

A Cultura Organizacional e a Burocracia: a influência de um ambiente burocrático dentro de uma organização.

Amanda Lima Reis
Gabriele Cristina David
Heloísa Soave Chagas
Marina Pereira Mendonça¹

Ana Tereza Jacinto Teixeira²

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral verificar a influência da burocracia na cultura organizacional tal como no clima organizacional analisando os benefícios e eventuais malefícios que esta pode trazer à organização. O levantamento teórico trata da teoria burocrática, desde sua criação e exposição das características positivas, que fizeram sucesso como modelo nas organizações, até pontos negativos, que levam a repensar a administração burocrática como um todo. Também analisa-se a cultura geral e organizacional para compreensão destes em ambiente burocrático além de compreensões sobre o clima organizacional. Tendo como base empírica que a insatisfação de muitas pessoas com os serviços prestados pelas organizações é devido à burocracia excessiva instalada em seus processos, o artigo abordou essa questão com levantamento bibliográfico acerca do tema demonstrando a maneira como a burocracia influencia a cultura e conseqüentemente o clima organizacional.

Palavras-chave: influência; burocracia; organizações; cultura organizacional.

INTRODUÇÃO

O estudo das organizações se torna imprescindível uma vez que é esta a forma de sistema social dominante nos dias atuais. Também é importante pelo fato destas influenciarem a vida dos homens, pois as organizações tem um papel essencial na formação da personalidade do homem moderno.

Max Weber (1864–1920), sociólogo alemão, estudou de forma profunda as organizações burocráticas. Ele não definiu burocracia da forma

¹ Alunas regularmente matriculadas no curso de Administração pelo Centro Universitário de Franca Uni-FACEF

² Doutora em Direito pela Universidad Del Museo Social Argentino e professora titular da graduação do Centro Universitário de Franca Uni-FACEF.

convencional, mas foi utilizando das características desta para explicá-la. De acordo com ele, a burocracia poderia ser compreendida como um tipo ideal, ou seja, algo em sua forma plena ou pura. Assim não existiriam organizações completamente burocráticas, mas aquelas que se pareceriam bastante com o modelo proposto de burocracia.

Sendo assim o estudo da cultura nas organizações utilizando-se da burocracia para moldá-la faz sentido. Uma organização tem sua tradição que é passada dos mais velhos para os mais novos, e dita como deve ser a conduta dos mesmos. Porém essa mesma cultura sofre mudanças ao longo do tempo, sendo que uma empresa esta sempre incorporando novas pessoas, novas ideias, mudanças de paradigmas.

Cabe, portanto aqui dizer que para entender uma organização é preciso primeiro conhecer as pessoas que ali trabalham, compreender seu ambiente, seus hábitos, crenças e sua história que nada mais é que a historia de todos os indivíduos que dela fizeram parte, além dos componentes do clima organizacional que incrementam essa questão.

O assunto tratado neste artigo, a influência de um ambiente burocrático dentro de uma organização sob ótica da cultura e clima organizacional, faz parte da pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso realizada pelas autoras. O trabalho esta em desenvolvimento e, futuramente será realizado um estudo de caso em uma empresa para averiguar as discussões teóricas. Dessa forma, a partir de uma pesquisa exploratória baseada em dados exclusivamente secundários foi discutido o tema.

Ressalta-se que este artigo não pretende esgotar o assunto tratado aqui, mas tem o objetivo de contribuir para futuras pesquisas relacionadas com a burocracia, a cultura e o clima organizacional para servir de aparato as empresas, pessoas e grupos interessados.

1 CULTURA GERAL

Seres humanos são seres que não nascem sozinhos. Nascem, vivem e morrem em um contexto social, todo o tempo em convívio com a sociedade, aprendendo com ela.

O homem está inserido em um meio e necessita conhecê-lo para sobreviver, precisa se adaptar a ele. Sendo assim o homem interage com este ambiente formando um modo de vida. Os comportamentos resultantes desta interação com o meio ambiente formam a cultura, que nada mais é que o modo de vida de um povo. (LAKATOS, 1982).

Como afirma Lakatos, para os antropólogos, a cultura tem significado amplo: engloba os modos comuns e aprendidos da vida, transmitidos pelos indivíduos e grupos em sociedade. (LAKATOS, 1985, p.135)

Ainda segundo Lakatos:

A cultura, portanto pode ser analisada, ao mesmo tempo sob vários enfoques: ideias (conhecimento e filosofia); crenças (religião e superstição); valores (ideologia e moral); normas (costumes e leis); atividades (preconceito e respeito ao próximo); padrões de conduta (monogamia, tabu); abstração do comportamento (símbolos e compromissos); instituições (famílias e sistemas econômicos); técnicas (arte e habilidades) e artefatos (machado de pedra, telefone) (LAKATOS, 1985, p.137).

Assim quando se observa os comportamentos dos indivíduos, como seus objetos, suas casas, roupas se esta analisando quesitos que compõem a cultura deste local. Além do mais, a interação destes mesmos indivíduos não se dá apenas com o meio e, também, com outras pessoas que ali habitam tornando a cultura algo rico e complexo. Para Lakatos cada cultura e cada sociedade têm a sua integridade própria, o seu próprio sistema de valores e suas áreas próprias de complexidade de costumes. (p.124).

Através da cultura o homem adquire conhecimentos técnicos e necessários a sua sobrevivência física e social, podendo dominar e controlar, na medida do possível, o seu meio ambiente. Ela é fruto da criação do indivíduo e da sociedade numa integração mútua e recíproca. (LAKATOS, 1982, p. 123).

A Cultura não é um elemento constante e imutável, ela se modifica de acordo com o que a sociedade muda, para Lakatos (1985, p.143) toda a sociedade engloba um conjunto de conhecimentos, crenças, valores e normas de comportamento que embora seja uma herança acumulada do passado, continuamente, a cada geração vai se aperfeiçoando e ainda completa que “as culturas mudam continuamente, assimilam novos traços ou abandonam os antigos, através de diferentes formas. Crescimento,

transmissão, difusão, estagnação, declínio, fusão são aspectos aos quais as culturas estão sujeitas”.

Além de estar sempre em mudança a cultura também não é absoluta, ela varia de sociedade para sociedade, o que pode ser certo e aceitável em um determinado local pode ser discriminado em outro, por exemplo no Egito em que exibir as solas dos pés é falta de respeito ou na Tailândia onde conversar com as mãos nos bolsos demonstra falta de educação.

Cada grupo de indivíduos possuem uma cultura diversificada, diferente em vários quesitos não querendo dizer que uma tem mais valor que a outra, ou como afirma Lakatos (1985) elas são apenas diferentes a nível de tecnologia ou integração de seus elementos.

Outro aspecto importante para se saber sobre a Cultura em geral, é como ela afeta o comportamento e as características humanas. Ela influencia toda a construção da personalidade dos pertencentes a determinada cultura , esta faz com que sigam certos padrões culturais que serão comum a todos os membros, que mesmo que cada indivíduo é um ser único ele terá características comuns a seu grupo social.

De acordo com Lakatos (1985) o padrão se forma pela repetição contínua. Quando muitas pessoas, em dada sociedade, agem da mesma forma ou modo, durante um largo período de tempo, desenvolve-se um padrão cultural.

Para finalizar, Lakatos (1985) conclui a importância da cultura nas sociedades e relaciona a dependência entre ambas. Assim comenta:

As culturas atendem aos problemas da vida do indivíduo ou do grupo, e as sociedades necessitam da cultura para sobreviverem. Ambas estão intimamente relacionadas: não há sociedade sem cultura assim como não há cultura sem sociedade (homens) (LAKATOS, 1985, p.159).

Saber sobre cultura é pressuposto para a continuação do artigo em questão que busca entender como a burocracia afeta o ambiente de trabalho. Como o estudo abrange seres humanos, saber sobre cultura geral e suas influencias e características se torna necessário para um entendimento

sobre comportamentos e padrões sociais que possam se manifestar na relação proposta entre burocracia, cultura e clima organizacional.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional de uma empresa é única para cada organização e refere-se a seu alicerce por incluir toda sua essência e é compartilhada por maior parte dos funcionários. Assim de acordo com Hitt, Miller e Collella (2006), a cultura esta relacionada com questões sociais, históricas e econômicas.

Para entender toda a organização é necessário que conheça a sua cultura, pois é ela a base de uma empresa. Quesitos como a missão, a visão e os valores por exemplo, fazem parte da cultura organizacional.

Chiavenato, contextualiza o conceito de cultura no aspecto social que pode facilmente ser adaptada no contexto organizacional, assim comenta:

“A cultura de uma sociedade compreende os valores compartilhados, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são aprendidos das gerações mais velhas, impostas pelos membros atuais da sociedade e passadas sucessivamente para as novas gerações.” (CHIAVENATO, 2010.pág.122)

No contexto das organizações, portanto, esta cultura esta enraizada nas tradições anteriormente firmadas e passadas ao longo do tempo para os seus funcionários.

Todas as empresas possuem cultura e Mendes (2010) em seu artigo sobre Cultura Organizacional, afirma:

“Todas as empresas, independentemente do tamanho, do segmento em que atuam e dos bens ou serviços que produzem, possuem cultura organizacional, formalmente instituída ou não. Aliás, as empresas são bem mais do que isso. Elas possuem personalidade própria e podem ser rígidas ou flexíveis, apoiadoras ou hostis, inovadoras ou conservadoras, de cultura fraca ou cultura forte.” (MENDES, 2010)

As empresas possuem uma identidade, construída ao longo de todo a sua trajetória e seus padrões são estabelecidos e por certa vezes modificado de acordo com as mudanças que vão acontecendo.

Para Chiavenato (2010) esse compartilhamento de atitudes comuns, códigos de conduta e expectativas passam a guiar e controlar

subconscientemente certas normas de comportamento. Assim a cultura é fator importante para determinar o perfil do funcionário que será acolhido pela empresa, para determinar quais são as características desejáveis do mesmo, as condutas e ações que devem ser exercidas.

Da mesma forma que a empresa procura um colaborador que se encaixe em sua cultura organizacional, o candidato à função de um determinado funcionário de uma determinada organização deve também procurar conhecer e analisar a cultura da mesma, pois ele também deve escolher a qual melhor represente sua cultura, ou seja, que o represente também.

Porém a formação da cultura da empresa não se dá de forma passiva, e não é estática. Sempre haverá ideias diferentes, correntes opostas de pensamentos que entram em conflito e provocam mudanças ao longo do tempo e de forma gradativa. Como afirma Chiavenato (2010), as gerações velhas tentam adaptar as gerações mais novas aos seus padrões culturais, enquanto estas resistem e reagem provocando mudanças e transformações gradativas.

Para manter a organização viva é necessário a adaptação da sua cultura de acordo com as mudanças sempre constantes no ambiente externo a ela, agregar novos valores, ajustar valores antigos, etc. Os funcionários são parte essencial deste processo, estes escolhidos de forma coerente a Cultura Organizacional e também escolhedores da empresa que se assemelha às seus valores pessoais, podem ser determinantes ao sucesso e a prosperidade da organização.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é um dos elementos da cultura, que refere-se a um conjunto de valores que estão presentes nas organizações, através deste parâmetro, é possível verificar a retratação da satisfação material e emocional dos colaboradores em relação a seu trabalho, cotidianamente chamado de ambiente de trabalho.

Enquanto a cultura organizacional se mantém durante toda a existência de uma empresa ou, pelo menos, durante parte dela, apontando os caminhos a serem seguidos em determinadas etapas, o clima organizacional se modifica conjuntamente. (TACHIZAWA, Taveshy; FERREIRA, Victor e FORTUNA, Antônio, 2001. p. 241)

O estudo do clima organizacional tornou-se relevante, a partir da constatação de que um bom clima traz aumento de produtividade, e melhoria na qualidade do serviço efetuado, auferindo ganho de tempo e diminuição de defeitos. De tal maneira que seu estudo auxiliará na correção de qualquer desequilíbrio entre a empresa e o funcionário.

Quando um funcionário “pode fazer”, “sabe fazer” e “quer fazer”, o que sentem como resultado é um trabalho satisfatório. Mas, quando não quer, ou ele não faz o trabalho, ou o faz malfeito; ou ainda, o faz bem feito, porém com má vontade, contrariado. (LUZ, Ricardo, 1996. p. 13)

A partir do momento em que se conhece o que é o Clima Organizacional e como ele se manifesta, tal como avaliá-lo, é possível analisar como a burocracia o afeta.

4 BUROCRACIA

A Teoria da Burocracia surge a partir de ideais desenvolvidos principalmente pelo sociólogo Max Weber no seu livro intitulado “A Ética Protestante e o Espírito de Capitalismo” e depois utilizados por americanos para elaboração da teoria administrativa por volta da década de 1940.

Sem estar limitado pela retórica Marxista, ou pelas considerações práticas Weber nos deu uma ideologia da organização moderna em sua forma mais pura, afirma Kariel (1966, p.136).

Ela surge para racionalizar as organizações, com regras e normas padronizadas a fim de garantir maior eficiência ao alcance de objetivos.

Como afirma Dias (2008, p.78) o trabalho do sociólogo alemão representa uma das principais contribuições da sociologia à administração, contribuindo para estabelecer a ligação das empresas com a sociedade.

A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. (CHIAVENATO, 2003, p.258) e Kariel (1966, p.137) ainda completa que a racionalidade é definida em referência às necessidades de organização. A própria organização proporciona o padrão de racionalidade, e os homens são levados a se conformarem com ela.

Antes do desenvolvimento desta teoria, as organizações não tinham padrões de trabalho, não seguiam normas, não eram organizadas eficientemente para o alcance dos objetivos das mesmas. Percebendo essa

dificuldade Weber desenvolveu a Teoria da Burocracia e segundo ele (1971) “A Burocracia é o único modo de organizar eficientemente um grande número de pessoas, e, assim, expande-se inevitavelmente com o crescimento econômico e político”.

O termo burocracia empregado por Weber é utilizado para descrever um modelo organizacional ideal, eficiente em termos administrativos e não no sentido pejorativo comumente utilizado hoje (DIAS, 2008, p.78)

Os estudos sobre Burocracia, apresentam grande importância para Administração de Empresas, pois estes estudos são um marco para a racionalização desta administração, ou seja, o início da profissionalização dessa atividade.

Haja vista que as organizações são de relevante importância no desenvolvimento de uma nação, os estudos sobre as teorias dessa prática também carregam enorme importância, e seu entendimento é essencial para a boa prática da administração de empresas nos dias de hoje.

Para explicar a grande importância da forma de burocratizar as organizações Kariel (1966, p.137) exemplifica que devido a determinação de controlar a máquina do poder, devido a dedicação ao industrialismo em grande escala, a administração burocrática tornou-se inevitável.

Além que as organizações tem um papel essencial na formação da personalidade do homem moderno, por outro, as organizações e sua boa administração são condições do desenvolvimento de qualquer país. (MOTTA e PEREIRA, 1983,p.16).

Max Weber (1974) fundamenta a Teoria da Burocracia nessas fundamentais características exemplificadas a seguir (Weber apud Dias, 2008)

1. As funções são exercidas de forma continuada, vinculada a determinadas regras.
2. As posições são ocupadas com responsabilidades claramente definidas. Regras específicas são aplicadas para todos aqueles que são membros e ocupam determinadas posições.
3. As posições são organizadas em forma hierárquica. Cada posição na organização é definida em termos de outras posições. Os direitos e responsabilidades dos superiores e dos subordinados estão circunscritos pelas suas posições no sistema e pelas regras estabelecidas.

4. Regras. Há regras para a realização de cada tarefa individual. Há também regras determinando os caminhos nos quais as tarefas individuais são integradas. Essas regras são formais, invariáveis, específicas, e de modo geral são escritas. Elas servem como estrutura formal altamente especializada, que configuram a organização como um sistema social de trabalho.
5. Impessoalidade e imparcialidade. Os membros entram e saem. Após a partida, seus lugares são ocupados por outros que são funcionalmente equivalentes. O tempo de duração da burocracia pode ser de centenas de anos, embora o tempo de serviço de seus membros possa ser muito curto.
6. Carreira ascendente. Posições existentes nas organizações que são idealizadas, pelas pessoas cujas qualificações e desempenhos passados deixam entrever uma expectativa razoável de sucesso no cumprimento das tarefas associadas àquelas posições.
7. Normas de eficiência. Cada atitude é julgada pela sua eficiência na realização de um objetivo particular. O desempenho é julgado pelos resultados obtidos.
8. Os membros são submetidos a um sistema rigoroso e homogêneo de disciplina e controle do serviço.
9. As pessoas, que integram a burocracia, são pessoalmente livres; obedecem somente às obrigações objetivas de seu cargo.

Assim é elaborado por Weber a Organização Burocrática ideal, em que como se pode perceber por seus fundamentos citados acima, há especialização, normas, disciplina, impessoalidade e diversas outras características de extrema formalidade e regras, que era justamente o que o antropólogo pretendia formalizar a administração de empresas.

Sem aplicação direta nas organizações, a Teoria da Burocracia parecia corrigir perfeitamente todos os pontos inadequados que as teorias clássicas e das relações humanas trouxeram para a prática de administração, porém, a aplicação da burocracia apresentou alguns problemas, que atualmente podem ser vistos e vivenciados rotineiramente tanto em empresas privadas quanto as empresas pertencentes ao governo.

No sentido popular, burocracia significa papelada, número excessivo de tramitações, apego excessivo aos regulamentos, ineficiência. Na verdade, o povo deu o nome de burocracia aos defeitos do sistema, ao que Robert K. Merton chamaria de suas *disfunções*. (MOTTA e PEREIRA, 1983, p.21).

Merton chamou de disfunções da burocracia as consequências não previstas da mesma proposta pela teoria inicial de Max Weber, ou ainda um desvio ou exagero (MERTON apud CHIAVENATO, 2003)

Essas disfunções são as seguintes:

1. Internalização das regras e apego aos regulamentos;
2. Excesso de formalismo e de papelório;
3. Resistência às mudanças;
4. Despersonalização do relacionamento;
5. Categorização como base do processo decisório;
6. Superconformidade às rotinas e aos procedimentos;
7. Exibição de sinais de autoridade;
8. Dificuldade de atendimento a clientes e conflitos com o público.

O conhecimento das características fundamentais da burocracia idealizada por Weber e suas eventuais disfunções, é importante para a compreensão do ambiente burocrático em sua totalidade e assim contribuir para os estudos da manifestação da cultura e do clima neste ambiente como pretendido por este estudo.

Para exemplificar o modelo burocrático de uma forma mais simplista, Chiavenato (2003, p.271) traz em resumo o modelo Burocrático de Weber, além de demonstrar as consequências imprevistas deste sistema, como analisado posteriormente por Merton.

A figura abaixo exemplifica este resumo:



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 632 p.

De acordo como a burocracia é percebida dentro das organizações, esse artigo apresentou os dois lados da burocracia, ela como termo científico e criado para garantir eficiência da empresa baseada em normas, e ela como termo pejorativo, significando processos ineficientes e excessos de formalismo, por exemplo, que são as suas características não previsíveis.

5 A INFLUÊNCIA DA BUROCRACIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

A teoria da burocracia, elaborada por Max Weber surgiu após as críticas das teorias organizacionais antes existentes, principalmente a teoria clássica elaborada por Henri Fayol em que se tinha excessos de mecanicismo, e a teoria das Relações Humanas, em que se dá atenção em demasia ao homem e suas relações humanas esquecendo-se dos processos administrativos como um todo.

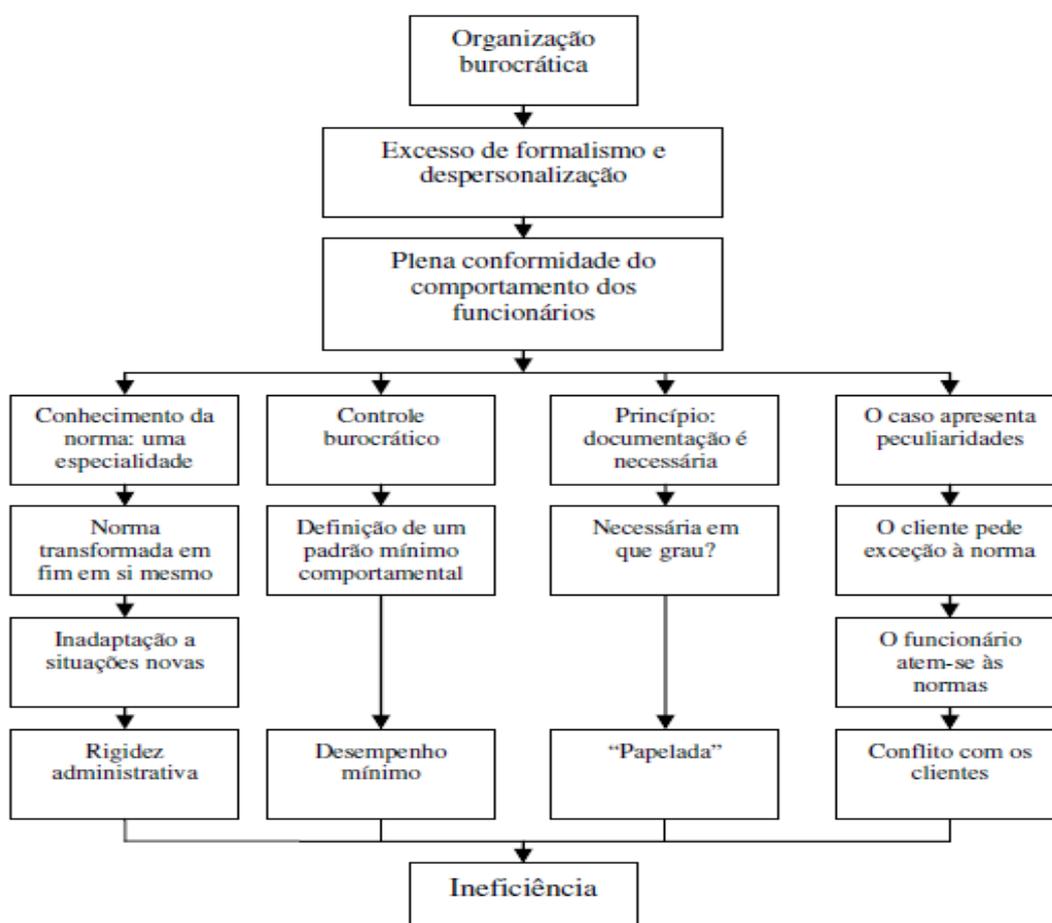
Para então tentar resolver os problemas surgidos nessas teorias administrativas propostas anteriormente, na década de 40 é proposto a Teoria da Burocracia. A burocracia descrita é a tentativa de formalizar as funções administrativas afim de obter mais eficiência. Levando em consideração as suas características, a impessoalidade, as rotinas e procedimentos padronizados, a profissionalização, competência técnica, e previsibilidade do funcionamento entende-se que a burocracia introduz uma forma racional de exercer as atividades administrativas.

A princípio a teoria da burocracia, pelo menos em tese, resolveria todos os problemas administrativos existentes, principalmente na questão em que as empresas estavam em um momento de crescimento desordenado e precisavam de normas, padrões e racionalidade para assim organizar de forma efetiva a empresa e atingir a eficiência administrativa.

Porém existem outros fatores intrínsecos de uma empresa que modificam a sua dinâmica, como por exemplo, as pessoas. Aqui de forma especial entra em pauta a cultura organizacional que passou a ganhar notoriedade no meio empresarial após verificado que o fator humano é de fundamental importância para a existência e continuidade das empresas.

Desta forma, todos os aspectos da Burocracia quando analisados juntamente a rotina empresarial das pessoas são modificadas pelas ações das mesmas. Portanto é importante estudar a cultura e o clima organizacional para compreender quais os valores que possibilitam a eficiência do sistema ou que leva às disfunções.

Pode-se perceber essas disfunções burocráticas e consequências imprevistas da burocracia no quadro abaixo, divulgado no artigo “Clima Organizacional: um Estudo Comparativo entre uma Empresa Pública e as Melhores Empresas para se Trabalhar”.



Fonte: MARCELINO, Deivid Attia. Clima Organizacional: um Estudo Comparativo entre uma Empresa Pública e as Melhores Empresas para se Trabalhar.

Levando em consideração o fator humano, a obediência a normas e regulamentos muitas vezes pode não existir por parte de alguns indivíduos deixando claro que o comportamento dos funcionários não pode ser obtido de forma total através destes meios. Em outras palavras, as normas e

regulamentos, muito enfatizados pela Teoria da Burocracia, não podem por si só moldar o comportamento das pessoas.

Pode-se concluir que a burocracia avaliada pela ótica humana das organizações acaba por assumir uma conotação negativa significando papelada em excesso, normas rígidas e ineficientes, processos longos e sem objetivos claros e uma posição de disfunções e consequências imprevistas pelos seus estudiosos a início. A eficiência por ela preconizada acaba, nos dias atuais, se tornando uma ineficiência organizacional sendo que essas disfunções afetam negativamente a cultura organizacional e consequentemente o clima organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se entender a relação proposta por esse artigo, foi necessário estudar a Cultura em geral e de acordo com a mesma foi possível verificar que os seres humanos são moldados de acordo com o seu padrão cultural, ele agrega características comuns da sociedade em que está inserido e não há como julgá-lo sem conhecer sobre a cultura a qual ele pertence.

Foi realizado também um levantamento teórico sobre cultura organizacional, já que o estudo se baseia nas relações dentro de uma organização. Analisou-se que o ser humano dentro da organização estará em um contexto social que terá a sua cultura determinada com padrões e características já instaladas, cabe a ele se adequar a estes padrões culturais dentro da empresa e esta também procurar pessoas que se assemelham a sua cultura.

Para ainda entender o objetivo proposto por este artigo, o estudo sobre clima organizacional também se fez necessário, pois além dos outros dois referenciais, o clima também é um indicador do fator humano dentro de uma organização. Nele há como se avaliar como está o recurso humano da empresa.

Após analisar esses quatro pontos fundamentais (Cultura Geral, Cultura Organizacional, Clima Organizacional e Burocracia), pode-se verificar uma vez que a burocracia é uma forma de organização da empresa, ela

interfere nos recursos humanos desta e acaba por refletir nos padrões de comportamento.

Foi possível reconhecer com o levantamento teórico, que a teoria burocrática na tentativa de padronizar a gestão da empresa a fim de obter máxima eficiência, definiu certas características fundamentais. Porém esta não levou em consideração a imprevisibilidade do ser humano, que é parte essencial das organizações, tendo eles comportamentos guiados por sua cultura.

Estes comportamentos modificam as características burocráticas surgindo assim, as disfunções burocráticas, que ao final levam não a eficiência organizacional proposta pela teoria inicial, e sim a ineficiência organizacional.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da Burocracia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971. 153 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 632 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 122 p.

DIAS, Reinaldo. *Sociologia das Organizações*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 273 p.

HITT, Michael A; MILLER, C. Chet; COLLELLA, Adrienne. *Comportamento Organizacional: Uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e científicos, 2006. 256 p.

KARIEL, Henry S. *Aspectos do Pensamento Político Moderno*. 1 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966. 231 p.

LAKATOS, Eva Maria. *Sociologia Geral*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1985. 334 p.

LUZ, Ricardo. *Clima Organizacional*. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 114 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. *Introdução à Organização Burocrática*. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1983. 310 p.

OLIVEIRA, Sheila Fernandes Pimenta e. *Estrutura e Formação de Trabalhos Acadêmicos*. 2 Ed. Franca: Uni-Facef, 2010. 45 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

TACHIZAWA, Taveshy; FERREIRA, Victor C. e FORTUNA, Antônio A. , 2001. 241 p.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de Marketing. *Revista da FAE, Curitiba*, v.5, n.1, p. 61-70, jan/abr 2002.

MARCELINO, Deividly Attila. Clima Organizacional: um Estudo Comparativo entre uma Empresa Pública e as Melhores Empresas para se Trabalhar. Disponível em:

<http://www.aedb.br/seget/artigos08/247_247_Clima%20Organizacional%20Seget%202008.pdf>

Acesso em: 3 abr. 2013

MENDES, Jerônimo. O que é Cultura Organizacional.

Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>>

Acesso em: 25 abri. 2013

RAMILO, Daniel Vinícius de Andrade. Weber e a Teoria da Burocracia- De 1940 para os dias Atuais.

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/weber-e-a-teoria-da-burocracia-de-1940-para-os-dias-atuais/60399/>>.

Acesso em: 04 mar. 2013.

Centro de Referência Virtual do Professor. “*Cultura e Sociedade*”.

Disponível em:

<http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7BAB23A422-7B7F-4F70-B544-F578B73CBEFF%7D_Cultura%20e%20Sociedade.pdf>

Acesso em: 15 abr. 2013.

Cultura Mix.com. “Diferenças Culturais”.

Disponível em:<<http://www.culturamix.com/cultura/curiosidades/diferencas-culturais>>

Acesso em: 16 abr. 2013.