

## Cultura Organizacional das Entidades Sindicais no Município de São Luís (MA)

### Organizational Culture in Trade Unions in São Luís (MA)

José Jorge Mendes<sup>\*a</sup>; Marilsa de Sá Rodrigues<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Universidade de Taubaté, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão e Desenvolvimento Regional. SP, Brasil.

\*E-mail: [jj.mendes@hotmail.com](mailto:jj.mendes@hotmail.com)

---

#### Resumo

O crescente interesse em estudos que resultem na melhoria do desempenho das empresas chega a estes dias com uma atenção especial voltada para o capital humano. Como parte deste processo se busca compreender como a influência de valores, de costumes e de crenças individuais pode identificar grupos com padrões estabelecidos pela convivência, ainda que com diferenças entre os sujeitos da organização. O objetivo deste artigo é analisar a cultura organizacional de entidades sindicais sediadas no município de São Luís, no Estado do Maranhão, identificando os valores e práticas organizacionais, que mais se encontram presentes nessas entidades. Neste estudo foi utilizada a pesquisa descritiva, bibliográfica e documental, além de pesquisa de campo e aplicação do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), um questionário em sua forma reduzida, composto por 30 perguntas respondidas individualmente, aplicado a 123 indivíduos de cinco sindicatos. Como resultado se verifica que as percepções individuais, nas entidades sindicais, não identificam a sua cultura com características fortes na valorização do público interno. Isso dada a pouca aplicação de fatores organizacionais que contribuam para uma competição profissional almejando ascensão individual, ou que promovam satisfação e motivação nos locais de trabalho. Falta também uma política de treinamento e recompensa aos empregados, porém há estratégias voltadas à execução das tarefas com profissionalismo e capacidade de iniciativa como fatores de alcance das metas e integração externa, com práticas voltadas diretamente para a categoria sindicalizada. A estabilidade inexistente na estrutura administrativa dos sindicatos é aspecto forte que contribui para essa variação cultural.

**Palavra-chave:** Cultura Organizacional. Entidades Sindicais. Cultura Sindical.

#### Abstract

*The increasing interest in studies that result in the enterprise's performance improvement comes up to our days with a special focus on human capital. As part of this process, it was aimed to understand how the influences of values, customs and individual beliefs can identify groups with patterns established by co-existence, although there are differences between the organization subjects. The aim of this article is to analyze the organizational culture of trade unions located in São Luís, Maranhão, identifying the values and organizational practices that are widely present in these entities. In this study, descriptive, bibliographic and documentary research was used in addition to field research and the application of the Brazilian Instrument for Evaluation of Organizational Culture, a questionnaire consisting of thirty questions applied to 123 individuals from five trade unions. As a result, it was verified that individual perceptions in the trade unions do not identify their culture with strong characteristics in internal public appreciation. In addition, there is no application of the organizational factors that contribute to professional competition, aiming at individual promotion, or activities that promote satisfaction and motivation in the workplace. There is also a lack of a training policy and reward to their employees. However, there are strategies focused on professionalism and initiative capacity as goal achievement factors and external integration, with practices oriented exclusively to union category. Non-existent stability in the trade unions administrative structure is a strong contributing to this cultural variation.*

**Keywords:** Organizational Culture. Trade Union. Union Culture.

---

#### 1 Introdução

O meio empresarial convive, em uma constante concorrência, à procura de opções que permitirão estar sempre ocupando um lugar de liderança no mercado. Para isso, tem se preocupado com todos os níveis de transformação que possam influenciar na melhoria da qualidade de seus produtos e serviços.

A cultura estabelecida em uma empresa é um importante aspecto para o cumprimento de metas e alcance de objetivos. Sua influência está diretamente ligada ao comportamento, tanto de seus colaboradores internos quanto externos, formando um aprendizado grupal que envolve indivíduos de princípios culturais totalmente diferenciados.

A cultura é um fenômeno dinâmico que rodeia a todos em todos os momentos. É constantemente difundida e criada por interações com os outros e moldada pela liderança, pelo comportamento e por um conjunto de estruturas, de rotinas, de regras e de normas que guia e restringe o comportamento (SCHEIN, 2004).

Os sindicatos são associações de pessoas físicas ou jurídicas que exercem atividades profissionais ou econômicas para a defesa dos direitos coletivos ou individuais da categoria – inclusive, em questões jurídicas ou administrativas (BRASIL, 2011).

O movimento sindical teve sua origem quando o capitalismo estava no processo de desenvolvimento, mas

já trazia consigo toda uma gama de transtornos sociais. As associações sindicais, existentes desde o século XVIII, já eram violentamente reprimidas no desempenho de suas atividades, o que dificultava a organização dos trabalhadores, porém sempre tiveram grande importância para o avanço das lutas da classe operária.

O município de São Luís (MA) sedia 43 sindicatos em funcionamento, envolvendo categorias do serviço público federal, estadual e municipal, comerciários, metalúrgicos, bancários, de panificação, vigilantes, urbanitários, do transporte coletivo, ferroviários e professores, entre outros.

A dedicação dada ao presente trabalho foi pela necessidade da construção de constantes debates, não somente no que tange à cultura organizacional, tema bastante explorado em todos os níveis empresariais, mas por temas inerentes ao movimento sindical, em particular, aqueles envolvidos na forma de gestão das entidades sindicais, que sofreram ao longo da história e ainda sofrem inúmeras alterações, tanto administrativas como na construção do debate político-social.

O tema estudado tem a sua importância, sobretudo, para construção de novas descobertas a respeito da cultura organizacional nas entidades sindicais, pois apesar de se tratar de organizações sem fins lucrativos, também são passíveis ao estabelecimento de uma cultura que norteie os princípios dos comportamentos interno e externo para alcance da prestação dos serviços com eficiência, além de um comportamento político interferindo no processo decisório das ações sindicais no interesse da categoria.

## 2 Material e Métodos

Para elaboração deste artigo se optou por uma pesquisa do tipo descritiva por identificar a multiplicidade e medir o comportamento quantitativo das variáveis de uma realidade e analisa as associações existentes entre essas (MARTINS; LINTZ, 2000). Dessa forma, busca-se fazer a descrição de características do fenômeno estudado estabelecendo relações entre variáveis.

A pesquisa documental deste estudo foi feita em estatutos registrados nas unidades de análise, em registros pessoais, em atas de assembleias, comunicações informais e outros. A literatura abordada no plano de uma pesquisa quantitativa foi apresentada e introduzida no momento da comparação de resultados. Essa abordagem também é utilizada em estudos de teorias consistentes dentro das organizações (CREWELL, 2010).

### 2.1 Área de realização

O estudo foi realizado em cinco sindicatos de categorias diversas, abrangendo três entidades representantes de trabalhadores do serviço público e duas de trabalhadores de empresas privadas. Todas as bases são sediadas no município de São Luís, no Maranhão, seguindo critérios específicos.

### 2.2 Procedimentos para coleta de dados

Para coleta de dados foi aplicado o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO, em versão reduzida, composto por trinta perguntas, selecionadas a partir da forma completa do presente instrumento, e 94 perguntas construídas a partir de dados obtidos após análise de fatores associados aos valores e práticas organizacionais que apresentaram em sua descrição e coeficientes de consistência interna (alfa de Cronbach) valores entre 0,75 e 0,93.

Inicialmente, foi feita uma sondagem nos sindicatos para levantamento da quantidade de diretores e funcionários aptos a responderem ao questionário para garantir a amostra da pesquisa e 123 questionários foram dirigidos aos diretores e empregados das instituições sindicais e distribuídos em suas sedes pelo pesquisador e, posteriormente, recolhidos.

Para obtenção das características pessoais e profissionais dos respondentes se procedeu, paralelamente, a um levantamento sociodemográfico utilizando o banco de dados cadastrais existentes nas entidades, que tinha informações, como: gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço dos funcionários e período de mandato dos dirigentes. Quanto à coleta dos dados referentes às características culturais das entidades sindicais, foi utilizado o questionário já explicitado.

## 3 Resultados e Discussão

Os resultados foram encontrados a partir da aplicação do IBACO, em sua forma reduzida, que utiliza apenas os fatores que apresentaram as maiores cargas fatoriais da versão original, mas mantendo as qualidades psicométricas da versão original. Dos sete fatores, que compõem a versão original do IBACO, foi retirado o fator de valores associado à rigidez na estrutura hierárquica do poder, por esse não ter apresentado boa consistência interna para a nova versão (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

Os fatores que permaneceram para tipificar a cultura organizacional das entidades sindicais, objeto deste estudo, se encontram apresentados no Quadro 1, com suas descrições seguidas dos itens correspondentes às trinta perguntas do questionário.

**Quadro 1** – Fatores do IBACO forma reduzida

Definição	Fatores	Descrição Dos Fatores	IBACO
Valores organizacionais	Profissionalismo cooperativo	Execução das tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.	14, 17, 19, 21 e 22
	Profissionalismo competitivo e individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados, ainda, que isso implique na necessidade de ‘passar por cima’ dos colegas que almejam objetivos semelhantes.	23, 24, 25, 29 e 30

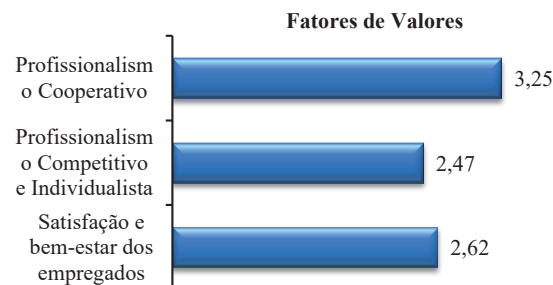
Definição	Fatores	Descrição Dos Fatores	IBACO
<b>Práticas organizacionais</b>	Satisfação e bem-estar dos funcionários	Valorização do bem-estar, da satisfação e motivação dos funcionários procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.	3, 6, 10, 12 e 18
	Integração externa	Práticas voltadas ao planejamento estratégico, tomadas de decisão e atendimento ao cliente externo com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	2, 4, 7, 8 e 15
	Recompensa e treinamento	Práticas orientadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.	5, 11, 16, 26 e 28
	Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo assim a coesão interna.	1, 9, 13, 20 e 27

Fonte: Adaptação de Siqueira (2008)..

### 3.1 Discussão dos valores organizacionais

Para a construção do IBACO, segundo Siqueira *et al* (2008), foram utilizados três fatores de valores para tipificar a cultura organizacional: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e individualista e satisfação e bem-estar dos empregados. Os escores atribuídos a tais valores, mostrados no Gráfico 1, indicam a percepção conforme o grau de valorização que a organização aplica a cada um desses.

Gráfico 1 – Escores de valores: estratificação total



Fonte: Dados da pesquisa.

O profissionalismo cooperativo, como preconiza Siqueira e colaboradores (2008), está direcionado à valorização dos membros de uma organização que cumprem suas tarefas com eficácia e competência, em uma demonstração de espírito de colaboração, de habilidade, de dedicação, de profissionalismo e de capacidade de iniciativa, em perfeita contribuição para o alcance das metas da empresa.

O Gráfico 1, que representa os escores dos valores organizacionais dos sindicatos pesquisados, mostra que o fator ora analisado foi o que obteve a maior média, 3,25, na apuração dos resultados. Isso comprova que o grau de percepção dos membros dos sindicatos ocorre de forma razoável.

Essa predominância ocorreu, principalmente, pela percepção de que o esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas nas entidades, bem como a preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço ser bem vista pelos dirigentes.

Segundo Ortiz (2013), em um sindicato no qual a prestação de serviço de qualidade é primordial para a manutenção da entidade, o comprometimento do trabalhador se mostra vital.

Esses itens alcançaram a escala 4 (aplica-se bastante) na percepção de 31,3% das 123 pessoas pesquisadas, seguidos pela valorização da preocupação dos membros na superação das dificuldades do dia a dia, que obteve escala 3 (aplica-se razoavelmente) com 35% dos respondentes.

A partir dessas observações fica demonstrado que as organizações sindicais se preocupam, na medida do possível, com o profissionalismo cooperativo de seus empregados.

O profissionalismo competitivo e individualista, segundo o valor organizacional, demonstrado no Gráfico 1, está relacionado:

à percepção da valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique na necessidade de ‘passar por cima’ dos colegas que almejam objetivos semelhantes (SIQUEIRA *et al.* 2008, p. 130).

Esse valor organizacional, com média 2,47, grau de percepção baixo, apresentou uma versatilidade alta nas respostas e altos índices percentuais para o nível 1 da escala (não se aplica de modo algum). A saber, o item que garante benefício para um melhor bem-estar somente para os bons empregados alcançou 52% de rejeição, contra 5,7% para quem optou por ‘aplica-se totalmente’.

Outra variabilidade ocorreu no item que versa sobre a competição ser vista como indispensável à obtenção de bons resultados com o nível 1 (não se aplica de forma alguma), alcançando 36,6% da preferência, seguido do item em que a competição é valorizada (mesmo de forma não sadia) com 34,1% de rejeição.

Esses resultados podem estar influenciados pela insegurança existente no ambiente organizacional dos sindicatos, dadas as constantes mudanças de gestão, causando desconforto e desmotivação dos empregados para compromisso com a instituição (ORTIZ, 2013).

Quanto aos dois itens restantes, que tratam da criatividade

como requisito para cargos gerenciais e do crescimento profissional como fator de estabilidade no emprego, estes permaneceram com valores sem muita variabilidade. Percebe-se que o profissionalismo competitivo individual é quase improvável dentro das instituições sindicais.

A satisfação do bem-estar dos funcionários, como último valor organizacional, é caracterizada, segundo Siqueira e colaboradores (2008), pela valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados para que o local de trabalho se torne agradável e prazeroso.

Como mostra o Gráfico 1, esse fator apresentou um escore de 2,62 em suas médias, com um ligeiro crescimento de sua presença nas entidades pesquisadas. Seus itens apresentaram menos variação que o fator anterior analisado, entretanto, foi constatada uma irregularidade no desenvolvimento de programas que aumentam a satisfação dos empregados, que alcançou os percentuais de 41,5%, 25,2%, 19,5%, 7,3% e 6,5% para os níveis de 1 a 5, respectivamente.

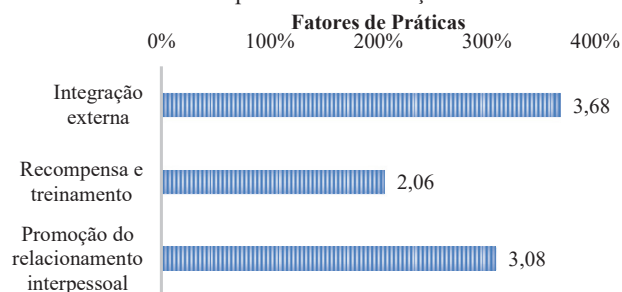
Os demais itens apresentaram certa estabilidade de presença dentro das empresas, com destaque para preocupação constante dos sindicatos às necessidades pessoais e ao bem-estar de seus funcionários, com a maioria de 31,7% aos que responderam que é bastante aplicado.

Com essas observações se constata que há um esforço dessas organizações em estabelecer o bem-estar dos empregados, porém, ainda muito tímido.

### 3.2 Discussão das práticas organizacionais

Além dos valores organizacionais, os autores utilizaram também na construção do IBACO os fatores de práticas direcionadas aos comportamentos, rituais e cerimônias. Como os escores apresentados no Gráfico 2, a integração interna, a recompensa e o treinamento e a promoção do relacionamento interpessoal constituem as práticas a serem percebidas dentro das organizações.

**Gráfico 2** – Escores de práticas: estratificação total



Fonte: Dados da pesquisa.

A integração externa é um fator que está diretamente ligado ao escalão de nível superior das organizações e se refere ao planejamento estratégico, tomadas de decisão e ao atendimento ao cliente externo (SIQUEIRA *et al.*, 2008). Entre os seis fatores (valores e práticas), este foi o que alcançou maior escore neste estudo, conforme indicado no Gráfico 2, pontuando 3,68, abeirando um grau de percepção alto entre

os respondentes.

Nota-se que a elevação do grau de presença ocorrido na prática de integração externa sofreu influência positiva de todos os seus cinco itens, com destaque para o atendimento às necessidades do associado como meta mais importante, com 49,6%; seguido pela constante relação amigável com os associados, com 44,7; o constante acompanhamento e atendimento de suas necessidades, que obteve 40,7% e o aprimoramento na qualidade dos serviços prestados como forma de satisfazer o associado, com 37,4%, que obtiveram níveis 4 (aplica-se bastante) e 5 (aplica-se totalmente) na preferência dos entrevistados.

O item voltado à introdução de inovação no atendimento às necessidades do usuário apresentou uma percepção razoável dentro das entidades sindicais, com média de 29,3% dos respondentes considerando a aplicação razoável (nível 3). Com esses números se pode afirmar que há um grande interesse do sindicato em priorizar uma boa relação com seus associados.

A recompensa e treinamento, como o título já sugere, é uma prática voltada aos clientes internos e aos sistemas de recompensa e treinamento adotados pelas empresas. Com o número de 2,06, alcançado em suas médias, coube a essa prática, ao contrário da anterior, o menor escore entre os seis fatores organizacionais estabelecidos por Siqueira *et al.* (2008) e, justamente, quando se trata dos cuidados e da valorização dos seus funcionários.

Observa-se que todos os itens contribuíram para o resultado obtido. O nível 1 da escala (não se aplica de modo algum) foi atribuído para os itens que tratam das premiações dos empregados quando: alcançam metas preestabelecidas (54,5%); apresentam um desempenho que se destaca aos demais (52,8%); e apresentam ideias inovadoras (52,8%).

Quanto aos itens referentes à realização de eventos sociais com distribuição de brindes e introdução de inovação, por meio de programas de qualidade, também alcançaram o nível mínimo na opinião dos respondentes, porém em menores proporções, apontando 33,3% e 31,7% respectivamente.

Novamente se confirma a falta de percepção dos dirigentes quanto à necessidade da valorização dos funcionários na construção da cultura organizacional das entidades sindicais (GONZALEZ, 2012), contrariando o ponto essencial dos estudos críticos em administração, que é a valorização do humano nas organizações, tornando-os indivíduos responsáveis e conscientes de suas próprias responsabilidades (MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA, 2016).

Esses resultados vêm consubstanciar a falta de práticas de reconhecimento aos serviços prestados, bem como certa desvalorização no que tange aos esforços dos funcionários para o cumprimento das metas estabelecidas pelas entidades sindicais.

A promoção do relacionamento interpessoal, prática voltada para promover as relações interpessoais e satisfação dos funcionários foi incorporada aos fatores organizacionais

para avaliar o favorecimento da conexão interna dos membros das empresas (SIQUEIRA, 2008).

De acordo com o escore apresentado no Gráfico 2, pontuando 3,08, se encontra assegurada uma presença moderada desse fator dentro das organizações sindicais. Moderação essa dada, de forma compensatória, entre os itens: dos cinco, dois influenciaram positivamente, outros dois negativamente e um permaneceu com valores médios nos resultados.

Pelo aspecto positivo, ficou comprovado que os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores na percepção de 50,4% dos entrevistados, que atribuíram nível 5 (aplica-se totalmente), e a relação cordial e amigável entre empregados e membros da diretoria executiva, com a preferência de 31,7% para o nível 4 (aplica-se bastante).

Negativamente, contribuíram os itens comparativos dos dirigentes como pais para os empregados, com 40,7% dos entrevistados atribuindo nível 1 (não se aplica de modo algum) e o item referente à comemoração dos aniversários pelos empregados, que obteve média de 35% de rejeição dos respondentes. Quanto ao item que compara o relacionamento dos empregados com uma grande família, esse resultou na preferência de 29,3% para o nível 3 (aplica-se razoavelmente).

De modo geral, os resultados apontam que a prática de relacionamento interpessoal nos sindicatos se encontra presente em grau satisfatório, em função do alto grau de percepção de companheirismo entre dirigentes e empregados.

Os resultados encontrados nesta pesquisa não podem ser considerados permanentes em razão da natureza das entidades sindicais, que é de constante mudança de dirigentes, que são eleitos periodicamente. Os valores e práticas dentro da empresa podem ser alterados de acordo com a mudança de seus líderes, que são atores determinantes na formação da cultura organizacional (MAIA, 2014).

A conformidade adquirida com as rotinas e experiências diárias nas organizações é imposta por seus dirigentes que assumem o papel de compartilhar, juntamente com seus liderados, as experiências, os valores, as regras e as crenças.

Ademais, a inter-relação existente entre os diversos setores e processos das entidades impedem que as mudanças aconteçam de forma isolada, pois as ocorrências, tanto internas como externas, afetam a empresa como um todo (IZIDORO; CASTILHO, 2017).

Por fim, a experiência adquirida no desenvolvimento deste estudo aponta, como forma de agregar novos conhecimentos e aprofundamento das análises realizadas, um estudo permanente em função da constante substituição de gestores nas entidades sindicais.

#### 4 Conclusão

Os recentes estudos, frequentemente, surgidos com inovações inerentes à gestão das organizações mostram, cada vez mais, a influência da cultura tomando parte no

processo de mudança. Com isso, desenvolver uma cultura que estabeleça certa identidade se tornou objeto de toda e qualquer organização, por compreender que a harmonia entre seus indivíduos propicia com maior facilidade o alcance de seus objetivos.

Por esse aspecto, a inserção das entidades sindicais nesta pesquisa se torna interessante pela construção de discussão no meio político social, envolvendo a sociedade em um assunto de extrema preocupação nos dias atuais.

Conceituar cultura organizacional para teorizar este estudo foi essencial para o descobrimento de elementos subjetivos, próprios das entidades sindicais, que traduzem a relação existente entre seus membros internos e externos.

A revisão literária do estudo comprova que a cultura organizacional é fator preponderante para o sucesso ou fracasso na qualidade de prestação de serviço de uma empresa e, para isso, apresenta pontos fortes e fracos que, de uma forma ou de outra, precisam ser melhorados na instituição.

A pesquisa descreve, em seu perfil demográfico, que 76,36% dos dirigentes e 80,89% dos funcionários apresentam idades entre trinta e 49 anos, podendo-se considerar que as entidades sindicais não têm tido uma renovação com pessoas mais jovens que possam contribuir com proposições mais contemporâneas no sentido da valorização dos fatores que tipificam a cultura organizacional (valores e práticas).

Nesse mesmo comparativo, a pesquisa aponta a supremacia de 60% dos dirigentes com grau de escolaridade de Ensino Superior e Pós-graduação, enquanto 72,06% dos funcionários têm até o Superior incompleto. A compreensão diante do que foi pesquisado sugere que o grau de instrução tem influência no aumento do domínio das características para a formação da cultura organizacional, impostas pelos dirigentes, em detrimento da valorização do bem-estar e das recompensas em prol dos funcionários.

O estudo ainda revela que 54,41% dos funcionários têm mais de dez anos de tempo de serviço nos sindicatos. Diante desse resultado se considera a presença da acomodação por parte dessa maioria, que talvez pela crise no mercado de trabalho passa a suportar as dificuldades da gestão em troca de uma suposta estabilidade no emprego.

Constatou-se, também, pelo que foi apresentado no decorrer desta pesquisa, que os sindicatos de classe, de um modo geral, permanecem com a visão baseada na integração externa, valorizando sua relação com os associados.

Por outro lado, essa ação foi quase imperceptível com os funcionários, pela ausência de práticas de recompensa e treinamento, que aumentem a satisfação individual, demonstrando que os mesmos dirigentes estabelecem tratamento diferenciado entre sindicalizados e funcionários.

Outro ponto não menos importante foi o alto empenho no profissionalismo cooperativo, estabelecendo uma cultura voltada para o alcance de suas metas, embora não se tenha constatado um empenho para satisfação e bem-estar dos

empregados.

A sugestão para continuidade deste trabalho seria comparar os resultados aqui obtidos com uma nova pesquisa, realizada, principalmente, no momento em que houver mudança dos dirigentes, e correlacionar os fatores considerando a avaliação da nova gestão.

Com os resultados apresentados se pode afirmar que os objetivos sugeridos na presente pesquisa foram atingidos, possibilitando traçar um perfil da cultura organizacional das entidades sindicais.

Não obstante esses resultados tenham alcançado um valor satisfatório para o tema, não finaliza o estudo. Isso em razão das constantes mudanças de dirigentes sindicais alterarem o comportamento de todo grupo, pois os funcionários passam a compartilhar os valores, as experiências, as regras e as crenças impostas pelos novos dirigentes.

Ao completar este estudo se almeja contribuir para o desenvolvimento de novas pesquisas, bem como oferecer informações importantes aos dirigentes das entidades sindicais, pesquisadores e a todos que se interessem pela temática, possibilitando a construção de estratégias que melhorem a cultura organizacional em prol da qualidade da gestão sindical.

## Referências

BARROSO, H C M; FREIRAS, M E. Integração e Fragmentação na Cultura Organizacional: discurso e silêncio em uma empresa de alimentos. *RAD*, v.15, n.2, p.129-150, 2013.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais números 1/92 a 67/2010, pelo Decreto nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão números 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, 2011.

CRESWELL, J.W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FLEURY, M.T.L. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2010.

GONZALEZ, A.C.B. Análise da formação e da cultura organizacional em sindicatos e suas particularidades. *Rev. Dito Feito*, v.3, n.3, 2012.

HOFSTEDE, G. *Cultura e organizações: como compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Silabo, 2003.

IZIDORO, C.; CASTILHO, A.S. A influência da cultura organizacional no processo de internacionalização de empresas. *Rev. Gestão Actus*, n.1, v.1, 2016.

MACHADO, F.C.L.; MARANHÃO, C.M.S.A; PEREIRA, J.J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. *Reuna*, v.21, n.1, p.75-96, 2016.

MAIA, C. et al. Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. *RCCE*, v.12, n.3, 2014.

MARTINS, G.A.; LINTZ, A. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2000.

ORTIZ, P.H.F. Cultura Organizacional e comprometimento no trabalho em Entidade Sindical. *Rev. Adm UNISAL*, v.3, n.3, p.97-111, 2013.

SANTOS, J.L. *O que é cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

SCHEIN, E.H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SIQUEIRA, M.M.M. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SROUR, R.H. *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TAMAYO, Á. et al. *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.