

Clima e cultura organizacional: um estudo de caso em uma empresa de materiais de construção

Jair Paulino de Sales (Universidade Federal do Cariri) jairpsales@hotmail.com
Micaelle Nayara Dias Rodrigues (Faculdade de Juazeiro do Norte) micaellenayara_@hotmail.com
Jucier Gonçalves Júnior (Universidade Federal do Cariri) juciergjuniior@hotmail.com
Ana Leice da Silva Souza (Centro Universitário Leão Sampaio) analeice.ss@gmail.com
Kelvin Alexandre de Oliveira Brito (Universidade Regional do Cariri) kalexandrebrito@bol.com.br

Resumo:

A cultura organizacional pode ser entendida como a identidade da empresa, se tornando ferramenta de fundamental importância para um melhor funcionamento e desenvolvimento da organização. O clima é a qualidade do ambiente organizacional. É através da cultura que valores e crenças são compartilhados pelos colaboradores, exercendo influência sobre eles. Uma organização que conta com uma cultura definida é capaz de se colocar com relação às decisões a serem tomadas no tocante ao ambiente interno e externo. Com esta pesquisa objetivou-se verificar como é a cultura e o clima organizacional de uma empresa familiar de material de construção situada em Juazeiro do Norte – CE na visão de seus colaboradores, e como esta influencia o bem-estar e a satisfação dos funcionários. Obteve-se como resultado que a empresa estudada conta com uma cultura forte e flexível, sendo bem avaliada por seus colaboradores, se mostrando capaz de permanecer e se desenvolver ainda mais no mercado.

Palavras chave: Clima, Cultura, Organização, Satisfação.

Climate and organizational culture: a case study in a construction materials company

Abstract:

Organizational culture can be understood as an identity of the company, becoming a tool of fundamental importance for a better functioning and development of the organization. Climate is a quality of the organizational environment. It is through culture that values and beliefs are shared by the employees, exerting influence on them. An organization that has a culture defined and able to put itself with a comment on the subject. This research aimed to verify how a culture and organizational climate of a family-owned construction material company in Juazeiro do Norte - CE in the view of its employees, and how this influence of well-being and employee satisfaction. The result was that a company studied has a strong and flexible culture, it being well evaluated by its employees, showing that it is capable of remaining and developing even more at the market.

Key-words: Climate, Culture, Organization, Satisfaction.

1. Introdução

A cultura de uma empresa é responsável por orientar os colaboradores, ou como afirma Robbins (2005) auxilia na percepção da “maneira como as coisas são feitas”. Assim, Cultura Organizacional consiste no “conjunto dinâmico de valores, idéias, crenças, expectativas, hábitos, habilidades, atitudes e tradições compartilhados por pessoas dentro de uma

organização que regem o seu funcionamento” (ROSELLÓ; RUIZ; MOLINA, 2015).

Para Dubrin (2006), a cultura organizacional de determinada empresa está diretamente ligada à personalidade dos fundadores ou da família fundadora, no caso da empresa familiar; sendo que a visão, modo de agir, pensamentos e outras variáveis provenientes dos fundadores influenciarão a todos integrantes da organização através da sua cultura. Portanto, cada organização produz sua própria cultura organizacional, fruto de sua subjetividade e, como tal, está vulnerável a mudanças.

Entretanto, esta visão representativa da cultura leva a crer que as organizações são essencialmente estruturas sociais e reais, que se encontram nas mentes dos seus membros, os quais as materializam em regras e relações (SÁNCHEZ, 2017). Dessa forma, apesar da cultura ser a mesma dentro da organização, é possível que os dirigentes a percebam de forma diferente dos funcionários. Esta situação pode, potencialmente, gerar conflitos.

Roselló, Ruiz e Molina (2015) afirmam que a cultura organizacional é criada ao longo da evolução institucional e não permite mudanças violentas. Reflete o grau de integração interna da organização, expressa a identidade e a forma de reagir da mesma; isto é, como seus membros pensam, sentem e agem. Nesse contexto, uma boa cultura organizacional e um clima favorável refletem positivamente na forma como os funcionários desenvolvem suas tarefas e como percebem a empresa da qual fazem parte, influenciando diretamente na satisfação dos funcionários no trabalho, propiciando benefícios para ambas às partes.

Sukumaran e Alamelu (2014) argumentam que o absenteísmo pode ter inúmeras causas, dentre as quais eles citam insatisfação com as políticas organizacionais, além da baixa qualidade do relacionamento com colegas de trabalho e chefia imediata. Nesses casos, o absenteísmo pode ser interpretado como uma estratégia do funcionário para lidar com a tensão dialética na relação entre ele e seu supervisor e, conseqüentemente, ao reduzir esta tensão, é possível minimizar o tempo não trabalhado pelos indivíduos (HALBESLEBEN et. al., 2014).

Dessa forma, há uma tendência das empresas virem desprendendo atenção para os funcionários e suas necessidades. Contudo, uma boa parcela ainda se preocupa mais com os resultados e lucros, e menos com as pessoas que executam tarefas dentro da organização, não valorizando o clima organizacional. Mantovani e Greatti (2008) advogam que a busca por melhores resultados para uma empresa implica no envolvimento dos colaboradores com os objetivos da organização, e assim, o clima organizacional deve estar favorável ao desempenho das atividades dentro da empresa, pois o comprometimento dos colaboradores dependerá do fato de estarem satisfeitos com a postura adotada pela organização.

Diante do exposto, o estudo busca analisar o clima e a cultura organizacional de uma empresa de pequeno porte na cidade de Juazeiro do Norte-CE, bem como o grau de satisfação dos funcionários, considerando que são fatores que se apresentam interligados.

2. Referencial teórico

2.1 Clima organizacional

O clima organizacional é um fator importante para se entender o meio de trabalho e a maneira como este se relaciona ao desempenho das pessoas envolvidas na organização. Dessa forma Champion apud Luz (2003) contribui dizendo que o clima se trata das “impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho”, ainda que todos não compartilhem da mesma opinião o clima retrata o comportamento dos indivíduos, considera-

se que as especificidades da organização influenciam a forma como as pessoas se relacionam na empresa.

De acordo com os autores que contribuíram para o estudo, o clima é um fator que evidencia as diferenças entre uma empresa e outra, identifica quando uma empresa possui uma gestão que valoriza os funcionários e quando não confere a devida importância à gestão de pessoas. Para Paschoal (2006) quando os colaboradores se sentem bem executando o seu trabalho na empresa o clima interno vivido por eles é ideal. Acerca disso:

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma (KANAAANE, 1999).

Diante disso, é perceptível que quando existe mais participação dos funcionários nas decisões esses se sentem valorizados para desenvolver melhor as tarefas, conseguindo bons resultados para a organização.

Segundo Luz (2003) podem ser percebidos três tipos de clima: bom, prejudicado ou ruim. O primeiro é notado no momento em que os funcionários expressam bons sentimentos ao trabalhar naquela empresa e se sentem bem fazendo parte da equipe. Os outros dois ocorrem no momento em que surgem divergências que podem influenciar negativamente no clima, acarretando desânimo ao desempenhar atividades, rivalidade, entre outros fatores também negativos.

Para Fernandes (2015), o clima ruim dentro de uma organização é bastante negativo, influenciando diretamente no desempenho dos funcionários, sendo capaz de ocasionar conflitos, intrigas, falta de comunicação. Corroborando a ideia dos autores:

clima organizacional retrata o grau de satisfação dos membros da organização nos ambientes de trabalho em que estão inseridos, estando o clima relacionado à cultura organizacional, cujas modificações geram expectativas, ou, às vezes, insatisfação e insegurança sobre o local de trabalho (SILVA; DIEHL, 2013).

Ratifica-se que o clima de uma organização interfere bastante nos níveis de satisfação no trabalho, estando também associado à motivação. Chiavenato (2002) afirma que a cultura de determinada organização influencia no clima que nela existe, sendo assim, entende-se que a cultura será fator determinante para o clima organizacional, que por sua vez exerce grande influência na qualidade do ambiente de trabalho, tornando algo favorável ou não para o colaborador. Fernandes (2015) afirma que o clima e a cultura organizacional possuem uma relação, uma é a causa e a outra consequência; a cultura é a causa para o clima favorável ou não. Para tanto será tratada cultura organizacional no próximo tópico.

2.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional é de grande importância para o bom funcionamento das organizações, referindo-se a compartilhar valores que podem modificar a forma como os funcionários se comportam na empresa. Para Srour (1998) a cultura é algo que pode ser aprendido, difundido e dividido. Não se trata de herança, entretanto decorre de aprendizagem, formando uma identidade para a organização e se edifica no decorrer do tempo.

Nota-se que a cultura é algo presente em todas as organizações, algo particular de cada uma. Logo, “a cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias,

símbolos, ou mesmo edifícios e produtos” (MINTZBERG et. al., 2000). Dessa forma a cultura é imprescindível na empresa. Soares e Souza (2014), ainda acrescentam que ela pode ser percebida por meio do comportamento dos colaboradores, seja nas vestes que usam na maneira como tratam as pessoas, entre outros fatores que evidenciam a cultura organizacional.

Chiavenato (2004) corrobora com esses pensamentos sobre a definição da cultura organizacional, para ele:

A CO ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais (Chiavenato, 2004).

A cultura é constituída de diversas variáveis que, da ótica de Oliveira, Estender e Macedo (2016) conferem explicações para as pessoas que integram a organização possam ter subsídios para resolver possíveis situações desfavoráveis na organização. Chiavenato (2004) as divide em ambientais, socioambientais, culturais, atitudes e comportamento no trabalho de indivíduos e grupos.

De acordo com Dias (2003) e Chiavenato (2004) essas variáveis auxiliam na solução de conflitos quanto à cultura e, conseqüentemente ao clima organizacional, que harmonizados tornam a empresa capaz de se desenvolver e manter-se no mercado.

A cultura organizacional é o elemento que impulsiona o desempenho de uma empresa, percebe-se isso quando Robbins (2005) defende que a cultura está ligada a certos benefícios, tais como, diminuição da taxa de rotatividade, é capaz de diferenciar a organização das outras, confere identidade aos funcionários. Esses benefícios e outros possíveis fazem com que os gestores das empresas concedam mais atenção ao seu capital humano para que possam usufruir das regalias.

“A cultura organizacional não é algo que se possa tocar. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas por meio dos seus efeitos ou conseqüências. Nesse sentido lembra um iceberg” (CHIAVENATO, 2004), onde são vistos apenas alguns aspectos superficiais, decorrentes da sua cultura. “Quase sempre são as decorrências físicas e concretas da cultura, como o tipo de edifício, as cores utilizadas, os espaços, os tipos de salas e mesas, os métodos e procedimentos de trabalho, as tecnologias utilizadas, os títulos e descrição de cargos, as políticas de gestão de pessoas” (CHIAVENATO, 2004). Os aspectos não visíveis, intrínsecos, é onde estão localizadas as decorrências e perspectivas psicológicas e sociológicas, que são mais difíceis de perceber.

Segundo Chiavenato (2004) o iceberg da cultura apresenta várias camadas, e na medida em que dista mais da ponta a mudança é considerada mais difícil de ser realizada, e em último lugar se encontram aspectos informais que estão relacionados ao lado emocional, ligados a aspectos sociológicos e psicológicos.

A cultura de uma organização é o reflexo da forma de como ela interage com o ambiente, como cita Soares e Souza (2014). Para Chiavenato (2004) ela apresenta seis características, tidas como principais. Sendo: regularidades nos comportamentos observados; normas; valores dominantes; filosofia; regras; e clima organizacional, e trabalhar bem essas características torna possível realizar mudanças na cultura, para tornar a organização um ambiente melhor e mais harmonioso.

2.3 Satisfação no trabalho

A palavra satisfação representa “um sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa, a partir de uma interação” (KOTLER, 2009).

De acordo com Vergara (2007) a Teoria de Herzberg afirmava a existência de dois fatores para explicar a maneira como os indivíduos se comportam no ambiente de trabalho, focando a satisfação, sendo eles, fatores higiênicos e motivacionais. “Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas” (VERGARA, 2007). Tais fatores podem deixar de causar insatisfação, mas segundo a mesma autora, não causam a satisfação dos colaboradores.

De acordo com Oliveira, Estender e Macedo (2016) os fatores motivacionais, considerados intrínsecos, se referem aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento, presentes no topo da pirâmide de Maslow, e se estiverem presentes na organização causam a satisfação. “Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação” (VERGARA, 2007).

Diante da ótica de Fernandes (2015) a satisfação no ambiente de trabalho é algo afável e deriva do conhecimento do trabalho que é realizado permitindo atribuir ao trabalho importantes valores. Por essa definição pode-se destacar três elementos favoráveis ao entendimento de satisfação no trabalho, sendo eles: valores, importância e percepção. Esses elementos, para Locke (2005, apud ROBBINS, 2005) são como chaves para que o indivíduo consiga o que deseja de forma consciente ou inconscientemente.

Satisfação no trabalho formalmente definida é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho, é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às suas várias facetas. Aspectos mais comuns da satisfação no trabalho relacionam-se com pagamento, desempenho e avaliação de desempenho, colegas qualidade de supervisão condições físicas e sociais do local de trabalho (HUNT; OSBORN, 2002).

A forma como os funcionários se sentem em relação ao seu ambiente de trabalho é um reflexo direto da cultura e do clima organizacional. Um ambiente com um clima amistoso e uma cultura forte, onde os funcionários são valorizados no desempenho das suas atividades, os tornam mais satisfeitos e propensos a melhorarem em função da empresa e seus objetivos.

Como sugere Hunt e Osborn (2002) os elementos “mais comuns da satisfação no trabalho relacionam-se com pagamento, desempenho e avaliação de desempenho, colegas qualidade de supervisão condições físicas e sociais do local de trabalho” (HUNT; OSBORN, 2002). Assim, percebe-se que cada fator recebe a sua devida importância pelo colaborador, mas as condições físicas e sociais do local de trabalho tendem a receber mais importância que as outras.

A satisfação é como o produto final entre a recompensa que o funcionário espera e aquela que foi obtida podendo proporcionar altos ganhos tanto para funcionários quanto para os gestores. Quando a maioria dos membros da empresa se ajusta a cultura o resultado é mais empenho de todos e mais satisfação.

3. Metodologia

Foi realizado um estudo exploratório, descritivo e quantitativo em uma empresa de pequeno porte situada em Juazeiro do Norte-CE, cidade de médio porte do interior do estado do Ceará, utilizando questionários semiestruturados contendo a Escala Likert.

A Escala Likert de verificação versa sobre “desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância” (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014). Assim os entrevistados mostram seu nível de concordância acerca de determinado item a ser considerado na pesquisa.

Para Costa (2011) a vantagem dessa escala reside em sua facilidade de manuseio, pois se torna fácil para o entrevistado responder e “emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer” (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014).

De início, foi realizada uma entrevista com os dois gestores da empresa acerca do clima organizacional, o relacionamento entre funcionários e gestores, responsabilidade, qualidade e carga de trabalho, comunicação e outros assuntos relevantes que contribuíram como parâmetro norteador na construção do estudo.

Em uma segunda etapa, buscou-se avaliar o clima, a cultura organizacional e a satisfação no ambiente de trabalho em uma amostra de 20 funcionários, durante os dias 10, 11 e 12 do mês de janeiro de 2017. Foram excluídos àqueles se recusaram a responder ao questionário.

As perguntas versavam sobre as expectativas dos funcionários em relação ao seu trabalho; sobre os recursos que a empresa dispõe para auxiliar no desempenho das funções; a relação gestor e funcionário; motivação; entre outros fatores que auxiliaram a desenvolver a pesquisa. As variáveis nos questionários foram avaliadas de 1 a 5, sendo 1 péssimo, 2 ruim, 3 regular, 4 bom e 5 ótimo.

Os dados foram tabulados utilizando o Microsoft Excel® e submetidos à análise descritiva.

4. Resultados

A empresa em estudo possui pouco mais de nove anos no mercado, no início contava com pouquíssimos funcionários e apenas uma loja, atualmente possui 20 funcionários e quatro lojas na cidade de Juazeiro do Norte-CE. Os dados demográficos dos funcionários se encontram distribuídos na Tabela 1 a seguir. Nota-se que os colaboradores são em sua maioria são jovens de até 25 anos, do sexo masculino, solteiros e com até quatro anos de contribuição na empresa.

Sexo	Masculino	17
	Feminino	03
Faixa Etária	Até 25 anos	10
	De 26 a 30 anos	07
	Acima de 30 anos	03
Tempo na Empresa	De 1 a 4 anos	10
	De 5 a 8 anos	03
	Acima de 8 anos	07
Estado Civil	Solteiro	08
	Casado	07
	Outros	05

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)
Tabela 1 - Dados dos funcionários

Conforme é evidenciado na tabela 2, variáveis como o espírito de equipe, tratamento pelo supervisor e Comunicação com o superior como as mais bem avaliadas no âmbito da cultura organizacional da empresa em tela, uma vez que a maioria dos funcionários considerou como nota máxima (cinco). Enquanto, a relação externa ao ambiente de trabalho e o interesse nas tarefas foram àquelas que menos pontuaram no quesito máximo. Interessante notar que, nenhum dos quesitos recebeu nota mínima (1 ou 2).

Variáveis	1	2	3	4	5
Espírito de equipe	-	-	1	8	11
Interesse nas tarefas	-	-	5	10	5
Comunicação com o superior	-	-	-	-	20
Relação no ambiente de trabalho	-	-	-	10	10
Relação externa ao ambiente de trabalho	-	-	5	10	5
Recursos para desempenhar as tarefas	-	-	3	10	7
Incentivos para desenvolver tarefas	-	-	-	13	7
Tratamento recebido pelo superior	-	-	-	5	15

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Tabela 2 – Variáveis Avaliadas por Funcionários

5. Discussão

Após reunir os dados das entrevistas e questionários com funcionários e superiores percebeu-se que a maioria dos funcionários possui ótima relação com seu superior e se consideram parte importante do processo, estabelecendo ótimas relações dentro e fora do ambiente de trabalho, o que é considerado de grande importância de acordo com Silva e Diehl (2013).

Para os superiores, o relacionamento com os colaboradores recebe grande importância, sempre pautado no respeito tratando todos iguais, porém, sem esquecer as diferenças de cada um, pois o colaborador satisfeito se torna peça fundamental para tornar a empresa mais produtiva, ratificando o pensamento de Oliveira, Estender e Macedo (2016).

Vale destacar que a variável “Tratamento recebido pelo superior” foi muito bem avaliada, o que pode ser observado pela pesquisadora e também foi refletido nas respostas dadas pelos funcionários, notando-se que não houve influência por motivo de medo ou repesaria

A empresa está sempre aberta a novas ideias vindas de seus funcionários e preza pela integração e comunicação, bem como o aprendizado que é algo bastante incentivado pelos superiores.

A cultura da organização em estudo é considerada do tipo Clã, pois “apresenta características de maior flexibilidade. O foco, assim como na hierarquia, é interno. Neste tipo de cultura é pressuposto que a melhor forma de obterem-se resultados é por meio de equipes de trabalho” (DE DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006). Nesse tipo de cultura os clientes são vistos como parceiros, e a empresa estão sempre preocupados em desenvolver um ambiente de trabalho mais humano, tornando mais viável a participação e o comprometimento dos funcionários.

O clima percebido na empresa é amistoso, o que para Fernandes (2015) é um ponto bastante positivo e capaz de impulsionar a organização a melhores resultados, pois como ratifica Oliveira, Estender e Macedo (2016) quando os funcionários se sentem bem, são tratados de

uma forma melhor pelos colegas e por seus superiores tendem a realizar um bom trabalho e estarem satisfeitos, e foi constatado isso na empresa pesquisada.

Vale destacar que no período de atividade da organização, foi relatado que apenas dois funcionários se desligaram da empresa, o motivo apresentado foi a necessidade de exercer outras funções hierarquicamente mais altas, algo que ainda não é possível de ser proporcionado por esta organização devido ao seu tamanho.

6. Considerações finais

Várias empresas no cenário atual ainda não demonstram a preocupação necessária com a cultura e o clima organizacional, mas com os pensamentos explicitados nesse trabalho percebe-se que se tratam de ferramentas fundamentais para obtenção de avanços e melhores desempenhos na gestão de pessoas, e consequentemente interfere diretamente nos resultados organizacionais.

Esse trabalho teve como principal objetivo analisar o clima e a cultura organizacional de uma empresa de pequeno porte, verificando sua relação com a satisfação dos funcionários da organização. Os dados verificados na pesquisa apresentaram a maioria dos entrevistados do sexo masculino, na faixa etária de até 25 anos de idade e solteiros. São funcionários que, em sua maioria estão na empresa desde o começo e outros foram agregados na medida em que a empresa se expandia.

O índice de rotatividade de funcionários é quase zero. A organização mostrou que o clima e a cultura organizacional são elementos que recebem a devida importância, admitindo a sua necessidade de contribuir para a satisfação do funcionário dentro da organização, salientando que os colaboradores são uma das principais preocupações e considerados um dos seus recursos mais importantes.

Os resultados obtidos no estudo foram considerados bons, a equipe foi avaliada positivamente e os gestores da mesma forma, é importante destacar que apesar dos bons resultados ainda requer melhorias, principalmente no investimento em treinamento para os colaboradores, como também foi declarado pelos entrevistados.

Referências

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.

DOMENICO, S. M. R.; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. *A Relação entre Tipos de Cultura Organizacional e Valores Organizacionais*. XXX Encontro da ANPAD, Salvador, 2006.

DIAS, R. *Cultura Organizacional*. Campinas: Alínea, 2003. 151 p.

DUBRIN, A. J. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FERNANDES, B. M. *Análise do Clima Organizacional em uma Empresa Prestadora de Serviços*.

CRICIÚMA, 2015. Disponível em:<

[http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3943/1/BRUNA%20MENDES%20FERNANDE S.pdf](http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3943/1/BRUNA%20MENDES%20FERNANDE%20S.pdf)> Acesso em: 04 fev. 2017.

HALBESLEBEN, J. R.; WHITMAN, M. V.; CRAWFORD, W. S. A dialectical theory of the decision to go to work: bringing together absenteeism and presenteeism. *Human Resource Management Review*, v.24, n.2, p. 177-192, 2014.

HUNT, J.; OSBORN, R. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Bookman 2002.

- KANAANE, R.** *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KLOTTER, P.** *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LUZ, R.** *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MANTOVANI, A. T.; GREATTI, L.** Análise do clima organizacional como uma prática administrativa. *Cadernos de Administração*, v. 16, n.2, p.20-33, 2008.
- MINTZBERG, H. et al.** *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, N.; ESTENDER, A. C.; MACEDO, D. L.** Clima organizacional e a satisfação no trabalho. *Empreendedorismo. Gestão e Negócios*, v. 5, n. 5, Mar. 2016, p. 197-213.
- ROBBINS, S. P.** *Comportamento Organizacional*. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROSELLÓ, A. O. T.; RUIZ, V. M.; MOLINA, G. O. M.** Consideraciones sobre los grupos implicados y la cultura organizacional para elaborar la planificación estratégica em bibliotecas médicas. *Revista de Comunicación Vivat Academia*. v.8, n.131, p.187-202, 2015.
- SÁNCHEZ, M. N.** Análisis de las organizaciones mediante la evolución de la teoría respecto a perspectivas y metáforas organizacionales. *Técnica Administrativa*, v.16, n.2, 2017.
- SILVA, M.; DIEHL, L.** A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do Vale do Taquari/RS. Rio Grande do Sul: 2013. *Revista destaques acadêmicos*, v.5, n.1, 2013.
- SOARES, J. J.; SOUZA, M. M. M.** de. *Cultura Organizacional: Análise de uma Empresa Nacional de Tecnologia*. Anais do V Seminário Multidisciplinar ENIAC 2014, v.1, n.5, 64-88.
- SROUR, R. H.** *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SUKUMARAN, A. K. S.; ALAMELU, R.** Employee absenteeism: an exploratory factor analysis. *Journal of Applied Economic Sciences*, v.9, n.2, p.315-319, 2014.
- VERGARA, S. C.** *Gestão de Pessoas*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R.** *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999.