

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE NA SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO, FAZENDA E PLANEJAMENTO DO MUNICÍPIO DE MARAU - RS

Agtha C. Soldá Tessaro

Gilnei Luiz de Moura

RESUMO

A Secretaria Municipal de Administração, Fazenda e Planejamento do Município de Marau – RS é composta por vários setores, com certeza os mais importantes, por que atendem as necessidades de todas as outras secretarias municipais. Devido à tamanha importância, foi escolhida para a realização desta pesquisa de clima organizacional, aplicada em fevereiro de 2016, que visa obter, através da atribuição de notas, a percepção dos colaboradores quanto a diversos fatores, tais como gestores, treinamentos, comunicação, cooperação ética e satisfação, que influenciam no seu dia-a-dia de trabalho, os resultados serão analisados e expostos aos coordenadores, para que usem como norte na execução de programas para melhorar o desempenho dos setores. De maneira geral esta pesquisa será uma importante ferramenta para aplicação de melhores técnicas de gestão.

Palavras - chave: Clima organizacional, Gestão, Secretaria de Administração, Fazenda e Planejamento

ABSTRACT

The Municipal Administration , Finance and Planning of the City of Marau - RS consists of several sectors , the most important certainly , for that meet the needs of all other municipal departments . Because of such importance , was chosen to carry out this organizational climate survey , implemented in February 2016 , which seeks , by assigning notes, the perception of employees as to several factors, such as management , training, communication, cooperation ethics and satisfaction that influence the day-to -day work , the results will be analyzed and exposed to the coordinators , for use as north implementation of programs to improve the performance of sectors. Overall this research will be an important tool for implementing best management techniques.

Key - words : Organizational climate , Management, Department of Administration , Finance and Planning

1 INTRODUÇÃO

Avaliar o bem-estar dos funcionários e o que sentem em relação à organização, não é uma tarefa fácil, porém, tampouco impossível. Esse tipo de avaliação deve ser realizada por meio de pesquisas acerca do tema, indagando os funcionários, a respeito do que eles sentem em relação ao ambiente em que estão inseridos, sempre em busca de melhores condições de trabalho e qualidade no serviço prestado.

O trabalho, com o passar dos anos, veio ocupando maior parte do tempo das pessoas, no início, trabalhava-se a fim ganhar o necessário para suprir o básico para a própria subsistência, contudo, principalmente após a Revolução Industrial, o trabalho tornou-se o ponto central da vida do homem, que passou a ocupar maior parte do seu dia dentro das organizações. Atualmente, com o uso das diversas tecnologias existentes, torna-se impossível desligar-se totalmente da organização, mesmo nos períodos de descanso, isso se dá pela crescente busca por resultados. Por isso, se torna de extrema importância avaliar como está sendo vivido e percebido este ambiente de trabalho. Maximiano (2004) relata que os primeiros estudos realizados verificando a relação do desempenho humano com o ambiente de trabalho foram feitos pelo psicólogo Elton Mayo, no período entre as décadas de 1920 e 1940.

Em busca da sobrevivência da organização, muitos paradigmas organizacionais vêm mudando, por que se antes era necessário motivar os colaboradores, hoje é preciso engajá-los, tornando-os comprometidos, essa mudança fez com que as organizações despertassem para a relevância da obtenção de ambientes positivos, onde grupos de trabalho possam encontrar condições favoráveis para trabalharem mais eficazmente (Mello, 2004). Bons relacionamentos, e motivação no que se faz, podem trazer excelentes resultados para a organização. Para Ribeiro (2006), a maior revolução que pode acontecer em uma organização é conseguir transformar pessoas de mão-de-obra, em fornecedoras de conhecimento e formadoras de opinião.

Esse processo terá mais chances de ter êxitos em organizações que contarem com gestão estratégica de pessoas, que para Lacombe (2005), trata-se de formar uma equipe competente, analisando desde a qualidade do pessoal admitido, é necessário que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; posteriormente, é importante a condução dessa equipe para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento, necessários para com a empresa e, finalmente seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, através de programas de treinamento formais e informais.

Ribeiro (2006), ainda, conceitua Gestão estratégica de pessoas como um conjunto de políticas e processos vinculados às estratégias organizacionais, mantendo-se alinhados aos objetivos e metas traçados pela organização.

A pesquisa de Clima Organizacional, que de acordo com Coda (1997), tem como essência o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização. Deste modo a pesquisa de clima organizacional pode ser tida como um ponto de partida para mudanças e aperfeiçoamento organizacional, em outras palavras, pode auxiliar em muito a gestão de pessoas, tenha ela já atingido uma importância estratégica ou ainda em vias de atingir.

No entanto ainda é preciso verificar que existe uma grande diferença entre clima e cultura organizacional. Luz (2003) observa que a cultura é um dos fatores que mais influencia no clima, afirma ainda que a cultura é a causa, e que o clima é a consequência.

Somada a essa observação existe ainda a questão de motivação e satisfação do profissional. Para Luz (2003) a motivação se define como uma relação de clima com o grau de satisfação de todos os que trabalham na organização. Assim Sendo, “avaliar o clima organizacional é uma das principais obrigações de uma instituição, é um de seus principais compromissos, deveria fazer parte de sua missão. Todas as empresas deveriam ouvir seus funcionários” (Luz, 2003, p. 22).

Marques (2004), por sua vez, considera que o clima organizacional se define como um conjunto de importantes variáveis que influenciam e interferem diretamente na dinâmica das instituições, está ligado a fatores como confiança, integração, comunicação, conforto, aspectos higiênicos, entre outros.

Diante desta configuração, verificando que esses conceitos são pertinentes a toda e qualquer tipo de organização, privada ou pública, com ou sem fins lucrativos, independente do tamanho e do ramo de atuação questiona-se como está à satisfação do servidor com relação ao seu bem-estar no dia-a-dia da Prefeitura Municipal de Marau– RS?

Com base nesta inquietação ainda surgem outras indagações, tais como: o ambiente de trabalho está de acordo com as necessidades do servidor? Sua renda está de acordo com a sua qualificação, e supre suas necessidades pessoais? O que a Prefeitura, na pessoa de seus gestores, pode fazer para melhorar o bem-estar coletivo? O que está ruim? O que está bom, mas pode melhorar ainda mais?

Todas as respostas a estas perguntas, comuns a qualquer Prefeitura Municipal, podem de certo modo ser respondidas por meio de uma pesquisa de clima organizacional, bem elaborada, com perguntas diretas, objetivas e de fácil compreensão.

Desta forma, o propósito central desta pesquisa consiste em trazer a tona estas respostas de uma pesquisa de clima organizacional na Prefeitura Municipal de Marau – RS, embora se concentre apenas na Secretaria Municipal de Administração, Fazenda e Planejamento. Ressalta-se que os resultados podem fornecer dados importantes para futuras avaliações do Poder Público a respeito da comunicação entre coordenação e coordenados, utilizar a pesquisa como um *feedback* nas relações de trabalho, verificar quais pontos precisam de melhorias, e ainda servir de um *briefing* para aplicação da pesquisa nos demais órgãos da Prefeitura.

Todavia, apesar de que seja verdadeiro que ter conhecimento de como está o clima organizacional da organização, bem como quais os fatores que a ele estão afetando, é de extrema relevância para conhecer os trabalhadores e poder torná-los mais comprometidos. Essa pesquisa apresenta como fatores limitadores o fato de ser apenas relatada a realidade da PMM, mais especificamente de um município, ou seja, não é uma situação que possa ser replicada para outra organização semelhante.

2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma das partes mais importantes e que deve ser sempre muito bem pensada e elaborada dentro de uma organização, afinal ao contratar um colaborador e este não se adequar a cultura da empresa, possivelmente acarretará em conflitos, podendo até mesmo chegar ao seu desligamento.

As instituições públicas possuem características que as distinguem das demais, pois são na maioria das vezes, extremamente burocráticas, possuem seus cargos já definidos em uma hierarquia muitas vezes desatualizada, tornando extremamente complicado o trabalho do gestor de recursos humanos. Carbone (2000), fala que esses fatores, aliados legislações complexas e interesses políticos prejudicam a plena atuação da gestão de pessoas.

Tendo em vista a importância das pessoas para as organizações Lacombe (2005) fala que é preciso que estas sejam administradas de maneira com que as pessoas se sintam bem em trabalhar naquele local, diferentemente do que ocorria no passado quando o foco era apenas a tecnologia, produto ou processo, mercados protegidos ou regulamentados, isto é, no acesso a recursos financeiros e economias de escala.

Ainda segundo o autor “as pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização. Pessoas excepcionais podem fazer funcionar bem uma organização precária. Pessoas desmotivadas ou incompetentes podem anular a mais perfeita organização”. Pessoas

com a auto-estima elevada e bem motivadas sempre irão contribuir com o desenvolvimento da organização, para isso o sistema de gestão de pessoas precisa ser capaz de gerir os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas na organização, para que assim se mantenham motivados.

Planejamento é sem dúvida, a palavra chave em qualquer área de gestão, mas no caso dos recursos humanos, criar modelos de trabalho, que vão desde a contratação de um funcionário até o momento em que este se desliga da empresa é de extrema importância. O primeiro passo é avaliar esta pessoa que irá ser contratada, que no caso da administração pública, esta avaliação se dá por meio de concurso público, onde o candidato concorre com vários outros respondendo há um questionário específico, elaborado de acordo com as necessidades de cada cargo. Após a contratação, é preciso treinar e dar condições de trabalho. E ao longo do tempo, tentar manter sempre atualizado, bem treinado e bem motivado.

O plano de carreira, por exemplo, no caso do serviço público, pode ser visto como um fator importantíssimo para a motivação dos agentes públicos, embora ainda se tenha certa dificuldade em implantá-lo, sempre trará consequências positivas às organizações.

Chiavenato (2004), fala ainda que o século XX trouxe muitas mudanças e inovações, as quais influenciaram nas organizações, em sua administração e seu comportamento. Foram muitos os fatores que contribuíram para isso, dentre eles: mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas. E estando em uma época onde as informações se propagam em tempo real, as organizações só sobreviverão se souberem lidar com isso.

Para a gestão de pessoas é de relevante importância acompanhar estas mudanças, pois é preciso organizar a gestão do conhecimento, desenvolvendo lideranças e buscando o constante aperfeiçoamento de todos os envolvidos na organização.

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

O tema gestão estratégica de pessoas é um debate recente, busca a evolução, a quebra de paradigmas, a implementação de novos modelos, modernos e focados nos objetivos já traçados.

As principais mudanças de paradigmas, neste início de século XXI, estão relacionadas a diversos fatores, conforme Maximiano (2004), essas mudanças se referem: ao papel das chefias, achatando a hierarquia e assim diminuindo o número de chefes; as mudanças no mercado que se torna cada dia mais competitivo; a informatização total dos processos; a

diminuição na estabilidade das pessoas em seus empregos; e o foco no cliente. Essas mudanças fazem com que as organizações cada vez mais foquem no seu material humano.

Pessoas é a chave para o sucesso ou para o insucesso das estratégias de uma organização. São as pessoas que dão vida aos processos. Por isso, o ser humano, deve ser visto como uma verdadeira vantagem competitiva sustentável.

Para transformar as pessoas em agregadores de conhecimento, em equipes ótimas de trabalho, entra em cena o setor de recursos humanos, peça chave em uma instituição de sucesso, setor este que com o passar dos anos deixou de ser meramente um setor que atuava de maneira mecânica e passou a trabalhar questões relativas à administração dos recursos humanos, traçando objetivos e diretrizes que buscam a estruturação de material humano dentro da organização. Gil (2001) fala que a gestão de pessoas é uma função gerencial, a qual busca cooperação das pessoas que fazem parte da organização, em busca de objetivos organizacionais e individuais.

Com isso as organizações buscaram se atualizar implementando novos modelos de gestão, sendo eles pensados de forma mais estratégica, visando sempre melhorias. França (2009) fala sobre o modelo participativo de gestão, onde a prioridade são a liderança, a disciplina e a autonomia. Nesse modelo as pessoas tornam-se responsáveis pelo próprio comportamento e também pelo seu desempenho. Este modelo deve ser implantado gradativamente de acordo com a percepção que os colaboradores vão adquirindo com relação a esta estrutura.

Atuar estrategicamente requer assumir a busca por respostas para perguntas, como: Quais são as demandas da organização? Quais são as demandas dos colaboradores? Quais as consequências dessas demandas para o setor de recursos humanos? E as respostas, uma vez, encontradas servem para organizar e estabelecer metas e políticas de trabalho.

Por isso, a gestão tende a evoluir cada dia mais, acompanhando as transformações tecnológicas, a modernização dos processos, o nível elevado de concorrência, e as exigências do mercado.

2.2 Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional está diretamente ligado ao comportamento do indivíduo dentro da organização, por isso, Robbins (1998), fala que se deve investigar o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, sempre com o propósito de aplicar este conhecimento em favor do aprimoramento da eficácia de uma organização. Ou seja, estudar o que as pessoas estão

fazendo dentro da organização e como seu comportamento afeta o desempenho delas. Neste contexto podem-se considerar questões relacionadas com, rotatividade, produtividade, absenteísmo, desempenho humano e gerenciamento.

Chiavenato (1994) define comportamento organizacional, como o estudo de indivíduos e grupos que atuam em organizações, preocupando-se com a influência das pessoas e grupos sobre as organizações e vice-versa.

Já para Dubrin (2002) comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, bem como a interação entre as pessoas e a organização em que estão inseridas. O autor afirma ainda que as principais metas do comportamento organizacional são: explicar, prever e controlar o comportamento.

Pode-se dizer que o comportamento organizacional, busca, por meio de teorias, explicar o porquê de certas atitudes de colaboradores em relação a determinados processos, tentando prevenir para que estas atitudes não ocorram. O comportamento esta atrelado a cultura.

2.3 Cultura e Clima Organizacional

A palavra cultura vem do âmbito da antropologia social, onde cada comunidade se comporta de uma maneira específica, identificando assim, que cada uma possui sua própria cultura. Está diretamente ligada, a hábitos, costumes e qualidades que passam de geração em geração.

Morgan (1996) diz que a cultura refere-se ao padrão de desenvolvimento que se reflete nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais presentes no cotidiano, significando assim que diferentes grupos de pessoas possuem diferentes estilos de vida. Por isso, a partir do momento em que o indivíduo passa a viver em grupo, normas e valores são criados a fim de estabelecer um comportamento adequado, gerando uma boa convivência.

O processo que existe dentro de uma organização privada, sempre em busca de altos lucros, à custa de melhores e mais desenvolvidos processos produtivos, nem sempre gera bons resultados na visão de seus funcionários, provavelmente por que esses colaboradores já vivem uma cultura organizacional e tendem a só enxergar dificuldades nas mudanças propostas em prol do desenvolvimento da organização.

Nas organizações públicas, neste caso as Prefeituras, onde o foco é atender as necessidades do cidadão, sempre buscando deixá-lo satisfeito quanto aos serviços oferecidos, o que deixa os agentes públicos desgastados e muitas vezes desmotivados é a repetição do dia-a-dia, cidadãos insatisfeitos reclamando, cobranças, promoções que levam em conta

apenas o partido ao qual o cidadão está inserido, e não suas reais qualificações, e passando tempo sem que nenhuma providência seja tomada, acaba influenciando na cultura organizacional, onde nada se muda.

Deve-se ressaltar que, em nem todos os casos, ou em nem todas as organizações a cultura pode ser tendenciosa a lados ruins, em algumas organizações, quando se fala em cultura, se esta falando em processos desenvolvidos com o passar do tempo, que deram certo, e foram incorporados a cultura organizacional da empresa, como tradição, ou ainda como um conjunto de regras informais, normas e valores sociais que servem para orientar o comportamento dos indivíduos.

Em uma organização formada por diversos indivíduos, onde cada um trouxe seu traço cultural familiar, misturando-se aos dos demais indivíduos, e as normas impostas pela própria organização, temos formada uma cultura organizacional, onde a cada nova contratação, este novo colaborador, aprende gradativamente, mesmo que informalmente quais são as normas culturais a serem seguidas naquele local de trabalho.

Para Robbins (2002) o objetivo da cultura organizacional é dar uma direção, criar uma identidade para a empresa, dizendo que a cultura é “a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer”.

Robbins (2002) cita ainda que as pesquisas indicam sete características básicas que demonstram a essência da cultura de uma organização, que são: inovação e assunção de riscos; atenção aos detalhes; orientação para resultados; orientação para as pessoas; orientação para a equipe; agressividade; e estabilidade.

Observando ainda uma coletânea de vários autores, pode-se dizer que são similares quando se trata de elementos da cultura organizacional, utilizando como de maior relevância os seguintes: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; e processos de comunicação.

Depois de definido o comportamento e a cultura organizacional, se faz necessário avaliar a opinião dos indivíduos, verificando como está o clima organizacional.

A palavra “clima” tem sua origem no termo latim “*klima*”, em que o significado dizia respeito à inclinação, tendência, atmosfera, foi incorporada ao vocabulário português a partir do termo francês “*climat*”, tendo ao seu significado acrescida a ideia de atmosfera moral.

Oliveira (1995) diz que o uso do termo “clima” dizendo respeito à interação entre o meio e as pessoas, remonta a década de 70, sendo relativamente novo. Até então se utilizavam

termos como atmosfera e ambiente para denominar o hoje conhecido como Clima Organizacional.

O conceito de clima organizacional, nunca deve ser confundido com o de cultura organizacional, pois o clima é o reflexo do ambiente e de como está se sentindo aquele inserido nele, já a cultura é a que dita às regras de como será este ambiente.

Nas instituições públicas, raramente são desenvolvidas pesquisa de clima organizacional, Rizzatti (2002) afirma que esta falta de estudos resulta em poucas políticas internas e externas adequadas aos interesses sociais. Assim como em outras organizações, são as pessoas que fazem a diferença.

Providenciar melhorias na instituição como um todo, levando em conta o bem-estar dos servidores, é papel dos gestores, que devem estar atentos ao que acontece na organização, promover uma pesquisa de clima organizacional, bem elaborada pode trazer resultados significativos, trazendo a tona pontos negativos muitas vezes desconhecidos e que podem facilmente ser melhorados.

Luz (2007), diz que clima organizacional é o reflexo de como está o estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários em um determinado momento. Fala ainda que o clima organizacional pode ser descrito como “a atmosfera psicológica que envolve num dado momento a relação entre empresa e seus funcionários”.

Já Fleury (2002) fala que o clima organizacional está ligado a percepção que as pessoas têm com relação à organização em que trabalham, essa percepção pode ser influenciada por fatores internos e externos. Fleury coloca também que o clima organizacional nos remete a noção de clima meteorológico retratando assim, um momento da organização. Assim como acontece com a opinião pública, o clima pode ser alterado ante uma notícia, um evento ou ainda um boato.

O clima organizacional de uma organização pode ser mutante, uma vez que sofre diariamente influências internas e externas, até mesmo através de canais informais de comunicação.

Robbins; Judge e Sobral (2010) falam que o clima organizacional é positivo no ambiente de trabalho quando está associado ao alto nível de satisfação do cliente além do bom desempenho financeiro, e ainda quando influencia diretamente nos hábitos adotados pelas pessoas. Por isso é importante que se faça avaliações constantes e que se melhore aquilo que não está bom, buscando incentivar hábitos positivos dos colaboradores.

O gestor também pode transformar seu setor melhor ou pior, quando comparado aos demais, Leal (2001), levando em consideração alguns fatores como estratégias, valores e

processos internos. Isso traz benefícios como diminuição da rotatividade, melhores índices de satisfação, entre outros.

2.4 Instrumentos de medição de Clima e Cultura

Para mensurar, transformando informações em números, o clima dentro de uma organização, o ideal é utilizar questionários específicos para isso, perguntando de forma clara e direta, aquilo que se deseja investigar.

Existem vários autores que tratam do assunto, mas os mais importantes modelos criados são: o modelo de Kolb, o modelo de Litwin e Stringer e o modelo de Sbragia.

O modelo de Kolb (1986) utiliza uma escala com sete indicadores para formular seus questionários, tais como: responsabilidade, padrões, recompensa, conformismo, clareza organizacional, calor e apoio, e liderança.

Já no modelo de Litwin e Striger (1968), são considerados nove indicadores utilizados na busca por respostas, como: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

E ainda o modelo de Sbragia (1983), que utiliza 20 fatores como base para formulação do questionário sobre clima organizacional, são eles: conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle.

Para se ter um bom resultado, o ideal é utilizar um questionário que englobe todos os fatores citados por esses autores, buscando coletar o máximo de informações possíveis.

3 MÉTODO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Os meios de investigação que foram utilizados neste estudo se enquadram como pesquisa de campo e estudo de caso. Para Vergara (2006) a pesquisa de campo pode ser considerada como uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou ainda que possua elementos para explicá-lo. Esta pesquisa pode ser através de entrevista, aplicação de questionários, testes e observação do participante ou não. Vergara (2006), fala também que a pesquisa bibliográfica é um estudo desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível a todos, que deverá ser usado na constituição teórica deste artigo. Já o estudo de caso é

restritas a poucas unidades, entendidas essas, como: pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade, etc, e tem caráter de profundidade e detalhamento (Vergara 2006).

Yin (2001) classifica o estudo de caso como sendo um questionário empírico que busca investigar um fenômeno dentro de seu contexto, para isso múltiplas fontes de evidências são utilizadas, além disso, tem caráter exploratório, pois possui a finalidade de ampliar o conhecimento sobre um determinado problema.

Esta pesquisa foi realizada sob o método descritivo, o qual tem por objetivo descrever as características de uma determinada população. Este processo realiza a análise de variáveis que podem ser alteradas conforme a necessidade, além disso, o questionário foi elaborado através de uma junção dos fatores expostos por Kolb (1986), Litwin e Striger (1968), e Sbragia (1983).

Para se chegar a um parâmetro, serão entrevistados todos os colaboradores da Secretaria Municipal de Administração, Fazenda e Planejamento, da Prefeitura Municipal de Marau – RS, avaliando através de questionários a sua percepção quanto ao dia-a-dia de trabalho.

A população pesquisada foram todos os colaboradores da Secretaria Municipal de Administração, Fazenda e Planejamento, da Prefeitura Municipal de Marau – RS, que se dispuseram a responder o questionário, perfazendo um total de 49 pessoas.

O questionário aplicado foi dividido em 3 etapas: 1ª Dados Sócio-demográficos; 2ª Perguntas sobre Clima Organizacional e 3ª Perguntas abertas sobre Satisfação e Clima Organizacional.

O questionário sobre clima e cultura organizacional é um instrumento validado pelos autores citados no item 2.4, composto por 44 ítems subdivididas em 8 dimensões (gestor – 12 perguntas; treinamento – 6 perguntas; Informação – 6 perguntas; cooperação entre setores – 5 perguntas; ética – 2 perguntas; remuneração – 3 perguntas; trabalho executado – 4 perguntas e bom lugar para trabalhar – 6 perguntas).

Os itens foram respondidos através de uma escala *likert* de 5 pontos (1 – muito ruim; 2 ruim; 3 – neutro; 4 – bom e 5 - muito bom).

3.1 Análise dos dados

Para identificar os níveis de clima e cultura organizacional resultantes da resposta de cada indivíduo, os dados em escala ordinal foram transformados em dados em escala de razão. A categorização dos dados levou em conta o cálculo da soma das respostas dos indivíduos em relação à escala Likert de 5 pontos, utilizada no questionário. De posse das

somas de cada dimensão, estas foram padronizadas numa escala de 0 a 100% assim foram convencionadas três categorias distintas (Baixo, Médio e Alto) relacionados ao clima e cultura organizacional, conforme a equação a seguir:

$$E_p = 100 * \frac{(Soma - \text{Mínimo})}{(\text{Máximo} - \text{Mínimo})},$$

onde:

E_p = Escore padronizado; Soma = Somatório das respostas válidas; Mínimo = menor soma possível das respostas válidas; Máximo = maior soma possível das respostas válidas. Essa padronização tem o intuito de esclarecer o nível atingido por cada dimensão dos modelos teóricos utilizados na pesquisa (Almeida, 2015).

Para ser avaliado a confiabilidade das dimensões utilizando-se o coeficiente Alpha de Cronbach, que segundo Hair Jr. et al. (2005) um nível satisfatório de confiabilidade quer dizer que as respostas dos pesquisados estão apresentando coerência no respectivo instrumento composto por escalas. Para valores abaixo de 0,7 é considerado com baixa confiabilidade nas respostas, entre 0,7 a 0,8 é considerada uma confiabilidade satisfatória, acima de 0,9 é considerado excelente, pois quanto mais próximo de 1 o coeficiente, maior a confiabilidade do instrumento.

3.2 Contextualização

O Município de Marau foi emancipado em 28 de fevereiro de 1955, até então era distrito do vizinho município de Passo Fundo. Ocupa um território de 649,300 km². Está geograficamente localizado na região do Planalto Médio, Região da Produção. Está distante 264 quilômetros da Capital Porto Alegre. Tem em seu relevo um território ondulado por coxilhas, com aclives e penhascos em margens de rios, e um clima temperado, com temperaturas médias de 18°C.

Município que se destaca na produção industrial, serviços e agropecuária, com uma importante bacia leiteira. Inserido no COREDE Produção. Limita-se a Norte com os municípios de Passo Fundo e Mato Castelhano; ao Sul com Vila Maria, Camargo e Soledade; a Leste com Gentil e Santo Antônio do Palma; a Oeste com Nicolau Vergueiro; Noroeste com Ernestina e Sudoeste com Ibirapuitã.

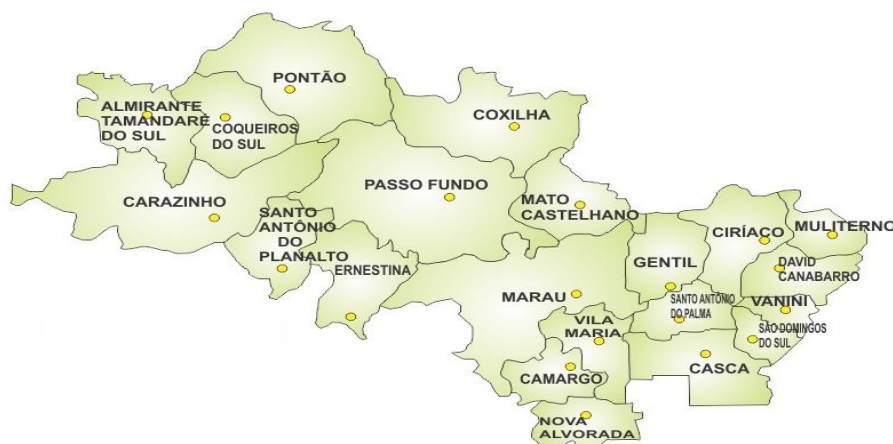


Figura 1: Marau e seus limites municipais

Fonte: <http://coredeproducao.upf.br/wp-content/uploads/2012/08/Munic%C3%ADpios-do-Corede.jpg>

No último censo demográfico realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em 2010, o município contava com uma população de 36.364 habitantes. Já no ano de 2015 o IBGE estima que sejam 40.174 habitantes. Em 2015 o Município contou com um número total de 28.961 eleitores, sendo destes 14.873 mulheres e 14.088 homens.

Já de acordo com dados coletados no Setor de Tributos da Prefeitura Municipal, verifica-se a existência de 4.641 estabelecimentos, sendo eles, 1.928 de prestação de serviços, 1.007 comércios, 1.387 na área de agricultura e 319 indústrias.

Um Município como Marau, que arrecadou no total em 2014, R\$ 94.776.575,97, merece ser estudado e observado mais de perto, e merece também que as pessoas que trabalham na Prefeitura, fomentando o crescimento, sejam avaliadas e ouvidas, tendo suas necessidades supridas de acordo com o seu dia-a-dia.

Para realização da pesquisa foi escolhida a Secretaria Municipal de Administração, Fazenda e Planejamento, por ser considerada o coração da Prefeitura Municipal. É nesta secretaria que estão concentrados os setores que dão suporte a todas as outras secretarias, tais como o setor de recursos humanos, setor de contabilidade, tesouraria, setor de compras e de licitações, além do setor tributário, almoxarifado e patrimônio. Onde são tomadas decisões estratégicas quanto a como utilizar os recursos de maneira eficiente beneficiando toda população.

Atualmente a Secretaria conta com 49 colaboradores, sendo eles, em sua grande maioria contratados por meio de concurso público, além disso, ainda conta com os contratados por meio de cargo de confiança, estagiários, entre outros.

5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Esta pesquisa foi proposta a todos os colaboradores no mesmo dia, composta por cinquenta e duas questões, sendo as seis primeiras de identificação, como idade, sexo, escolaridade, tempo de trabalho, percepção salarial e cargo ocupado, quarenta e quatro questões, onde os colaboradores foram instigados a atribuir notas de 1 a 5, sendo 1 para muito ruim e 5 para muito bom, às afirmações feitas acerca do dia-a-dia do trabalho, já as duas últimas questões dão espaço aos colaboradores, para que expressassem sua opinião de maneira transcrita sobre quais fatores geram satisfação no trabalho, e que sugestões poderiam dar para tornar a instituição um lugar melhor para trabalhar. A Tabela 1 apresenta o perfil dos entrevistados:

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Questões	Classificação	Quantidade	Percentual
Faixa de Idade	18 a 20 anos	4	8,16
	21 a 30 anos	19	38,78
	31 a 40 anos	9	18,37
	Mais de 40 anos	7	34,69
Sexo	Feminino	36	73,47
	Masculino	13	26,53
Escolaridade	Ensino Fundamental	1	2,04
	Ensino Médio	9	18,37
	Técnico	1	2,0
	Ensino Superior	31	63,27
	Pós-graduação	7	14,29
Tempo de serviço	Menos de 1 ano	17	34,69
	1 a 5 anos	20	40,82
	Mais de 6 anos	12	24,49
Renda salarial	1 salário mínimo	4	8,16
	De 1 a 4 salários	37	75,51
	Acima de 4 salários	8	16,33
Cargo	Cargo de confiança	10	20,41
	Concursado	28	57,14
	Estagiário	8	16,33
	Função gratificada	2	4,08
	Terceirizado	1	2,04

Na primeira questão os colaboradores deveriam indicar sua faixa de idade, dentro de quatro possibilidades expostas, e como podemos observar na tabela, o quadro de servidores da Secretaria de Administração é composto em sua grande maioria por pessoas de 21 a 30 anos (38,78%) e por pessoas com mais de 40 anos (34,69%).

Através do questionário aplicado foi verificado que existe a predominância de mulheres, sendo que dos 49 entrevistados, 73,47% são do sexo feminino, e 26,53% do sexo masculino.

Quanto à escolaridade, uma vez que, a grande maioria dos cargos existentes nesta secretaria solicita nível médio como requisito para ingresso, pode-se perceber que os colaboradores buscam sempre melhorar, já que em sua grande maioria, já possuem nível superior, vários já estão cursando nível superior, e alguns já tem sua pós-graduação concluída, com isso, verifica-se que há interesse em evoluir e aprender sempre mais.

Na questão quatro foi solicitado ao colaborador informar há quanto tempo ele trabalha na Prefeitura Municipal de Marau, observou-se que uma grande quantidade já trabalha a mais de 6 anos (24,49%) e está fazendo carreira no serviço público, e outra grande quantidade se enquadra nas faixas entre 1 e 5 anos (40,82%) de serviço público, o que nos leva a crer que existe uma renovação.

Foi solicitado, com base no salário mínimo nacional de R\$ 880,00, que o colaborador informasse sua renda mensal, observou-se a predominância de 1 a 4 salários mínimos (75,51%).

E por fim a última questão de identificação trata sobre qual cargo o colaborador ocupa na instituição, e o que nos deixa felizes nesta questão, é que, como pode-se observar em sua grande maioria são funcionários nomeados através de concurso público (57,14%), os quais pode-se considerar mais comprometidos com a evolução da organização, uma vez que, estudaram e se dedicaram para conseguir este posto de trabalho.

Para as questões onde o colaborador foi instigado a atribuir uma nota, de acordo com a sua percepção do dia-a-dia, feita a média de todas as notas atribuídas para todas as questões, obtivemos 3,4 pontos, o que pode significar que o clima organizacional da Secretaria Municipal de Administração, Fazenda e Planejamento do município de Marau – RS está bom, mas ainda pode melhorar bastante.

Na Tabela 2 apresenta-se a confiabilidade das respostas para cada dimensão. 8 dimensões (gestor – 12 perguntas; treinamento – 6 perguntas; Informação – 6 perguntas; cooperação entre setores – 5 perguntas; ética – 2 perguntas; remuneração – 3 perguntas; trabalho executado – 4 perguntas e bom lugar para trabalhar – 6 perguntas).

Tabela 2 – Alfa de Cronbach por dimensão

Dimensão	Valor do Alfa
Gestor (12 questões)	0,884
Treinamento (6 questões)	0,944
Informação (6 questões)	0,723
Cooperação entre setores (5 questões)	0,795
Ética (2 questões)	0,788
Remuneração (3 questões)	0,877
Trabalho executado (4 questões)	0,794

Bom Lugar para trabalhar (6 questões)	0,778
Clima e cultura organizacional (44 questões)	0,956

Observando a Tabela 2 todas as dimensões atenderam o requisito mínimo para o alfa de cronbach, ou seja, obtiveram valores acima de 0,7 (satisfatória). E um excelente alfa foi obtido na avaliação geral do instrumento (0,956).

A seguir vamos analisar as afirmações e as notas alcançadas por elas, podendo assim distinguir onde será preciso focar esforços para melhorar o trabalho. Para tornar esta análise mais dinâmica as afirmações foram separadas por dimensão.

Na primeira dimensão as notas foram atribuídas às questões que falam sobre o gestor e como o colaborador se sentem em relação a ele, se está recebendo orientações claras quanto às tarefas a serem executadas, se os gestores são receptivos a mudanças e as sugestões oferecidas pelos colaboradores, se os gestores reconhecem os bons resultados, se tomam boas decisões, e se informam corretamente os colaboradores dos fatos relevantes que acontecem na instituição, fazendo uma avaliação da padronização das notas atribuídas à estas questões, tivemos os seguintes resultados (Figura 1).

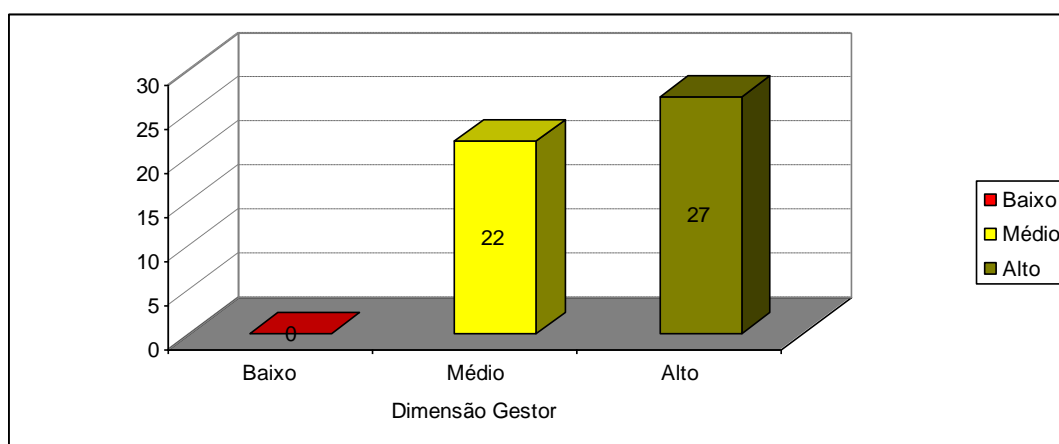


Figura 1 – Análise da dimensão gestor

Observa-se que os colaboradores não estão insatisfeitos com seus gestores, 55,10% tem alta satisfação, mas que muito ainda pode ser melhorado. As afirmações que obtiveram maior nota neste contexto são as que tratam do respeito que o gestor tem com seu subordinado e que os gestores são bons profissionais, as quais alcançaram uma nota média de 3,8 pontos.

As questões avaliadas a seguir, dizem respeito ao treinamento oferecido pela instituição aos seus colaboradores (Figura 2):

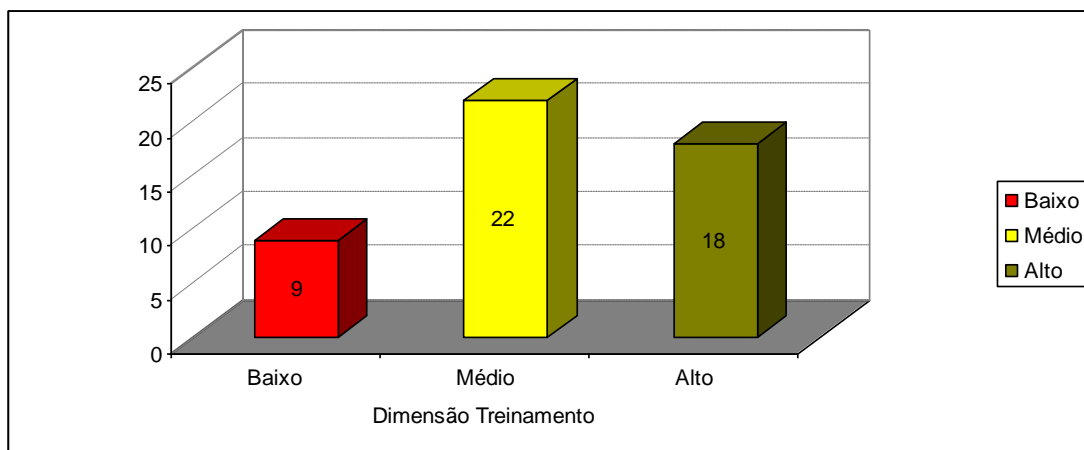


Figura 2 – Análise da dimensão treinamento

Neste quesito, observa-se certo grau de descontentamento por parte dos colaboradores na dimensão treinamento, 18,37%, mas em contrapartida, 36,73%, se posicionaram contrários a esse descontentamento afirmando que estão recebendo treinamento. a afirmação com menor média encontrada foi de 2,6 pontos diz que: “a frequência de treinamento oferecido está adequada”. Este quesito acende uma luz vermelha de preocupação, onde se verifica que o colaborador tem interesse em participar de mais treinamentos, mas a instituição não está disponibilizando.

Na dimensão comunicação e como as informações circulam dentro da instituição, as afirmações colocadas aos colaboradores tratam de como ele recebe as informações, se os meios são adequados e precisos, e se as informações são úteis, se ele recebe todas as informações (Figura 3):

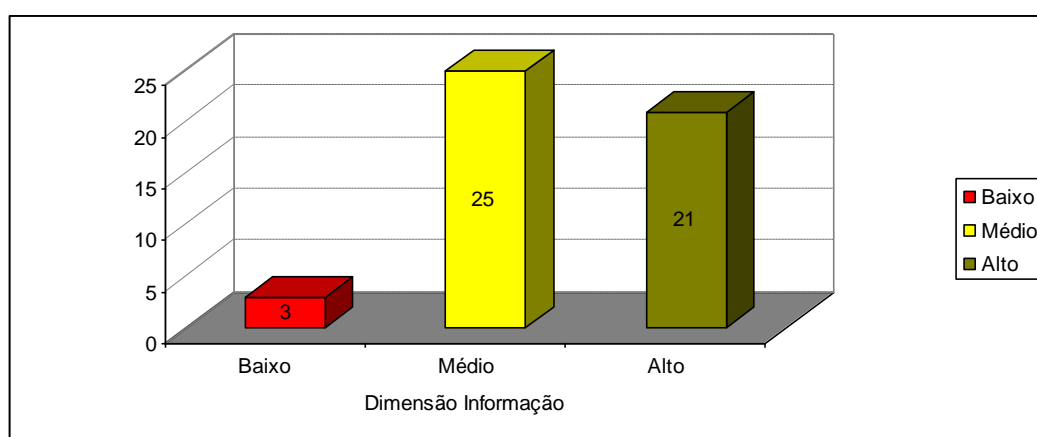


Figura 3 – Análise da dimensão informação

Para estas afirmações observa-se 42,86% bem satisfeitos, mas predomina uma média satisfação (51,02%), demonstrando possíveis falhas na comunicação entre os diversos setores da secretaria, que com certeza estão prejudicando o andamento do trabalho.

Já a respeito da cooperação entre os diversos setores, as afirmações propostas, dizem respeito ao clima de trabalho, a existência de trabalho em equipe, cooperação, ajuda, respeito, e um bom relacionamento (Figura 4):

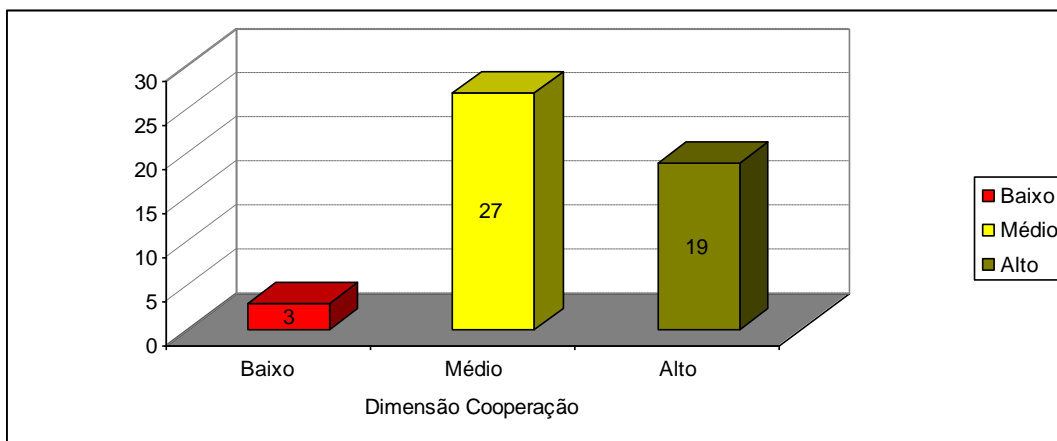


Figura 4 – Análise da dimensão cooperação

Pra esta dimensão observa-se 38,78% com alta satisfação, mas predomina uma média satisfação (55,10%), pode-se perceber ainda tem muito a ser melhorado, e o que mais preocupa é a afirmação que obteve nota média de 2,5 pontos, que trata da cooperação entre os setores, ou seja, a comunicação entre os setores está ruim, e a cooperação pior ainda, este é um ponto que precisa ser trabalhado e melhorado.

Quanto às afirmações sobre a ética da organização e se esta costuma cumprir com aquilo que promete (Figura 5):

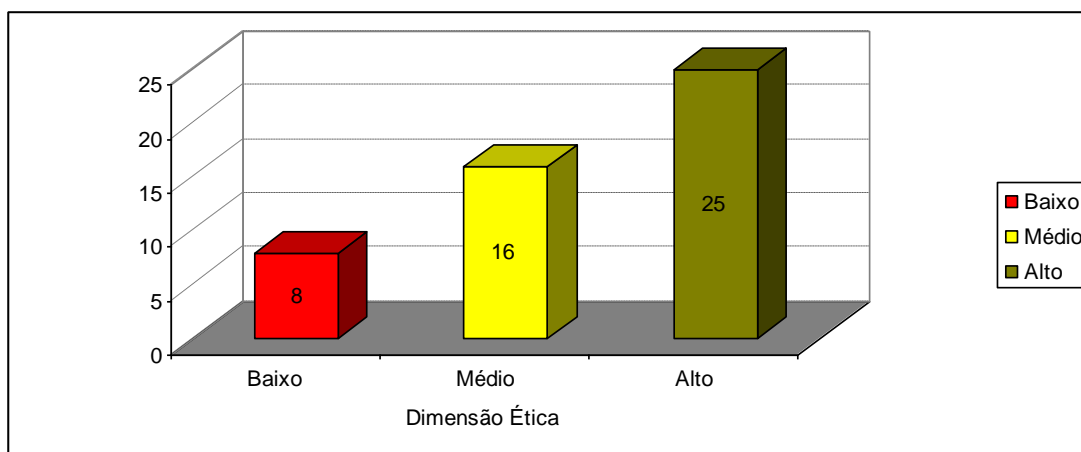


Figura 5 – Análise da dimensão ética

Nesta dimensão 51,02% dos colaboradores atribuíram alto, mas observou-se que 16,33% estão insatisfeitos com esse quesito, o que nos leva a crer que mesmo estando bom assim, algo pode e deve ser melhorado.

Nas afirmações que dizem respeito à satisfação do colaborador quanto a sua remuneração (Figura 6):

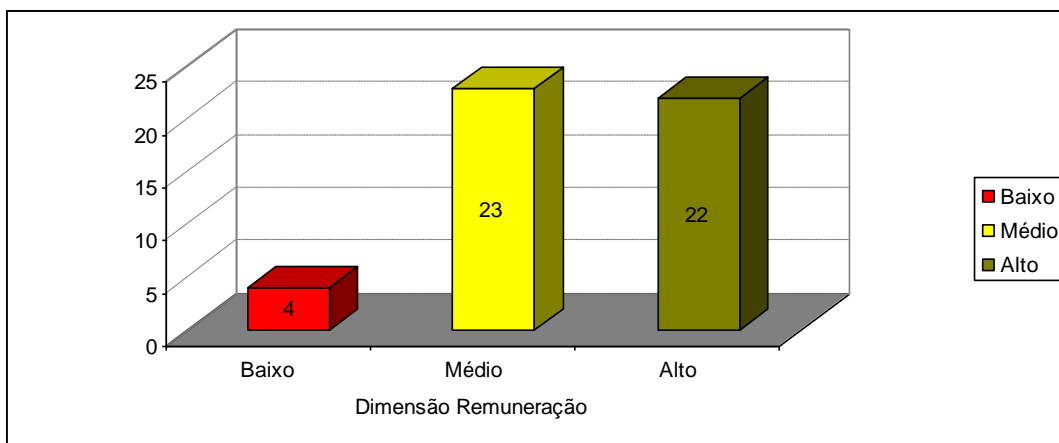


Figura 6 – Análise da dimensão remuneração

Quanto a dimensão remuneração, observou-se um grau elevado de satisfação (44,90%), já 8,16% estão insatisfeitos. Estas afirmações tratam da percepção do colaborador quanto a sua renda mensal, se esta satisfaz suas necessidades, se é justa e se está de acordo com trabalho executado.

Sobre o trabalho, foram feitas afirmações que tratam além da satisfação com o trabalho executado, bem como do ambiente de trabalho, volume de trabalho, e se o colaborador julga mais importante à qualidade do que a quantidade de serviço executado (Figura 7):

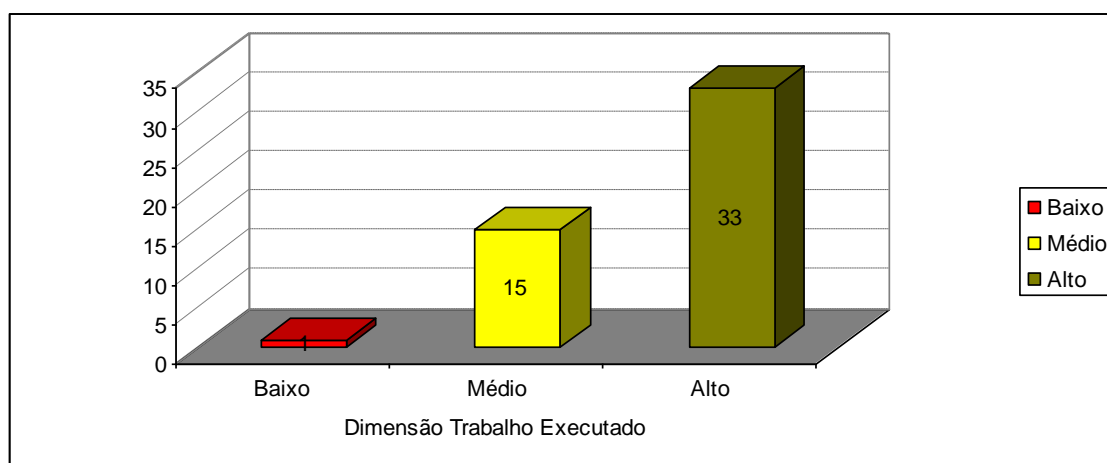


Figura 7 – Análise da dimensão trabalho executado

Observa-se nesta dimensão, o maior grau de satisfação dos colaboradores em relação a suas atividades (67,35%), ou seja, demonstra que o colaborador está engajado com o que executa no seu dia-a-dia.

Já o último grupo de afirmações, é o melhor avaliado, e trata sobre a instituição ser um bom local para trabalhar, a qualidade do serviço prestado, produtividade, realização profissional, e se a instituição tem boa imagem entre os colaboradores (Figura 8):

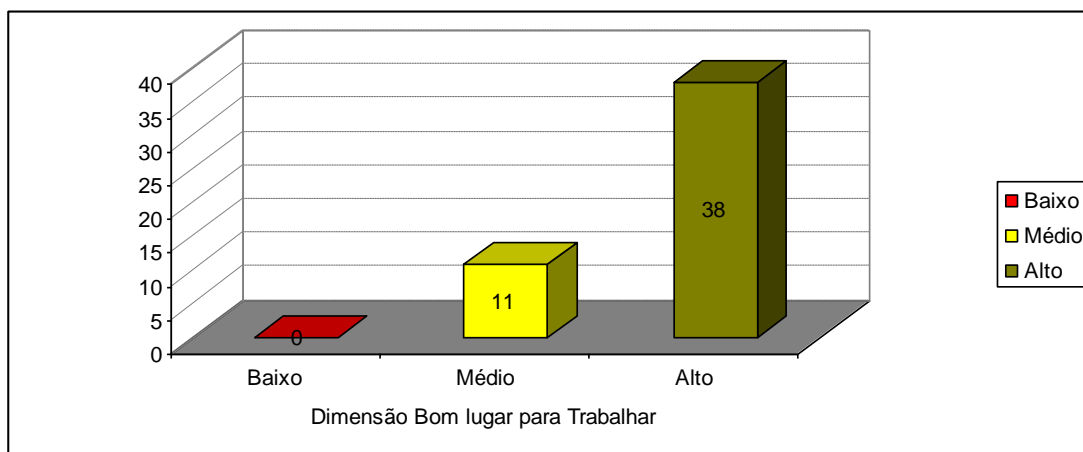


Figura 8 – Análise da dimensão bom lugar para trabalhar

Observa-se nesta dimensão o maior índice de satisfação dos colaboradores, ou seja, 77,55% dos colaboradores gostam do ambiente de trabalho, sendo a afirmação com maior média de 4,4 pontos “você gosta do trabalho que faz”.

Na Figura 9 avalia-se o clima e cultura organizacional em um aspecto geral, juntado-se as oito dimensões anteriores:

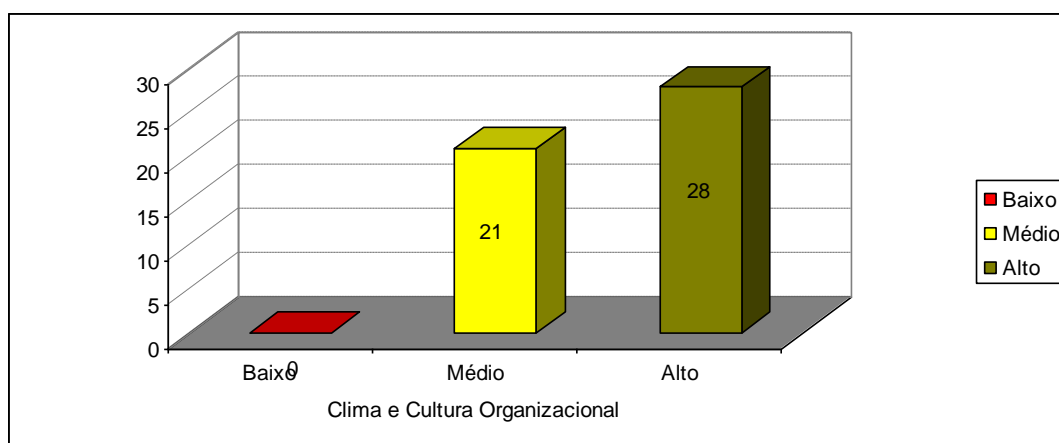


Figura 9 – Análise do clima e cultura organizacional

Observa-se que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com o clima e cultura organizacional (57,14%) da Prefeitura de Marau, mas que isso não quer dizer, que pode-se melhorar mais ainda através da avaliação dos 44 indicadores pesquisados. Pode-se dizer que no momento os indicadores que devem ser melhorados são (menores médias):

1º) Existe cooperação entre os diversos setores (média = 2,49) (Cooperação entre setores);

2º) A comunicação entre colaboradores de diferentes setores flui adequadamente (média = 2,55) (Informação);

3º) A qualidade dos treinamentos oferecidos é satisfatória (média = 2,74) (Treinamento);

4º) O clima de trabalho é bom entre equipes de diferentes setores (média = 2,98) (Comportamento);

4º) A qualidade dos treinamentos oferecidos é satisfatória (média = 2,98) (Treinamento) e;

5º) O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho (média = 3,10) (Treinamento).

Em relação ao tempo de serviço o clima e cultura organizacional, se distribui da seguinte forma (Figura 10):

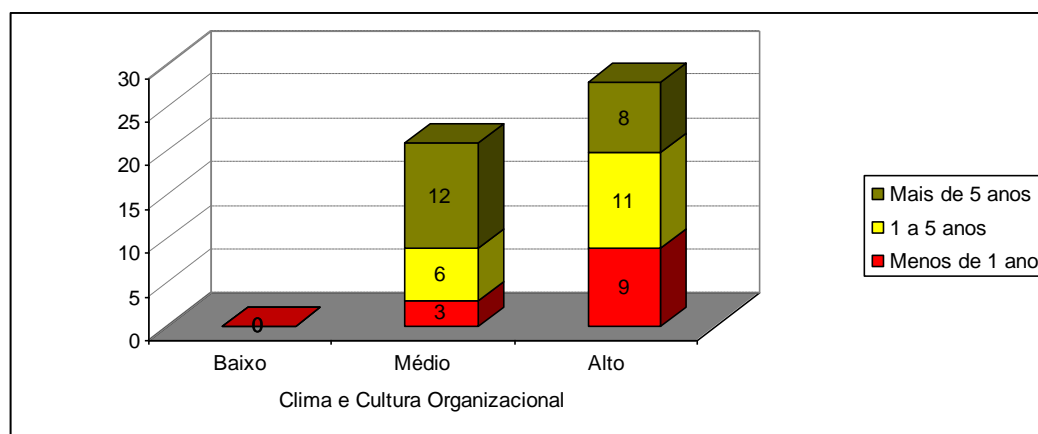


Figura 10 – Análise do clima e cultura organizacional e o tempo de serviço

Do grupo que tem o maior grau de satisfação (57,14%), os colaboradores que possuem de 1 a 5 anos de serviço (22,45%) são os que mais estão satisfeitos, seguidos pelos que estão a menos de 1 ano (18,37%) e por último os que estão trabalhando a mais de 5 anos (16,33%). Isso não se repete no grupo dos que estão com satisfação mediana (42,86%), os que mais contribuem são os colaboradores que estão a mais de 5 anos em atividade (24,49%), seguidos de 1 a 5 anos (12,24%) e por último os que estão a menos de 1 ano (18,37%).

Para avaliar a contribuição das demissões em relação ao clima e cultura organizacional (geral), aplicou-se a análise de correlação de Pearson (Tabela 3):

Tabela 3 – Matriz de correlação

CORREL.	DIMENSÃO							
	Gestor	Trein.	Inform.	Cooper.	Ética	Remun.	Tra. Exe.	Bom. Lug.
Cli. Org.	0,8416	0,8211	0,8028	0,6675	0,7896	0,5892	0,6602	0,5967
p-valor	p=0,000	p=0,000	p=0,000	p=0,000	p=0,000	p=0,001	p=0,000	p=0,001

Analisando a Tabela 3, pode-se observar que a dimensão que mais contribui para a formação do clima e cultura organizacional da Prefeitura de Marau é a Gestor ($r = 0,1416$) (correlação forte) seguida do Treinamento (0,8211) (forte) e a Informação (0,8028) (forte), já

a que menos contribui é a remuneração (0,5892 (correlação moderada) seguida do bom lugar para se trabalhar (0,5967) (moderada).

Analisando o posicionamento de o gestor ser a dimensão que mais contribui poderá ser dado em função de que os colaboradores estão recebendo as orientações claras quanto as tarefas a serem executadas, que esta existindo uma recepção por parte do gestor em relação as mudanças e as sugestões oferecidas pelos colaboradores, reconhecem os bons resultados, para a tomada de boas decisões, e isso afeta de uma forma positiva no clima e na cultura organizacional.

Depois de realizada a avaliação, os servidores foram solicitados a darem sugestões sobre melhorias que poderiam ser executadas, alguns deixaram seus comentários, uma vez que, não era obrigatória a resposta para esta parte do questionário.

Na primeira questão deveriam indicar fatores que em sua opinião geram satisfação no trabalho, tais como: “respeito e trabalho em equipe”; “recompensa financeira e profissional, reconhecimento pelo trabalho executado, bom relacionamento, clareza de objetivos e tarefas a serem executadas, respeito no diálogo entre colegas e gestores”, além dessas, várias outras sugestões foram deixadas, que dizem respeito ao tratamento igualitário, melhor distribuição de tarefas, valorização, local de trabalho adequado, melhor atendimento aos contribuintes, cooperação, transparência, colaboração entre colegas de trabalho, programas para melhorar a auto-estima.

Já na segunda e última questão, os servidores deveriam dar sugestões para tornar a instituição um lugar melhor para se trabalhar, e algumas delas tratam de não individualizar a instituição, tornar os servidores mais comprometidos, diminuir a rotatividade de funcionários, reconhecimento por parte dos gestores, modernização e normatização dos procedimentos, melhor distribuição de tarefas, maior cooperação entre colegas e entre setores, melhor estrutura física, melhor distribuição de informação o que causaria menos focos, treinamentos.

6 Considerações Finais

Como foi visto neste estudo, os funcionários da Secretaria Municipal de Administração, Fazenda e Planejamento, têm um nível razoável de satisfação quanto ao dia-a-dia de trabalho, mas ainda possuem uma margem a ser trabalhada e melhorada.

A busca por um servidor mais motivado deverá ser realizada por meio de programas de qualificação, dinâmicas de grupos, maior interação entre servidores e gestores, ouvindo o que todos têm a dizer e avaliando aonde estas sugestões podem ajudar a melhorar.

No decorrer da execução deste artigo, foi criada pelo Executivo, através de uma comissão de estudos, e aprovada pelo Legislativo uma Lei de Plano de Carreira, onde o servidor concursado vai ter direito a acréscimos em seu salário de acordo com sua escolaridade, e também por critérios que serão avaliados e que principalmente tem a ver com a assiduidade e a participação em treinamentos. Este plano deverá incentivar para que mais conhecimento seja buscado, melhorando o desempenho dos serviços, e em contra partida, estes receberão a recompensa por meio de aumentos salariais.

Acredita-se que com esse incentivo proporcionado por esta Lei, que será sancionada e passará a vigorar a partir de um de abril de dois mil e dezesseis, a satisfação já poderá sofrer uma melhora em sua média, pois de imediato vários servidores receberão recompensa salarial, por estarem lotados em cargos que exigem escolaridade menor à que possuem.

Fica aqui a sugestão, para que seja realizada nova pesquisa, nos mesmos moldes, após a implantação do Plano de Carreira, para fazer um comparativo, sobre o quanto isso influencia na vida das pessoas envolvidas.

Com isso, conclui-se que o ser humano precisa estar em constante evolução, e aprendizado, buscando sempre se aperfeiçoar e tornar sua própria vida e a de quem o cerca cada dia melhor.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. M. **Satisfação no trabalho e estresse ocupacional na perspectiva dos policiais militares do estado do Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Maria. 2015.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em 06/11/2015.

_____. IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Portal Cidades**. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431180&search=rio-grande-do-sul|marau> Acesso em 14 de outubro de 2015.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro**: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Revista da Administração Pública, Rio de Janeiro, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Compacta, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

- DUBRIN, A. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Lisboa: Afiliada, 2002.
- FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENNIG SILVA, A., DE MOURA, G. **Cultura Organizacional: Uma discussão envolvendo conceitos, modelos e perspectivas**, Maio 2013, www.eumed.net/rev/cccss/24/cultura-organizacional.html
- KOLB, D. A. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LEAL, T. **O papel do gestor no clima organizacional**. Disponível em: <http://www.canalweb.com.br/ibus/main.html>
- LITWIN, G.; STRINGER, R. **Motivation and organizational Climate**. Boston: HUP, 1968
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- _____. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- MARQUES, C. C. (org.) **Do sonho à realidade: grupos de Estudo da ABRH-BA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 6.^a ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa Herbarium**. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.
- MORAES, A. M. P. **Introdução à Administração**. São Paulo: PrenticeHall, 2004.
- MORETTI, S: **Qualidade de vida no trabalho X Auto realização humana**; Março 2012, www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: O caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.
- PINARELLO PIZZOLATO, B., DE MOURA, G.; HENNIG SILVA, A. **Qualidade de vida no trabalho: uma discussão sobre os modelos teóricos**, Abril 2013, em: www.eumed.net/ce/2013/qualidade-vida-trabalho.html
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- _____. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., SOBRAL, F., **Comportamento Organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro**, 14 ed. São Paulo, 2010.

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração. São Paulo, 1983

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi, 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.