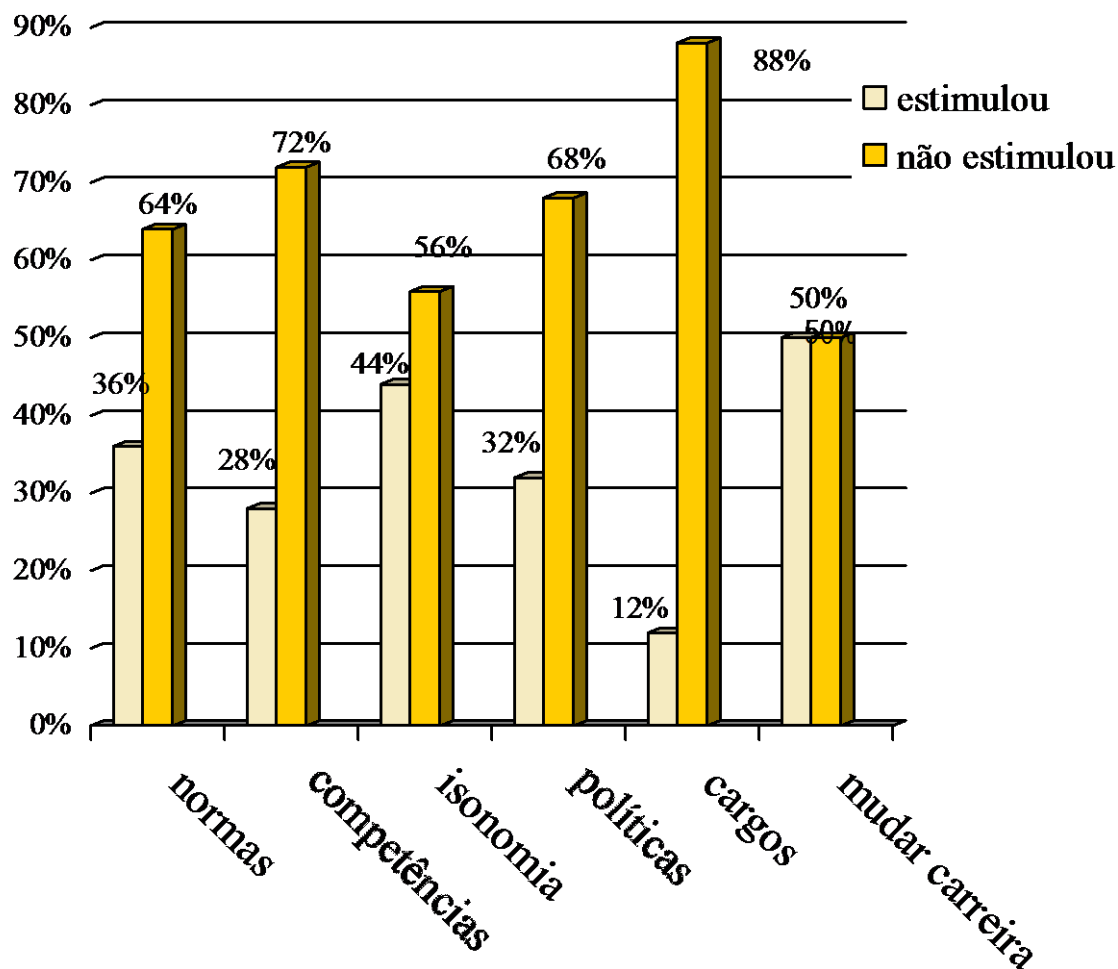


Gráfico 2: Fatores não estimulantes, provenientes do ambiente institucional.

Fonte: Pesquisa de campo (Dez./2003)

Fatores como as normas para afastamento não estimularam 97 servidores. A prática de identificar as competências dos servidores, não estimulou 109. A isonomia salarial não estimulou 85 servidores. As políticas para afastamento para formação não estimularam 103 servidores. A possibilidade de assumir um cargo de liderança na instituição não estimulou 133 servidores. E a possibilidade de mudar de carreira não estimulou 75 servidores.

Outros fatores do ambiente institucional foram levantados na pesquisa e se mostraram como fatores de estímulo conforme a representação gráfica nº 3.

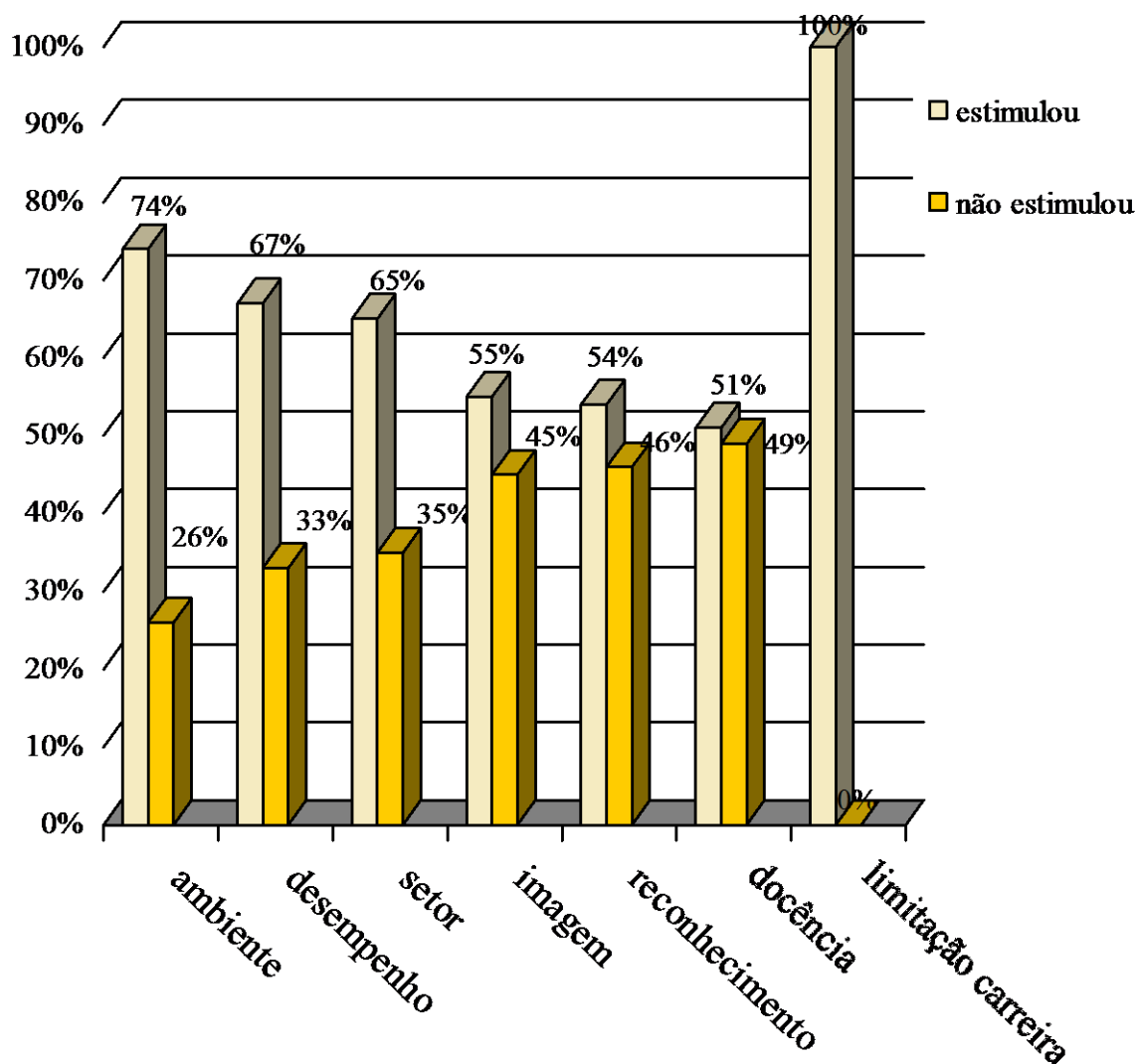


Gráfico 3: Fatores estimulantes, provenientes do ambiente institucional.

Fonte: Pesquisa de campo (Dez./2003)

Fatores como o ambiente acadêmico da instituição estimulou 111 servidores a cursarem mestrado ou doutorado. A capacidade de desempenho das atividades, também foi fator que estimulou 101 servidores. O setor onde o servidor atua, estimulou 98 servidores. A imagem que a instituição passa para a sociedade estimulou 83 servidores. O reconhecimento pela chefia imediata, estimulou 81 servidores. A possibilidade de exercer a docência na instituição estimulou 77 servidores. Porém o principal fator de estímulo apontado pelos respondentes, nesta pesquisa, foi à limitação de carreira que estimulou os 151 servidores a cursarem mestrado ou doutorado.



d) Fatores de Estímulo provenientes da Percepção Individual

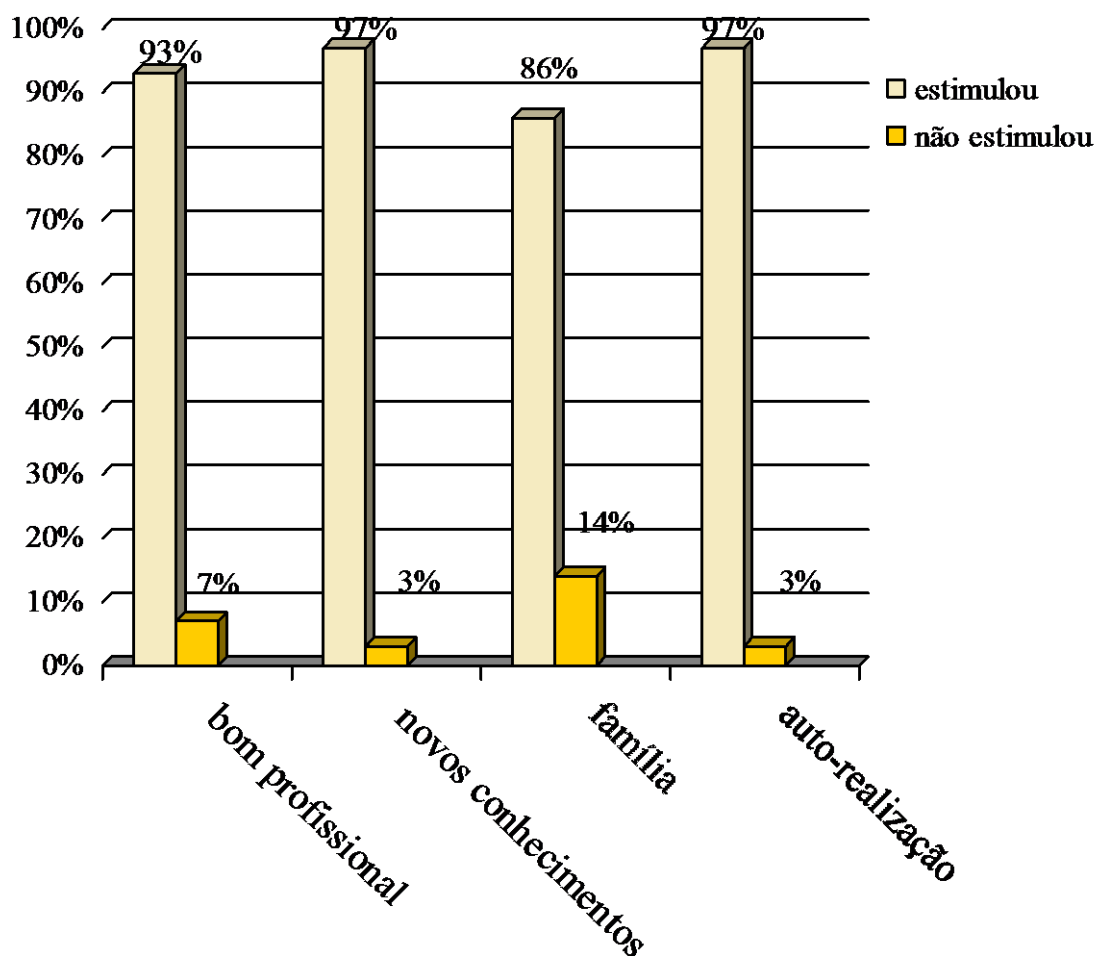


Gráfico 4: Fatores provenientes da percepção individual.

Fonte: Pesquisa de campo (Dez./2003)

Fatores como ser um bom profissional estimulou 141 servidores a cursarem mestrado ou doutorado. A busca de novos conhecimentos estimulou 147 servidores. A família estimulou 130 servidores e a auto-realização estimulou 146 servidores a cursarem mestrado ou doutorado.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Por meio das entrevistas procurou-se conhecer a visão dos dirigentes da instituição, em relação ao quadro funcional técnico-administrativo composto por mestres e doutores, e pode-se observar que:

- Os dirigentes reconhecem a importância do corpo técnico-administrativo qualificado.
- Reconhecem não haver ferramentas legais para retornar este investimento à instituição.
- Evidenciam ser um investimento social.
- Reconhecem a carreira como fator de frustração e não de estímulo aos servidores.
- Reconhecem a possibilidade de afastamento, como fator de estímulo.
- Colocam como principal fator de estímulo à satisfação pessoal.

Por último, esta pesquisa procurou verificar a compatibilidade entre a área de mestrado ou doutorado cursado pelo servidor técnico-administrativo e sua área de atuação, onde se pode observar que cento e trinta e seis servidores têm formação em área de conhecimento compatível com a área de atuação. Quinze servidores têm formação em área não compatível a área de atuação. Estes números sugerem preocupação com a qualidade dos serviços prestados que reflete na escolha da área de formação, e vai de encontro à busca do reconhecimento profissional.

5 CONCLUSÕES

Os fatores provenientes do ambiente externo e provenientes da percepção individual mostraram-se como fatores de estímulo. Já com relação ao ambiente institucional, alguns fatores não estimularam, enquanto outros estimularam, conforme se observa nos gráficos 2 e 3. Porém a limitação na carreira mostrou-se como o principal fator, pois estimulou cem por cento dos servidores.

O resultado da pesquisa sugere haver necessidades dos servidores técnico-administrativos relacionadas ao reconhecimento profissional e financeiro. A limitação na carreira levou os servidores a cursarem mestrado ou doutorado na tentativa de satisfazer estas necessidades.

Diante da limitação na carreira técnico-administrativa, da necessidade de reconhecimento profissional e de reconhecimento financeiro, os servidores têm se lançado na busca da possibilidade de competirem no mercado de trabalho, na área da docência em outras instituições de ensino, procurando assim, satisfazer suas necessidades, portanto, motivados a cursarem mestrado ou doutorado.

Outro aspecto importante a ser observado e bem colocado pelos dirigentes é o impedimento legal para retornar a instituição o investimento feito ao servidor qualificado por meio de mestrado ou doutorado. Isso impede que o servidor possa desempenhar adequadamente seus conhecimentos para os quais foi habilitado, em grande parte com recursos da própria instituição.

Os dirigentes procuram deixar evidente que o investimento feito ao servidor é mais um investimento social, como todo investimento feito pela instituição à categoria discente. E concordam com a formação do servidor não só por reconhecerem a importância de um corpo técnico qualificado, mas para criar a possibilidade de novas perspectivas, novas lideranças, além de modernizar as atuações e criar novos projetos e, principalmente por reconhecerem a



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



satisfação pessoal como principal fator de estímulo do servidor a fim de saciar a necessidade de auto-realização.

Por fim, com relação à área de formação e a área de atuação do servidor, 90,72% ou 136 preocuparam-se em se formar em área de conhecimento compatível com a área de atuação na instituição. Quinze servidores não tiveram a mesma preocupação. Estes dados sugerem a preocupação do servidor, com a qualidade dos serviços prestados, e também com a necessidade de reconhecimento profissional explícita ou implicitamente colocada nos questionários.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 1981.
- AIDAR, Marcelo Marinho. *Qualidade Humana: as pessoas em primeiro lugar*. 2 ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- ATKINSON, Rita L. et al. *Introdução à psicologia*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento humano na empresa*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1977.
- _____. *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1989.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CATANIA, A. Charles. *Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição*. Porto Alegre: Artes Médicas, Sul, 1999.
- CERDEIRA, Maria da Conceição; et al. As novas modalidades de emprego. *Cadernos de Emprego*. Lisboa/Portugal: Ministério do Trabalho e da Solidariedade. Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional. Comissão Interministerial para o Emprego. n. 24, dez. 2000.
- DE GEUS, Arie. *A Empresa Viva*. São Paulo: Makron, 2001.
- DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2001.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações Complexas*. São Paulo: Atlas, 1971.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. In: *RAE*, v.35, n.3, maio/jun. 1995.
- KOVÁCS, Ilona. Reestruturação empresarial e emprego. *NINEIT em Debate*. Caderno n° 6. Florianópolis: UFSC, ago. 2003.
- MARCH, James & SIMON, Herbert. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 1981.



MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NUTTIN, J. *Teoria da motivação humana: da necessidade ao projeto de ação*. São Paulo: Loyola, 1983.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. *Clima e cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgar Blücher, 1978.

TOLFO, Suzana da Rosa. *Macrotendências de organização do trabalho e possibilidades de crescimento humano nas organizações: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina*. Porto Alegre, 2000. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul.