

## CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NA PRRH – UFSM

Vânia de Fátima Barros Estivalet<sup>1</sup>  
Adelmo Otalício Rossatto<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo apresenta um estudo realizado sobre o clima organizacional na Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFSM. O objetivo deste trabalho consistiu em identificar a percepção dos servidores que atuam na PRRH no que se refere ao clima organizacional. A metodologia utilizada foi um estudo de caso aplicado à Instituição e constituiu-se de pesquisa descritiva de caráter quantitativo. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário aplicado aos servidores da Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Os resultados revelaram que de uma maneira geral, o clima se encontra bastante favorável entre todas as variáveis estudadas. O estudo revelou como pontos fortes do clima organizacional: relacionamento interpessoal, a liberdade de expressar opiniões e o sentimento de orgulho dos servidores em desempenhar as atividades na Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Com base nisso, pode-se mencionar que os resultados obtidos na pesquisa irão proporcionar subsídios para a prática de melhorias na área de Gestão de Pessoas na Instituição.

**Palavras-Chave:** Clima Organizacional; Gestão Pública; Ambiente de Trabalho.

---

<sup>1</sup> Orientadora, Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas/CCSH/UFSM/RS

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública - UFSM/RS – Servidor Técnico-Administrativo da PRRH/UFSM/RS

# 1 INTRODUÇÃO

No presente estudo, torna-se necessário levar em conta vários fatores do ambiente interno da Instituição, como: liderança, relacionamento interpessoal, comunicação interna, condições de trabalho, satisfação dos colaboradores, trabalho em equipe, valorização e reconhecimento, responsabilidade, clareza dos objetivos, dentre outros.

Nesse sentido, compartilha-se do entendimento de que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta importante, pois conduz ao levantamento de opiniões e percepções sobre o comportamento dos seus funcionários em relação ao ambiente de trabalho e a si próprio. Dessa forma, o clima organizacional, nada mais é que a percepção das pessoas sobre a qualidade de vida no trabalho das mesmas. Assim, o entendimento é de que se torna necessário motivar os servidores, para buscar o comprometimento dos mesmos, para que a organização atinja suas metas.

Na medida em que o estudo do clima organizacional analisa o ambiente interno de uma organização, o mesmo possibilita o gerenciamento dos fatores que influenciam o desempenho das atividades das pessoas e, como consequência, a busca incessante pela melhoria da qualidade dos serviços prestados pela organização.

Conforme LUZ (2003), o clima organizacional abrange a percepção das pessoas a respeito do ambiente em que estão inseridas. Esta percepção influencia nos aspectos de motivação, desempenho, qualidade e produtividade, as quais são determinantes para a eficiência e eficácia das organizações.

A pesquisa de clima organizacional realizada na Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFSM proporciona, para a administração da mesma, a verificação da motivação e satisfação dos servidores e, consequentemente a linha de ação estratégica para a Instituição.

## 1.1 Objetivos

Objetivo Geral:

Identificar a percepção dos servidores que atuam na PRRH no que se refere ao clima organizacional, a fim de propor melhorias na qualidade dos serviços prestados.

Objetivos Específicos:

- Caracterizar o perfil dos entrevistados;

- Identificar, através da pesquisa, como os servidores entrevistados percebem o clima organizacional, analisando-o em função de algumas variáveis, como idade e tempo de atuação na Instituição;
- Identificar pontos positivos e pontos a serem melhorados em relação ao clima organizacional;
- Verificar o grau de satisfação/motivação dos servidores;
- Propor um plano de ação visando à melhoria do clima organizacional na PRRH.

## **1.2 Justificativa**

A motivação para a realização do presente estudo deu-se da necessidade de diagnóstico do clima organizacional na Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Santa Maria, em função das grandes mudanças sociais, políticas, tecnológicas e econômicas, que a Instituição vem enfrentando ao longo dos anos.

O presente estudo justifica-se tendo em vista o crescimento significativo pela qual a UFSM vem passando, acarretando um aumento de trabalho para os servidores da Instituição.

Face ao exposto, torna-se relevante ampliar a compreensão sobre o clima organizacional de modo a auxiliar no alcance das metas e objetivos institucionais e na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Os resultados da presente pesquisa trarão contribuições para o delineamento de ações voltadas à melhoria do ambiente de trabalho na Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Santa Maria, além de ser uma ferramenta de gestão que auxiliará na tomada de decisões.

## **2 GESTÃO PÚBLICA**

Nesta seção abordam-se alguns aspectos sobre a gestão de organizações públicas no Brasil, que proporcionam a visualização e o entendimento de novas perspectivas de gestão.

As mudanças que vem ocorrendo no mundo do trabalho perpassam, também, o contexto das organizações públicas provocando um repensar nos seus modelos de gestão. Visando ampliar a compreensão sobre a gestão pública, apresentam-se as contribuições de alguns autores que estudam este tema.

De acordo com Campos (2006, p.18):

A administração pública é uma das atividades desempenhadas pelo Estado, além das atividades de jurisdição e de legislação, que tem por objetivo gerenciar e atender

interesses públicos, limitando-se sempre, ao estabelecido na legislação pertinente, e operando em conformidade com os princípios gerais do Direito Administrativo. É o conjunto de atividades existentes no âmbito do Poder Executivo, que buscam dinamizar e proporcionar a organização interna do Estado. O Estudo da Administração Pública se assemelha muito com as noções básicas de Estado, uma vez que este se constitui na forma contemporânea de organização e ordenação dos recursos sociais, dando a origem a uma complexa estrutura de serviços públicos e de sua gestão.

Para Caulliraux e Proença (2004), há alguns anos, a denominação do termo “administração” vem se transformando em “gestão”, podendo-se dizer que o mesmo significa o trabalho de gerenciar as organizações, tanto com a eficiência, isto é obter o melhor resultado possível, quanto com sua eficácia, isto é obtendo resultados extraordinários.

Cabe acrescentar, também, a contribuição de Caulliraux e Yamashita (2004, p.31), ao mencionarem que “a administração com foco no cidadão assume um importante papel no resgate da legitimidade das organizações governamentais, mantendo a consistência com os valores democráticos da sociedade”. Sob a perspectiva destes autores, observa-se a relação existente entre gestão pública e participação do cidadão na definição das políticas públicas. Tal entendimento é reforçado por Caulliraux e Yamashita (2004, p.31) ao postularem que: a administração com foco no cidadão seria a construção de uma administração pública eficiente e que preserva, prioritariamente, os valores democráticos. A relação entre a administração pública e o usuário-cidadão estaria pautada nas dimensões de cidadania e participação. Sendo assim, o cidadão é considerado no seu papel de usuário dos serviços públicos, sendo capaz de fazer uma avaliação dos serviços prestados. Na dimensão de participação, o cidadão contribui com a administração pública fornecendo subsídios para a implementação de políticas públicas.

Diante do exposto, destaca-se o relevante papel exercido pelos cidadãos no contexto da gestão pública contribuindo, de modo significativo para a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços oferecidos pelas organizações inseridas neste setor.

Ainda, conforme Caulliraux e Yamashita (2004, p.32),

A administração pública voltada para o cidadão pode ser definida, então, como um modelo gerencial cujo objetivo é oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor às demandas de seus usuários. Assim, funcionários públicos não atendem somente aos usuários diretos, mas preservam os direitos de todos os cidadãos. Isso significa que eles equilibram os objetivos potencialmente conflituosos de satisfação dos usuários com a proteção dos interesses de toda a comunidade ou

cidadãos de um País. Essa é a principal razão por que fornecer serviço de alta qualidade no setor público é muito mais difícil do que no mercado.

As contribuições apresentadas por Caulliraux e Yamashita (2004) reforçam a complexidade das organizações públicas no que tange ao processo de gestão, tendo em vista a abrangência e amplitude das atividades desenvolvidas e dos resultados alcançados.

Na concepção de Grau (2005, p.8) a participação é um meio por excelência de controle cidadão sobre a administração pública, mas para ser efetiva, a cidadania precisa não só ser dotada de meios reais de influência, como também ser vista como um ator político que contrabalance o poder da burocracia. Ainda, conforme a autora, com vistas a colocar a administração pública a serviço da cidadania, muitas reformas se fazem necessárias, sendo uma delas o aperfeiçoamento dos sistemas de controle, de modo a se evitar a privatização das decisões públicas. Portanto, parecem imprescindíveis não apenas uma reforma política, que democratize o sistema político, como uma reforma administrativa que profissionalize (e flexibilize) a função pública.

Para Kliksberg (2005), a promoção de modelos participativos de gestão, significa, definitivamente, administrar com excelência. A gestão participativa traz resultados muito superiores a outros modelos organizacionais de caráter tradicional, como os burocráticos e os paternalistas. Ainda, diz, os melhores resultados dos modelos participativos no campo dos programas sociais não são mágicos, e sim, concretos, pois se visualiza os resultados reais. Para este mesmo autor, em um modelo de gestão participativa, a organização pública passa a ter as seguintes características:

- A administração usa métodos inovadores e efetivos, criando um clima de confiança entre o trabalho de equipe.
- Surge uma cooperação entre os grupos que desempenham diferentes funções em toda organização.
- Apresentam-se sugestões a respeito de modelos de gestão.
- Os colaboradores sentem-se prestigiados, pois participam dos processos de trabalho.
- As melhorias resultantes da participação se fazem evidentes.

Kliksberg (2005) sustenta que a participação enfrenta fortes resistências e interesses, pois implica em profundas modificações sociais. Defende que são requeridas políticas e estratégias para se fazer avançar a participação e que a mesma se encontra na própria natureza humana.

Conforme Szeremeta (2005),

A participação genuína permite que os indivíduos expressem suas preferências e controla os governos no processo de criação do valor público, construindo a sua legitimidade. Na sociedade do conhecimento, a participação popular adquire igual importância no direcionamento do desenvolvimento social, ajudando a construir melhores democracias.

Segundo Pronko (2005, p.19),

A partir dos princípios estabelecidos pela Constituição Federal de 1988, uma nova forma de pensar e de fazer política vem se delineando no Brasil. Os princípios de participação, descentralização e controle social norteiam a elaboração e gestão de políticas públicas e afirmam que a responsabilidade social deve ser compartilhada entre Estado e sociedade civil.

Esse contexto de mudanças e transformações exigem novos modelos de gestão e, neste sentido, as pessoas e os gestores que atuam em organizações públicas assumem um papel estratégico e de significativa importância para estas organizações. Sob esta perspectiva o ambiente interno das organizações dos mais variados segmentos influenciam o comportamento das pessoas que fazem o seu dia-a-dia.

Neste sentido, optou-se no presente estudo em ampliar a compreensão sobre clima organizacional, tendo em vista que o mesmo afeta a atitude e o comportamento dos indivíduos no contexto de trabalho.

### **3 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E ESCALAS**

O presente estudo aborda o tema clima organizacional, que conforme Luz (2003), o diagnóstico do clima das organizações visa a melhoria contínua do ambiente de trabalho, e por conseqüência, a melhoria da qualidade de vida, o aumento da motivação e do comprometimento dos colaboradores com os resultados das organizações. Nesse sentido, é indispensável que as pessoas tenham conhecimento de como vêem a organização.

Ainda, de acordo com Luz (2003, p.2) “é importante que as empresas conheçam mais seus empregados, o que pensam e sentem, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima organizacional”.

Para Luz, apud Litwin (2003, p.10), “clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

Na linha de pensamento de Luz (2003, p.12) “o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Convém destacar que, nos conceitos e estudos de diferentes autores sobre clima organizacional, são evidenciadas a satisfação das pessoas, a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade de vida como fatores fundamentais.

Estivalete (1997) estudou o clima organizacional e a qualidade em serviços nas empresas imobiliárias de Santa Maria, no Rio Grande do Sul, tendo como referência as vinte e nove organizações que são filiadas ao Sindicato das Empresas de Venda, Locação e Administração de Imóveis e dos Edifícios em Condomínios Residenciais e Comerciais de Santa Maria (Secovi/SM).

Os resultados da pesquisa realizada pela autora revelaram que o fator do clima organizacional que apresentou a média mais alta na situação real foi calor humano e apoio e na situação ideal foi recompensas. Já o fator de maior insatisfação foi liderança.

Oliveira (1995, p.47) afirma que o clima organizacional é algo volátil, capaz de ser alterado, dependendo do estado em que a empresa se encontre. Para o autor, o clima pode ser alterado em função de novas influências surgidas, e que decorre de decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e por ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

Na visão de Bom Sucesso (2002, p.34) a realização de pesquisa de clima organizacional é essencial, uma vez que, dessa forma, é possível identificar até que ponto as expectativas individuais vêm sendo atendidas pela organização e mostra como as crenças e valores defendidos pela empresa estão se concretizando na perspectiva do empregado. Sinaliza rumos para a melhoria da qualidade de vida, uma vez que permite identificar a satisfação com o trabalho, com as lideranças, com os colegas de equipe, com políticas e estratégicas.

Luz (2003) complementa argumentando que, de fato, conhecer as pessoas, através do grau de satisfação, do que esperam e do que necessitam as equipes de trabalho é fundamental para que as organizações cresçam e possibilitem a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Acrescenta-se a compreensão de Barçante (1999) ao afirmar que as pesquisas de clima e a qualidade estão interligadas, pois a pesquisa que não leva em conta a qualidade total torna-se, apenas, uma ação pontual, um diagnóstico, que não se transforma em desdobramentos.

Conforme Wagner III (2004, p.142), “a satisfação no trabalho é um estado emocional agradável que resulta da percepção de que o trabalho ajuda a pessoa a atingir resultados valorizados”.

De acordo com Luz (2003, p.13), “clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários.

No entendimento de Pereira (2006), na medida em que o clima organizacional transparece, aumenta o grau de satisfação dos funcionários com a empresa em que trabalham. Portanto, quando uma organização se mantém em perfeita harmonia, integrando as dimensões sociais, econômicas e tecnológicas, o resultado, ou a soma disto, é a qualidade positiva na vida dos funcionários e na comunidade onde vivem.

Para Robbins (2002, p.78), “funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho”. Para o autor, “funcionários, satisfeitos e comprometidos, apresentam índices mais baixos de rotatividade e absenteísmo (p.79)”.

Com base nos estudos realizados, percebe-se, portanto que o clima organizacional pode ser bom ou ruim. Quando o clima é positivo, as atitudes das pessoas tendem a ser favoráveis e a execução das tarefas é realizada de forma prazerosa e alegre. Há também maior participação, dedicação, entusiasmo e comprometimento dos colaboradores.

Quando o clima for ruim, a qualidade dos serviços pode ficar prejudicada. Há falta de ânimo das pessoas, ocorrem conflitos, desentendimentos, descumprimento de tarefas e as ordens tendem a ser resistidas.

Com base no exposto, partilha-se do entendimento que a área de gestão de pessoas exerce um papel importante e significativo na gestão do clima organizacional e na melhoria do ambiente de trabalho.

### **3.1 Cultura e Clima Organizacional**

Este capítulo expõe as idéias de autores a respeito de cultura organizacional e clima organizacional. Segundo Luz (2003), ao se fazer um estudo sobre clima organizacional, é importante traçar alguns paralelos com a cultura organizacional, pois há relação de causalidade entre ambos.

Conforme Luz (2003, p.14),

A Cultura Organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos de dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, e assim por diante.

Pode-se dizer que a cultura organizacional representa a identidade da organização. No entanto, não se pode desconsiderar que ela sofre influência dos valores da sociedade onde se insere (Luz, 2003).

Entende-se que cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, tradições, princípios, sentimentos e comportamentos compartilhados pelo membros da organização (Luz 2003).

Para Schermerhorn (1999), no ambiente de negócios, o sistema de valores, ações e crenças compartilhadas que se desenvolvem numa organização, e orientam o comportamento dos seus membros, é chamado de cultura corporativa ou organizacional.

A cultura organizacional é um elemento importante no cotidiano de qualquer Instituição, seja pública ou privada, pois apesar de intangível, pode ser percebido por meio de normas e valores. Ela se expressa e se materializa através de alguns fatores: código de ética, relação de princípios, filosofia da empresa, sua missão, visão e valores.

Na concepção de Dias (2003), os tipos mais comuns de cultura organizacional são aquelas orientadas ao poder, orientadas pela função, as que têm na execução da tarefa sua essência, e as orientadas pelas pessoas.

De acordo com Luz (2003),

Algumas empresas são rígidas em seus aspectos disciplinares, outras não. Algumas são totalmente formais nas suas relações de trabalho, enquanto outras são demasiadamente informais. Conservadoras ou inovadoras; ágeis ou lentas; modernas ou retrógradas, o certo é que diferentes empresas apresentem diferentes culturas.

A cultura organizacional interfere no clima interno das organizações, pois condiciona as normas de comportamento das pessoas. Com base no exposto, pode-se dizer que entre clima e cultura, existe uma relação de causalidade, cultura é causa e clima é consequência. Apesar de o clima ser afetado por fatores externos à organização, a cultura é uma das suas principais causas. “Outra conclusão a que podemos chegar é que clima e cultura são fenômenos intangíveis, apesar de manifestarem-se também de forma concreta (Luz, 2003, p.20).

Ainda segundo o autor, outra relação é que a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo, enquanto o clima é um fenômeno temporal e se refere ao

estado de ânimo dos funcionários de uma organização num dado momento. Cultura e clima são fenômenos complementares.

Conforme Chiavenato (1997, p.53):

Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc – variáveis de entrada do sistema.

Estes fatores determinantes do clima organizacional – entre os quais se inclui a cultura organizacional – influenciam a motivação das pessoas, interferindo com os níveis de satisfação e produtividade – variáveis dependentes do sistema -, os quais produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia. Vale ressaltar o importante papel do gerente. Mesmo sem ter condições de intervir e de modificar a cultura organizacional, quase sempre ele tem condições de interferir e melhorar seu clima, seja nos elementos componentes do mesmo ou atuando nas variáveis que compõem a entrada do sistema (CHIAVENATO, 1997).

### **3.2 Escalas de Mensuração de Clima Organizacional**

A seguir descreve-se a seleção de tipos ou modelos de pesquisa de clima organizacional, apresentados no estudo desenvolvido por Dal Forno (2005).

I) Modelo de Litwin e Stringer (1968): Este modelo é baseado em fatores motivacionais (afiliação, realização e poder). São indicadores deste modelo:

- Estruturas/padrões – sentimento dos colaboradores em relação às regras e regulamentos.
- Responsabilidade – sentimento de autonomia
- Riscos/desafio na tomada de decisões
- Recompensas – valorização do trabalho bem feito
- Calor e apoio – ajuda mútua, cooperação
- Conflito – organização não teme conflitos e diferenças

II) Modelo de Campbell (1970): Este modelo diz que o clima organizacional é encarado como uma variável situacional. São fatores deste modelo:

- Autonomia individual – independência para usar iniciativa pessoal e tomar decisões
- Grau de estrutura – objetivos e métodos para o trabalho

- Orientação para recompensa – promoção e satisfação geral
- Consideração, calor e apoio – suporte administrativo, amizade

III) Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre (1978): São dimensões deste modelo:

- Conformismo – sentimento de que existem muitas limitações externas
- Responsabilidade – sentimento de autonomia
- Padrões – regras
- Recompensas – valorização do trabalho
- Clareza Organizacional – coisas organizadas e objetivos claros
- Calor e apoio – sentimento de amizade e confiança mútua
- Liderança – aceitação da liderança pelos membros da organização

IV) Modelo de Sbragia (1983): São indicadores desta escala:

- Estado de tensão – ações dominadas por racionalidade e não por emoções
- Ênfase na participação – pessoas consultadas e envolvidas no processo
- Proximidade da supervisão – pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho e exercitar a iniciativa
- Consideração humana – pessoas tratadas como seres humanos
- Autonomia presente – pessoas se sentem como seus próprios chefes
- Prestígio obtido – percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo
- Tolerância existente – descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva
  - Clareza percebida – descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito
  - Justiça predominante – predominância das habilidades e desempenhos nos critérios de decisão
  - Condições de progresso – o quanto a organização atende as aspirações e expectativas de progresso das pessoas ( crescimento e avanço profissional)
  - Apoio logístico proporcionado - condições e instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho
  - Reconhecimento proporcionado – valorização de desempenho ou atuação acima do padrão
  - Forma de controle – organização usa custos, produtividade e outros dados de controle

- Conformidade exigida
- Estrutura – adequação
- Recompensas proporcionais
- Cooperação existente
- Padrões enfatizados
- Conflitos
- Identidade – sentimento

V) Modelo de Luz (1996): Algumas variáveis deste modelo:

- Supervisão
- Estabilidade no emprego
- Integração interdepartamental
- Benefícios
- Desenvolvimento de RH
- Comunicação
- Condições físicas de trabalho
- Segurança no trabalho
- Imagem organizacional
- Valorização e reconhecimento
- Progresso profissional
- Clareza de objetivos
- Gestão
- Participação
- Salário
- Trabalho em equipe
- Relacionamento Empresa/Sindicato/Funcionários
- Satisfação geral

VI) Modelo de Rizzatti (1995): Composição deste modelo com 12 categorias:

- Imagem institucional
- Avaliação institucional
- Política de recursos humanos
- Sistema de assistência e benefícios
- Organização e condições de trabalho

- Relacionamento interpessoal
- Processo decisório
- Comportamento das chefias
- Estrutura organizacional
- Planejamento institucional
- Autonomia universitária
- Satisfação pessoal

Analisando-se os modelos apresentados, com base no estudo de Dal Forno (2005), cabe destacar que as variáveis comuns entre os modelos são: estrutura/padrões, responsabilidade, calor e apoio, conflito, autonomia individual, ênfase na participação, clareza de objetivos e satisfação pessoal.

Outro ponto que merece destaque é de que a maioria das variáveis é de cunho comportamental, reforçando assim a complexidade do tema em estudo.

## **4 MÉTODO**

A presente pesquisa caracteriza-se por ser de caráter descritivo, que segundo Gil (2010) tem como objetivo o estudo das características de uma determinada população, fenômeno ou grupo: sua distribuição por sexo, idade, escolaridade etc. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas de coleta de dados. Estas pesquisas podem ser elaboradas de acordo com a finalidade de estabelecer possíveis relações entre variáveis.

O método utilizado é o estudo de caso, que segundo Yin (2001, p. 32) é definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Os entrevistados foram os servidores que atuam na Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Santa Maria, perfazendo um total de 32 servidores. Os respondentes totalizaram 39,5% do total de servidores lotados na PRRH, que são 81. A tabela 1 apresenta a distribuição dos servidores por unidade de exercício.

Tabela 1 – Distribuição dos entrevistados por lotação

<b>Lotação</b>	<b>Total Servidores</b>	<b>Nº Entrevistados</b>
Gabinete Pró-Reitor	03	02
Secretaria Administrativa	03	02
Coordenadoria de Pagamentos	11	08
Coordenadoria de Concessões e Registros	15	05
Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento	15	13
Coordenadoria de Qualidade de Vida do Servidor	20	01
Perícia Médica	08	01
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>32</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O instrumento de coleta de dados foi o questionário elaborado com base em Luz (2003); Litwin e Stringer (1968); Sbragia (1983) e adaptado para a realidade da população estudada. Também se obteve quesitos com a colaboração dos servidores lotados no Núcleo de Educação e Desenvolvimento da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Santa Maria, aprimorando-se ainda mais o estudo de caso. O questionário da pesquisa contém 36 questões, sendo 6 referentes ao perfil dos entrevistados e 30 sobre as variáveis do clima organizacional

As alternativas de respostas foram estruturadas com base na escala modelo Likert com cinco categorias de respostas, variando de sua total discordância a total concordância.

Após a coleta de dados, os mesmos foram tabulados e analisados quantitativamente, por meio de estatística descritiva e cruzamentos entre o perfil dos entrevistados e as variáveis do clima organizacional.

## **5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção apresenta-se a análise dos dados da presente pesquisa.

Tabela 2 – Idade dos entrevistados

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Até 25 anos	3	9%
De 26 a 30 anos	9	28%
De 31 a 35 anos	4	13%
De 36 a 45 anos	8	25%
De 46 a 55 anos	7	22%
Mais de 56 anos	1	3%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos resultados revelou que a maioria dos servidores que participaram da pesquisa encontra-se na faixa etária de 26 a 30 anos, representando um percentual de 28%. Nesse quesito, observa-se que o menor percentual (3%), é relativo aos servidores com idade superior a 56 anos. Com relação à distribuição de idade, constatou-se que a PRRH possui maior percentual de servidores jovens se comparada a UFSM, pois os servidores que possuem menos de 30 anos representam 37% do total de servidores lotados na PRRH, já na universidade em geral, representam apenas 7% do total de servidores. Ainda se comparada a UFSM, a PRRH possui menor percentual de servidores com mais de 56 anos, pois perfazem apenas 3% do total, enquanto na universidade, estes representam 17%.

Tabela 3 – Sexo dos entrevistados

Sexo	Frequência	Percentual
Masculino	11	34%
Feminino	20	63%
Total	31	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao sexo dos servidores entrevistados, verificou-se que a grande maioria é do sexo feminino, totalizando 63%, sendo 34% do sexo masculino. Na Universidade, considerando o total de servidores, o sexo feminino também é predominante, representando 53%. Entretanto, percebe-se que na PRRH este percentual é mais elevado.

Tabela 4 – Escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	Frequência	Percentual
Ensino superior incompleto	2	6%
Ensino superior completo	8	25%
Pós-Graduação	22	69%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

No quesito escolaridade, a maioria dos servidores (69%), já possui Pós-Graduação, evidenciando a existência de um corpo técnico altamente qualificado na Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Destaca-se que dentre os entrevistados têm pelo menos o ensino superior incompleto.

Tabela 5 – Tempo de atuação na instituição dos entrevistados

Tempo de atuação	Frequência	Percentual
Menos de 2 anos	13	41%
De 2,1 a 5 anos	4	13%
De 5,1 a 10 anos	2	6%
De 10,1 a 20 anos	4	13%
Mais de 20 anos	9	28%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Foi possível constatar que em relação ao tempo de atuação na Instituição, a maior parte das pessoas entrevistadas (41%), está desempenhando suas atividades na UFSM há menos de dois anos, o que representa dizer que na atualidade, há um processo de renovação na PRRH.

Tabela 6 – Chefia

Chefia	Frequência	Percentual
Sim	7	22%
Não	25	78%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se o percentual de servidores que exercem função de chefia, a grande maioria (78%), não são detentores de chefia.

Tabela 7 – Estado civil dos entrevistados

Estado Civil	Frequência	Percentual
Solteiro	8	25%
Casado	15	47%
Divorciado	2	6%
União Estável	7	22%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que grande parte dos entrevistados (47%) são servidores casados e que com a menor média encontram-se os servidores divorciados (6%).

Tabela 8 – Cargos exercidos pelos entrevistados

Cargo	Frequência	Percentual
Administrador	10	31,25%
Economista	1	3,13%
Assistente em Administração	9	28,13%
Engenheiro em Segurança do Trabalho	1	3,13%

(continua)

(conclusão)		
Cargo	Frequência	Percentual
Matemático	1	3,13%
Médico-Área	1	3,13%
Assistente Social	1	3,13%
Datilógrafo de Textos Gráficos	1	3,13%
Auxiliar em Administração	1	3,13%
Técnico em Contabilidade	1	3,13%
Contador	1	3,13%
Técnico em Assuntos Educacionais	1	3,13%
Sem Identificação	2	6,25%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise dos cargos dos servidores, revela-se que há uma concentração de profissionais no cargo de Administrador, perfazendo um total de dez pessoas.

Tabela 9 – Média das variáveis pesquisadas

Variáveis	Média
Existe bom relacionamento entre os servidores	4,188
Existe liberdade para expressar opiniões a respeito do trabalho	4,156
Há orgulho de trabalhar na PRRH/UFMS	4,156
Há um clima de confiança e respeito no ambiente de trabalho	4,031
A Instituição oferece programa de capacitação para a melhoria do desenvolvimento das atividades	3,938
Há reconhecimento do trabalho por parte da chefia	3,906
Existe colaboração das pessoas na execução das atividades	3,875
Você participa espontaneamente de palestras, seminários e cursos, patrocinados pela Instituição	3,813
A liderança trata as pessoas com igualdade	3,781
As pessoas realizam suas atividades com qualidade	3,781
Você está motivado para desempenhar as atividades na PRRH	3,750
As pessoas costumam prestar apoio para um bom desenvolvimento das atividades	3,719
O diálogo entre as pessoas é franco, independente do cargo	3,688
Há o espírito de cooperação entre os servidores para a consecução das atividades	3,625
Você está satisfeito com as condições físicas de trabalho	3,625
Há o reconhecimento e valorização do meu trabalho por parte da Instituição	3,563
As pessoas são bem orientadas e informadas para a realização do trabalho	3,531
Os meios de comunicação interna (mural, internet, e-mail, etc) são claros nas informações	3,516
No meu setor de trabalho, a distribuição de tarefas é equitativa	3,500
O compromisso da Instituição com a qualidade dos serviços prestados está visível no trabalho	3,469
Há um comprometimento dos servidores para a realização das atividades	3,452
Há clareza na Missão, Visão e Valores da Instituição	3,438
Há uma boa impressão da Universidade por parte da população	3,438
Na PRRH existe igualdade de tratamento por parte dos gestores	3,438
As pessoas têm reconhecimento na apresentação de novas idéias, que levem a melhoria do trabalho	3,419
As pessoas têm claras as responsabilidades e tarefas que possuem	3,379
Existe clareza entre as metas e objetivos a serem atingidos	3,344
O grau de satisfação das pessoas ao trabalharem na PRRH é muito grande	3,250
O trabalho é tenso e estressante	3,156
A comunicação é eficiente em todos os sentidos	3,125
<b>Média geral</b>	<b>3,635</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos resultados revelou que a média geral obtida para as variáveis do clima organizacional foi de 3,635, o que significa que as pessoas concordam mais do que parcialmente com as afirmativas, ou seja, concordam com os questionamentos feitos.

Constata-se pelos dados apresentados na tabela 9 que as variáveis: (a) existe bom relacionamento entre os servidores (4,188); (b) existe liberdade para expressar opiniões a respeito do trabalho (4,156) e (c) há orgulho de trabalhar na PRRH/UFSM (4,156) obtiveram as médias mais altas. Já as variáveis: (a) o grau de satisfação das pessoas ao trabalharem na PRRH é muito grande (3,250); (b) o trabalho é tenso e estressante (3,156) e (c) a comunicação é eficiente em todos os sentidos (3,125) obtiveram as médias mais baixas.

O próximo tópico abordará as três questões que obtiveram as médias mais altas e os três questionamentos que obtiveram as médias mais baixas, efetuando-se cruzamento com idade, sexo, escolaridade, estado civil, tempo de instituição e cargo de chefia.

Existe bom relacionamento entre os servidores – Média geral: 4,188

Tabela 10 – Idade dos entrevistados

Idade	Média
Até 25 anos	4,00
De 26 a 30 anos	4,22
De 31 a 35 anos	4,25
De 36 a 45 anos	4,25
De 46 a 55 anos	4,14
Mais de 56 anos	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Para os servidores que possuem idade entre 31 a 45 anos, concentra-se a média mais elevada (4,25), referente ao quesito “bom relacionamento entre os servidores”.

Tabela 11 – Sexo dos entrevistados

Sexo	Média
Masculino	4,18
Feminino	4,15

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda quanto ao quesito bom relacionamento entre os servidores, percebe-se através da tabela 11, que a percepção dos entrevistados é semelhante entre o sexo feminino e o masculino.

Tabela 12 – Escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	Média
Ensino superior incompleto	4,00
Ensino superior completo	4,25
Pós-Graduação	4,18

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à escolaridade dos entrevistados, foi possível verificar que aqueles que possuem Ensino Superior Completo percebem um melhor relacionamento entre os servidores da PRRH se comparados aos demais, conforme apresenta a tabela 12.

Tabela 13 – Escolaridade dos entrevistados

Tempo	Média
Menos de 2 anos	4,08
De 2,1 a 5 anos	4,25
De 5,1 a 10 anos	5,00
De 10,1 a 20 anos	4,50
Mais de 20 anos	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se com os dados obtidos, que os servidores que trabalham na UFSM de 5,1 a 10 anos apresentaram a média máxima quanto existência de bom relacionamento entre os servidores, demonstra que concordam totalmente com este questionamento.

Existe liberdade para expressar opiniões a respeito do trabalho – Média geral: 4,15625

Tabela 14 – Idade dos entrevistados

Idade	Média
Até 25 anos	4,00
De 26 a 30 anos	4,22
De 31 a 35 anos	4,00
De 36 a 45 anos	4,38
De 46 a 55 anos	4,00
Mais de 56 anos	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Foi possível verificar que as pessoas com idade entre 36 e 45 anos apresentaram a média mais elevada (4,38), demonstrando grande concordância quanto a existência de liberdade para expressar opiniões a respeito do trabalho

Tabela 15 – Escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	Média
Ensino superior incompleto	4,00
Ensino superior completo	4,25
Pós-Graduação	4,14

Fonte: Dados da pesquisa

Novamente a menor média se deu por conta das respostas de servidores que possuem Ensino Superior Incompleto (4).

Tabela 16 – Estado civil dos entrevistados

Estado Civil	Média
Solteiro	4,13
Casado	4,00
Divorciado	4,00
União Estável	4,57

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao estado civil, podemos afirmar que as menores médias (4), é de servidores casados ou divorciados.

Tabela 17 – Tempo de atuação na instituição dos entrevistados

Tempo	Média
Menos de 2 anos	4,00
De 2,1 a 5 anos	4,25
De 5,1 a 10 anos	5,00
De 10,1 a 20 anos	4,50
Mais de 20 anos	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

No questionamento sobre o tempo de atuação na Instituição, verificou-se que a melhor média (5), novamente se deu entre servidores que atuam entre 5,1 a 10 anos, concordando totalmente com o quesito.

Tabela 18 – Chefia

Chefia	Média
Sim	4,00
Não	4,20

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se ainda que os servidores que não possuem chefia acham que não possuem liberdade para opinar, com média de 4,2.

Há orgulho de trabalhar na PRRH/UFSM – Média geral: 4,15625

Tabela 19 – Idade dos entrevistados

Idade	Média
Até 25 anos	4,00
De 26 a 30 anos	3,89
De 31 a 35 anos	3,75
De 36 a 45 anos	4,50
De 46 a 55 anos	4,43
Mais de 56 anos	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que as pessoas na faixa etária de 36 a 45 anos, como no questionamento anterior, responderam com a maior média (4,5), enquanto a média mais baixa ficou com as pessoas de 31 a 35 anos (3,75), significando que concordam parcialmente com esta afirmativa.

Tabela 20 – Escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	Média
Ensino superior incompleto	4,00
Ensino superior completo	4,13
Pós-Graduação	4,18

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à escolaridade, podemos afirmar que a melhor média (4,18) se encontra com as pessoas que possuem pós-graduação.

Tabela 21 – Tempo de atuação na instituição dos entrevistados

Tempo	Média
Menos de 2 anos	3,92
De 2,1 a 5 anos	4,00
De 5,1 a 10 anos	5,00
De 10,1 a 20 anos	4,25
Mais de 20 anos	4,33

Fonte: Dados da pesquisa

No quesito sobre o tempo de serviço na Instituição, verifica-se que a melhor média (5), ficou com os servidores que atuam de 5,1 a 10 anos, concordando plenamente com o mesmo.

O grau de satisfação das pessoas ao trabalharem na PRRH é muito grande – Média geral: 3,25

Tabela 22 – Idade dos entrevistados

Idade	Média
Até 25 anos	3,00
De 26 a 30 anos	3,22
De 31 a 35 anos	3,00
De 36 a 45 anos	3,63
De 46 a 55 anos	3,14
Mais de 56 anos	3,00

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a satisfação das pessoas, observa-se que as pessoas até 25 anos, de 31 a 35 anos e mais de 56 anos, apenas concordam parcialmente (média 3) e a maior média pesquisada (3,62) está entre os que tem entre 36 a 45 anos.

Tabela 23 – Escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	Média
Ensino superior incompleto	3,00
Ensino superior completo	3,75
Pós-Graduação	3,09

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à escolaridade, verifica-se que a média mais elevada está entre as pessoas que possuem ensino superior completo (3,75) e são do sexo masculino (3,45).

Tabela 24 – Estado civil dos entrevistados

Estado Civil	Média
Solteiro	3,25
Casado	2,93
Divorciado	3,50
União Estável	3,86

Fonte: Dados da pesquisa

Um aspecto relevante observou-se no quesito estado civil, pois a média mais baixa ficou entre os casados (2,93), significando que pela primeira vez, este grupo discorda do questionamento acima descrito.

Tabela 25 – Tempo de atuação na instituição dos entrevistados

Tempo	Média
Menos de 2 anos	3,23
De 2,1 a 5 anos	3,00
De 5,1 a 10 anos	4,50
De 10,1 a 20 anos	3,00
Mais de 20 anos	3,22

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de serviço na instituição os dados demonstraram que a média mais elevada (4,5) está entre os servidores que possuem de 5,1 a 10 anos de serviço na Instituição.

Tabela 26 – Chefia

Chefia	Média
Sim	2,71
Não	3,40

Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se ainda que os detentores de chefia obtiveram a menor média, com 2,71, também discordando da afirmativa acima.

O trabalho é tenso e estressante Média geral: 3,15625

Tabela 27 - Idade dos entrevistados

Idade	Média
Até 25 anos	3,67
De 26 a 30 anos	2,56
De 31 a 35 anos	4,00
De 36 a 45 anos	2,88
De 46 a 55 anos	3,29
Mais de 56 anos	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se com os dados obtidos, que a maior concordância quanto ao quesito “o trabalho é tenso e estressante” foi obtida pelos entrevistados com idade superior 56 anos,

sendo que todos eles concordam totalmente com o quesito. Já os servidores entre 26 e 30 anos apontaram discordância quanto ao quesito com média 2,56.

Tabela 28 – Escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	Média
Ensino superior incompleto	3,00
Ensino superior completo	3,25
Pós-Graduação	3,14

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à escolaridade, pode-se afirmar que as pessoas com ensino superior completo (média 3,25), concordam parcialmente com o mesmo.

Tabela 29 – Tempo de atuação na instituição dos entrevistados

Tempo	Média
Menos de 2 anos	3,15
De 2,1 a 5 anos	3,25
De 5,1 a 10 anos	2,50
De 10,1 a 20 anos	4,25
Mais de 20 anos	2,78

Fonte: Dados da pesquisa

No quesito tempo de atuação na Instituição, revela-se que as pessoas com mais de 20 anos de trabalho, não acham que o mesmo é tenso e estressante, discordando com média 2,77.

A comunicação é eficiente em todos os sentidos – Média geral: 3. 125

Tabela 30 – Idade dos entrevistados

Idade	Média
Até 25 anos	2,67
De 26 a 30 anos	2,78
De 31 a 35 anos	3,25
De 36 a 45 anos	3,50
De 46 a 55 anos	3,29
Mais de 56 anos	3,00

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a esta afirmativa, pode-se dizer que a maior média (3,5) deu-se com servidores que possuem de 36 a 45 anos, concordando parcialmente com a mesma e as

pessoas com até 25 anos percebem que a comunicação não é eficiente, discordando com média de 2,66.

Tabela 31 – Sexo dos entrevistados

Sexo	Média
Masculino	3,09
Feminino	3,10

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 32 – Escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	Média
Ensino superior incompleto	3,50
Ensino superior completo	3,00
Pós-Graduação	3,14

Fonte: Dados da pesquisa

As pessoas de ambos os sexos e com qualquer nível de escolaridade, concordam parcialmente com este questionamento.

Tabela 33 – Tempo de atuação na instituição dos entrevistados

Tempo	Média
Menos de 2 anos	2,92
De 2,1 a 5 anos	3,00
De 5,1 a 10 anos	3,50
De 10,1 a 20 anos	3,00
Mais de 20 anos	3,44

Fonte: Dados da pesquisa

No quesito tempo de atuação na Instituição, podemos afirmar que os servidores com menos de dois anos de trabalho, discordam (média 2,92) que a comunicação é eficiente e a melhor média (3,5) está entre os que têm de 5,1 a 10 anos de Instituição, concordando parcialmente com o questionamento.

Com relação a esta afirmativa, foi nos revelado que em nenhum momento os servidores concordaram que a comunicação é eficiente, o que nos leva a crer que neste quesito se encontra a maior preocupação da Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo proposto na pesquisa de clima organizacional foi identificar a percepção dos servidores que atuam na PRRH no que se refere ao clima organizacional, a fim de propor melhorias na qualidade dos serviços prestados.

Baseado nos estudos teóricos pesquisados com relação ao clima organizacional e de suas variáveis pode-se chegar a algumas conclusões relevantes que são expostas a seguir.

Após a análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional na Pró-Reitoria de Recursos Humanos, o estudo revelou que, de maneira geral, as pessoas entrevistadas percebem o clima organizacional como satisfatório. Destacam-se os quesitos de relacionamento, liberdade de expressar opiniões e orgulho de desempenhar as atividades na PRRH como os que obtiveram média mais elevada.

Por outro lado, obtiveram-se alguns resultados que causaram maior insatisfação entre os servidores pesquisados, ou seja, o grau de satisfação, trabalho tenso e estressante e problemas com a comunicação, sendo que este último questionamento revelou que os servidores discordam que a mesma é eficiente, devendo esta ser alvo de melhorias.

Os resultados obtidos na pesquisa proporcionam importantes informações para a gestão de pessoas que atuam na Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Sugere-se à Pró-Reitoria de Recursos Humanos que desenvolva esforços para potencializar os pontos positivos obtidos na pesquisa e que se dê um tratamento especial para os aspectos onde os servidores entrevistados revelaram maior insatisfação.

Com base nos resultados do estudo, sugerem-se algumas ações que visam a melhoria do clima organizacional, principalmente relacionadas às variáveis que obtiveram maior insatisfação entre os servidores da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, tais como:

a - Criar espaços que promovam uma maior integração entre as coordenadorias da Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

b – Socializar experiências e conhecimentos entre os servidores, visando tornar o trabalho menos tenso e estressante.

c – Traçar estratégias de comunicação interna de modo a torná-la mais clara, ágil e eficaz.

d – Utilizar outros canais de comunicação como forma de ampliar o acesso dos servidores às informações que circulam na Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

e – Criar um link na página da PRRH para disponibilizar legislações, portarias, documentos, orientações normativas, entre outros.

f – Realizar uma pesquisa de natureza qualitativa para levantar os motivos que podem estar gerando insatisfação aos servidores da Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARÇANTE, L. C. e CASTRO, G. C. **Ouvindo a voz do Cliente interno: transforme seu funcionário num parceiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

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

CAMPOS, Edson Telê. **Administração pública e direito administrativo.** Florianópolis: FEPESE – Livro, 2006. p. 17-48.

CAULLIRAUX, Heitor M.; PROENÇA, Adriano. **Gestão: Introdução conceitual.** In: CAULLIRAUX, H.; YUKI, M. (Org.). **Gestão pública e reforma administrativa.** Rio de Janeiro: Lucerna, 2004. p. 19-28.

CAULLIRAUX, Heitor M.; YAMASHITA, Elaine Curvelo. **Gestão pública.** In: CAULLIRAUX, H.; YUKI, M. (Org.). **Gestão pública e reforma administrativa.** Rio de Janeiro: Lucerna, 2004. p. 29-57.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** 3.ed. ver. E ampliada São Paulo: Makron Books, 1997.

DAL FORNO, Nara Lucia Frasson. **Clima organizacional e qualidade em serviços: Estudo de caso em laboratório de análises clínicas.** Santa Maria. Dissertação de Mestrado. (Universidade Federal de Santa Maria), 2005.

DIAS, R. **Cultura organizacional.** Campinas, SP: Alínea, 2003.

ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. **Clima organizacional e qualidade em serviços nas empresas imobiliárias de Santa Maria.** Santa Maria: Dissertação de Mestrado (Universidade Federal de Santa Maria), 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GRAU, Nuria Cunnil. **A democratização da administração pública: Os mitos a serem vencidos.** In: Fundação Luis Eduardo Magalhães. **Gestão pública e participação.** Cadernos FLEM, 8. Salvador: FLEM, 2005. p. 13-59.

KLIKSBERG, Bernardo. **Como por em prática a participação? Algumas questões estratégicas.** In: Fundação Luis Eduardo Magalhães. **Gestão pública e participação.** Cadernos FLEM, 8. Salvador: FLEM, 2005. p. 61-97.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisas de Clima Interno nas Empresas: o caso dos desconfiômetros avariados.** São Paulo: Nobel, 1995.

PEREIRA, Vladenice Maria Sonda. **Clima organizacional e qualidade nos serviços em uma instituição de ensino: um estudo de caso.** Dissertação de mestrado (Universidade Federal de Santa Maria), 2006.

PRONKO, Marcela. **Gestão participativa e qualificação permanente de gestores de políticas públicas.** In: MEHEDFF, C.G.; GARCIA, C. (Org.). **Metodologia para formação de gestores de políticas públicas.** Brasília: FLACSO, 2005. p. 19-32.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHERMERHORN Jr., J. R., HUNT, J. G. e OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SZEREMETA, Jerzy. **Participação genuína na era da tecnologia de informação e comunicação (TIC).** In: Fundação Luis Eduardo Magalhães. **Gestão pública e participação.** Cadernos FLEM, 8. Salvador: FLEM, 2005. p. 99-133.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WAGNER III, John A. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2004.