

## **O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE QUALIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS HOTELEIROS: UMA ANÁLISE NO HOTEL X**

## **CLIMATE ORGANIZACIONAL AS FACTOR OF QUALIFICATION OF SERVICES: AN ANALYSIS IN HOTEL X**

Rodrigo Sevignani<sup>1</sup>

### **RESUMO**

O objetivo deste artigo está fundamentado na intenção de conciliar dados coletados durante a pesquisa realizada no Hotel X, em Foz do Iguaçu, analisando o clima organizacional e seus reflexos na prestação de serviços. Caracteriza-se por um estudo de caráter exploratório, do tipo levantamento de dados de corte transversal, a investigação foi realizada por meio de aplicação de instrumentos de pesquisa (questionários) que visavam levantar informações sobre meios e ambientes de trabalho, satisfação pessoal, qualidade das relações interpessoais entre os colaboradores e seus superiores, elaborando-se assim um diagnóstico do clima organizacional neste hotel. Evidenciou-se com o desenvolvimento desta investigação a influência do clima organizacional na prestação de serviços e formas de reverter situações não favoráveis.

**Palavras-chave:** Relações humanas. Hotelaria. Qualidade de serviços.

### **ABSTRACT**

The objective of this article is based on the intention to conciliate given collected during the research made in Hotel X, in Iguaçu, analyzing the organizational climate and its consequences in the rendering of services. It is characterized for a study of explorer character, of the type data-collecting of transversal cut, the inquiry was carried through by means of application of research instruments (questionnaires) that they aimed at to raise information on ways and environments of work, personal satisfaction, quality them interpersonal relations between the collaborators and its superiors, elaborating itself thus a diagnosis it organizational climate in this hotel. One proved with the development of this inquiry the influence of the organizational climate in the rendering of services and forms to revert not favorable situations.

**Word-key:** Relations human beings. Hotel Management. Quality of services.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Turismo e Hotelaria pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Pós-Graduando em Gestão das Organizações (UNIOESTE). Rua Jorge Sanways, 440. e-mail:sevig09@yahoo.com.br

## **1 INTRODUÇÃO**

O pressuposto básico deste artigo é conjugar clima organizacional e serviços hoteleiros, já que a competitividade crescente da oferta de produtos e equipamentos que compõe a estrutura física de um hotel se torna cada vez mais um atributo, as empresas hoteleiras já não podem mais oferecer como único ou principal fator de diferenciação no mercado, sua infra-estrutura. Tendo isso em mente, sabe-se que para ocupar espaço e chamar a atenção do mercado, algo mais precisa ser oferecido, e o melhor caminho para isso, é agregar qualidade ao produto, neste caso a prestação de serviços, e isto só torna-se possível com o funcionamento efetivo do setor responsável por Recursos Humanos no desenvolvimento de políticas internas que favoreçam as relações entre colaborador-organização e vice-versa.

Para iniciar o trabalho de valorização dos serviços prestados por determinada organização, com o propósito de fidelizar e atrair novos clientes, conquistar novos cenários de atuação no mercado, elaborar produtos com importantes diferenciais, a primeira medida a ser tomada é certamente a adoção de uma política que torne o ambiente da organização agradável primeiramente a seus colaboradores, já que organizações que têm como principal característica a prestação de serviços depende extraordinariamente dos seus recursos humanos.

## **2 ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE**

Chiavenato (2005, p. 31) define “organização como um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. Uma organização passa a existir quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com a ação conjunta a fim de alcançarem um objetivo comum”.

A relação de constante troca entre indivíduos e organização varia de acordo com a disposição e interesse do indivíduo e das recompensas aplicadas pela organização para manter seus colaboradores motivados. Chiavenato (2005, p. 32) continua explicando que “as contribuições para a organização são, portanto diretamente proporcionais às recompensas e satisfação de seus parceiros”.

Em qualquer organização existe uma estrutura organizacional formal e informal, como um sistema que interliga os mais diversos setores, formando uma cadeia de responsabilidade na produção, para Chiavenato (2000, p. 145) “a estrutura informal é caracterizada pelos relacionamentos humanos e sociais que existe espontaneamente entre pessoas. Ao ocuparem cargos e trabalharem em órgãos da empresa as pessoas desenvolvem relacionamentos de amizade que facilitam as relações no trabalho ou que às dificultam. Já a estrutura formal ou organizacional de uma empresa é a maneira pela qual os órgãos e cargos estão distribuídos nos diversos níveis hierárquicos [...] esta estrutura normalmente é representada graficamente por meio de organograma”.

Alguns autores defendem a idéia de que as organizações voltadas à prestação de serviços requerem uma estrutura mais simples, com poucos níveis hierárquicos, que possibilitem aos colaboradores mais próximos aos clientes tomarem decisões com maior facilidade, onde a gerência presta apenas uma assistência, criando um clima muito mais aberto onde os bons serviços sejam mais compartilhados entre todos os envolvidos.

O mesmo autor continua definindo a divisão do ambiente organizacional em ambiente geral (macroambiente) e o ambiente de tarefa (microambiente). O ambiente geral é composto por diversos fatores, entre eles os econômicos, tecnológicos, sociais, políticos, legais.

O ambiente de tarefa ou microambiente é o mais próximo e imediato da organização, sendo específico para cada organização, é aqui que estão incluídos colaborador, fornecedor, cliente e a própria concorrência. O domínio da organização sobre este ambiente é o que define as relações de poder e dependência com relação aos elementos que se inserem neste cenário.

## 2.1 Cultura organizacional

As formas de pensar, regras de interação com os outros e com o próprio meio ambiente e ainda o acúmulo de experiências, formam a cultura de uma organização, ou melhor, a cultura organizacional.

Cultura organizacional para existir depende de um conjunto de fenômenos resultantes da ação e interação humana no meio, aqui em questão, a organização, segundo Souza (1978, p. 76) “esses conjuntos compõem-se de três elementos: os *preceitos, a tecnologia e o caráter*”.

Por preceitos compreende-se a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, que podem ser explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional, como: política administrativa, costumes sociais, tabus, tradições, padrões.

A tecnologia pode ser entendida pelo conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, *know-how*, modo de fazer as coisas, incluindo suas relações com o ambiente externo.

Por caráter entende-se o conjunto das manifestações espontâneas dos indivíduos que compõem a organização, incluem-se aí: alegria, depressão, agressividade, tensão, preocupação, entusiasmo, empatia ou apatia.

Sendo a partir da década de 80, definidos como valores, papéis e normas, consequência da revolução que sofreu a teoria da administração. Tamayo (1997) diz que não é a estrutura física que influenciará a cultura organizacional, mas sim as crenças, os valores, o grau de interações entre os que a compõem, as atividades exercidas, assim como todo o funcionamento da organização.

A organização também é vista por alguns autores como uma cultura de representação, Morgan (1996) define que “as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos”.

Souza (1978) ainda afirma que, os elementos da cultura são interdependentes, sendo ela mais marcante entre preceitos e caráter. Sempre que uma se acentua, a outra reage.

A cultura sempre acaba surgindo sem esforços, em qualquer organização, porque ela está claramente ligada ao fato de que as organizações correspondem a um grupo de pessoas e cada grupo de pessoas desenvolve um estilo de vida, conforme suas necessidades ou ideais.

Mecanismos interpretativos da cultura são citados por Morgan (1996) como, estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões e procedimentos operacionais muitas vezes padronizados. São artefatos culturais que ajudam a esboçar a realidade existente dentro de uma organização.

Por isso a importância de interpretarem-se todos esses simbolismos, afim de que, com essa interpretação seja possível avaliar a situação organizacional e verificar se seus

índices são satisfatórios ou necessitam emprego de políticas para reverter à situação existente.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE EM SERVIÇOS

É fato, estamos vivendo na era da qualidade, o que para empresas prestadoras de serviços pode ser visto como o fator primordial na decisão do cliente em optar por esta ou aquela empresa. A acessibilidade à tecnologia de ponta e a infinidade de opções disponibilizadas que proporcionam maior conforto e deslumbramento do cliente imputam uma concorrência muito acirrada em sua busca, tornando a diferenciação não uma possibilidade, mas uma necessidade.

Neste contexto, um dos caminhos mais viáveis, a conquista e fidelização do cliente é a qualidade na prestação dos serviços. Não se pode deixar de citar o papel do marketing na exibição de uma imagem atraente da empresa, mas até este, teve seu conceito reformulado voltando à ênfase para os interesses do cliente. Conforme o novo conceito de Marketing atualizado depois de 20 anos pela AMA (American Marketing Association), "marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders*".

É complexa a tarefa de definir algo não palpável e com tantas possibilidades de alteração em função da diferenciação de pontos de vista e ambientes aplicáveis como a qualidade de um produto ou serviço. Não há como elaborar um único conceito, mas de acordo com Castelli (1998, p. 25), "a qualidade de um produto ou serviço relaciona-se, com maior ou menor intensidade, com várias dimensões da qualidade".

Fitzsimmons (2005, p. 249), complementa a definição afirmando que "em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo da prestação, que geralmente ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário da linha de frente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado".

### 2.2.1 A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE CLIMA

Um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades, objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o

momento motivacional dos funcionários por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Sorio (2005) define a pesquisa de clima como uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problema. Destacando sempre que não existe uma pesquisa padrão definida, cabe a cada investigador elaborar sua pesquisa, conforme a realidade, linguagem e outros fatores.

Sorio (2005) também aponta algumas diferentes variáveis organizacionais, que podem aparecer na elaboração da pesquisa, como:

- a) **o trabalho em si:** com base nesta variável procura-se conhecer a percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal, entre outros.
- b) **integração interpessoal:** avalia o grau de relacionamento e cooperação existente entre os funcionários e os diversos departamentos da empresa.
- c) **salário:** analisa a existência de eventuais distorções entre salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos.
- d) **estilo gerencial:** aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, seja ela imediata ou de setor, analisando a qualidade de supervisão em termos de competência, feedback, organização.
- e) **desenvolvimento profissional:** avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece.
- f) **imagem da empresa:** Procura conhecer o sentimento das pessoas em relação à empresa.
- g) **benefícios:** apura o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa.
- h) **condições físicas do trabalho:** verifica a qualidade das condições físicas de trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais.

Com a aplicação de alguma dessas variáveis por meio de uma pesquisa pode-se criar um banco de dados, identificar e compreender os aspectos positivos e negativos que influenciam o clima organizacional.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 Perspectiva de estudo

Este estudo tem caráter exploratório, do tipo levantamento de dados de corte transversal. A investigação foi realizada através da aplicação de instrumentos de pesquisa, em levantamentos documentais (fonte primária) e levantamentos bibliográficos e eletrônicos (fonte secundária), que segundo Gil (1994, p. 73), “assemelham-se muito, sendo que a única diferença é a natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de material que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Os dados de fontes primárias foram coletados através da aplicação de questionários para os colaboradores da entidade foco do estudo (Hotel X).

De acordo com o contexto a ser investigado a pergunta que norteia a pesquisa é a seguinte: *Qual a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional que habita o ambiente onde desenvolvem suas atividades?*

A população eleita para o estudo constitui-se de todos os colaboradores do Hotel X. Considerando que o tamanho da amostra não é grande, a sugestão de Richardson (1999) é selecionar uma amostra aleatória simples. O marco de referência ou a base de amostragem foi composto por todos os colaboradores que se dispuseram a responder o questionário.

De acordo com GIL (1994, p. 91) “nas pesquisas sociais é muito freqüente trabalhar com uma amostra, ou seja, pequena parte dos elementos que compõem o universo”. Neste trabalho utilizou-se a “Amostragem por Acessibilidade”, que, conforme ressalta GIL (1994, p. 97) “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma representar o universo”.

O questionário direcionado especificamente aos colaboradores internos do hotel foi formatado com um total de 18 perguntas, entre abertas e fechadas. Sendo que dessas 04 são abertas, 06 com opções de respostas e uma indagação, onde foi utilizada a expressão “Por quê?”, 08 são fechadas de múltipla escolha, e a última questão foi oferecida com a finalidade de possibilitar uma maior abertura aos colaboradores, cujas



observações possam não ter sido contempladas pelos pesquisadores. A aplicação da pesquisa foi de forma não-participativa.

Esse instrumento de investigação foi pré-testado no dia 26 de julho de 2005, às 21h25min, com a participação de 10 acadêmicos do 3º ano do curso de Administração da UNIOESTE – Campus Foz do Iguaçu. Outros 10 acadêmicos do curso de Hotelaria da UNIOESTE – campus Foz do Iguaçu, colaboraram com o pré-teste no dia 04 de agosto de 2005, às 10h05min. Totalizando assim 20 questionários analisados pelo público citado.

Conforme Gil (1999, p. 137), “a finalidade desta prova, geralmente designada como pré-teste, é evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões. [...] o pré-teste de um instrumento de coleta de dados tem por objetividade assegurar-lhe validade e precisão”.

Quanto à temporalidade, esta pesquisa teve um corte transversal no ano de 2005, mais precisamente foi realizada no dia 04 de outubro de 2005.

Como dados de fontes secundárias foram utilizadas consultas bibliográficas em obras de autores com grande destaque no assunto, referente aos objetivos deste estudo e ainda consultas eletrônicas em *sites* especializados.

### 3.2 Delimitação do Estudo

Como foi utilizado o método de amostragem por acessibilidade, que exige que cada elemento da população pesquisada tenha a mesma oportunidade de ser incluído na amostra, não se determinou um número mínimo de questionários que deveriam ser aplicados.

O questionário foi aplicado no dia 04 de outubro de 2005, mais especificamente das 10:00 h às 17:00 h, sendo eleito este horário e data, porque foi o dia em que a empresa entregou os vales-transporte e os *holerites* aos colaboradores, possibilitando acesso a grande parte dos mesmos.

No intuito de todos responderem à pesquisa, o pesquisador esteve presente durante todo o horário citado. Sendo assim, dos 198 colaboradores fixos do hotel que representam 100%, foram aplicados 120 questionários, ou seja, um total de 60,6% dos colaboradores fixos.



### 3.3 Limitação do estudo

Este trabalho apresentou algumas limitações que merecem destaque, quanto a participação alguns colaboradores durante a aplicação da pesquisa recusaram-se a responder o questionário. Outra limitação está ligada a temporalidade restringindo-se a apenas um dia de aplicação da pesquisa.

### 3.4 Metodologia de tabulação

Para facilitar a tabulação os questionários foram codificados para garantir maior confiabilidade aos resultados. Para a tabulação das questões abertas, fez-se a análise dos elementos que compuseram as respostas, e posteriormente classificação, metodologia esta sugerida por Bardin (1979) que lhe dá o nome de *categorização*, o que não representa uma etapa obrigatória na análise do conteúdo, mas segundo a autora, facilita a análise das informações.

Com a finalidade de tornar mais clara a análise dos dados, as questões foram agrupadas em quatro categorias distintas.

Num primeiro momento as questões buscaram traçar o perfil dos colaboradores, em seguida o nível de envolvimento dos entrevistados com a empresa e a imagem que possuem em relação a esta pela perspectiva da qual a observam. O agrupamento de questões que segue, tem o propósito de identificar a satisfação dos trabalhadores com o ambiente e meio de trabalho, com as atribuições de suas funções e com os benefícios oferecidos ou não pela organização. Para finalizar, o último grupo de questões tenta identificar a qualidade do relacionamento interpessoal entre os colaboradores, supervisores e gerentes.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS PRINCIPAIS DADOS

Os dados aqui apresentados são aqueles que demonstraram-se relevantes aos aspectos da pesquisa e seus resultados. Identificou-se o setor de atuação dos colaboradores na empresa. Dos pesquisados 33% atuam na área de Hospedagem, 39% no setor de Alimentos & Bebidas e houve nessa questão 18% de abstenção.

Não é estranho que haja predominância de colaboradores atuando no setor de Alimentos & Bebidas e Hospedagem, já que são estes os setores responsáveis pelo

principal motivo da existência de um hotel, que é oferecer hospedagem e alimentação. O setor de Alimentos & Bebidas, além disso, exerce um papel fundamental na geração de receitas de um hotel.

Segundo os autores Giansesi e Corrêa (1996), o mais desafiante conceito na gestão de empresas é o de procurar encarar os funcionários, como clientes, com estudo de suas expectativas e com o levantamento de satisfações a respeito do trabalho. Este conceito tem como base a pressuposição de que um funcionário insatisfeito dificilmente poderá prestar serviços satisfatórios aos clientes.

Portanto, é importante para a gerência, seja de setores ou geral, monitorar até que ponto estas satisfações estão sendo alcançadas, segundo a percepção do colaborador.

Por esse motivo achou-se conveniente elaborar uma questão que contemplasse este assunto, demonstrando a percentagem de colaboradores satisfeitos e insatisfeitos com as funções delegadas a eles. É notável o grande percentual de colaboradores (80%) que estão satisfeitos com suas funções, imagina-se que este índice favorável deve-se ao fato de que os colaboradores se sentem parte do processo de produção dos serviços. Apenas 19% dos pesquisados estão insatisfeitos com suas funções.

Teve-se o cuidado de na mesma questão levantar informações que demonstrassem o motivo da satisfação e também da insatisfação com as funções do cargo. Sabendo que essas informações exercem um papel importantíssimo até mesmo para a fundamentação de propostas que visassem à reversão da situação. Dos 80% que afirmaram estar satisfeitos, 36% afirmam que o motivo principal deve-se ao fato de gostarem daquilo que fazem; 8% pela oportunidade de acumular experiência; 6% estão satisfeitos por poderem aplicar seus conhecimentos no desempenho do trabalho.

Em seguida demonstra-se a visão dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho no setor em que atuam. Dos entrevistados 43% acham que o ambiente de trabalho é bom; 42% ótimo; 14% regular e apenas 1% ruim.

Segundo Chiavenato (2005) quando a qualidade do ambiente de trabalho é positiva há maior rendimento e satisfação dos funcionários ao realizarem as funções de seu cargo. E pelos indicadores a entidade oferece uma qualidade de ambiente positiva, levando em consideração as opções ótima e boa somadas, obtém-se um total de 85%, o que representa uma grande parcela da população pesquisada.

Depois de questionados sobre o ambiente de trabalho no setor, questionou-se sobre o ambiente de trabalho na empresa de forma geral, e os resultados estão apresentados em seguida, pode-se notar que há uma diferenciação em relação aos índices anteriores, que avalia somente o setor de atuação. Houve aqui um aumento da quantidade de colaboradores que definem a qualidade do ambiente de trabalho como ruim, correspondendo a 12% do total. Outros 23% dizem que o ambiente é regular; 36% que a qualidade é boa; e 29% ótima.

Teve-se a intenção de identificar também a qualidade do relacionamento interpessoal existente dentro da empresa, esta questão oferecia 6 alternativas que deveriam ser respondidas, a primeira sobre o relacionamento entre colegas do mesmo setor; a segunda alternativa contemplava o relacionamento com o chefe imediato; a terceira com o gerente do setor; em seguida com colegas de outro setor; a quinta alternativa era em relação ao relacionamento com a Administração de Pessoal (ressaltando que este setor não é responsável pela gestão de pessoal, apenas pela administração de aspectos burocráticos concernentes aos funcionários) e ainda o relacionamento com o Gerente Geral da entidade estagiada. Identificou-se na interpretação dos dados dessa questão que o relacionamento pode ser considerado satisfatório, já que os índices considerados ótimos e bons tiveram grande percentagem de respostas.

De acordo com Chiavenato (2005), é possível afirmar que a qualidade do relacionamento interpessoal é um dos principais fatores que interferem na satisfação dos colaboradores em relação à realização de seu trabalho.

## **5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÃO FINAIS**

Verificou-se por meio dos dados obtidos que existe um clima organizacional razoavelmente favorável, porém com algumas lacunas a serem preenchidas para a melhoria da qualidade e que pode ser aproveitado na maximização da qualidade dos serviços prestados.

Alguns pontos relevantes como a inexistência de um Setor responsável pela Gestão de Pessoas, pode ser o maior motivador da utilização escassa desta ferramenta importantíssima para a satisfação dos clientes internos, o que afeta diretamente o cliente

externo, exatamente por isso a principal proposta demonstrada para a organização com um feed back deste estudo, foi a criação de um setor responsável pela Gestão de Pessoas capaz de administrar e gerenciar este público de maneira adequada pode obter resultados no direcionamento de políticas internas que busquem a qualificação do ambiente de trabalho e dos serviços.

Em uma empresa hoteleira, onde os serviços formam o próprio produto, e os meios de produção são pessoas, a preocupação com o gerenciamento de pessoal, deve ser a premissa a guiar a organização ao sucesso.

Todos os aspectos analisados pela pesquisa, desde a caracterização do perfil dos colaboradores passando pelo relacionamento interpessoal, satisfação, motivação, envolvimento com a empresa até as sugestões e reclamações apresentadas, são muito importantes na manutenção de um clima organizacional favorável.

Os resultados indicaram um clima organizacional favorável, porém sinalizaram ações importantes que a empresa poderá efetivar. O pesquisador procurou centrar-se em aspectos que formem um banco de dados inicial estratégico ao hotel, compreendendo medidas que tornam o colaborador mais valorizado e participante no desenvolvimento de políticas que visem o alcance dos objetivos organizacionais.

Portanto, conclui-se que os objetivos desse estudo foram plenamente alcançados, tornando-os benéficos principalmente aos colaboradores e à organização.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BOM SUCESSO, Edna de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: Uma abordagem prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.



CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FREITAS, Maria Ester De. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma? 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FITZSIMMONS, James e Mon. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SORIO, Washington. **Clima organizacional**. Disponível em: [www.catho.com.br](http://www.catho.com.br) – Acessado em 13 out. 2005.

SOUZA, Edela Lanzer De. **Clima e Cultura Organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Programa de Pós-graduação em Administração – URGs – Porto Alegre: Edgard Blücher LTDA, 1978.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. In: **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. (Coletâneas da ANPP – Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia).