

## **CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CÉLIA VARIEDADES**

**Carlos Jarder Neves Lopes<sup>1</sup>**  
**Maria do Socorro Silva Mesquita<sup>2</sup>**  
**Benedito Ivon Linhares Queiroz<sup>3</sup>**

**Resumo:** O estudo de caso foi realizado na empresa Célia Variedades, com objetivo de procurar a melhor forma de se trabalhar o clima e a cultura organizacional. O objetivo geral abordado foi: Como analisar o gerenciamento do clima e cultural organizacional como ferramenta motivacional à disposição de dirigentes, gestores e funcionários, capaz de contribuir para a melhoria da qualidade das relações interpessoais nos ambientes de trabalho. Focalizar a empresa na dimensão de sua forma ou configuração organizacional pode ajudar a identificar aspectos de sua estrutura, da natureza do trabalho executado dentro dela e outras particularidades de sua anatomia. Também abordou seus objetivos específicos que são: Analisar os impactos diretos sobre as performances e desempenho dos resultados obtidos pela organização na percepção dos colaboradores internos; abordar o conceito de clima organizacional e sua relação com cultura empresarial, bem como estratégias e ações para o gerenciamento e identificar as percepções e expectativas dos funcionários como a empresa. Todo o estudo de caso foi baseado nos seguintes autores: Aguiar 2000, Campello & oliveira 2004, Chiavenato 2005, Engel, Blackwell, Miniard 2004, Fleury 2004 e Kloter 2002. Uma forte cultura organizacional oferece aos funcionários uma compreensão clara da maneira como as coisas são feitas. Ela oferece estabilidade à organização. Toda organização tem uma cultura e que, dependendo de sua força, pode ter uma influência significativa sobre o comportamento e as atitudes de seus membros. A cultura funciona assim então como uma espécie de controle do comportamento individual, tornando-o mais semelhante aos dos demais membros da organização. Podemos dizer que a cultura organizacional, num sentido bem ampliado, é como um conjunto de mecanismos de controle - planos, receitas, regras, instruções - para governar o comportamento.

**Palavras-chave:** Clima e cultura organizacional. Gerenciamento do clima organizacional. Diagnóstico e Análise de clima organizacional

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão - FLF

<sup>2</sup> Prof<sup>a</sup>: Ms. Maria do Socorro Silva Mesquita - FLF

<sup>3</sup> Acadêmico do curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão - FLF

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado, onde o mercado se encontra cada vez mais aquecido e competitivo a busca por um ambiente de trabalho motivador e produtivo se faz necessário para um bom desempenho dos colaboradores em busca de resultados relevantes seja em termos produtivos ou financeiros para a empresa.

Portanto, reflexões e análises sobre clima permitem comparar e avaliar como colaboradores percebem o equilíbrio entre as contrapartidas que estão recebendo em troca do compromisso, da dedicação e do trabalho que realizam.

Este estudo de caso tem como objetivo geral: Analisar o gerenciamento do clima e cultural organizacional como ferramenta motivacional à disposição de dirigentes, gestores e funcionários, capaz de contribuir para a melhoria da qualidade das relações interpessoais nos ambientes de trabalho. No intuito de colaborar com a gestão da empresa para solucionar conflitos envolvendo assuntos sobre clima e cultura organizacional.

E no mesmo sentido de buscar resolver problemas sobre o assunto abordado neste estudo de caso serão abordados como objetivos específicos os seguintes pontos: Analisar os impactos diretos sobre as performances e desempenho dos resultados obtidos pela organização na percepção dos colaboradores internos; abordar o conceito de clima organizacional e sua relação com cultura empresarial, bem como estratégias e ações para o gerenciamento e identificar as percepções e expectativas dos funcionários com a empresa.

No entanto quando se percebe que o grau de insatisfação supera com certa frequência o de satisfação com a organização, o compromisso do profissional vai sofrendo continuamente um desgaste que pode culminar na ruptura total do contrato psicológico de trabalho e em alguns casos da própria relação formal.

Porém quando a fragilidade do compromisso coloca o colaborador em uma zona total de indiferença, na qual ele ainda pode perceber e ter suas expectativas em relação ao contrato formal firmado entre empregador e empregado na qual suas necessidades não são atendidas e a partir daí começa a ter experiências negativas em termos de sua realização profissional pode prejudicar o bom andamento da empresa seja referente ao mercado ou ao próprio clima organizacional.

Clima Organizacional tem sido, portanto, considerado fator de relevância para a gestão organizacional, principalmente após as mudanças consequentes do processo de globalização e internacionalização das organizações (Kotler 2002).

Quanto maior for o tempo de convivência com a organização mais avançado será o processo de aprendizagem sobre sua cultura, o que certamente influencia o conjunto de percepções do colaborador. Se os traços da organização afinam-se às suas referências profissionais e pessoais ele tende a integrar-se com maior rapidez e facilidade, o que pode ser um dado e um aspecto importante para seu envolvimento, motivação e desempenho com a empresa e com o grupo.

Os resultados das organizações dependem de três variáveis: pessoas, processos e filosofia estratégica. As pessoas, na busca dos resultados, utilizam processos que são orientados pela filosofia estratégica da empresa. Quanto maior for a interação entre essas três variáveis, maior será a sinergia do modelo. Logo, a busca dos resultados está relacionada à forma como os colaboradores trabalham, os processos utilizados pela organização, (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 2004, p.45).

Em uma organização os ambientes mudam constantemente independente de tempo e lugar, para que haja o desenvolvimento integral, as empresas devem, não só centralizar seus esforços de forma transparente na satisfação do cliente externo, mas também no cliente interno, ou seja, o funcionário, pois sua satisfação trará, como consequência, a satisfação do cliente externo, contribuindo para os resultados das empresas.

O ser humano é um ser complexo e é muito mais do que um composto mecânico. Na maioria das vezes referida como um fator de produção, ele possui certamente muitos outros atributos e qualidades, os quais afetam significativamente seu desempenho. O indivíduo tem variações diversas em relação ao seu estado emocional e psicológico devido às mudanças que ocorrem no seu dia a dia, podendo dessa forma interferir diretamente no seu local de trabalho. Na maioria das situações, os indivíduos podem estar emocionalmente confusas por suas relações pessoais. Nesses aspectos, o comprometimento com a qualidade de seus serviços poderá ser afetado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Clima e cultura organizacional**

Clima Organizacional é frequentemente conceituado como uma descrição das percepções compartilhadas por empregados de uma organização sobre procedimentos, práticas e acontecimentos e, enquanto conceito, tem sofrido ao longo dos anos definições conflitantes e inconsistências em termos de operacionalização (Chiavenato, 2005).

Hoje é muito comum ver se comentar em gestão de pessoas, a importância dessa ferramenta para a empresa e como os funcionários podem ajudá-las a cumprir a sua missão e assim fazer com que os lucros aumentem continuamente. Com as empresas estão sempre buscando aperfeiçoamento constante e mão de obra qualificada para se destacar perante a concorrência em busca por um clima organizacional, que venha influenciar os colaboradores para obterem resultados positivos para conseguirem chegarem as suas metas e resultados mensurados em seus indicadores. O interesse pelo clima organizacional traduz esta preocupação:

um bom clima resulta em boas relações internas com expectativas reciprocamente satisfeitas (Thévenet, 1992).

Porem à cultura organizacional, até certo ponto, cega os funcionários para outras realidades ou formas de fazer, parece que tudo aquilo que foi ensinado é reconhecido como natural e normal. Por isso a partir daí, qualquer outra maneira de ser parece estranha e até inaceitável. Para Thévenet (1992), a cultura dá sentido à vida da organização.

Assim, a empresa, como um ente coletivo, tende a considerar o próprio modo de fazer como o mais correto. Uma forte cultura organizacional oferece aos funcionários uma compreensão clara da maneira como as coisas são feitas.

A cultura é um sistema de crenças (como as coisas funcionam) e valores (o que é importante) compartilhados (vivenciado por todos) e que interagem com (penetrações nos sistemas e subsistemas) as pessoas, as estruturas e mecanismos de controle para produzir (efeitos) as normas de comportamento características daquela organização (como fazemos as coisas por aqui). (FLEURY, 2004, P. 246).

Para as empresas quando voltam seus pensamentos diretamente para uma escala de relacionamento dos colaboradores com a organização pode-se dizer que funcionários motivados encontram-se numa zona de afeição, isto é, a maturidade e experiência com a organização superam suas expectativas.

Para estas organizações existem uma estreita relação entre os conceitos de clima e cultura organizacional, tanto que é diretamente recomendável buscar desvendar as principais maneiras e elementos culturais de uma empresa antes de se partir para um levantamento e análise de clima.

O clima organizacional é a expressão ou manifestação da própria cultura (CHIAVENATO, 2005, p. 41).

O clima cultural e organizacional pode ser visto dentro da organização, também, como um conjunto de metodologia ou fatores que interferem no descontentamento e satisfação no ambiente de trabalho. Entende-se por fatores e medidas de satisfação aqueles que demonstram os sentimentos mais positivos do funcionário em relação ao trabalho, tais como: o reconhecimento, a realização, a responsabilidade, o trabalho em si e o progresso. Por fatores de insatisfação ou descontentamento, temos aqueles que contribuem com uma conotação negativa, do ponto de vista do colaborador, tais como: as políticas e administração, a supervisão, o salário e as condições de trabalho.

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação, (CHIAVENATO, 2005, p. 102).

No entanto quando existe um bom clima organizacional dentro da empresa, a principal tendência é que a satisfação das necessidades profissionais e pessoais sejam realizadas, no porem, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores. O clima é em geral influenciado pela cultura da organização, embora alguns fatores como políticas organizacionais, formas de gerenciamento, lideranças formais e informais, atuação da concorrência e influências governamentais também possam alterá-lo.

## **2.2 Gerenciamento do clima organizacional**

O clima organizacional é um dos indicadores no que se refere aos pontos fortes da empresa e de suas necessidades de melhoria e mudança. Atualmente este tipo de análise pode desvendar causas de alguns problemas que a organização vem enfrentando e que pode melhorar o grau de compreensão e compromisso para com os mesmos.

O gerenciamento no que se refere clima organizacional faz com que a gestão por processos tenha a função de inserir principalmente o colaborador num ambiente maior que dá sentido ao seu trabalho, impõe um ritmo a sua atividade e estabelece metas e indicadores para seu desempenho, estabelecendo uma conexão entre o que ele faz e o resultado final que terá que ser entregue ao mercado.

O gerenciamento do clima organizacional é uma atividade mais ampla do que o monitoramento. Além de acompanhar as percepções dos funcionários e avaliar o tratamento de suas expectativas pelas diversas unidades da organização, desenvolve ações específicas para trabalhar fatores de insatisfação no âmbito organizacional e local (de uma atividade ou departamento), promove campanhas de divulgação de ações bem como programas para disseminar conceitos, práticas e desenvolver habilidades relacionadas à melhoria da qualidade dos ambientes de trabalho, (NEVES, 2006, p.173).

Programas relacionados ao desenvolvimento profissional devem ser focados em deficiências reveladas pelo conjunto de percepções dos colaboradores. Os próprios gestores, coordenadores e supervisores podem contribuir na definição de programas porque podem passar a ter um melhor conhecimento total sobre suas necessidades e as características de suas equipes de trabalho.

O gerenciamento do clima organizacional é necessária a fim de que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação dos colaboradores prejudicando a produtividade dos mesmos e os resultados da organização. O clima organizacional reflete, também, a capacidade da empresa para atrair e reter colaboradores competentes que contribuam com os resultados desejados (CAMPELLO & OLIVEIRA, 2004, p. 167).

Os gestores de recursos humanos juntamente com os líderes da empresa devem sempre analisar o clima cultural e organizacional buscando todas as informações necessárias e possíveis que possam estar influenciando no resultado dos funcionários, tais como inseguranças, preocupações, sugestões, insatisfações e dúvidas. Baseado nestes levantamentos e com as informações em mãos pode-se fazer um planejamento voltado para a melhoria das condições de trabalho tendo em vista, além da satisfação do colaborador, o aumento da produtividade do mesmo.

Se a organização não tem uma filosofia própria para tratar a cultura e o clima de forma transparente, coordenada e corporativa, o gestor pode fazê-lo em seu grupo, prestando atenção às reações dos colaboradores, medindo a satisfação, a temperatura e analisando diariamente os fatores de impacto do negócio com seu próprio estilo de gestão na organização. Porém dentro de uma empresa que não costuma cuidar institucionalmente de seu ambiente interno, uma área que atue com esses aspectos, terá certamente índices mais altos de satisfação, menor rotatividade e obtendo melhores resultados. Mas isso pode não ser suficiente para mudar toda a empresa.

Uma outra ferramenta utilizada pelos gestores no gerenciamento como a fase para a manutenção do clima organizacional é um trabalho mais de conscientização, localizado e focado, em que o próprio gestor compõe um plano em conjunto com seus profissionais, cumprido-o com o envolvimento e a participação de todos.

O gerenciamento do clima, em síntese, é uma gerência dos fatores sociais e ambientais, de relacionamento e resultados, em que devem ser cuidados os aspectos de comunicação e valores para que a área e a organização tenham visibilidade, atratividade e um grande poder de retenção. A atração e a manutenção de bons funcionários e de talentos potenciais é um dos grandes prêmios das organizações que cuidam e se atêm às questões ambientais do trabalho.

### **2.3 Diagnóstico e análise de clima organizacional**

O clima organizacional de uma empresa pode ser medido de acordo com a percepção das pessoas envolvidas, funcionários, clientes, gestores e depois da análise e resultados, pode-se trabalhar em cima dos fatores de insatisfação, com campanhas de melhoras em dado setor, departamento ou até mesmo em todas as áreas da organização.

Uma das principais características do diagnóstico do clima organizacional mais peculiar e detectado por este estudo será apresentar a dissonância com relação entre o elevado grau de comprometimento dos funcionários versus as percepções menos satisfatórias sobre as práticas de reconhecimento, valorização e retribuições oferecidas.

Caso seja detectada esta situação pode demonstrar preocupante, pois, ao longo do tempo, caso a empresa não trabalhe ou aprimore um sistema de implementação junto a ações para aprimorar os pontos de insatisfação detectados, o comportamento do corpo funcional poderá ser afetado negativamente quanto ao desempenho, a satisfação, a motivação e a própria percepção favorável do clima organizacional da empresa como um todo.

## **3 METODOLOGIA**

Este estudo de caso apresenta-se algumas considerações a respeito da metodologia a ser utilizada neste artigo. “Metodologia refere-se às formas e procedimentos para atingir determinado fim”. (Vergara, 2004, p.36).

De acordo com o autor sobre citado, a pesquisa deve ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. O tipo de pesquisa apropriado para atingir o objetivo deste artigo, no que tange aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória, devido ao fato de que o objetivo pretendido tangia um assunto não antes estudado, Clima e Cultura Organizacional: Um estudo de casa na empresa Célia Variedades de Morrinhos CE e descritiva, uma vez que não tem o compromisso de explicar os fenômenos, mas sim descrevê-los expondo suas características. Com relação aos meios, foram utilizadas pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Pesquisa Bibliográfica porque foi desenvolvido com base em livros, periódicos, sites e outros para dar fundamento à pesquisa e, pesquisa de campo, pois foi realizada através da coleta de dados por meio de questionário aplicado.

Foi adotada aplicação de questionários fechados aos funcionários, gerentes e líderes da organização e foram realizadas quatro visitas na empresa onde serão abordados assuntos discursivos para buscar entender as práticas sustentáveis adotadas pela organização e como estas práticas podem impactar na sociedade.

Pesquisa de campo de caráter exploratório: é uma pesquisa usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses (são vagas ou até inexistentes) alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Pode-se utilizar questionários com perguntas abertas ou fechadas aplicados no universo ou amostra, (KOTLER, 2002, p. 146)

O universo da empresa consta atualmente com 42 colaboradores, no qual foi aplicados questionários em uma amostra de 20 funcionários com perguntas fechadas diretamente a estes colaboradores sempre de forma presencial.

Os dados foram tabulados em planilhas do Excel e logo após demonstrados em forma de gráficos para uma melhor visualização dos resultados. As visitas aconteceram sempre pela parte da manhã em horários mais convenientes para empresa e principalmente por que neste horário é o melhor para se encontrar todos os entrevistados disponíveis para realizarem as entrevistas.

Questionário consiste em um conjunto de perguntas que serão feitas aos entrevistados. Por causa de sua flexibilidade, o questionário é, de longe, o instrumento mais usado para coleta de dados primários. Os “questionários têm de ser cuidadosamente desenvolvidos, testados e aperfeiçoados antes de serem aplicados em larga escala, (AGUIAR, 2000, p.132)

Todas as entrevistas foram no intuito de buscar demonstrar através dos resultados obtidos e mensuradas de forma clara e transparente para que através dos resultados sejam



tomadas as principais e melhores decisões para empresa e comunidade. Com base em dados quantitativos, a pesquisa teve como objetivo identificar o nível de envolvimento da empresa com a questão ambiental.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Buscar os fatores que tomam parte do processo de aprendizagem cultural parece ser, então, um passo importante para o estudo da cultura organizacional. A verdadeira cultura da organização é revelada muito mais pelas práticas de tratamento aos empregados, fornecedores e clientes do que pelo discurso dos seus líderes.

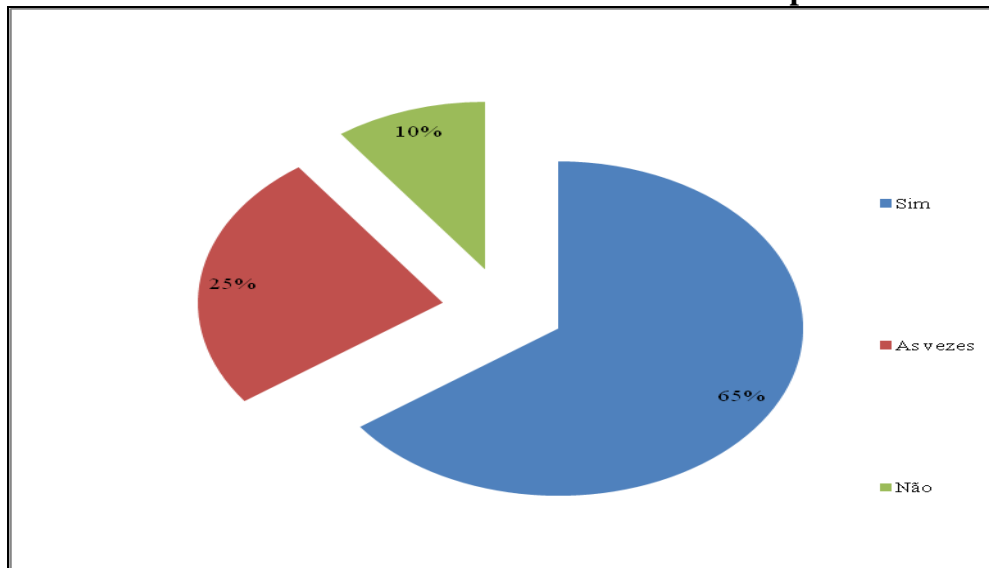
**Quadro 1: Perfil dos entrevistados**

<b>Atributos</b>	<b>Variações</b>	<b>(%)</b>
Sexo	Masculino	75
	Feminino	25
Idade	18 a 25 anos	45
	26 a 30 anos	25
	31 a 35 anos	20
	Acima de 36 anos	10
Estado Civil	Solteiro	65
	Casado	35
Renda Familiar	1 a 3 salários	65
	4 a 6 salários	25
	7 a 10 salários	10
	Acima de 11 salários	0

Fonte: Pesquisa direta (2012)

Conforme o quadro acima, podemos observar que setenta e cinco por cento (75%) dos funcionários são do sexo masculinos e apenas vinte cinco por cento (25%) do sexo feminino. Já se tratando de idade quarenta e cinco por cento (45%) possuem entre 18 e 25 anos, vinte e cinco por cento (25%) entre 26 e 30 anos, vinte por cento (20%) de 31 a 35 anos e apenas dez por cento (10%) acima de 36 anos. Quando se trata do estado civil sessenta e cinco por cento (65%) são solteiros e trinta e cinco por cento (35%) casados. Referente a renda familiar a maiorias que correspondem a sessenta e cinco por cento possuem renda ente um e três salários.

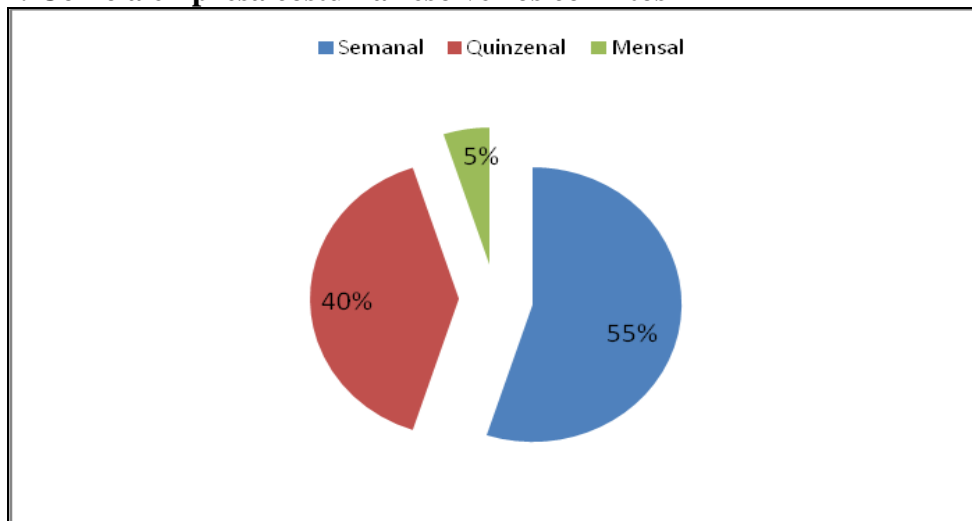
**Gráfico 1: Funcionários incentivados a discutir abertamente sem problemas**



Fonte: Pesquisa direta (2012)

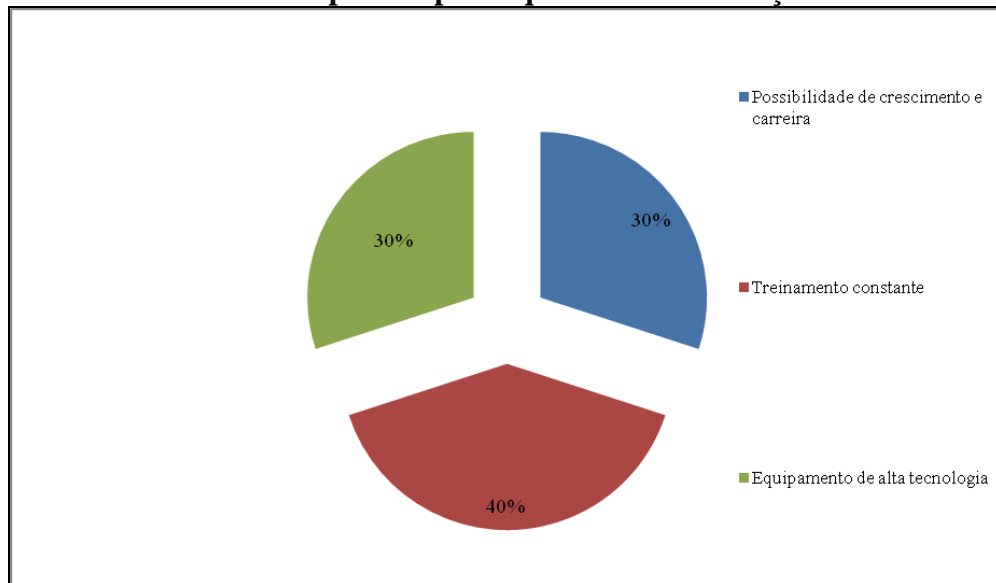
O resultado do gráfico 1, mostra que empresa realmente incentiva os funcionários a debaterem livremente os problemas e conflitos, por que sessenta e cinco por cento (65%) responderam sim, vinte e cinco por cento (25%) as vezes e apenas dez por cento (10%) disseram que não.

**Gráfico 2: Como a empresa costuma resolver os conflitos**



Fonte: Pesquisa direta (2012)

Quando se foi abordado o assunto sobre resolução de conflitos cinquenta e cinco por cento (55%) reponderam que semanal, quarenta por cento quinzenal (40%) e cinco por cento mensal (5%), isso demonstra a importância que a empresa dá em resolver problemas e conflitos dentro da organização.

**Gráfico 3: Recursos oferecidos pela empresa que facilita realização das atividades**

Fonte: Pesquisa direta (2012)

No gráfico 3 os funcionários responderam que quando se trata de recursos oferecidos pela organização para facilitar suas atividades e contribuir para um bom clima organizacional trinta por cento (30%) responderam que possibilidade de crescimento e carreira é importante, quarenta por cento (40%) treinamento constante e trinta por cento (30%) equipamento de alta tecnologia contribui para uma boa realização de atividades.

**Quadro 2: Atributos oferecidos pela empresa**

Atributos	Variação	
	Sim	Não
A empresa estimula os seus funcionários a resolverem os problemas de clima e cultura organizacional de forma criativa?	75%	25%
Para o trabalho que realizo no momento minha remuneração é adequada e satisfatória?	70%	30%
A empresa oferece espaço físico adequado para executar atividades de esporte e lazer dentro da organização?	85%	15%

Fonte: Pesquisa direta (2012)

No quadro 2 o resultado é bastante claro onde a maioria dos entrevistados responderam sim, demonstrando o total interesse da empresa no bem estar do funcionário para que ele venha desenvolver suas atividades de forma contínua e produtiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma função importante da cultura e do clima organizacional é distinguir uma organização de outras e de seu ambiente, proporcionando a esta uma identidade externa. Ela atua como um filtro de percepção, incorporado com estórias e mitos, os quais ganham significado a partir da rotina, eventos vivenciados freqüentemente, assim como em situações únicas. Finalmente, cultura é um mecanismo de controle social.

Vale ressaltar que com a pesquisa de clima, muitos pontos poderão ser levantados que requerem melhoria, no entanto o gestor deve priorizar junta a direção da empresa, o plano de ação, sem ficar na angústia por querer atacar todos os pontos que precisam ser melhorados.

As melhorias em um ambiente organizacional são contínuas e todas expressivas. Para um processo de mudança precisamos dar o primeiro passo, mesmo que essa caminhada seja vagarosa, lenta o importante é que a caminhada se inicie. Temos que lidar com a realidade que temos em mãos. Se for o que pode ser feito naquele momento então vamos fazer o que é possível, lidando com cada realidade, dificuldades e facilidades.

Qualquer melhoria por menor que seja para o gestor que sabe o quanto poderia se potencializar na empresa, tenha certeza que para os colaboradores e integrantes da empresa de forma geral será muito significativo.

## 6 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Artigo: **Nada mais pratica que uma boa teoria! (internet)** 19 a 23 de setembro de 2009 –  
Autoria: Roberto Coda, José Roberto Domingos da Silva, Luiz Eduardo Takenouchi Goulart,  
Dirceu da Silva, Moacir Dias. Link para download:  
[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=506&cod\\_evento\\_edicao=45&cod\\_edicao\\_trabalho=11021](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=11021) , acesso às 16:09, 3 de outubro de 2012.

Artigo: **O Espelho Não Tem Duas Faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB**, 23 a 29 de setembro de 2009 - Autoria: Maria Auxiliadora Diniz de Sá, Nilda Maria Domingos Mendes, Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, Fernanda de Araújo Telmo, Sheyla Castro Grigório de Lacerda, Claudio Augusto Alves. Link para download:

[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=149&cod\\_evento\\_edicao=10&cod\\_edicao\\_trabalho=5653](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5653), acesso às 16:44, 3 de outubro de 2012.

AGUIAR, Marco Antonio S. **Manual Básico de Pesquisa de Mercado** – Edição Sebrae, 2000, p.132. Brasília – DF.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas**. Bauru: XI SIMPEP 2004. Anais...Bauru, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, **comportamento do consumidor**. São Paulo, Saraiva 2004.

FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

NEVES, José Gonçalves das. **Clima Organizacional, Cultura Organizacional**. RH Editora, 2006.