

Avaliação do clima organizacional em instituições de ensino através de um modelo alternativo

Organizational climate assessment in educational institutions through an alternative model

Antonio da Conceição Montes ¹

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo a construção e validação de um instrumento de pesquisa para avaliação do clima organizacional em instituições de Ensino Superior. A elaboração deste instrumento é focada na facilidade de compreensão dos itens por parte dos entrevistados, proporcionando maior rapidez na interpretação, análise e diagnóstico dos dados obtidos por meio deste instrumento sem comprometer a qualidade, eficácia e relevância dos resultados. Com base na revisão da literatura, utilizando uma escala Likert de quatro pontos, se produziu um questionário com 45 itens, divididos em 17 variáveis agrupadas em três dimensões. Os resultados obtidos mostraram evidências estatísticas suficientes para validar a consistência interna do instrumento de pesquisa que pode se tornar um grande facilitador para os pesquisadores da área.

Palavras chave: Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Escala Likert. Administração. Ensino.

Abstract

This work aims to develop and validate a research tool to evaluate the organizational climate in higher education institutions. The development of this tool is focused on ease of understanding of the items on the part of respondents, providing faster interpretation, analysis and diagnosis data obtained through this instrument without compromising the quality, effectiveness and relevance of the results. Based on the literature review, using a Likert scale of four points, it produced a questionnaire with 45 items divided into 17 variables grouped into three dimensions. The results showed sufficient statistical evidence to validate the internal consistency of the survey instrument that can become a great facilitator for researchers.

Keywords: Organizational Climate. Organizational Culture. Likert Scale. Administration. Education.

1 INTRODUÇÃO

Embora pertençam a um mesmo sistema social, as organizações governamentais e comerciais, entre outras, possuem comportamentos e ambientes internos diferentes. As instituições de ensino, por exemplo, diferem das outras organizações, não só na arquitetura, mas também no clima interno e na cultura.

Para Hora (1999), consolidar uma gestão democrática não é fácil. As relações de poder poderão gerar entraves como a ocorrência de conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as exigências das instituições de ensino, que por não serem congruentes, acabam levando os indivíduos a uma frustração e as organizações a perda de eficiência (FALCÃO FILHO, 1992).

Como quaisquer pluralidades suscitam conflitos e entraves, uma análise do clima organizacional pode contribuir de forma significativa para o processo de acesso e manutenção destes conflitos capazes de comprometer o bom funcionamento da instituição.

¹ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, Manaus, AM, Brasil. E-mail: antoniocesarrml@ig.com.br

Um diagnóstico precoce das fissuras presentes numa instituição acaba por auxiliar na administração de conflitos geralmente ligados ao problema motivacional. Indivíduos que encontram satisfação no trabalho sentem-se motivados e conseqüentemente atendem seus próprios objetivos e os da organização. O processo motivacional desencadeia-se a partir da forma como as pessoas percebem o ambiente organizacional.

São muitos os autores que chamam a atenção para a carência de estudos sobre a Instituição de Ensino (IE) como organização. A classificação da IE como "organização de serviços" é dita por Blau e Scott que a caracterizam como tal e afirmam que o principal beneficiário é a parte do público que tem contato direto com ela, os autores incluem também as agências de serviço social, os hospitais, as agências de auxílio legal e as clínicas de saúde mental, pois destacam a sua vertente de contato direto com o público.

O clima organizacional é um dos fatores que contribuem significativamente para alavancar o desenvolvimento, crescimento, sucesso da organização e até a motivação das pessoas. No caso das instituições de ensino, essas são impulsionadas a preocuparem-se com o bem estar e o bom relacionamento entre os alunos e a instituição, a fim de proporcionar-lhes um ambiente que inspire segurança, confiança, credibilidade, respeito e espírito de justiça. No entanto, muitas das instituições de ensino se esquecem de valorizar, dentro de seus ambientes corporativos, esse componente estratégico que passa a ser um fator decisivo para a rentabilidade do negócio.

O modelo de questionário proposto neste trabalho visa ser mais prático e abrangente, tendo sua aplicação e interpretação facilitadas. Como uma metodologia mais simples, o mesmo acelera o processo de preenchimento dos formulários, as interpretações dos dados e a elaboração de um diagnóstico que possibilite a assimilação das deficiências presentes no funcionamento da instituição, sem esquecer-se das relações interpessoais que ocorrem dentro dos territórios do ensino.

Desenvolver um modelo de questionário capaz de auxiliar no diagnóstico das deficiências na gestão do Clima Organizacional de uma IE objetivando melhorar a qualidade do serviço prestado pela organização é o objetivo deste trabalho.

Como afirmam Druker e Jong (1996), há uma dificuldade em reconhecer o ambiente escolar de forma organizacional.

A universidade é uma organização com características particulares de difusão e produção de conhecimentos. Justamente por compreender o ambiente educacional como organização, é que este novo modelo de questionário foi cuidadosamente pensado e construído como ferramenta para avaliação destes ambientes.

Salienta-se que não há, em momento algum, a pretensão que este questionário sirva como solução imediatista para os problemas da instituição. É a priori uma ferramenta facilitadora no processo de descoberta dos sintomas que confirmem ou não, que a instituição em análise está em um momento crítico.

Sendo a análise de clima organizacional o objeto final do processo de avaliação, este novo modelo de questionário é apenas uma ferramenta de obtenção dos dados para a concretização da análise. É de suma importância que se pesquise o clima organizacional de uma instituição de ensino, justificando-se pela conotação de comprometimento da instituição com seus alunos, pois desta forma permite-se elevar o índice de

motivação dos mesmos, visto que se sentem participando, sentem-se ouvidos e respeitados em suas opiniões e consequentemente sua crença na instituição se eleva sensivelmente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo do clima organizacional já vem se desenvolvendo nos Estados Unidos há cerca de 30 anos, sendo a gestão de clima uma estratégia de responsabilidade da alta administração. Os dados levantados por ocasião das pesquisas funcionam como direcionadores de ações para melhoria dos resultados.

No Brasil, a prática da gestão de clima nas instituições é recente, tendo se iniciado na década de 90. Os resultados de estudos de pesquisas de clima revelam que os aspectos geralmente percebidos como favoráveis e, portanto, geradores de satisfação, são fatores relativos à natureza do trabalho executado, à identificação com a instituição, ao relacionamento com colegas, a realização profissional e à qualidade e produtividade.

No início do século XX, surgiram teorias com o objetivo de facilitar o desempenho organizacional. Os estudos começaram com Taylor, nos Estados Unidos, onde ele desenvolveu a Administração Científica, que provocou uma revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da sua época.

A partir de pesquisas sobre moral do grupo, motivação e produtividade, introduziu-se um novo modo de pensar a respeito das pessoas nas organizações, reforçando a crença emergente de que a gerência não poderia tratar as pessoas como se fossem meras extensões da estrutura e do maquinário da organização (BOWDITCH, 1997).

No final da década de 40, surge a Teoria Comportamental, que se fundamenta no comportamento individual. Um dos temas principais desta teoria é a motivação humana, considerado poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Nos anos 60, surge a Teoria dos Sistemas, que se ocupa em analisar as organizações como conjuntas de partes interdependentes, que estão num processo de troca de energia e informações com o meio ambiente.

Assim como nas artes, nos esportes, nas organizações e na literatura, para se tornarem exponenciais, artistas, atletas, profissionais e literatos precisam ser detentores de talentos inatos, além de incansáveis em relação ao seu autodesenvolvimento. Assim, também a liderança, seja qual for o tipo, o perfil de um líder exige que ele nasça para exercê-la, é preciso que o indivíduo tenha as características de um líder, e que este líder seja desenvolvido em busca de um aperfeiçoamento contínuo. (VIZIOLI, et al, 2010)

Prahalad (2000) apresenta alguns requisitos da liderança no novo milênio. Os líderes devem ser sensíveis às evoluções, mostrar a direção estratégica, possuir habilidades não apenas interpessoais, como também interculturais, entender as diferentes tradições intelectuais das tecnologias que se unem. Devem ser pessoas responsáveis e que demonstrem força intelectual e emocional.

Para DRUCKER (1999), as organizações têm um desafio para o século XXI, que é ter um líder de mudanças. Para isso, são necessárias políticas para fazer o presente criar o futuro, fazer com que a organização veja mudanças como oportunidades e manter um equilíbrio entre mudanças e continuidade.

Comprometimento é o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, bem como a introdução de seus valores, assumindo-os como próprios, “desde o nascimento e ao longo do percurso de sua existência, todo indivíduo estabelece diferentes vínculos com pessoas, grupos, instituições, partidos políticos, ideologias, objetos ou locais geográficos, dentre outros.” (ZANELLI, et. al., 2004).

Segundo Davis e Newstrom (1992), “satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação da vida [...] a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa”, por isso deve-se haver motivação, que é algo indispensável para as organizações atuais.

Denison (1996) defende que a cultura se refere à essência da estrutura da organização, que é enraizada nos valores, crenças e suposições sustentadas pelos membros da organização. Já o clima está sujeito aos aspectos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos membros da organização, sendo considerado relativamente temporário.

Schein (1992) lembra que o conceito de cultura organizacional se refere a algo que um grupo de pessoas partilha ou possui em comum. Além disso, o que é partilhado implica algum nível de estabilidade estrutural dentro do grupo. Em outras palavras, para algo ser cultural não basta ser partilhado superficialmente, mas partilha de maneira profunda e sedimentada.

Ao falar de Recursos Humanos, vale ressaltar em aspectos relacionados ao comportamento organizacional, como a motivação e o comprometimento dos indivíduos para com a empresa e o trabalho, tema esse, objeto de estudo desta pesquisa.

Para Davis e Newstrom (1992), o comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações e pode ser conceituado como “uma ferramenta humana para o benefício do homem” que sempre estará sob a necessidade de compreensão.

Com a industrialização que, conforme Etzioni (1976), “prenuncia transformações importantes em todos os setores da sociedade”, as organizações passaram por profundas transformações. A partir da globalização econômica estas transformações foram intensificadas, e as mesmas tiveram que se diferenciar para continuarem atuando, em um mercado altamente competitivo, pois o concorrente deixou de ser apenas o vizinho e passou a ser o mundo.

Neste contexto, os recursos humanos são um ponto de partida para a realização das inovações gerenciais e organizacionais, uma vez que as organizações precisam conhecer e entender detalhadamente esta parte de seu sistema para manter-se competitiva.

3 METODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza como pesquisa qualitativa de caráter descritivo. Segundo Ludke e André (1996), "o estudo qualitativo se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada".

Haja vista a dificuldade em definir as variáveis e/ou propriedades organizacionais que devem ser utilizadas para estudos de clima organizacional, neste item buscou-se a síntese de alguns dos instrumentos já

utilizados para avaliação do clima, quer sejam para pesquisa efetivamente realizadas, quer sejam destacados em referências bibliográficas de autores que debateram sobre o assunto.

A técnica do escalonamento utilizada foi a da "escala de coerência interna" do tipo Likert - o método de coerência interna consiste em pedir ao indivíduo que coloque um sinal ao lado da resposta que mais intimamente reflete seus sentimentos em relação a cada afirmação proposta (GOOD e HATT, 1977).

O procedimento para aplicação da escala tipo Likert constitui na elaboração de um grande número de afirmações em relação a atitudes ou opiniões dos funcionários da organização pesquisada, tendo relação direta ou indireta com o variável clima organizacional.

O modelo de questionário utilizado nesta pesquisa é fruto de estudos na literatura existente e da aplicação nas instituições de ensino superior. O modelo proposto está mais próximo da realidade atual das instituições pesquisadas. Dessa forma, as variáveis foram assim classificadas: a) Dimensão ocupacional: Responsabilidade; Padrões de desempenho; b) Dimensão organizacional: Conformidade com a estrutura; Recompensa; Clareza organizacional; Flexibilidade; Condições de trabalho; Ética empresarial; Estímulo à criatividade. c) Dimensão psicossocial: Apoio e calor humano; Liderança; Conflitos; Participação; Competição; Comprometimento com a organização; Comunicação (*feedback*).

A população deste estudo foi constituída por professores, técnicos e alunos que possuíam vinculação aos programas no período de no mínimo um ano.

Para escolher uma parcela do corpo discente, docente e técnico, entendida como amostra representativa e do interesse da pesquisa, foram utilizadas técnicas amostrais estatísticas para assegurar um alto nível de confiança e conseqüentemente um baixo erro probabilístico.

O questionário foi dividido em três partes: justificativa, dados de identificação e a percepção dos entrevistados quanto às características do clima na organização. O instrumento é constituído de duas partes: a primeira parte, "Informações Gerais", serviu para coletar dados pessoais e profissionais dos sujeitos da pesquisa; a segunda parte, uma escala tipo *Likert*, com 45 itens, adequada para medir, de maneira objetiva, a intensidade das opiniões dos participantes.

Os 45 itens foram dispostos aleatoriamente no instrumento e assumiram dois sentidos: positivo e negativo. Cada item, positivo ou negativo, apresenta quatro opções de respostas: concordo totalmente (CP); concordo em parte (C); discordo em parte (D); discordo plenamente (DP). Apenas uma, dentre as opções, deveria ser assinalada.

A coleta de dados foi realizada pelo autor, através de uma plataforma on-line. Foi explicado aos participantes o objetivo da pesquisa e a importância do tema clima organizacional em instituição de ensino superior.

A amostra consistiu de 38 entrevistas, desse total foram selecionados 23 indivíduos de acordo com os critérios de inclusão e exclusão.

O tratamento estatístico das respostas com vistas a aferir se os respondentes convergem para algum diferencial semântico em especial, se concordam ou não entre si é o foco do presente trabalho, usando para tal, no primeiro momento a estatística descritiva dos dados e em seguida o uso de testes estatísticos.

Utilizou-se o teste de Alfa de Cronbach que é frequentemente utilizado em pesquisas empíricas que envolvem testes com vários itens, que abrangem variáveis aleatórias latentes, por exemplo, a avaliação da qualidade de um questionário com uma métrica de perfil latente.

O valor assumido pelo Alfa de Cronbach fica entre 0 e 1, e quanto mais próximo de 1 estiver o valor, maior a fidedignidade das dimensões do construto. Segunda Nunnally (1978) apud Miguel (2002) e Dutra (2000). O valor mínimo para o Alfa de Cronbach deve ser 0,70 para pesquisa preliminar, 0,8 para pesquisa básica e de 0,9 para pesquisa aplicada. Hair (1998) trata 0,70 como o mínimo ideal, mas também pode se aceitar 0,6 para pesquisas exploratórias. Entretanto, não existe consenso quanto à regra colocada acima.

Também foi aplicado o teste estatístico Qui-Quadrado que é um teste de hipóteses destinado a encontrar um valor da dispersão para duas variáveis nominais, e avaliar a associação existente entre variáveis qualitativas. É um teste não paramétrico, ou seja, não depende de parâmetros populacionais, como média e variância. O princípio básico deste método é comparar proporções, isto é, as possíveis divergências entre as frequências observadas e esperadas para certo evento.

Os dados foram armazenados em Planilha Eletrônica Excel para o processamento. Com relação à análise foram utilizados recursos de computação, por meio do processamento no sistema *Microsoft Excel*, *Statistic Package for Social Sciences* (SPSS), versão 22.0 e o Software *MINITAB* 14.0, todos em ambiente Windows 7.

4 RESULTADOS

O estudo trabalha com duas hipóteses, hipótese nula (H_0) onde as frequências observadas não são diferentes das frequências esperadas. Não existe diferença estatisticamente significativa entre as frequências (contagens) dos grupos, portanto, não há associação entre os grupos e a hipótese alternativa e (H_1) onde as frequências observadas são diferentes das frequências esperadas, portanto existe diferença significativa entre as frequências, ou seja, há associação entre os grupos.

Tabela 1: Frequência e Percentual de respostas por Dimensão (bloco).

Dimensão	Quantidade de Respostas	Percentual (%)
Dimensão Ocupacional	70	15,62
Dimensão Organizacional	169	37,72
Dimensão Psicossocial	209	46,65
Total	448	100,00
Qui-quadrado	131.357	p-valor < 0.0001

Fonte: Dados resultantes da pesquisa.

Nível de significância: $\alpha = 5\%$

Verifica-se na tabela 1 que dentre as 45 questões colocadas aos participantes, a Dimensão Psicossocial compreendeu 46,65% das respostas dos participantes da pesquisa, equivalente a 209 pontos.

Considerando as hipóteses H_0 e H_1 , o teste qui-quadrado calculado é significativo (p -valor < 0.0001), evidenciando que as diferenças entre os escores para cada uma das dimensões, é estatisticamente significativa, sugerindo que seja aceita a hipótese alternativa (H_1) e rejeitada a hipótese nula (H_0).

Tabela 2: Frequência e percentual de respostas por dimensão (bloco) e tipo de resposta.

Dimensões (bloco)	Concordo Plenamente	Concordo	Discordo	Discordo Plenamente
Dimensão Ocupacional	11 (15,71%)	38 (54,29%)	20 (28,57%)	1 (1,43%)
Dimensão Organizacional	20 (13,42%)	63 (42,28%)	53 (35,57%)	13 (8,72%)
Dimensão Psicossocial	35 (15,28%)	85 (37,12%)	83 (36,24%)	26 (11,35%)
Total	66 (14,73%)	186 (41,52%)	156 (34,82%)	40 (8,93%)
Qui-Quadrado	13.364	17.839	38.192	23.45
p-valor	< 0.0013	< 0.0001	< 0.0001	< 0.0001

Fonte: Dados resultantes da pesquisa.

Nível de significância: $\alpha = 5\%$

Verifica-se na tabela 2 que, considerando as 3 dimensões, a resposta predominante foi *Concordo* com 186 pontos (41,52%). Além disso, verifica-se que dentre os entrevistados que responderam *Discordo*, a maioria foi para as questões da dimensão psicossocial que absorveu 83 pontos (36,24%).

Considerando as hipóteses H_0 e H_1 , o teste qui-quadrado calculado é significativo (p -valor < 0.0001), evidenciando que as diferenças entre os escores para cada uma das dimensões, é estatisticamente significativa, sugerindo que seja aceita a hipótese alternativa (H_1) e rejeitada a hipótese nula (H_0).

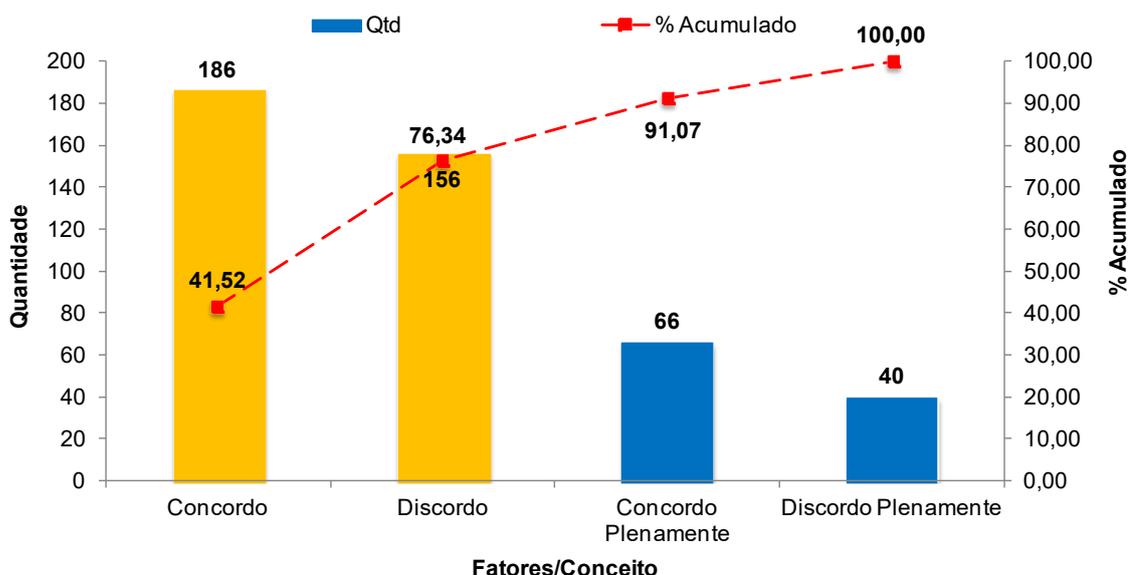


Figura 1: Quantidade e Percentual Acumulado de Respostas dadas por nível (escala *Likert*)

Observa-se ainda que, apesar do percentual para *Concordo* ter sido 41,52%, ou seja, maior do que para as demais respostas, o percentual de respostas para *Discordo* foi o segundo maior (34,82%), as duas categorias perfazem um total maior que 70% das respostas.

Tabela 3: Frequência e percentual de respostas por dimensão (bloco) e respostas divididas em positiva e negativa.

Dimensões (bloco)	Soma Aceitabilidade (Positivo)	Soma Rejeição (Negativo)
Dimensão Ocupacional	49 (70%)	21 (30%)
Dimensão Organizacional	83 (55,70%)	66 (44,30%)
Dimensão Psicossocial	120 (52,40%)	109 (47,60%)
Total	252 (56,25%)	196 (43,75%)
Qui-Quadrado	58.822	
p-valor	< 0.0001	

Fonte: Dados resultantes da pesquisa.

Nível de significância: $\alpha = 5\%$

Quando somados os escores das respostas para *concordo* e *concordo plenamente* e comparada com a soma dos escores de *discordo* e *discordo plenamente*, os resultados do teste qui-quadrado revelaram que devemos rejeitar a hipótese nula (H_0) e aceitar a hipótese alternativa (H_1) que afirma que existe diferença estatisticamente significativa entre os escores obtidos das respostas dos participantes, pois o p-valor (<0.0001) é menor do que o nível de significância de 5%.

Tabela 6: Coeficiente de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de itens
,702	,718	45

A tabela 6 mostra as estatísticas de confiabilidade, os coeficientes do Alfa de Cronbach não padronizados e padronizados são, respectivamente, 0,702 e 0,718, com base em 45 itens (Perguntas). Os valores da estatística (padronizada ou não) nessa amostra demonstram que as escalas utilizadas são consistentes, sendo satisfatória para a aplicação da análise exploratória, pois é superior ao valor recomendado pela literatura existente.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi a criação e validação de um questionário destinado a medir o clima organizacional em uma instituição de ensino superior. A verdadeira compreensão do clima exigiria um recolhimento de dados longitudinais emparelhados com uma avaliação ativa e discussões abertas entre professores, alunos e técnicos. O método proposto neste estudo, contudo, se destina a fornecer um diagnóstico preliminar do clima na instituição de ensino. No âmbito deste estudo, o clima organizacional é considerado como um atributo da organização, um conglomerado de atitudes, sentimentos e comportamentos, o que caracteriza a vida na organização, e existe independentemente das percepções e entendimentos dos membros da organização.

A literatura mostra diferentes modelos para medir o clima organizacional e cada um analisa as dimensões associadas com determinadas propriedades da organização específica a ser estudada. As instituições de ensino são organizações peculiares onde o clima organizacional é afetado por um número de condições especiais que não são registradas em outros contextos de negócios.

O instrumento se compõe de 45 itens e mostram níveis altos de consistência interna com um Alfa de Cronbach 0,718. Portanto, pode-se dizer que a escala permitiu uma estimativa confiável de uma dimensão geral de clima organizacional. Pode-se dizer que o instrumento é uma ferramenta metodológica apropriada para medir o clima organizacional com propriedades psicométricas adequadas, de forma válida e fiável.

Os resultados indicam que com um Alfa de Cronbach de 0,718 existem evidências estatísticas suficientes para validar a consistência interna dos instrumentos de pesquisas, baseado na correlação das escalas estabelecidas em quatro respostas.

Após aplicação e análise foi proposto um conjunto de ações, a partir do diagnóstico, para se criar um plano de diretriz que venha a colaborar com a manutenção dos resultados positivos e a adequação dos negativos para caracterização da amostra para análise.

Por fim, conclui-se, preliminarmente, baseados nas respostas que o item é uma opção interessante para os testes clássicos e desta forma poderia propor estratégias para melhorar o desempenho educacional com base no diagnóstico do clima organizacional.

REFERÊNCIAS

- BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997. 305 p.
- DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DENISON, D.R. **What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars**. The Academy of Management Review, 21. 1996.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUKER, B., e JONG, T. **The educational psychologist as organizational development consultant in South African schools: a framework for conceptualizing substantive issues**. School Psychology International, 17 (1):17-32. 1996.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. Tradução de Miriam L. Moreira Leite. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- FALCÃO FILHO, José Leão M. **Clima organizacional em escolas de 1ºe/ou 2º graus: uma proposta para diagnóstico**. Belo Horizonte: Editora LemiS, 1986
- HAIR, Joseph F.; ANDRESON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. ET. AL. **Multivariate data analysis**. 5. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HORA, Dinair. L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da gestão colegiada**. 9. ed., Campinas: Papirus, 2002.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo : EPU, 1986.
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **Como incorporar as competências dos clientes**. HSM Management, São Paulo, n.20, p.42-52, mai./jun. 2000.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture**. American Psychologist, v. 45, n. 2, 1990.
- VIZIOLI, Miguel e CALEGARI, Maria da Luz. **Liderança a força do temperamento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010
- ZANELLI, José Carlos, ANDRADE, Jairo Eduardo Borges & BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.