CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: INGREDIENTES PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS[1]

IVANIA NASCIMENTO FERREIRA CARVALHO[2]

NAIZA PEREIRA DE MELO[3]

Resumo: Este artigo tem por objetivo, demonstrar a importância da cultura e do clima organizacional no que se refere à motivação e satisfação dos colaboradores. O estudo busca, através da literatura, explicar as complexidades das organizações e das pessoas como elemento teórico e entender como elas se manifestam, de formas eficazes para a compreensão das dinâmicas de adaptação e integração dos colaboradores nas instituições. Uma grande mudança de mentalidade das empresas coloca as pessoas em lugar de destaque. Cada vez mais as empresas estão preocupadas com o bem-estar das pessoas. O fator humano tem sido considerado o grande diferencial das empresas para vencer a competitividade. É essencial investir em atividades que visem à melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores e atitudes que busquem o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho.

Palavras chave: Organização, Recursos Humanos, Clima e Cultura Organizacional, satisfação.

Abstract: This article has like an objective, to demonstrate an importance of culture and of the organizational climate in what refers to motivation and satisfaction of the colaborators. The studio reachs, through of literature, explains the complexities of organization and of people like theory elements and to understand how they spare, of efficient forms to the comprehension of dinamic of adaptation and integration of colaborators in the institution. A great change of mentality of enterprise puts the people in place of evidence. Each more time the enterprise are worried like the well fair of people. The human factor has been considerated the great differencial of enterprise to win the competitivity. It is essencial to invest in activities thot see the better quality of life of your colaborators and attitudes that reach the improvement of the work.

Key-words: Organization, human resource, climate and organizational cultural, satisfaction.

Introdução

No decorrer do século XX as organizações passaram por três fases distintas: A era da industrialização clássica, industrialização neoclássica e da informação. A industrialização clássica iniciou com a revolução industrial e foi caracterizada pelo

---

[1] Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia - Faculdade Gama Filho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista de MBA em Gestão de Pessoas, sob a orientação da Profª. Maria de Lourdes Dantas, MSc. (lourdesdantas-am@hotmail.com). Manaus-Am, fevereiro de 2008.

[2] Graduada em Gestão Pública – Faculdade Atual da Amazônia (ivania_30@yahoo.com.br)

[3] Graduada em Gestão Pública – Faculdade Atual da Amazônia (naiza_rr@yahoo.com.br)

formato piramidal e centralizador. Sua cultura organizacional era voltada para o passado e valores tradicionais. As pessoas eram tratadas como recursos de produção. Nessa fase, surgi a Administração de Recursos Humanos – ARH, para mediar às relações entre as organizações e as pessoas.

Na era da industrialização neoclássica as mudanças passaram a ser mais intensas e pouco previsíveis, o velho modelo burocrático tornou-se inflexível e vagaroso para acompanhar as mudanças que ocorriam no ambiente. A cultura organizacional passou a concentrar-se no presente. O ARH passou a ser denominado Administração de Pessoal e as pessoas passaram a ser vistas como recursos vivos e não como fatores inermes de produção. A tecnologia começou a influenciar a vida nas organizações e das pessoas que delas participavam.

A era da informação teve inicio nos anos 90, caracterizando-se por mudanças mais rápidas, imprevistas e inesperadas. A competitividade tornou-se mais intensa entre as organizações e seu recurso mais importante passou a ser as pessoas, seu conhecimento e suas habilidades mentais. A cultura sofreu grandes impactos e mudanças, trazendo um contexto ambiental de turbulências e de imprevisibilidades para as organizações e de transformações na área de Recursos Humanos.

A transformação nos ambientes externos decorrentes de fatores como o avanço tecnológico, a globalização, a economia, a concorrência acirrada e, principalmente o surgimento de novos valores sociais e culturais, afetaram as organizações. Para organização, essas mudanças significam vivenciar novas práticas organizacionais, adquirindo uma nova filosofia de trabalho. Para os colaboradores, representa uma revisão do desempenho profissional em adequação às novas necessidades da organização.

Chiavenato (1999) *apud* Peter Drucker (1986, p.121), enfatiza que:

> Nos preocupamos muito menos com o desenvolvimento da administração (isto é, da adaptação do indivíduo às exigências da organização) e muito mais com o desenvolvimento da organização (isto é, da adaptação da companhia às necessidades, aspirações e potencialidades do indivíduo).

Já que as pessoas constituem o principal ativo da organização, há a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus colaboradores. Assim, por meio deste artigo com o tema "Cultura e Clima Organizacional: Ingredientes para o Sucesso das Organizações Públicas e Privadas**",** buscamos através de revisão bibliográfica, refletir sobre o papel de cada um - colaborador e organização -, na obtenção do desenvolvimento de um clima favorável às relações ambientais, visando que estes trabalhem em sinergia para que a organização alcance o sucesso, e os colaboradores, a satisfação no ambiente de trabalho.

As Organizações

As organizações são sistemas sociais criadas com a função de suprir alguma necessidade do homem e, para isso, precisam de uma estrutura com pessoas nelas envolvidas. Elas são diversas, complexas e multidimensionais, compostas por pessoas em seus vários níveis hierárquicos. Caracterizam-se por ser uma sociedade formada de organizações.

As organizações nascem a partir de idéias de pessoas com potencial suficiente para levar consigo um grupo de colaboradores. Desta forma, é inegável que a organização seja uma expressão cultural, uma reprodução próxima de seu fundador, pois seu alicerce fundamenta-se nos valores iniciais trazidos por este para constituí-la e administrá-la.

A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Chiavenato, (2006, p.17).

Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, criatividade e racionalidade. Elas dependem direta e inevitavelmente das pessoas para produzir seus bens e serviços, e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Trata-se de uma relação de mútua dependência na qual há benefícios para ambas as partes.

Nesse contexto, podemos entender então, que a organização é, em sua essência, o produto da integração dos membros que a compõem, pois o resultado das mais diversas personalidades que nela interagem com os seus valores e crenças possibilitam à empresa constituir uma identidade própria.

De acordo com Chiavenato (1999, pág. 73),

> O fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas; por isso a importância do fator humano em plena era da informação. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio dos colaboradores que nelas trabalham.

A constatação de que o diferencial competitivo de uma organização ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas "ativos intangíveis", torna a identificação de expectativas, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização, estratégico para a eficácia organizacional.

Dessa forma, a organização competitiva se caracteriza pela capacidade de escolher e reter adequadamente as pessoas em sua área de atuação profissional, mantendo-as satisfeitas ao longo do tempo. E para mantê-las, mais do que isso, satisfeitas e motivadas para o alcance dos objetivos organizacionais, destacam-se: os estilos de gerência, as relações com os colaboradores e os programas de higiene, segurança do trabalho, e qualidade de vida, visando proporcionar ambientes físicos, psicológicos e sociais de trabalho agradável e seguro.

Segundo Chiavenato, (2002, p.128) alguns cientistas sociais, particularmente Maslow e Herzberg, salientam que:

> Se a organização for um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer, expandir-se e encontrar sua satisfação e auto-realização ao promover os objetivos da organização.

Recursos Humanos e a Cultura Organizacional

Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área interdisciplinar relativamente nova que engloba uma multiplicidade enorme de conhecimentos e assuntos variados. Sua criação deu-se a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais, ocorrido após o forte impacto da revolução industrial, nas relações empregador versus empregado e, de lá pra cá, foi crescendo e

agregando em si, uma série de desafios e responsabilidades que antes não se supunham existir.

Atualmente as pessoas, seus conhecimentos e habilidades mentais, passaram a ser à base de uma nova abordagem: Gestão de Pessoas, que representa a maneira como as organizações procuram lidar com seu capital humano. A tendência que se nota nas organizações bem-sucedidas é de não mais administrar recursos humanos, nem pessoas, mas, sobretudo, administrar com as pessoas, pois elas constituem um fator de competitividade para as organizações. E o RH, que envolve todos os processos de gestão de pessoas, deve está totalmente comprometido em desenvolver e aplicar o seu capital intelectual. Além disso, os gerentes precisam modelar a cultura de novos valores e modos de pensar que influencia o comportamento de toda empresa.

Para Morgan (1996, pág. 41)

> Cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

Toda organização possui sua cultura própria. Para se conhecer uma organização devemos primeiro conhecer sua cultura. As formas como seus membros interagem, trabalham, suas atitudes e comportamentos fazem parte dessa cultura.

Segundo Chiavenato (2006, p.100) *apud* Schein (1994, p. 32)

> A cultura organizacional é um padrão de aspectos básicos compartilhados – inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo que aprende a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna – e que funciona bem a ponto de ser considerado valido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Sendo assim, o RH além de trabalhar com o planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação, é um setor que controla técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal. Esses propósitos são os principais norteadores das ações gerenciais e devem caminhar ao lado da missão do negócio,

sempre supervisionando e avaliando como está sendo operacionalizada a cultura organizacional.

A maneira como as pessoas se comportam e executam suas atividades dentro das organizações depende, em grande parte, das políticas e diretrizes que as organizações desenvolvem**,** principalmente a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades. É uma nova visão que não se limita apenas ao recurso organizacional, um objeto servil, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações e criador da inovação. Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência.

Nesse caso, numa organização as pessoas requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias eventualidades internas e externas e estão sujeitas a uma multiplicidade de problemas intrínsecos e extrínsecos que podem afetar o seu desempenho organizacional. Nisso justifica essa atenção às pessoas, uma vez que algumas têm controle de si e outras não.

Por isso, não se pode esquecer que ao lado dos objetivos organizacionais a serem alcançados, há outros pessoais, que são de interesse da organização. Motivar e proporcionar assistência aos colaboradores que se encontram nessa situação é uma estratégia do RH para aproveitar a motivação das pessoas que possuem competências, iniciativa, determinação e comprometimento. Por outro lado, o colaborador precisa devolver a organização dinamismo como forma de reciprocidade.

Para Chiavenato (2002, p. 73), As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar.

Em uma organização as pessoas convivem socialmente, aprendem umas com as outras, assimilam novos padrões, pois dividem um mesmo espaço social e no momento que passam a compor um grupo social, incorporam os valores, sentimentos e condutas direcionadas por esse grupo. Assim, ao fazer parte de uma organização, o colaborador se ajusta a esses elementos de modo a cooperar para a

realização dos objetivos organizacionais, indo, à busca também, da satisfação de suas necessidades. O que se compreende, então, é que a cultura de uma organização compõe a cultura da sociedade na qual está inserida.

Obviamente, quando o homem passa a viver em grupo, normas e valores surgem a fim de estabelecer o comportamento dos seus componentes e permitir uma convivência coerente e pacífica. De geração em geração, estas regras vão sendo incrementadas, constituindo-se em nossa herança cultural.

Observar-se o quanto à cultura exerce um papel importante sobre o indivíduo dirigindo a sua conduta, os seus pensamentos e os seus sentimentos. No entanto, o ser humano não está sujeito apenas à herança cultural, mas também a influência de regras e normas que regulam o comportamento dos colaboradores dentro das organizações de trabalho.

Sabendo que, a cultura é um conjunto de características singulares de determinado agrupamento social e sendo a organização um agrupamento social, esta possui também sua cultura própria. Então, o que se espera é que os colaboradores que trabalham na organização devam ter a mesma cultura, ou seja, a mesma maneira de ser, pensar e agir, o que se idealiza é saber que é a melhor forma de alcançar a missão organizacional.

Esta, por sua vez, serve para uma maior e melhor compreensão de como deve se definida a gestão organizacional, demonstrando a significativa contribuição do mundo organizacional para a visão de mundo do grupo social.

E quando se fala na gestão organizacional, a estratégia seria estimular a participação permitindo que a outra parte, ou seja, os colaboradores expressem suas percepções, de forma construtiva, garantindo que a verdade possa ser dita sem riscos de represálias. O que se pretende é fazer do diálogo a ferramenta principal para que todos os envolvidos saiam ganhando, e a cooperação se instale na equipe, propiciando um clima agradável e receptivo no local de trabalho, fazendo acontecer com eficiência e eficácia aquilo que se chama de cultura organizacional.

A Influência da Liderança no Clima Organizacional

Liderança e clima organizacional são fatores essenciais nas relações líder e colaborador. A liderança pode transformar o clima organizacional em um ambiente agradável e que atenda as reais necessidades de seus liderados. Através de uma boa atmosfera ambiental as pessoas sentem-se motivadas para o trabalho, permitindo que todos atuem de maneira a cooperar e colaborar somando forças e caminhando de forma interagida em prol dos objetivos organizacionais.

De acordo com Segundo (2003, pág. 5),

> O papel da liderança na gestão de clima organizacional requer o exercício de importantes funções como: estabelecer uma visão clara de onde se quer chegar e promover um entendimento claro da realidade presente para que as pessoas possam dar o melhor de si em prol da potencialização dos resultados.

Quem cria o ambiente é o líder é sua forma de liderança. O relacionamento de ambas as partes, - líder e colaborador -, deve ser excelente, já que o líder é o principal responsável por motivar, criar boas relações na organização e para que a equipe desenvolva os trabalhos com maior eficiência. Do contrário, se as relações não foram boas, haverá influências negativas diretamente no relacionamento entre as pessoas e no processo organizacional.

Cabe ao líder, por meio de suas ações junto à equipe de trabalho, gerar oportunidades para realização das pessoas, reconhecer o trabalho bem feito e criar desafios que motivam e energizam. (*Op. Cit.*.2003, pág. 16).

Para criar um ambiente saudável também é necessário saber ouvir as pessoas. O saber ouvir identifica os problemas que possam estar impedindo o crescimento das relações pessoais e organizacionais e abri canais de diálogo. Em um ambiente favorável ao diálogo o colaborador tem liberdade para falar com a liderança, sabendo que o líder buscará soluções adequadas para resolver questões que estão criando insatisfações no ambiente, corrigindo erros e adequando-se quando necessário.

O diálogo é positivo quando o foco está no problema e na busca de soluções que venham contribuir para uma melhor qualidade de vida nas organizações. O bom líder deve estar em sintonia com seus colaboradores compartilhando as informações para que haja sintonia e integração, entre os membros, como forma de estabelecer uma linguagem única na organização.

Conforme destaca Fiorelli (2000, pág. 112)

> O líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa. O líder mantém atado o laço emocional e possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe. Ao líder cabe conciliar diferentes pontos de vista, evitando os conflitos entre os membros da equipe e dirigir o trabalho para metas estabelecidas.

Através do relacionamento os colaboradores sentem-se valorizados e estimulados para o envolvimento no trabalho e consequentemente o clima no ambiente fica favorecido. Do contrário, surgem conflitos entre os membros comprometendo os resultados nos processos e no clima organizacional. Conflitos antagônicos nas equipes pressionam os líderes e baixam a qualidade de vida no trabalho. Quando os conflitos não são bem administrados causam insatisfação, má qualidades nos serviços ofertados, comentários negativos e desgastes emocionais.

James Hunter em seu livro O Monge e o Executivo, (2004, p. 26), explica que:

> O verdadeiro compromisso envolve o crescimento do indivíduo e do grupo, juntamente com o aperfeiçoamento constante. Ao pedir às pessoas que lidera que se tornem melhores que puderem, o líder deve demonstrar também que está empenhado em crescer. Isso requer compromisso paixão, investimento nos liderados e clareza por parte do líder a respeito do que ele pretende conseguir do grupo.

Por outro lado, o conflito pode ter resultados construtivos e proporcionar amadurecimento, oportunidades e trazer a tona problemas existentes que precisam ser resolvidos, mostrando incoerências que prejudicam o andamento das ações, provocando reflexões, e ensinando a adotar novas posturas diante de impasses e desavenças. Isso mostra a urgência de preparar os gestores para administrar o conflito, de modo a maximizar os efeitos construtivos e minimizar os destrutivos.

Os conflitos também podem ser desencadeados devido ao fato de que em algumas organizações, nem sempre as pessoas que estão em destaque, são as que

possuem o título, experiência e conhecimento e perfil necessários para gerir equipes, pois, há as questões relacionadas aos interesses pessoais e políticos. Essa forma de gestão estabelece critérios baseados em percepção pessoal ou subjetiva e faz com que os colaboradores tenham um senso de falta de direção e percam a confiança no grupo gestor. Essa percepção por parte de toda a organização gera insatisfação, críticas, questionamentos, desentendimentos criando um ambiente carregado e o clima organizacional comprometido.

Gehringer (2003, p. 112) afirma que:

> O líder tem sempre que ter em mente que é uma ponte e não um muro. O verdadeiro líder facilita a vida de todo mundo, é uma ponte entre os problemas de seus subordinados e as devidas soluções. A verdadeira liderança, aquela realmente consistente e duradoura, só existe quando há respeito mútuo entre o líder e o subordinado.

O clima organizacional é percebido por todos os membros da organização e influencia o comportamento dos mesmos. Ele está relacionado com o grau de motivação e satisfação refletindo uma tendência ou inclinação relacionada à percepção das pessoas, sendo desta forma, um indicador de eficácia da liderança.

Segundo o Dicionário de Administração de Recursos Humanos “Clima Organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização”. Flávio de Toledo & Benedito Milioni (1989, p 47)

De acordo com Chiavenato (1999, p. 93)

> Clima organizacional é o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de satisfação de seus colaboradores. Do modo como as pessoas interagem entre si, com os clientes externos, fornecedores, etc.

Existe uma idéia em comum nas definições acima e, em todas elas, o Clima Organizacional está ligado, diretamente, à maneira como o colaborador *percebe* a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele *reage*, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

Também não podemos esquecer que, sendo a organização um verdadeiro universo de diferentes interesses, posturas pessoais e profissionais diferenciadas, as pessoas que dela participam tenham conceitos e valores uniformes. Não é correto acreditar que todos, dentro da organização, frente às suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma maneira, tenham os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal.

Alguns terão uma percepção positiva, e a considerarão uma situação agradável ou motivadora, porque de alguma maneira ela atende suas aspirações e desejos. Outros, frente à mesma situação, terão uma percepção negativa porque, de maneira contrária, ela não atende suas motivações. O que significa dizer que teremos, dentro de uma mesma organização, diferentes e variáveis climas organizacionais num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos, mas com efeitos diferentes nos diversos públicos internos.

O clima organizacional está relacionado com o grau de motivação dos colaboradores. Ele pode ser agradável, receptível e envolvente, quando há elevada motivação entre os colaboradores. Do contrário, se houver alguma barreira à satisfação de algumas de suas necessidades devido ao poder de pessoas hierarquicamente superiores a elas, os conflitos poderão surgir e o clima tende a baixar. Essas insatisfações causam desinteresses pelo trabalho e como conseqüência leva os colaboradores a defrontarem entre si e com a organização.

Para isso, a organização deve desenvolver um clima que impulsione as pessoas e utilize os talentos existentes, valorizando e motivando-os. Se as pessoas sentem-se motivadas, conseqüentemente o clima na organização será propício para que interajam e participem da dinâmica organizacional. Dessa forma, a organização deve estar em sinergia com as pessoas, sua filosofia e a cultura organizacional.

Considerações Finais

Em um mundo em constantes mudanças, as organizações precisam discutir seu ambiente interno, para que o desenvolvimento e o crescimento organizacional

ocorram de forma que também venha a contribuir para o crescimento e satisfação de seus colaboradores.

Para que isso ocorra é necessário que os objetivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores caminhem na mesma direção, pois sem as pessoas as organizações não conseguem suprir suas necessidades, assim como as pessoas sem as organizações não conseguem realizar seus objetivos pessoais. Está cada vez mais claro que a eficiência e a eficácia dos resultados de uma organização dependem de como se destaca o colaborador no desempenho de seu papel.

É comum as pessoas comentarem que uma instituição depende dos seus colaboradores, porém na prática, o contexto é completamente diferente, como afirma Chiavenato, quando diz que o êxito organizacional deve ir além das questões técnicas e se estender a uma prática mais humana, buscando aprimorar os valores que dentro da nossa sociedade vem se dissolvendo.

Estudos sinalizam na teoria de diversos autores, interessados na pesquisa sobre o desenvolvimento do ser humano nas organizações, que o capital intelectual é algo imprescindível no desenvolvimento organizacional e que grande parte das vantagens competitivas das organizações deve-se ao grau de sucesso da administração das relações entre a organização e os colaboradores.

Através dessa visão da gestão as organizações são recompensadas com o comprometimento e esforços bem-coordenados de seus colaboradores. Porém, quando essa confiança é violada por atos de injustiças, as relações são afetadas comprometendo o ambiente organizacional.

O respeito a credibilidade a compreensão e a motivação, constituem ferramentas essenciais no entendimento do clima organizacional, já que o ideal é que o colaborador sinta que é especial pelo fato de estar ligado a uma organização eficiente.

A satisfação de desenvolver suas atribuições em uma organização reconhecida o faz sentir-se mais responsável, orgulhoso e com a sensação de prazer por contribuir com a missão organizacional. No final, a organização é a que mais ganha com esses comportamentos atitudinais.

Toda organização possui um estilo próprio de liderar, para isso é fundamental que tanto o líder quanto os liderados tenham a consciência da coletividade para a sobrevivência da empresa em termos sociais, culturais e econômicos visto que a competitividade não nos permite falhar na omissão de atitudes.

Portanto, o ideal é que as organizações desenvolvam os processos de manutenção de pessoas dando ênfase à liberdade e à autonomia dos indivíduos, bem como privilegiam a diferenciação e a diversidade, baseando-se nas diferenças individuais e investir em atividades que visem à melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e atitudes que busquem o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho e do relacionamento interpessoal.

Referencias Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos das Organizações: o capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos. Ed. compacta.** São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de janeiro: Campus, 1999.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores? Integrando a teoria prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

GEHRINGER, Max. **O Clima anda pesado?** comunidade virtual de profissionais de recursos humanos. Disponível em http://www.rh.com.br. Acessado em: 20 de janeiro de 2008.

HUNTER, James C. **Monge e o Executivo: uma História sobre a Essência da Liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MARCONI, Marina Andrade de; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

TOLEDO, Flávio de & MILIONI, Benedito Pontes. **Dicionário de Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1989.

SEGUNDO, José. **Influência da Liderança no Clima Organizacional.** Disponível em http://www.josegundo.hpg.ig.com.br/clima.htm. Acessado em: 20 de janeiro de 2008.