

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**A PERCEPÇÃO SOBRE A SATISFAÇÃO DO TRABALHO NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE SOBRADINHO**

ARTIGO CIENTÍFICO DE ESPECIALIZAÇÃO

Ricardo Bernardi

**Ibarama, RS, Brasil
2015**

A PERCEPÇÃO SOBRE A SATISFAÇÃO DO TRABALHO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE SOBRADINHO:

**UM ESTUDO COM OS FUNCIONÁRIOS CONCURSADOS E FUNCIONÁRIOS DE
CARGO EM COMISSÃO (CC)**

Ricardo Bernardi

Artigo Científico apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Área de Concentração em satisfação no Trabalho, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção de grau de **Especialista em Gestão Pública Municipal.**

Orientadora: Prof. Letícia Lengler

**Ibarama, RS, Brasil
2015**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo Científico de Especialização**

**A PERCEPÇÃO SOBRE A SATISFAÇÃO DO TRABALHO NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE SOBRADINHO: UM ESTUDO COM OS
FUNCIONÁRIOS CONCURSADOS E FUNCIONÁRIOS DE CARGO EM
COMISSÃO (CC)**

**elaborada por
Ricardo Bernardi**

**como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública Municipal**

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Letícia Lengler
(Presidente/Orientadora)**

Vivian Flores Costa (UFSM)

Eder Santos (Prefeitura Municipal de Passa Sete)

Ibarama, 05 de janeiro de 2016.

RESUMO

Dissertação de Especialização
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal
Universidade Federal de Santa Maria

A PERCEPÇÃO SOBRE A SATISFAÇÃO DO TRABALHO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE SOBRADINHO: UM ESTUDO COM OS FUNCIONÁRIOS CONCURSADOS E FUNCIONÁRIOS DE CARGO EM COMISSÃO (CC)

AUTOR: RICARDO BERNARDI

ORIENTADORA: LETÍCIA LENGLER

Data e Local da Defesa: Sobradinho, 19 de dezembro de 2015.

O objetivo do presente trabalho consiste em avaliar a satisfação dos funcionários de carreira e funcionários de cargo em comissão da Prefeitura Municipal de Sobradinho, com a finalidade de identificar os fatores que podem interferir no ambiente de trabalho. Para atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa com 36 servidores, através de um questionário, proposto por Luz (2003) e composto por perguntas pessoais e questões a respeito da satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho. Pode-se constatar que os funcionários de carreira possuem uma avaliação de insatisfatória ou regular em relação à satisfação no ambiente de trabalho, onde foi mais bem avaliado o fator trabalho realizado e pior avaliado o fator possibilidade de progresso profissional. A avaliação dos funcionários de cargo em comissão foi de regular a satisfatória, podendo-se destacar positivamente o fator condições físicas de trabalho e negativamente o fator possibilidade de progresso profissional. Foram indicadas algumas sugestões para o aumento da satisfação dos funcionários, a diminuição de preocupação com questões políticas, o aumento da valorização dos funcionários, a melhor alocação dos funcionários de acordo com volume de trabalho e a melhor utilização das competências dos funcionários.

Palavras-chave: Satisfação, Funcionários concursados, Cargo em comissão, Ambiente de trabalho.

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate the satisfaction of career employees and office employees on commission of the municipal government of Sobradinho, in order to identify the factors that can interfere in the workplace. To achieve this goal, a survey was conducted with 36 servers through a questionnaire proposed by Luz (2003) and consists of personal questions and questions about employee satisfaction in the workplace. It can be seen that career employees have a poor or regular evaluation regarding the satisfaction in the workplace, where it was better assessed the work done factor and factor worst rated the possibility of professional advancement. The evaluation of the position of employees in the regular commission was satisfactory, being able to positively highlight the factor physical working conditions and a negative factor chance for advancement. Were given some suggestions for increasing employee satisfaction, decreased concern with political issues, increased appreciation of employees, better allocation of staff according to workload and the best use of the skills of employees.

Keywords: Satisfaction, Effective servers, Commission office, Workplace.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 CLIMA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	7
3 MÉTODO.....	13
4 RESULTADOS OBTIDOS.....	16
4.1 Descrição das principais atividades das secretarias municipais e do perfil dos servidores.....	16
4.2 Análise da satisfação dos pesquisados	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS.....	27

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como ponto inicial a identificação de insatisfação no trabalho, dos funcionários da prefeitura municipal de Sobradinho. A identificação deste problema ocorreu através do convívio na prefeitura municipal de Sobradinho, onde percebeu-se uma aparente insatisfação dos funcionários de carreira (concursados) e alguns funcionários contratados e cargos em comissão (CCs). Pode-se notar que existem alguns problemas de insatisfação dos funcionários e com isso o trabalho na administração municipal fica prejudicado, pois todas as atividades dos setores da prefeitura municipal estão interligados, mesmo que em alguns setores isso ocorra de modo indireto.

Também nota-se que funcionários de cargo em comissão (CCs), aparentemente, têm uma maior ligação e conseqüentemente integração com os gestores públicos, pois são cargos políticos. Com estes fatores citados, entendeu-se que seria necessário um estudo sobre a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional, pois ao identificar a satisfação em relação ao ambiente trabalho espera-se compreender quais os pontos carecem de uma maior atenção para que seja possível que a prefeitura municipal de Sobradinho possa atuar de forma mais eficiente nos seus gargalos internos.

Com a identificação desse gargalo, a pesquisa tem o objetivo de analisar a satisfação dos servidores da prefeitura municipal de Sobradinho, para que seja possível observar diversos fatores que interferem na satisfação do trabalho destes servidores e a partir dos gargalos identificados, propor sugestões que possam refletir em uma maior eficiência do trabalho realizado por estes funcionários. Deste modo, de acordo com o problema explicitado no parágrafo anterior, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa como: qual o grau de satisfação no trabalho dos funcionários concursados e funcionários de cargos em comissão (CCs) da prefeitura de Sobradinho?

2 CLIMA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Em estudos desenvolvidos visando validar uma escala de clima organizacional, Martins (2008, p. 29) discute que “clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente”. Segundo a autora, a ideia de clima organizacional remonta a 1939, aos estudos de Lewin, Lippit e White, que consideram o comportamento humano característico da pessoa e de seu ambiente psicológico. Considere-se ainda que a percepção dos empregados sobre o ambiente de trabalho têm se tornado fator importante para as organizações sendo a qualidade do ambiente de trabalho um fator que interfere na satisfação e motivação dos funcionários.

Segundo 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”. O autor aponta as principais variáveis que influenciam o clima organizacional, conforme disposto no quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Variáveis para avaliação do clima organizacional.

Trabalho Realizado	Avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume de trabalho realizado; o horário de trabalho; se é justa a distribuição dos trabalhos entre os funcionários; se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para realizar os trabalhos; se o trabalho é considerado relevante e desafiador e o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal.
Salário	Essa é uma das principais variáveis a serem pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos funcionários. Analisa a percepção deles quanto à compatibilidade dos salários da empresa com os praticados no mercado; a possibilidade de obter aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; a clareza quanto aos critérios do plano de cargo e salário da empresa etc.
Benefícios	Avalia o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários.
Integração entre departamentos da empresa	Avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.
Supervisão (liderança) estilo gerencial/ gestão	Revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; grau de <i>feedback</i> dado por eles.
Comunicação	Avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos da

		empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa.
Treinamento/ desenvolvimento /Carreira		Avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.
Possibilidades de Progresso profissional		Aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoções e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, avalia as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representam experiências geradores de aumento de empregabilidade e realização profissional; avalia o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários.
Relacionamento interpessoal		Avalia a qualidade das relações pessoais entre funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.
Estabilidade emprego	no	Procura conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o <i>feedback</i> que recebem sobre como eles estão indo no trabalho.
Processo decisório		Avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório; sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões.
Condição física de trabalho		Verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados a disposição dos funcionários para realização dos seus trabalhos: posto de trabalho, vestiários, horário de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho.
Participação		Avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes na empresa; sua participação na definição de objetivos do seu setor de trabalho; participação deles na gestão da empresa.
Pagamento salário	de	Avalia a incidência de erros na folha de pagamento; o conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento.
Segurança trabalho	no	Avalia a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre riscos de acidente e doenças ocupacionais a que estão sujeito os funcionários.
Objetivos organizacionais		Avalia a clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários.
Orientação empresa para os resultados	da	Avalia o quanto a empresa é percebida pelos seus funcionários no seu esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados.
Disciplina		Avalia o grau de rigidez da disciplina praticada pela empresa e a justiça nas aplicações das punições.
Imagem da empresa		Avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.
Estrutura organizacional		Avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais.
Ética responsabilidade social	e	Avalia o quanto a empresa é ética e cumpre com sua responsabilidade social.
Qualidade satisfação do cliente	e	Identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação a processos e serviços e a satisfação dos clientes.
Reconhecimento		Avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários.
Vitalidade organizacional		Avalia o ritmo das atividades desenvolvidas pela empresa. Se ela tem vitalidade ou se é uma empresa onde as coisas andam muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente.

Direção e estratégias	Avalia a satisfação dos funcionários quanto à qualidade da direção da empresa, quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade da condução dos negócios.
Valorização dos funcionários	Identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe em seus recursos humanos.
Envolvimento/Comprometimento	Avalia quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.
Trabalho em Equipe	Avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.
Planejamento Organizacional	Avalia o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus gestores.

Fonte: Luz (2003)

Assim, ao abordar essas variáveis dispostas no quadro 1, Luz (2003) afirma que o clima organizacional influencia os comportamentos do indivíduo na organização, bem como a produtividade, a motivação e a satisfação. Dessa forma, o autor identifica que o clima deve ser favorável para auxiliar positivamente nos aspectos descritos.

A satisfação no trabalho refere-se aos sentimentos das pessoas em relação aos seus diferentes aspectos. Esse tipo de estudo vinculado a psicologia organizacional que aborda as causas e consequências da satisfação no trabalho, tem como uma das suas principais tarefas avaliar a satisfação dos funcionários no trabalho para que as empresas possam tomar as medidas necessárias para melhorá-la (SPECTOR, 2003).

A satisfação no trabalho refere-se aos sentimentos das pessoas em relação aos seus diferentes aspectos. Para Wagner e Hollenbeck (1999, p.119) a satisfação no trabalho “é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

Soto (2005) afirma que existe outro ponto importante em relação à satisfação no trabalho que não pode ser desconsiderado: a comparação entre a recompensa obtida e a esperada. Quanto maior for a diferença entre esses dois valores, tanto mais elevado será o grau de satisfação ou insatisfação, conforme o obtido seja maior ou menor que o esperado.

Para Spector (2003, p. 221) a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos.

Em relação ao aspecto da comunicação e a informação no ambiente organizacional, observa-se que existe o desenvolvimento de diferentes enfoques conceituais e teóricos. Mas, a não aplicabilidade de processos comunicativos relevantes no ambiente das organizações, principalmente em situações complexas, leva-nos a refletir sobre um novo conceito de comunicação organizacional.

As administrações públicas devem buscar novas dimensões para a comunicação organizacional que a vejam como um processo amplo, que se confunde com a própria estratégia da organização, e não a restrinjam apenas aos fenômenos internos da organização ligados a setores e departamentos.

Como qualquer processo corporativo, a integração deve ter o suporte da alta direção, ou no caso da administração pública, do alto escalão administrativo. E isso não é apenas para ficar no discurso, pois não importa o nível hierárquico do profissional.

A comunicação é uma das ferramentas mais importantes para o relacionamento entre funcionários de qualquer organização. Para Bateman e Snell (1998, p. 402) ela “é a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos partilhados”.

A grande dimensão estratégica que a comunicação vem assumindo nas organizações, sendo parte da cultura organizacional, modifica paulatinamente antigos limites. Não mais se restringe à simples produção de instrumentos de comunicação, mas também assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais. Uma estratégia de comunicação é algo intrínseco à estratégia global da organização. Pode-se afirmar que comunicação e organização constituem um único fenômeno, isto é, comunicação é organização e organização é comunicação: os dois processos são isomórficos (PUTNAM ET AL., 1982; TAYLOR, 1993).

No que diz respeito à comunicação interna de uma organização, Rego (1986, p. 63) afirma que os canais formais “são os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios,

instruções...)", e os canais informais seriam, para Rego (1986, p. 63), "todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração".

De acordo com Pires e Macedo (2006) as organizações interagem com o ambiente em que estão inseridas, sendo que influenciam o ambiente ao mesmo tempo em que são influenciadas por ele. Ou seja, os indivíduos que fazem parte de uma determinada organização são agentes ativos desta influência e seus valores são componentes da cultura da organização.

Segundo Hernández e Gomez (2009), uma cultura organizacional forte pode influenciar o comportamento das pessoas, ajudando no controle, coordenação interna e alinhamento entre as metas e os esforços dos empregados.

Um sistema de relações, de acordo com Simões (1992, p.53) compreende uma escala crescente que se inicia com as relações humanas – formado pela transação de pessoas; continua com o nível de relações grupais – sistema social estruturado nas relações entre grupos; prossegue com o nível das relações públicas – sistema social constituído pelas transações entre organizações e seus públicos; e, alcança o nível das relações partidárias.

Em qualquer ambiente de trabalho existem relações interpessoais, sendo necessária a integração entre todos agentes da organização. Chiavenato (2004) afirma a integração entre indivíduos na organização é importante porque viabiliza um clima de cooperação, fazendo com que atinjam determinados objetivos juntos.

Já para Hall (1984, pag. 132), "as comunicações, troca de informações e transmissão de significados – são a própria essência de um sistema social ou de uma organização".

Costa (2004, p. 17-21) descreve que a humanização no ambiente de trabalho "aponta as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização".

Atualmente, uma das explicações mais amplamente aceita sobre motivação é a teoria da expectativa, de Victor Vroom, que apesar de ter alguns críticos, boa parte das pesquisas dá embasamento a esta teoria (ROBBINS, 2002).

Segundo Vergara (2009), esta teoria faz uma relação entre desempenho e recompensa, argumentando que um indivíduo se sente motivado a esforçar-se em realizar algo quando acredita que seu desempenho será bem avaliado e que isso resultará em recompensas que atenderão suas metas pessoais.

A teoria da Expectativa analisa os mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos: a expectância, a instrumentalidade e a valência assim descritas por Lévy-Leboyer (1994): A expectância é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço. A instrumentalidade é se o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado e a valência representa a ligação entre objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo, ou seja, se ele é relevante, importante ou não.

3 MÉTODO

A presente pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória. Sendo que o objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final de uma pesquisa exploratória, é possível conhecer mais sobre o assunto que está sendo pesquisado. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do explorador, neste caso, da intuição do pesquisador (GIL, 2010). Para tanto, buscou-se explorar a temática da satisfação no ambiente de trabalho em um ambiente público, mais especificamente no centro administrativo municipal, da cidade Sobradinho.

As pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência (GIL, 2010). Assim, a realidade do órgão público pesquisado pode ser mais bem compreendida na seção seguinte na qual discute-se os principais resultados obtidos.

Com relação ao método, a pesquisa é qualitativa e quantitativa. O método quantitativo baseia-se no emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências (RICHARDSON, 2011).

Já o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base na análise de um problema, não pretendendo medir ou numerar categorias (RICHARDSON, 2011).

O procedimento técnico adotado foi o estudo de caso, que segundo Araújo et al. (2008) trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se quer compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Ainda Coutinho (2003, apud ARAÚJO et al. 2008), refere que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Para tanto o caso a ser explorado neste estudo refere-se a realidade dos trabalhadores concursados e em cargos comissionados na prefeitura de Sobradinho.

A coleta de dados foi realizada através de questionário e observação. Segundo Parasuraman (1991), questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Embora o mesmo autor afirme que nem todos os projetos de pesquisa utilizam essa forma de instrumento de coleta de dados, o questionário é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas ciências sociais. Já observação, segundo Alvarez (1991, p. 560) é o “único instrumento de pesquisa e coleta de dados que permite informar o que ocorre de verdade, na situação real, de fato”.

O questionário foi do tipo preferencial, de avaliação e perguntas com respostas fechadas de escolha múltipla, para agilizar e facilitar a coleta dos dados pertinentes à pesquisa. Utilizou-se a escala de cinco pontos do tipo Likert, sendo o valor 1 aquele que correspondente ao menor grau de satisfação (muito insatisfeito), variando até o valor 5 que representa o maior grau de satisfação (muito satisfeito).

Na elaboração do questionário, foram contempladas as variáveis para avaliação do clima organizacional descritas no Quadro 1, de Luz (2003). Essas variáveis são: trabalho realizado, salário, integração entre departamentos da administração municipal, capacidade de liderança/gestão, comunicação, treinamento/desenvolvimento profissional, possibilidade de progresso profissional, relacionamento interpessoal, estabilidade do emprego, processos decisórios, condições físicas de trabalho, participação dos funcionários nos processos decisórios, pagamento de salário/conhecimento de descontos lançados na folha, segurança no trabalho, transparência na comunicação dos objetivos organizacionais, orientação da administração para o alcance dos resultados esperados, disciplina praticada pela administração, imagem da administração, ética e responsabilidade social praticada, qualidade e satisfação dos contribuintes, reconhecimento e valorização dos funcionários, ritmo do andamento das atividades, qualidade da administração municipal e estratégias adotadas, trabalho em equipe e planejamento organizacional.

Assim, para realização desta pesquisa, buscou-se uma amostra intencional com os funcionários das áreas administrativas das secretarias municipais de educação, saúde, assistência social, agricultura, administração, finanças e obras. Esta amostra foi escolhida por uma melhor obtenção de participação dos funcionários, pois ela refere-se a funcionários que trabalham junto ao centro

administrativo municipal. Ressalta-se que não estão inclusos nessa amostra os funcionários de postos de saúde, escolas, creches e almoxarifado municipal. Assim, identificou-se que dessas secretarias, 100 funcionários trabalham nas áreas administrativas e interligadas com a administração do município. Apesar de serem disponibilizados questionários aos 100 funcionários, obteve-se um retorno de apenas 38 funcionários, os quais compõem a amostra deste estudo.

Amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo e amostragem probabilística tem como característica primordial poder ser submetida a tratamento estatístico, que permite compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra (MARCONI e LAKATOS, 2011).

Após a aplicação dos questionários, foi realizada a análise dos dados obtidos, para observar quais os principais aspectos existentes na rotina da prefeitura de Sobradinho são responsáveis pela alta ou baixa satisfação entre os colaboradores pesquisados.

4 RESULTADOS OBTIDOS

Para uma melhor compreensão e facilidade na análise dos dados do questionário, esta seção de resultados obtidos está dividida em duas partes, onde a primeira decorre sobre os dados referentes aos perfis dos entrevistados e a segunda corresponde aos dados coletados no questionário da pesquisa propriamente dita, referindo-se á satisfação dos funcionários da Prefeitura Municipal de Sobradinho.

4.1 Descrição das principais atividades das secretarias municipais e do perfil dos servidores

Os trabalhos realizados nas secretarias pesquisadas são realizados internamente e por isso mais burocráticos. A secretaria de Educação, Cultura e Desporto do município trabalha na organização e coordenação de creches, escolas, programas educativos, captação de recursos, projetos culturais e projetos esportivos.

A secretaria de Assistência Social trabalha na realização de cadastro de pessoas carentes, captação de recursos, distribuição de doações e realização de projetos assistenciais. A função da secretaria de Saúde é o atendimento, transporte e cadastro de pacientes, captação de recursos, distribuição de medicamentos e controle de viagens dos motoristas. A secretaria de Administração trabalha com recursos humanos (contratações, rescisões e folha de pagamento) compras, almoxarifado, patrimônio e licitações.

As secretarias de Obras e Serviços Urbanos e de Agricultura e Meio Ambiente trabalham quase que conjuntamente, pois atuam no agendamento de horas de máquinas para serviços urbanos e máquinas agrícolas, além do controle de combustíveis e peças.

Na secretaria de Finanças e Planejamento ocorrem todos os processos de pagamentos e destinação de recursos. Nela encontra-se o setor de projetos, que realiza todos os projetos do município e a prestação de contas dos mesmos; o setor de tributação que realiza os cadastros imobiliários e calcula os impostos; o setor de

empenho, no qual passa tudo o que é comprado e pago pelo município, desde fornecedores a folha de pagamento; a tesouraria, onde são pagos todos os fornecedores e funcionários e a contabilidade que realiza todo o planejamento para a secretaria.

Fleury (2002) ressalta que organizações e pessoas com mais conhecimento são mais bem sucedidos, produtivos e reconhecidos, assim o processo de qualificação profissional é essencial, e é destinado a adequar e elevar os padrões de desempenho das pessoas no trabalho.

Durante a pesquisa com funcionários concursados foram respondidos 26 questionários, nas quais 14 pessoas eram mulheres e 12 pessoas homens. No que diz respeito à escolaridade das mulheres, 5 possuem o ensino médio completo, 5 com graduação e 4 com pós-graduação ou especialização. Já no tempo de serviço, 6 mulheres tem de 4 a 6 anos de serviço, 4 acima de 21 anos, uma de 10 a 15 anos, uma de 16 a 20 anos e uma com até 3 anos de serviço. Em relação à renda familiar, 7 mulheres possuem renda familiar de 3 a 4 salários mínimos, 4 mulheres tem renda familiar de até 2 salários mínimos e 3 mulheres possuem renda familiar de 5 a 6 salários mínimos.

As mulheres ocupam 43% dos postos de trabalho, e os homens 57%, segundo dados do IBGE de 2013. A presença feminina é maior que a masculina em órgãos de administração pública 58,9% contra 41,1 dos funcionários homens. Além de a mulher ocupar menos postos de trabalho que os homens, também recebem menos que eles, com apenas 79,5% do salário dos homens, segundo pesquisa do IBGE de 2013.

O grau de escolaridade dos funcionários é alto em comparação com os cargos exercidos, sendo que a maioria destes cargos não possui nenhuma exigência de graduação, pós-graduação, mestrado ou doutorado, salvo algumas exceções como o cargo de contador, assessor jurídico, engenheiro e professores que trabalham na coordenação de escolas e creches. Sendo estes cargos: agente administrativo, agente auxiliar administrativo, tesoureiro, fiscal, telefonista, cargos em comissão de vários padrões e coordenadores de departamentos.

No que se refere aos homens, 6 são solteiros, 4 casados e 2 com outro estado civil. No fator idade, 6 homens tem de 26 a 30 anos, 3 acima de 46 anos, dois de 31 a 35 anos e um de 41 a 45 anos de idade. Referindo-se ao tempo de serviço, 6 homens tem até 3 anos de serviço, ou seja, ainda não completou o

estágio probatório, 3 homens tem de 4 a 6 anos de serviço, 2 tem acima de 21 anos e outro tem de 10 a 15 anos de serviço.

A escolaridade dos funcionários homens é menor em comparação com a das mulheres, onde 5 homens possuem até o ensino médio, 6 possuem graduação e apenas um possui pós-graduação ou especialização. Apesar de menor escolaridade, os homens possuem maior renda familiar, onde apenas 3 homens possuem renda familiar até 2 salários mínimos, 5 homens tem de 3 a 4 salários mínimos, 2 homens tem de 5 a 6 salários mínimos e 2 com renda familiar acima de 7 salários mínimos.

No que diz respeito aos resultados de funcionários de cargo em comissão, participaram da pesquisa 10 pessoas, sendo 8 mulheres e 2 homens. Destes servidores, 5 pessoas eram casadas, 3 pessoas solteiras e 2 pessoas com outro estado civil. Em relação à idade, 6 pessoas estão acima dos 46 anos, uma pessoa de 26 a 30 anos, uma pessoa de 36 a 40 anos, uma de 41 a 45 anos, e uma pessoa com até 25 anos de idade.

Na questão da escolaridade dos funcionários, 4 pessoas tem apenas o ensino médio completo, 3 pessoas possuem pós-graduação ou especialização e 3 pessoas possuem o título de graduação.

No fator tempo de serviço, existem 7 pessoas com até 3 anos de serviço, 2 pessoas acima de 21 anos de serviço e outra pessoa de 4 a 6 anos de serviço. Já no que se refere à renda familiar, 3 pessoas tem renda familiar de até 2 salários mínimos, 4 pessoas renda de 3 a 4 salários mínimos, 2 pessoas de 5 a 6 salários mínimos e outra pessoa com renda familiar acima de 7 salários mínimos.

Atualmente verifica-se o aumento significativo do nível de instrução da população geral e, principalmente, das mulheres que passam a apresentar mais de nove anos de estudo (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2015). Este aumento do percentual de mulheres que buscam o estudo proporcionou a elas maiores oportunidades de ingresso e estabilidade profissional, frente às atuais exigências quanto ao nível superior no mercado de trabalho. De acordo com o Cadastro Geral de Empregado e Desempregados (CAGED, 2015) e da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS, 2015) a participação da mulher no mercado de trabalho tem sido crescente nos últimos anos.

4.2 Análise da satisfação dos pesquisados

Com relação à avaliação dos questionários aplicados aos funcionários concursados/efetivos, fatores como trabalho realizado, relacionamento interpessoal e pagamento do salário/conhecimento de descontos lançados na folha de pagamento são os fatores que obtiveram melhor avaliação. Já os fatores possibilidade de progresso profissional, reconhecimento e valorização dos funcionários e treinamento/desenvolvimento profissional fora as variáveis pior avaliadas, conforme se evidencia na Tabela 1.

Tabela 1 – Resultado do questionário dos funcionários concursados da Prefeitura Municipal de Sobradinho.

Variáveis/concursados	Amostra	Menor	Maior	Média
Trabalho realizado	26	2	5	3,96
Salário	26	1	5	2,30
Integração entre departamentos da administração municipal	26	1	5	3,19
Capacidade de liderança/gestão	26	1	5	2,92
Comunicação	26	1	5	2,80
Treinamento/desenvolvimento profissional	26	1	5	2,11
Possibilidades de progresso profissional	26	1	5	1,84
Relacionamento interpessoal	26	1	5	3,46
Estabilidade no emprego	26	1	5	3,50
Processos decisórios	26	1	4	2,76
Condições físicas de trabalho	26	1	5	3,03
Participação dos funcionários	26	1	5	2,76
Pagamento de salário/conhecimento de descontos	26	1	5	3,42
Segurança no trabalho	26	1	5	3,03
Transparência na comunicação dos objetivos organizacionais	26	1	5	2,88
Orientação da empresa para o alcance dos resultados esperados	26	1	5	2,80
Disciplina praticada	26	1	5	2,38
Imagem da administração	26	1	5	2,92
Ética e responsabilidade social	26	1	5	3,15
Qualidade e satisfação dos contribuintes	26	1	5	3,07
Reconhecimento e valorização dos funcionários	26	1	5	2,07
Ritmo do andamento de atividades	26	1	5	2,88
Qualidade da administração municipal e estratégias adotadas	26	1	4	2,96
Trabalho em equipe	26	1	5	2,26
Planejamento organizacional	26	1	4	2,50

Fonte: Elaborada pelo autor

O item melhor avaliado na pesquisa foi a satisfação em relação ao trabalho realizado pelos funcionários em seus setores, com uma média geral de 3,96, com isso identifica-se que praticamente não há problemas em relação a este item.

Outro fator bem avaliado foi o relacionamento interpessoal entre funcionários com colegas e superiores, com uma média geral de 3,46. Sendo que o relacionamento é um dos fatores mais importantes em uma administração, Costa (2004) aponta as relações interpessoais como um dos elementos que mais contribuem para a formação do relacionamento na organização.

O conhecimento sobre os descontos lançados na folha de pagamento foi o terceiro fator melhor avaliado, com média de 3,42, apontando que a maioria dos funcionários está ciente dos descontos legais praticados pela Prefeitura Municipal, o que caracteriza a gestão transparente necessária aos órgãos públicos.

Os fatores que receberam a pior avaliação foram **possibilidade de progresso profissional, reconhecimento e valorização dos funcionários e treinamento/desenvolvimento profissional**. Esses fatores podem ser fatores desmotivadores e muito prejudiciais a qualquer administração pública ou privada.

Para melhoras estes fatores, a administração municipal pode adotar algumas ações como: criação de um plano de carreira, que hoje inexistente, para que o servidor possa almejar uma melhoria salarial; procura da administração para ouvir a opinião dos funcionários nos assuntos relacionados a eles e aos objetivos adotados pela administração; e disponibilização de treinamento para que os servidores possam ter conhecimento a respeito de suas funções.

O item com a pior avaliação foi a possibilidade de progresso profissional, com uma média geral de apenas 1,84, pois a Prefeitura Municipal não conta com um plano de carreira com grandes benefícios, além de não obter promoções ou benefícios como funções gratificadas por méritos.

O plano de carreira é uma importante ferramenta para que uma organização não perca bons profissionais. Pois ele possibilita o desenvolvimento do profissional do funcionário e sua ascensão salarial.

Outro item que recebeu uma avaliação ruim foi o reconhecimento e valorização dos funcionários, com uma média geral de 2,07, onde se concluiu que os funcionários não se sentem valorizados.

O treinamento e valorização profissional foi outro avaliado negativamente, com uma média geral de 2,11. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências. (CHIAVENATO, 2008, p. 402).

Um grande problema na administração municipal de Sobradinho é a falta de disponibilização de treinamento para seus funcionários, para resolver este problema poderia ser criado um plano de treinamento, que identifique os funcionários que necessitam de treinamento, que avalie se o treinamento obteve êxito e que disponibilize treinamentos periódicos para os servidores.

Como funcionários concursados tem estabilidade no emprego, uma ação que poderia ser realizada é a contratação de funcionários de cargo em comissão mais qualificados e que possam orientar alguns funcionários concursados que não tem muito conhecimento.

Na Tabela 2, são apresentados os resultados do questionário realizado para os servidores de cargo em comissão da Prefeitura Municipal de Sobradinho, onde as variáveis condições físicas de trabalho, trabalho realizado e ética e responsabilidade social foram mais bem avaliadas. Já as variáveis possibilidade de progresso profissional, salário, imagem da administração e reconhecimento e valorização dos funcionários foram os itens pior avaliados.

Tabela 2 – Resultado dos questionários dos funcionários de cargo em comissão da Prefeitura Municipal de Sobradinho.

Variáveis/cargos em comissão	Amostra	Menor	Maior	Média
Trabalho realizado	10	2	5	4,20
Salário	10	1	5	3,00
Integração entre departamentos da administração municipal	10	2	5	3,90
Capacidade de liderança/gestão	10	2	5	3,40
Comunicação	10	2	5	3,50
Treinamento/desenvolvimento profissional	10	1	5	3,40
Possibilidades de progresso profissional	10	1	5	2,60
Relacionamento interpessoal	10	2	5	3,96
Estabilidade no emprego	10	2	5	3,50
Processos decisórios	10	1	5	3,20
Condições físicas de trabalho	10	4	5	4,60
Participação dos funcionários	10	2	5	3,40
Pagamento de salário/conhecimento de descontos	10	1	5	3,10
Segurança no trabalho	10	1	5	3,60

Transparência na comunicação dos objetivos organizacionais	10	1	5	3,60
Orientação da empresa para o alcance dos resultados esperados	10	1	5	3,20
Disciplina praticada	10	2	5	3,20
Imagem da administração	10	2	5	3,00
Ética e responsabilidade social	10	2	5	4,20
Qualidade e satisfação dos contribuintes	10	2	5	3,40
Reconhecimento e valorização dos funcionários	10	1	5	3,00
Ritmo do andamento de atividades	10	2	5	3,40
Qualidade da administração municipal e estratégias adotadas	10	1	5	3,50
Trabalho em equipe	10	1	5	3,30
Planejamento organizacional	10	1	5	3,50

Fonte: Elaborada pelo autor

Em comparação com os funcionários concursados, o item possibilidade de progresso profissional teve uma media geral de 2,60, bem acima de 1,84, mas ainda assim foi o item pior avaliado por todos os funcionários. Uma grande contribuição para essa avaliação é o fato de que na Prefeitura Municipal de Sobradinho não existe plano de carreira, como já mencionado, somente há possibilidade de aumento salarial anual, corrigido pelo índice de inflação, e abonos por tempo de serviço, como triênio e quinquênio.

Outro fator também avaliado negativamente por todos os funcionários foi o salário. Com avaliação de 2,30 para os funcionários concursados e 3,00 para os de cargo em comissão, os salários praticados pela Prefeitura são muito baixos em comparação ao mercado de trabalho, principalmente o salário dos funcionários concursados. Existe também uma grande disparidade entre o salário dos funcionários de mesmos cargos, dos quais alguns ganham acima de 5 salários mínimos e outros menos de 2. Essa disparidade se dá pelo histórico da Prefeitura Municipal de Sobradinho, pois administrações passadas modificaram o padrão de salário várias vezes, além do regime trabalhista.

Para resolver a disparidade salarial dos servidores, a administração municipal deveria tentar colocar um teto máximo e mínimo para os mesmos cargos, mesmo no caso de funcionários mais antigos, e também diminuir o salário de funcionários de cargo em comissão, que tem um padrão muito acima dos concursados. Com essa ação a motivação dos funcionários aumentará, pois terão os mesmos direitos de outros funcionários com o mesmo cargo.

Chiavenato afirma que (2004, p. 260) "o salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização, que empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização".

O reconhecimento e valorização dos funcionários também foi um dos fatores avaliados negativamente por todos os funcionários concursados, com média de 2,07, e de cargos em comissão, com média geral de 3,00. Com isso, compreende-se que não ocorre uma devida valorização dos funcionários por parte da administração municipal do município. Segundo Silva (2012), cada integrante deve saber qual é a sua função, tendo uma visão holística sobre a equipe, determinando que todo o processo é essencial, sendo atuante e sugestivo, aberto a perguntas e indagações.

Para melhorar o reconhecimento e valorização dos funcionários, a administração poderia adotar algumas ações como: procurar as opiniões dos funcionários para a tomada de decisão, ter mais respeito e educação com os funcionários, não distinguir funcionários de opiniões políticas diferentes e ter o mesmo tratamento com servidores concursados e servidores de cargo em comissão.

A preocupação com a imagem da administração está mais associada aos funcionários de cargo em comissão, com média geral de 3,00, principalmente devido ao maior comprometimento com a administração municipal. Ao contrário dos funcionários concursados, com média geral 2,92, identificou-se que estes funcionários estão mais preocupados com outros fatores que em sua opinião são mais relevantes, passando assim menos comprometimento com a administração municipal. Para Neves (1998), imagem é o conjunto de fatores objetivos e subjetivos que envolvem a organização que os oferece.

Os fatores melhores avaliados pelos funcionários de cargo em comissão foram condições físicas de trabalho, ética e responsabilidade social e trabalho realizado.

O fator condições físicas de trabalho, com média geral de 4,60, foi o fator melhor avaliado, muito pela comparação, mesmo que inconscientemente, com outras prefeituras municipais da região. Assim como os funcionários concursados, os funcionários de cargo em comissão também estão satisfeitos com o seu trabalho realizado, com uma média geral de 4,20, este fator não se mostra um problema para a Prefeitura Municipal de Sobradinho.

Outro fator avaliado positivamente, com uma média geral de 4,20, foi a ética e responsabilidade social praticada pela Prefeitura Municipal, notando-se que na visão destes funcionários as ações tomadas pela mesma estão de encontro com o interesse da sociedade. Chiavenato (2010) afirma que Responsabilidade Social é um tema amplamente discutido e propagado no meio organizacional, pois se refere ao grau de obrigações que devem assumir através de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que buscam atingir seus próprios interesses.

Foram realizadas algumas questões abertas de sugestões para aumentar a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho. Com isso é possível destacar alguns fatores citados em vários questionários como causadores de insatisfação no ambiente de trabalho, que podem servir de sugestões e críticas, e poderiam ser adotados pela administração municipal, como:

- mais união entre as secretarias e menos individualismo das mesmas;
- realização de reuniões periódicas para discutir problemas e alcançar soluções;
- menos politização do ambiente de trabalho e mais visão no trabalho e nos resultados;
- mais qualificação para os servidores, através de cursos;
- melhor uso das competências e capacidades dos servidores;
- ausência de plano de carreira e salário incompatível com a complexidade e relevância do trabalho;
- maior valorização dos funcionários, principalmente do servidor concursado, pois as administrações e os cargos em comissão são passageiros e os funcionários concursados não;
- igualdade para funcionários concursados e funcionários de cargo em comissão, no que diz respeito ao ponto;
- maior participação dos funcionários nas decisões tomadas pela administração;
- maior atuação do sindicato dos funcionários municipais, no que diz respeito à defesa dos direitos dos funcionários;

Dentre as informações coletadas, algumas sugestões que foram elaboradas pelos indivíduos questionados estão no quadro a seguir. Como a pesquisa foi anônima, utilizaremos Indivíduo 1, Indivíduo 2 e Indivíduo 3.

Tabela 4 – Sugestões descritas pelos indivíduos questionados

Pesquisados	Sugestões obtidas
Indivíduo 1	“Dar maior valorização ao funcionalismo público, principalmente aos funcionários de carreira, e menos intervenção política dos superiores”.
Indivíduo 2	“Preocupação mais com a gestão e menos dedicação aos anseios e reclames de satisfação política e seus benefícios. Consciência de que a administração municipal também é uma organização”.
Indivíduo 3	“Melhor direcionar a quantidade de funcionários por setor de acordo com o volume de serviço, e valorizar os mais dedicados e competentes, para que se sintam sempre incentivados a exercer suas funções com a maior dedicação possível”.

Fonte: Elaborada pelo autor

As sugestões realizadas pelos pesquisados são muito pertinentes para a Prefeitura Municipal de Sobradinho. A administração pública deveria se preocupar menos com os cargos políticos e com os benefícios e valorizar mais os funcionários concursados, que não são passageiros. Também procurar alocar os funcionários de acordo com seu volume de serviço, além de valorizar os funcionários mais dedicados e competentes, para que estes obtenham maior satisfação nos cumprimentos de suas funções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada para obter um diagnóstico dos fatores que interferem na satisfação do trabalho dos servidores da Prefeitura municipal de Sobradinho, propor sugestões que possam aumentar cada vez mais a satisfação de seus funcionários.

Pôde-se observar que a possibilidade de progresso profissional é o fator mais crítico da administração municipal, pois foi avaliado negativamente por todos os funcionários. Reconhecimento e valorização dos funcionários foi outro fator avaliado negativamente por todos os funcionários. Para os servidores concursados também foi avaliado negativamente o fator treinamento e desenvolvimento profissional. Já para os servidores de cargo em comissão, fatores como salário e imagem da administração municipal receberam avaliação negativa.

Para resolver estes problemas, podem ser adotadas algumas ações como: criação de um plano de carreira para desenvolver o progresso profissional do servidor; respeitar mais os funcionários e abrir espaço para opiniões nos processos decisórios; disponibilizar mais treinamento aos servidores (principalmente aos concursados); melhorar os salários dos servidores; e ter mais transparência e divulgar mais as ações da administração municipal.

Observaram-se fatores positivos na Prefeitura Municipal. Para os servidores de cargo em comissão foram condições físicas de trabalho, ética e responsabilidade social e trabalho realizado foram os itens que mais causam satisfação no trabalho. Já para os funcionários concursados os fatores trabalho realizado, relacionamento interpessoal entre funcionários com colegas e superiores e conhecimento sobre os descontos lançados na folha de pagamento são fatores que causam sua satisfação.

Como limitações, podem ser elencados alguns fatores como apesar de o estudo ter apenas 36 servidores pesquisados, a pesquisa poderia abranger um número maior de servidores da Prefeitura Municipal de Sobradinho, além de poder haver uma comparação entre respostas dos servidores e realização de uma pesquisa com gestores da administração (prefeito, vice-prefeito e secretários municipais).

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. **Organização, Sistemas e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Afiliada, 1991.

ARAÚJO, Cidália et al. Estudo de Caso. **Métodos de Investigação em Educação**. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008.

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

CORREIO BRAZILIENSE. **Mulheres ganham 79,5% do salário dos homens, anuncia IBGE**. Disponível em: http://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2015/06/16/internas_economia,486824/mulheres-ganham-79-5-do-salario-dos-homens-anuncia-ibge.shtml. Acesso em: 27/11/2015.

COSTA, Wellington Soares da. **HUMANIZAÇÃO, RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E ÉTICA**. 2003. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, n. 1, p.17-21, jan./mar. 2004. Disponível em: <<http://www.faculdadesagradafamilia.com.br/admin/app/webroot/anexos/artigoparatrabalho.pdf>>. Acesso em: 14 de setembro de 2015.

FLEURY, M. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Mulheres brasileiras, educação e trabalho**. Disponível em: http://www.fcc.org.br/mulher/series_historicas/mbet.html. Acesso em: 18 de junho de 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa**: Antonio Carlos Gil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HALL, Richard H.. **Organizações: estruturas e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Hall do Brasil, 1984.

HERNÁNDEZ, Gregorio C.; GÓMEZ, Héctor. M. S. **Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional**. Un estudio empírico. Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Acta Colombiana de Psicología, 12 (2), p.97-114, 2009.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das Motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas Sa, 2011.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p.81-104, 2006.

PUTNAM, Linda L.; **Paradigms for organizational communication research: an overview and synthesis**. The Western Journal of Speech Communication, v. 46, n. 2, p. 192-206, 1982.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS DO MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – RAIS. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/imprensa-mercado-de-trabalhorais-crescimento-mulheres.htm>. Acesso em: 25 de junho de 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 revista e ampliada São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: . Acesso em: 16 de novembro de 2015.

SIMÕES, Julio A. **O dilema da participação popular: a etnografia de um caso**. São Paulo: ANPOCS: Marco Zero, 1992.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: O impacto das Emoções** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

TAYLOR, James R. **Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization**. Norwood, NJ: Ablex, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

VETTORAZZO, Lucas. Presença de mulheres no mercado de trabalho avança pouco e chega a 43%. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 16 jun. 2015. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/06/1642780-presenca-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-avanca-pouco-e-chega-a-43.shtml>. Acesso em: 27/11/2015.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.