

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS: SUA IMPORTÂNCIA E DESENVOLVIMENTO NAS INSTITUIÇÕES

Cosme Augusto Zózimo Cagliari¹, Jorge Luiz Knupp Rodrigues²

¹Universidade de Taubaté, Aluno do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Centro, 12020-040, Taubaté, SP, cosmecagliari@hotmail.com

²Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Centro, 12020-040, Taubaté, SP, jorgeknupp@gmail.com

Resumo -

Levando-se em consideração as novas formas administrativas sobre a organização bem como a exigência sobre a dinâmica laboral dos indivíduos na instituição, o presente artigo aborda clima e cultura organizacional. São identificados alguns dos principais conceitos desenvolvidos sobre clima e cultura organizacional, suas características, seu desenvolvimento e influência nas relações e modos de trabalho nas empresas. O clima organizacional é o reflexo da cultura dentro da organização, ou melhor, o reflexo dos efeitos da cultura na organização como um todo. Por tudo isto, este trabalho objetiva, entre outros, correlacionar estas duas abordagens demonstrando ainda a importância da pesquisa de campo sobre ambas.

Palavras-chave: Organização; Clima Organizacional; Cultura Organizacional; Pesquisa

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

O ambiente empresarial mudou, a responsabilidade da empresa vai além do controle de contas e organização. Neste cenário, área de recursos humanos possui dentro de suas atribuições o dever de montar planos estratégicos que valorizem o trabalho humano e investiguem iniciativas de novas ações que colaborem para o crescimento da empresa e satisfação dos funcionários.

Os temas debatidos são valores organizacionais, clima organizacional, cultura organizacional, o que denota mudança nas relações organizacionais. Segundo Gramkow (1999, p.2), da necessidade das organizações manterem-se competitivas no mercado, “com novas posturas sócio-organizacionais, melhorando seus processos, organização e gestão do trabalho, através da aplicação de novas técnicas, métodos e filosofias organizacionais”.

Sendo assim, este estudo tratará de dois assuntos da nova conjuntura organizacional do trabalho: o clima e a cultura nas empresas. O clima é uma ferramenta que mede a percepção das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho. É importante conhecê-lo para compreender a importância do sentimento que as pessoas têm sobre a empresa, e o impacto profundo que este causa sobre o como e o quanto as pessoas trabalham na organização.

O objetivo deste trabalho é descrever as principais características do clima e da cultura organizacional, como se desenvolvem e

influenciam as relações e modos de trabalho nas empresas, até onde vai o seu grau de influência e como ambos podem afetar a dinâmica de trabalho no cotidiano.

Metodologia

Para a elaboração deste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros que tratam do tema e, posteriormente, foi complementada por artigos publicados em congressos, em revistas científicas, dissertações de mestrado e tese de doutorado. Quanto ao tipo de pesquisa é descritiva, uma vez que relata particularidades de uma situação e a interpreta (RUDIO, 1998).

As Organizações

As organizações, tais como as pessoas, nascem, crescem, desenvolvem-se, adquirem estabilidade, declinam e morrem. Todo este cenário permitiu o surgimento de diversas filosofias, técnicas ou tendências no campo da administração, principalmente na administração de Recursos Humanos, afirma Rodrigues (2009).

Segundo Pagès (1990) os modelos de organizações são agora mais abstratos. O autor enfatiza que existe, na atualidade, maior pretensão à exaustão e à cientificidade e que é nesta perspectiva que, cada vez mais, se leva em conta o fator humano.

Para entender melhor as características do clima e cultura organizacionais é imprescindível saber o que são as organizações.

A administração de empresas tem sido bastante focada nos últimos tempos; através desta, definir organização é um ponto de estudo que tem sido consideravelmente abordado entre os teóricos. Organização pode ser entendida através de algumas abordagens.

Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações (Kanaane, 1994, p. 30, *apud* MILANI et al 2008, p. 2).

Drucker (1997) *apud* Milani et al (2008, p.2) vincula o conceito de organização ao conhecimento, isto é, o conhecimento é a base onde a organização deveria ser especializada e as funções definidas pela tarefa para tornar conhecimento em conhecimento produtivo. A função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos, e quanto mais especializados forem, mais eficazes serão.

Considerando assim a organização como uma base produtiva, esta pode ser ainda:

Uma unidade social, onde os objetivos organizacionais têm várias funções, entre elas, ser a fonte de legitimidade que justifica suas atividades; padrões para avaliar sua eficiência e rendimento; unidade de medida, para verificar sua produtividade (Etzioni, 1989 *apud* MILANI et al, 2008, p. 2).

Sendo assim, o autor deixa claro que a organização deve ser entendida como uma unidade social que procura atingir objetivos específicos, criada justamente para atender esses objetivos, sendo sua estrutura, intencionalmente construída e reconstruída.

Todavia, considerando estas afirmações é importante ressaltar que organizações são diferentes de instituições, onde a primeira pode ser vista como uma manifestação concreta e a segunda, sendo percebida como uma associação de pessoas com papéis e tarefas específicas (BERNARDES, 1993 *apud* MILANI et al., 2008, p.3).

Bernardes (1993) *apud* Milani (2008, p.3) faz ainda uma diferenciação de instituição e organização. A instituição caracteriza-se por ter: uma função que é a de atender a certa necessidade social básica; uma estrutura formada por pessoas que possuem um conjunto de crenças, valores e comportamentos comuns; relações de acordo com normas e procedimentos.

A organização é uma associação de pessoas caracterizadas por: ter a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender

necessidades de seus próprios participantes; possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços; ser perene no tempo.

Bernardes conclui ainda que “a instituição é um fenômeno social abstrato e geral, enquanto a organização é a sua manifestação concreta e particular” (BERNARDES, 1993, *apud* MILANI, 2008, p.3).

Para Leal (2001) *apud* Oliveira e Campello (2008, p.4), o ambiente organizacional é a percepção que os funcionários têm da empresa. É o resultado do conjunto das políticas, sistemas, processos, valores e dos estilos gerenciais presentes na empresa.

Neste espaço, ainda para o autor, o clima interno é o combustível para a melhora ou a piora dos resultados do negócio. As empresas querem e precisam olhar de frente para essa relevante variável e atuar na gestão do clima.

Portanto, sendo a organização, entre outras coisas, uma estrutura formada por pessoas que se relacionando e dividem o trabalho para um denominador comum; onde as mesmas possuem um conjunto de crenças, valores e comportamentos em comum, percebe-se que é neste ambiente que surgem e se desenvolvem o clima e cultura organizacionais, os quais precisam ser estudados, avaliados e considerados no contexto geral de administração humana e financeira.

Clima Organizacional

Advindo da complexidade das novas relações de trabalho, em um ambiente organizacional mais exigente, o clima de uma empresa permite, segundo Tagliocolo e Araújo (2007) auxiliar no desenvolvimento de atitudes, padrões de comportamento e relacionamento pessoal e profissional, estimulando o grau de satisfação da equipe na busca dos objetivos da empresa.

O clima organizacional de uma empresa é um fator de muita importância, isto é, o bom funcionamento da empresa necessita que os funcionários tenham um grau de satisfação saudável e que os funcionários, estejam motivados na realização de suas tarefas para a obtenção da produção esperada.

A área de Recursos Humanos de uma determinada empresa deve buscar o pleno aproveitamento das pessoas, ou dos Recursos Humanos, dispondo-os para que ofereçam um maior rendimento organizacional, seja em termos de efeito ou produção, com o melhor nível de realização individual, expresso em termos de satisfação pessoal e geral.

Um dos desafios atuais das empresas é saber valorizar os seus funcionários a fim de que seja mantido o grau de satisfação adequada. Pois como é do senso comum, o clima organizacional interfere na produtividade e na motivação dos funcionários.

Aqui parecem ser importantes algumas questões, tais como: o que é, afinal, clima organizacional? O clima de uma empresa pode ser percebido de várias maneiras?

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização (Edela, 1978 apud LIMA; ALBANO, 2002, p.35).

Ainda para o citado autor, o clima organizacional pode ser percebido de duas formas: desumano e tranqüilo. O primeiro é ligado à tecnologia e um ambiente tenso quando há forte pressão sobre cumprimento de regras, normas rígidas e burocráticas, que poderá levar a punições ou até demissões. Já o segundo transcorre normalmente, tratando positivamente dos afetos, sem se descuidarem das normas e do trabalho em si; para este clima, diz o autor, que por ser um clima tranqüilo não significa que inexistam turbulências ou desentendimentos, mas o que se prevalece neste ambiente é o respeito entre seus colegas e a prática da cooperação dos membros da organização, em função de objetivos compartilhados.

Similar à concepção de Souza acerca dos tipos de climas, Luz (1999) apud Tagliocolo e Araújo (2007, p.2), em seu ensaio sobre clima organizacional afirma que este é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político como também, na vida privada dos funcionários. Sobre isso Luz (2001), afirma que:

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa (LUZ, 2001 apud LIMA; ALBANO, 2002, p.35).

O clima organizacional auxilia no desenvolvimento de atitudes, padrões de comportamento e relacionamento pessoal e

profissional, estimulando o grau de satisfação da equipe na busca dos objetivos da empresa (TAGLIOCOLO; ARAÚJO, 2007, p.1).

De acordo com Lima e Albano (2002, p.3), o clima surge procedente dos valores e tradições que cada um dos envolvidos no processo trazer para dentro da organização, influenciando, desta maneira, no estilo gerencial ou de liderança.

Baseado nesta consideração pode-se afirmar que o clima organizacional traduz nas relações mantidas no ambiente de trabalho entre empresa e funcionários favorecendo as relações humanas.

Tagliocolo e Araújo (2007) explicam as características de cada dimensão encontrada no ambiente de trabalho por meio do clima organizacional:

Resistência à mudança: está relacionado com as alterações das rotinas de trabalho por outra mais eficiente e envolve a participação dos funcionários neste processo de implantação e adequação a um novo sistema.

Estresse: está relacionado com as ações rotineiras, o que envolve o relacionamento com as demais pessoas. O estresse afeta a produtividade do funcionário, e pode ser causado tanto por fatores pessoais quanto organizacionais, cabe ao administrador desenvolver ações que amenizem os impactos negativos do estresse.

Liderança: relaciona líder e colaborador, bons líderes influenciam e motivam seus colaboradores, sua equipe de trabalho, e assim a organização se torna mais eficiente e eficaz. Bons líderes geram mais resultados positivos.

Motivação: está mais ligada a aspectos internos do que externos, as organizações podem gerar estímulos externos, mas cada funcionário terá uma percepção se motivando ou não.

Procopiuck (2009, p.3) diz que além destas características, podem-se encontrar ainda duas abordagens para o clima organizacional que têm sido bastante consideradas: uma a abordagem do compartilhamento cognitivo e a outra abordagem da percepção compartilhada.

A primeira define o clima como representações construtivas de indivíduos, ou, de outro modo, como seus esquemas cognitivos se relacionam em um ambiente de trabalho em que estão inseridos. Nesta abordagem, segundo o autor, a preocupação se concentra em apreender a percepção do sentido que os indivíduos atribuem ao ambiente.

A segunda abordagem, ao contrario, define o clima do ambiente para o indivíduo. Melhor dizendo, está relacionada "(...) usualmente a normas e valores, a condições estruturais e ao ambiente físico e psicológico – e que são captadas, interpretadas e avaliadas continuamente pelos indivíduos", diz Procopiuck et al., (2009, p.4); os membros da instituição absorvem as

condições locais e, desta maneira, reflete o que sentem através do clima organizacional, influenciando tanto o comportamento individual quanto coletivo na busca de resultados.

Segundo Procopiuck *et al* (2009, p.4), a qualidade e as características do ambiente organizacional que são representadas pelos membros da organização, influenciam tanto o comportamento individual quanto o coletivo na busca de resultados. Assim sendo o clima organizacional é visto como um fenômeno.

Um fenômeno perceptual duradouro e multidimensional, construído com lastro na experiência e compartilhado pelos membros de uma unidade organizacional. Em termos funcionais, o clima organizacional tende a orientar e regular os comportamentos individuais em consonância com os padrões desenvolvidos na e pela própria organização (Litwin, 1971, p. 111; Koys; Decotiis, 1991, p. 266 *apud* PROCOPUICK *et al*, 2009, p.4).

Diante das concepções descritas sobre clima organizacional entende-se que o mesmo pode variar em diferentes graus de percepção entre os membros da organização com relação ao comportamento de variáveis provenientes tanto do indivíduo para o ambiente, como do ambiente para o indivíduo, que os envolvem.

Além disso, tende a existir no contexto organizacional, segundo Procopiuck *et al* (2009, p.4) forte relação entre as medidas de clima organizacional e as de satisfação com o trabalho, o que reforça a sua natureza avaliativa.

Cultura Organizacional

Dentre os diversos conceitos encontrados de cultura organizacional, também chamada de corporativa como o conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros de uma determinada organização, afirma Rodrigues (2007).

[...] cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa. (Nassar, 2000 *apud* LIMA; ALBANO, 2002, p.34)

Pires e Macedo (2006, p.83) delineiam a cultura como um dos pontos-chave no entendimento das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir.

Diz ainda que, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura quer dizer construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas de um mesmo grupo social.

Para Fleury e Fischer (1989, p. 117) *apud* Pires e Macedo (2006, p. 84), a cultura é entendida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, pode ser concebida tanto como elemento de comunicação e consenso, como pode, também, ocultar e instrumentalizar as relações de dominação.

Cultura Organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionam suficientemente bem a ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (Schein, 1994, *apud* ZAVAREZE, 2008, p.2)

Para Fleury (2007), *apud* Veloso e Souza (2007, p. 2) cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Segundo Kissil (1998) *apud* Marassi (2002), pode-se conceituar a cultura como um modo de vida de uma determinada organização que se utiliza de um sistema de crenças e valores que é visto como uma forma aceita de interação e de relacionamento por todos os componentes desta organização. Para que a organização possa sobreviver e se desenvolver e para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional.

Clima e Cultura Organizacionais nas Organizações

Parece ser do senso comum que um indivíduo ao adentrar em um sistema organizacional produtivo procurará, naquele ambiente, ter as suas necessidades atendidas, seja para o grupo social no qual está inserido ou para sua própria auto-realização (LIMA; ALBANO, 2002, p.33).

Independente do alcance destes objetivos, as relações de trabalho trazem grande subjetividade humana na organização: motivações, interesses, valores, história de vida, ou seja, a particularidade de cada indivíduo que influencia e é influenciado

pelo grupo, exigindo formas diferentes de relacionamentos.

A maneira de lidar com as diferenças individuais cria certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade (Moscovici, *apud* LIMA; ALBANO, 1977, p. 33)

Considerando esta afirmativa, o relacionamento interpessoal e o clima dos grupos podem trazer satisfações ou insatisfações pessoais ou grupais, refletindo em toda a organização. É, portanto, neste sentido, que o conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças é que dão forma ao modo singular de como as pessoas agem e interagem na organização na qual estão inseridas, colaborando conseqüentemente para o estabelecimento de uma cultura e clima organizacional.

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização. (Edela, 1978, *apud* LIMA; ALBANO, 2002, p.35)

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Ele é, de certa maneira, “o reflexo da cultura dentro da organização, ou melhor, o reflexo dos efeitos da cultura na organização como um todo (LIMA; ALBANO, 2002, p.35-6).

O clima organizacional, “influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho”. (LIMA; ALBANO, p.36)

Com relação à cultura organizacional, suas mudanças são mais profundas e, por isto, levam mais tempo para acontecer. Já o clima é mais fácil de ser percebido e apresentando uma natureza mais transitória, podendo ser administrado tanto a curto quanto em médio prazo. (Idem, p.36).

De modo geral, “o clima organizacional resulta da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)” (Luz, 1995, *apud* LIMA; ALBANO, p.36).

Resultados e Discussão

Um estudo sobre clima e cultura organizacional não é relevante apenas em nível de conhecimento. O desenvolvimento, por exemplo,

de uma pesquisa de campo, através de uma investigação adequada, leva a descoberta de aspectos negativos e positivos existentes em uma instituição.

Coda *apud* Luz (2001), *apud* Lima e Albano (2002, p. 38) afirma que “... uma investigação adequada sobre o Clima Organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito.”

E, segundo Lima e Albano (2002) o mais importante de uma pesquisa de campo é a devolução dos autos à organização. Com os resultados todos os aspectos negativos podem ser trabalhados, através de um plano de ação, a fim de que sejam corrigidos.

A pesquisa do Clima Organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade. (Luz, 2001, *apud* LIMA; ALBANO, 2002, p.38)

Sendo assim, a avaliação do clima organizacional é necessária a fim de que a organização tenha estrutura e ferramentas para buscar melhorias no ambiente interno ajustando situações que possam causar insatisfação aos funcionários prejudicando a produtividade dos mesmos e os resultados da organização.

O clima organizacional reflete também, segundo Oliveira e Campello, a capacidade da empresa para atrair e reter colaboradores competentes que contribuam com os resultados desejados (Campello; Oliveira, 2004 *apud* OLIVEIRA; CAMPELLO, 2008, p. 3).

Considerações finais

Diante do que fora apresentado percebe-se que uma organização é muito mais do que parte física, ou estrutural, ela é composta por pessoas, trabalho humano, e principalmente, alavancada por interações sociais.

De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 291), “o prédio onde funcionam, as pessoas que a integram e o equipamento técnico que utiliza não constitui a sua estrutura. A sua verdadeira estrutura é constituída pelo seu próprio funcionamento”.

Considerando esta declaração é possível afirmar que, os profissionais de recursos humanos junto com os líderes da instituição devem sempre estar atentos ao corpo humano que compõe a organização e, ainda, analisar o clima organizacional buscando todas as informações possíveis que possam influenciar nos resultados dos colaboradores, tais como preocupações,

insatisfações, sugestões, dúvidas e inseguranças, entre outros.

Não se deve esquecer que o clima é o índice de temperatura de como é ou está formado o grupo daquela corporação. Diz-se isso baseado no fato de que “o clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo”, diz Lima e Albano (2002, p.36). A cultura organizacional, por outro lado:

Representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas (Chiavenato, 1994, p. 52, *apud* OLIVEIRA; CAMPELLO, 2004, p.6).

Portanto, pode-se concluir que clima e cultura organizacionais são os principais elementos da administração das empresas. Ambos influenciam de forma considerável o bom ou o mal desempenho de uma empresa. Com o clima “retratando o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho” (Luz, 2001, *apud* LIMA; ALBANO, p.35), a cultura organizacional se constitui “numa das forças importantes que influenciam o comportamento. Compreende além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização (OLIVEIRA; CAMPELLO, 2004, p.6).

Referências

- GRAMKOW, A. Inovações Tecnológicas e Qualidade de Vida no Trabalho: estudo de casos na construção de edificações. UFSC / CSE / CPGA. 1999.
- LIMA, S.M.B; ALBANO, A.G. Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores. Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002
- MARASSI, F.D. Uma abordagem para o processo de mudança organizacional. Universidade Federal de Itajubá. 2002, p. 1-9
- MILANI, N.C.; MOSQUIN, E.S.; MICHEL, M. Uma breve análise sobre os conceitos de organização e cultura organizacional. Revista Científica Eletrônica De Administração, Ano VIII – Número 14 – Junho de 2008 – Periódicos Semestral.
- OLIVEIRA, J.S.G. de; CAMPELLO, M.L.C. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. SEGET 2008

- PIRES, J.C. de S.; MACEDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública. 2006, vol.40, nº1, pp. 81-104. 10
- PROCOPIUCK, M; COSTA, L.S.; ROGLIO, K. de D; EL-KOUBA, A. Avaliação do Clima Organizacional: desenvolvimento de sub-escalas dimensionais e de uma escala global. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. 2009
- ROBBINS, S.P. Comportamento Organizacional. 8. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- RODRIGUES, J.L.K. Gestão de Talentos Humanos. Rio de Janeiro: Corifeu, 2007.
- RUDIO, F.V. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 23 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, G.C. Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. Faculdades Integradas Rui Barbosa – FIRB, Seget, 2007, p.1-15
- TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M.G.T. Inventário de Valores Organizacionais. Estudos de Psicologia, v.5, n.2, p.289-315, 2000.3
- VELOSO, C.; SOUSA, E.V.S. A Influência da Cultura Organizacional nas Operações de Fusões e Aquisições. FEAD MINAS - Centro de Gestão Empreendedora. Seget 2007
- ZAVAREZE, T.E. Cultura Organizacional: Uma revisão da literatura. Portal dos Psicólogos. 12 de Agosto de 2008.