

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO FEDERAL LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE CHAPECÓ-SC

Priscila Ritta da Rocha, Esp.¹
Leossania Manfroi, Me.²
Elton Zeni, Dr.³
Marivane Menuncin Viêra, Me.⁴

RESUMO

Para gerenciar pessoas requer um planejamento do clima organizacional, pois envolvem diversos comportamentos, gerações, culturas, pensamentos em um mesmo ambiente. Por isso, o objetivo do estudo foi analisar o clima organizacional no ambiente de trabalho em um órgão público federal localizado no município de Chapecó-SC. Quanto ao método científico foi uma pesquisa descritiva, com análise quantitativa, que utilizara como instrumento de coleta de dados questionário aplicado aos servidores e entrevista com a gerente geral, classificada como estudo de caso. A população do estudo foram, servidores e gerente de um órgão público federal do município de Chapecó/SC. Os resultados do estudo evidenciam que o clima organizacional é bom para trabalhar; é preciso estruturar o atendimento, incentivar o coleguismo, planejar e elaborar um *feedback*, existe alguns conflitos sim por se ter pensamentos, ações e reações diferentes, mas com o respeito recíproco a gratidão de convivência um para com o outro prevalece, pois aprendem com os acertos e erros um do outro. Assim é gerenciar pessoas exige responsabilidade e paciência.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Clima organizacional. *Feedback*.

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos as organizações tiveram mudanças tanto em seu ambiente de trabalho, como na maneira de gerir e agir com seus profissionais, foram vendo que sem o capital humano a empresa não consegue atingir as metas estabelecidas. Com isso procuram gerenciar e se preocupam com o bem-estar dos colaboradores, conforme, afirma Chiavenato (2014, p. 11) “As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas”.

¹ Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas. E-mail: priscilaRR_cco@hotmail.com

² Mestre em Contabilidade. E-mail: Leossania@uceff.edu.br

³ Doutor em Engenharia da Produção. E-mail: elton@uceff.edu.br

⁴ Mestre em Educação em ciências e matemática. E-mail: marivane@uceff.edu.br

Segundo Oliveira (2010) é preciso buscar o equilíbrio entre as gerações, onde pode ser visto mistura de gerações que dividem o mesmo espaço de trabalho, com esta diversidade envolve-se pensamentos, comportamentos e culturas diferentes dentro do ambiente, assim forma o clima organizacional da empresa. Se o espaço não for bem gerenciado pode haver conflitos entre as pessoas, pois cada um tem à sua maneira de atuar e buscar o seu reconhecimento pessoal e profissional.

Conforme aponta Pereira (2012) na administração pública a meta não é lucratividade e sim a eficiência no serviço prestado na função social, então a gerencia deve ter uma organização para que os servidores não caiam no comodismo e sintam-se instigados e desafiados a desenvolver seu trabalho da melhor maneira possível, por mais que tenha diversidade cultural dentro da instituição.

Segundo Dubrin (2003, p. 414) “Encorajar a diversidade cultural e demográfica ajuda à organização a atingir as metas de responsabilidade social”. Dessa forma o que se torna um tanto quanto desafiador, é a organização da equipe para que as ideias de todos os profissionais prevaleçam sem discriminação e imposição de ninguém, para que os mesmos possam contribuir com o planejamento e as metas da organização, sendo ela do âmbito privado ou público.

Esse desafio de interagir, planejar, controlar e organizar o grande grupo, conforme Chiavenato (2014) apresenta, cabe a gestão de pessoas, em que o gestor deve buscar alinhar as metas organizacionais com o pensamento dos colaboradores, para que propicie um espaço diferente aproveitando a diversidade de histórias e agregando valores para a empresa.

Para Ferreira (2015) o clima organizacional mostra como o trabalhador está se sentindo no seu ambiente de trabalho, como percebem o seu engajamento com a organização, se a equipe é motivada para chegar ao seu objetivo final. Diante do exposto apresenta-se a questão de pesquisa: **Qual o clima organizacional no ambiente de trabalho de um órgão público federal localizado no município de Chapecó-SC?** O objetivo do estudo foi analisar o clima organizacional no ambiente de trabalho em um órgão público federal localizado no município de Chapecó-SC.

O estudo justifica-se pela contribuição da análise do clima organizacional em um ambiente de trabalho na esfera pública, com isso identificar o perfil dos colaboradores, conhecer a interação, os desafios do grupo e verificar se há ou não conflitos com colegas e gestores.

Portanto o estudo contribuirá com informações acerca do clima dentro da organização, entretanto, subsidiar esse conhecimento para que os gestores tenham o conhecimento de com está o clima organizacional, podendo o mesmo trabalhar a questão com sua equipe e decidir formas estratégicas para interagir, planejar, organizar e controlar seu ambiente de trabalho.

Dessa forma os dados da pesquisa revelaram que o clima organizacional é bom para se trabalhar, é preciso estruturar o atendimento, incentivar o coleguismo e planejar, elaborar um *feedback*. Existe alguns conflitos sim por se ter pensamentos, ações e reações diferentes, mas com o respeito recíproco a gratidão de convivência um para com o outro prevalece, pois aprendem com os acertos e erros uns dos outros. Assim é gerenciar pessoas exige responsabilidade e paciência. Portanto com os dados da pesquisa proporcionará uma base de informação que poderá orientar e direcionar os objetivos da gerente em sua gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo como fundamentação teórica, este tópico aborda os principais conceitos e a contextualização da administração pública, da gestão de pessoas e do clima organizacional, assim contribuindo com o estudo.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A federação forma-se pela União, Estado e município, formando assim entidades públicas, onde para Meirelles (2001, p. 59) a Administração pública é o “conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo”, diante disso pode-se analisar que as organizações instituídas como órgão do governo trabalham pelo interesse às atividades administrativas do Estado em prestações de serviço ao contribuinte.

Para Snell e Bohlander (2013) a gestão de recursos humanos é o gerenciamento dos trabalhadores para conseguir atingir a meta da empresa, na administração pública não é diferente, a gestão de pessoas precisa gerenciar seus servidores para que os mesmos atinjam os objetivos da organização, do Governo.

Na administração pode ser visto as quatro funções que um administrador, um gerente deve saber que são o planejamento, a organização, o direcionamento e o controle, como nos

mostra Chiavenato (2014) a partir disso o mesmo deve saber reger sua equipe em direção aos objetivos empresariais.

Já, na gestão pública essas funções também podem ser utilizadas, porque todo gestor tem que planejar suas atividades, organizar, direcionar e controlar sua equipe, por mais que seja de um órgão público, mas a Administração pública parte dos princípios que a Constituição de (1988) traz em seu “ Art. 37. que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.”

A ética – aceita como conjunto de princípios que direcionam o agir do homem – apresenta, quando estudada no âmbito da gestão pública, uma interligação, profunda, coma a relação entre Estado e sociedade. Notadamente, quanto ao exercício da cidadania (PEREIRA, 2012, p. 191).

Portanto pode-se dizer que a gestão pública, assim como a privada deve trabalhar bastante em cima da ética e da moral, ou seja, conduzir o seu trabalho de forma que não desvirtue o seu caráter como pessoa e siga as regras impostas do que é bom ou mau, certo ou errado, realizar suas atividades da maneira mais correta possível, para que não desvirtue as leis criadas e direcione bem sua conduta quanto pessoa.

2.2 A GESTÃO DE PESSOAS

Pessoas?! Formar uma equipe de qualidade e valor depende das pessoas, porque uma família, uma organização não levanta vãos altos sem o calor, sem a simpatia e sem a motivação de quem está dentro desse grupo, por isso gerir pessoas é uma questão ao qual precisa entender o quanto seu colaborador é importante para a direção da empresa.

Assim Chiavenato (2014, p. 8) conceitua que “A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações”.

Com o passar dos anos a área de Recursos Humanos das empresas se planejam mais estrategicamente quanto à questão de gestão de pessoas, com o intuito de vincular o colaborador com a empresa, direcionando-os para as metas, os objetivos que a empresa possui.

Comunica-se com seus recrutados agregando valor ao mesmo sem tratá-los somente como instrumentos de trabalho, como se fossem máquinas produtivas, porque segundo

Chiavenato, (2014, p. 11) “As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas”.

A troca entre organização e trabalhador é mútua onde Dutra (2002) aponta que as empresas perceberam que, precisam estimular continuamente seus funcionários, motivar, coordenar sua equipe e assumir responsabilidades de organizar um desenvolvimento do profissional. Informando-os dos valores da empresa e oferecendo oportunidades para o crescimento desse profissional com a inserção do mesmo no ambiente organizacional e à cima de tudo desenvolver de forma contínua o seu lado pessoal e profissional, para que possa contribuir em sua carreira e consequentemente nas metas da empresa.

No seu trabalho, cada administrador – seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. A GP procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. Com sua equipe, o executivo alcança metas, objetivos e resultados (CHIAVENATO, 2014, p. 13).

Os gestores tendem a visualizar o que a empresa precisa atingir enquanto meta para que possam planejar, organizar, controlar e coordenar sua equipe de colaboradores com o intuito de acrescentar as forças que os colaboradores podem oferecer. Assim as empresas aos poucos interagem mais com os colaboradores e mudam sua imagem, pois se preocupavam somente em produzir, e esqueciam-se do relacionamento com as pessoas.

Portanto Chiavenato (2014) nos mostra que a gestão de pessoas tem por objetivo alavancar o sucesso da empresa e consequentemente as pessoas que estão inseridas nela terão o reflexo do sucesso impactando em sua vida profissional. É um caminho árduo e longo para ser seguido, mas com muita dedicação e perseverança qualquer instituição pública ou privada com o estímulo de seus gestores conseguem trilhar esse caminho.

2.3 O CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional não depende de uma pessoa ou outra, mas sim como mostra Chiavenato (2014) que a gestão de pessoas é muito sensível à mentalidade e a cultura dos que nela trabalham, então, pode-se dizer que o clima organizacional depende desses aspectos culturais, mas também do ramo que a empresa está inserida, as tecnologias utilizadas, os estilos de liderança, tudo contribui para formar o clima dentro da empresa.

Chiavenato (2014) citado à cima tem sua visão do que é gestão de pessoas, que pode ser encaixado com o clima organizacional que depende dos aspectos citados, mas Ferreira (2015) determina que o clima depende, de como está o espírito e o ânimo das pessoas no seu ambiente, podendo ser afetado por conflitos de ocorrências positivas ou negativas, construtivas ou destrutivas, dependendo de como o transmissor passa a situação e o receptor recebe.

A identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais (FERREIRA, 2015, p. 47).

Contudo para identificar o clima organizacional é necessário realizar um estudo, uma pesquisa com o propósito de perceber qual é o fato que está se passando dentro da empresa, se a organização pode contar com uma boa atmosfera ou se existem conflitos e divergências dentro do espaço, então Ferreira (2015) exhibe em seu livro que a pesquisa de clima organizacional de forma estratégica é uma aliada importante para a gestão, pois os mesmos podem identificar como os trabalhadores estão se sentindo em relação aos fatores organizacionais.

Neste contexto histórico de clima organizacional pode ser analisado as diversidades nas equipes de trabalho, onde pode ser encontrado dentro das organizações diferentes gêneros, culturas, em que nenhum é igual ao outro, cada qual tem suas características, seu modo de pensar. Alguns com grandes potenciais para ser desenvolvido, outros necessitam qualificar-se melhor, mas todos devem ser respeitados e valorizados.

No entanto, por vivermos em um mundo a que chamamos ‘aldeia global’, onde são valorizadas relações internacionais, a habilidade de saber interagir com indivíduos de diferentes culturas é um item cada vez mais importante no mundo dos negócios (ROBBINS, JUDGE et. al, 2010, p. 51).

Ao depara-se com uma questão a ser resolvida o administrador, tem a seu favor a criatividade e capacidade de cada indivíduo, pode ser que seja difícil entrar em um consenso com tantas ideias gerando conflitos entre os mesmos, porém com mais pensamentos juntos consegue-se chegar a uma decisão.

A comunicação é essencial dentro das instituições, Vecchio (2008) mostra que para poder se relacionar e ter um bem-estar com a equipe à comunicação precisa ser eficaz e aberta. Diante disso é preciso estabelecer uma comunicação com os profissionais, sem ser individualista e pensar somente em si, saber lidar com as diversidades e participar do coletivo

da empresa. O relacionamento entre gestor e funcionário deve ser aberto, para que ambos possam se comunicar, dar e receber sugestões e *feedback* de como está o trabalho.

De acordo com Dubrin (2003, p. 414) “Encorajar a diversidade cultural e demográfica ajuda a organização a atingir as metas de responsabilidade social. Além disso, a diversidade traz uma vantagem competitiva para a empresa”.

Portanto para ter um bom clima organizacional é preciso que o grupo trabalhe respeitando as diversidades culturais de cada ser, sempre em busca da meta que lhe é proposta pela empresa, assim unificam interesses empresariais com o conhecimento de cada um, tornando um ambiente agradável para trabalhar e adquirem conhecimentos uns com os outros.

3 METODOLOGIA

O objetivo do estudo foi analisar o clima organizacional no ambiente de trabalho em um órgão público federal localizado no município de Chapecó-SC, a pesquisa utilizou o método científico indutivo, aquele que se utiliza da indução: “ indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal contida nas partes examinadas” (MARCONI E LAKATOS, 2010, p. 68).

Com relação ao nível de pesquisa o estudo foi classificado como descritivo. “A pesquisa descritiva estuda fatos e fenômenos físicos e humanos sem que o pesquisador interfira, utilizando técnicas de observação, registro, análise e correlação de fatos sem manipulá-los” (DMITRUK, 2009, p. 73).

O delineamento da pesquisa descrita foi através de um estudo de caso, que para Dmitruk (2009, p. 130) “caracteriza-se por ser um estudo intensivo de um caso particular ou de vários casos para avaliar e tomar decisões ou propor uma ação de intervenção” no clima organizacional de um órgão público federal localizado no município de Chapecó-SC.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo foram a entrevista e o questionário. Como instrumento de coleta de dados que para Marconi e Lakatos, (2010, p.149) é a “etapa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

A entrevista, Gil (2014, p. 109) aponta que “pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o

objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação”, a entrevista foi realizada com a gerente geral do órgão no dia 20 de fevereiro de 2017.

Para Gil (2014, p. 121) o questionário pode ser definido como “a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.”

O questionário conteve perguntas abertas e fechadas onde, Gil (2014, p. 122-123) apresenta que “nas questões abertas solicita-se aos respondentes para que ofereçam suas próprias respostas”, e nas perguntas fechadas “pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista”.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 185) ao elaborar um questionário “requer a observância de normas precisas, a fim de aumentar a sua eficácia e validade”, dessa forma as questões foram elaboradas, com base no referencial teórico, nas orientações e na observação do grupo.

Depois da elaboração foi aplicado a uma população como um pré-teste, onde Marconi e Lakatos (2010, p. 186) mostra que “depois de redigido, o questionário precisa ser atestado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida”. Depois disso foi aplicado aos participantes.

Os questionários foram aplicados durante os dias 21 de fevereiro de 2017 a 24 de fevereiro de 2017, com os colaboradores da empresa. A forma de entrega foi realizada através da acadêmica para cada um, onde posteriormente respondido os participantes devolveram à acadêmica, para que assim fosse feito a tabulação dos dados.

Após a realização das entrevistas e a aplicação dos questionários foi realizado a tabulação que para Marconi e Lakatos (2010, p. 150) “é a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles”.

A população desta pesquisa foram os servidores e colaboradores de um órgão público federal localizado no município de Chapecó-SC, conta-se com (01gerente geral, 15 servidores, 01 telefonista e 01 recepcionista, dos 15 servidores 03 são gerentes de setores), portanto 18 pessoas.

A amostra “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 2014, p. 90), do tipo probabilística onde Gil (2014, p. 81) diz que “não apresentam fundamentação

matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador”, por seleção estratificada que Gil (2014, p. 92) traz “a amostragem estratificada caracteriza-se pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada”, consistiu em 17 questionários, com 13 respondentes e uma entrevista com a gerente geral do órgão.

Por fim fez-se a análise e a interpretação dos dados obtidos onde a análise é a “tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores” e a interpretação dos dados obtidos, “é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo as respostas, vinculando-as a outros conhecimentos” (MARCONI E LAKATOS, 2010, p.151).

A entrevista foi gravada e depois transcrita ao papel, para que pudesse ser identificada a visão da gestora quanto ao ambiente. E o questionário através das informações obtidas, foi realizado a tabulação através de um programa chamado Google Docs, ao qual no final foram geradas as tabelas com as porcentagens das questões.

A técnica de análise e interpretação dos dados foi qualitativa, para Figueiredo *et al.* (2014) a técnica qualitativa é a interpretação dos dados levando-se em consideração seu conteúdo, a forma de apresentação adotada na maioria dos casos é a elaboração de textos; neste tipo de enfoque, o pesquisador tem maior trabalho intelectual para tratar e analisar os dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentado e analisado os dados do estudo que teve por objetivo analisar o clima organizacional no ambiente de trabalho em um órgão público federal localizado no município de Chapecó-SC. Para atender o objetivo do estudo foi aplicado questionários com os colaboradores e realizada uma entrevista com a gerente geral com a unidade do órgão público federal.

4.1 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES COM RELAÇÃO AO CLIMA ORGANIZACIONAL

Dos 17 questionários entregues, obteve 13 respondentes, que representou a amostra da pesquisa. Segue as tabelas com as informações das questões que continha no questionário. Na Tabela 01 será apresentado a faixa etária.

Tabela 01: Faixa etária

Idade	Nº	%
De 21 a 30 anos	3	23%
31 a 40 anos	3	23%
41 a 50 anos	1	8%
51 a 60 anos	3	23%
Acima de 60 anos	1	8%
Não responderam	2	15%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

A Tabela 01 apresenta a faixa etária dos respondentes, sendo que (23%) estão entre 21 a 30 anos, (23%) encontram-se entre 31 a 40 anos, (8%) entre 41 a 50 anos, (23%) dos respondentes estão entre 51 a 60 anos e (8%) está acima dos 60 anos e dois colaboradores preferiram não responder sua idade, assim demonstra-se que o órgão tem uma faixa etária bem distinta. A Tabela 02 apresentará o gênero dos participantes.

Tabela 02 – Gênero

Masculino/Feminino	Quantidade	%
Masculino	7	53,80%
Feminino	6	46,20%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Na Tabela 02, nota-se que, tem um certo equilíbrio no quadro funcional, dos 13 que responderam (7) sete são do sexo masculino e (6) seis do sexo feminino. A Tabela 03 apresenta há quanto tempo trabalha no órgão.

Tabela 03 – Tempo em que trabalha no órgão

Tempo	Nº	%
Menos de um ano	0	0,0%
De 1 a 5 anos	3	23,1%
De 6 a 8 anos	1	7,7%
De 9 a 25 anos	6	46,2%
+ de 25 anos	3	23,1%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

A Tabela 03 aponta que não tem nenhum funcionário que está no órgão a menos de um ano, 3 deles (23,1%) estão de 1 a 5 anos trabalhando no órgão, 1 (7,7%) está de 6 a 8 anos, a maioria com 6 servidores (46,2%), está na casa entre 9 a 25 anos, já 3 (23,1%) dos respondentes estão há mais de 25 anos. Na Tabela 04 será apresentado a comunicação entre colaboradores e gestores.

Tabela 04 – Comunicação entre colaboradores e gestores

Comunicação	Nº	%
Ruim	0	0,0%
Regular	1	7,7%
Boa	6	46,2%
Ótima	4	30,8%
Excelente	2	15,4%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Pode-se observar na Tabela 04 que 6 (46,2%) dos que responderam colocam que a comunicação entre colaboradores e gestores é boa, seguindo de 4 (30,8%) que acham a comunicação ótima, 2 (15,4%) pensam que é excelente, nenhum acha que a comunicação é ruim e apenas 1 (7,7%) expressa que é regular a comunicação entre colaboradores e gestores. A próxima Tabela 05 vai compartilhar se a pessoa se sente seguro em dar sugestões, críticas, enfim o que pensa de determinados assuntos.

Tabela 05 - Segurança em dar sugestões, críticas, o que pensa de determinados assuntos

Sente-se seguro	Nº	%
Sempre	5	38,5%
As vezes	8	61,5%
Nunca	0	0,0%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Com os dados da Tabela 05 pode ser visto que os servidores nem sempre tem segurança em repassar suas sugestões e críticas por algum motivo ao qual não evidenciado. Pode ser visto que 5 (38,5%) sempre tem segurança em dar sugestões e 8 (61,5%) as vezes sente essa segurança, quer dizer que por mais que tenha alguma sugestão ou crítica prefere não expressá-la, mas nenhum nunca teve totalmente insegurança de não se expor. Então, a Tabela 06 mostrará como é o relacionamento entre as pessoas das equipes.

Tabela 06 – Como é o relacionamento entre as pessoas da equipe

Relacionamento	Nº	%
Ruim	0	0,0%
Regular	1	7,7%
Boa	5	38,5%
Ótima	4	30,8%
Excelente	3	23,1%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Esta Tabela 06 apresenta o relacionamento das equipes onde não é ruim, mas 1

(7,7%) colega acredita ser regular, 5 (38,5%) coloca que é bom o relacionamento, 4 (30,8%) acredita que é ótimo e 3 (23,1%) na sua opinião está excelente o relacionamento entre sua equipe. Dessa forma a Tabela 07 mostra o respeito que os trabalhadores sentem dos colegas e dos gestores.

Tabela 07 – Se sente respeitado pelos seus colegas e pelos seus gestores

Respeito dos colegas e gestores	Nº	%
Sempre	9	69,2%
As vezes	4	30,8%
Nunca	0	0,0%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Os dados da Tabela 07 dos respondentes a maior parte com 9 (69,2%) mostra-se sempre respeitado pelos colegas e gestores, 4 (30,8%) deles as vezes se sentem respeitados pelos seus colegas e gestores. Esta pergunta poderia ter sido dividida em duas sendo uma pergunta referente aos colegas e outra a respeito dos gestores, pois um dos servidores colocou em seu questionário como observação, que pelos seus colegas quase sempre é respeitado e pelos seus gestores sempre é respeitado. De qualquer forma, maior parte sempre se sente respeitado por ambos. Com a Tabela 08 poderá ser visto o auxílio dos colegas uns com os outros.

Tabela 08 – Auxílio dos colegas ao desempenhar trabalhos de qualidade

Compromisso no desempenho do trabalho	Nº	%
Sempre	4	30,8%
As vezes	9	69,2%
Nunca	0	0,0%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

A Tabela 08 nos mostra uma inversão onde na tabela 7 a maioria sente-se respeitado pelos seus colegas sim, mas já na questão 8 acredita que não há tanto coleguismo na hora de desempenharem um trabalho de qualidade juntos em prol do grupo, talvez desempenhe bem suas atividades individualmente, que é o que será visto na tabela 15. Então essa tabela ficou com 9 (69,2%) dos respondentes acredita que as vezes seus colegas de trabalho têm compromisso em um ajudar o outro em desempenhar um trabalho de qualidade e apenas 4 (30,8%) acredita que sempre estão comprometidos em um ajudar o outro, nenhum se abdica em ajudar. Tabela 09 será visto se há conflitos no relacionamento dos colegas.

Tabela 09 – Frequência dos conflitos entre colegas

Conflitos no relacionamento de colegas	Nº	%
Sempre possuo conflitos com frequência	0	0,0%
Raramente tenho algum conflito com meus colegas	4	30,8%
Quase nunca, tenho um bom relacionamento com todos os meus colegas	9	69,2%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Conforme a Tabela 09 em que questionados referente a conflitos com seus colegas de profissão pode observar que nenhum possui conflitos com frequência, 9 (69,2%) quase nunca, seria nunca tem conflitos, pois tem um bom relacionamento com todos os colegas e 4 (30,8%) raramente tem conflito com seus colegas. Esta tabela 9 pode ser cruzada com a tabela 6 em que se trata do relacionamento entre as pessoas da equipe, que nos mostrou que grande parte coloca que o relacionamento é bom, assim como nessa tabela que parte coloca não haver conflitos por ter um bom relacionamento entre si. Com a Tabela 10 será visto sobre o *feedback*.

Tabela 10 – Momento de *feedback*

Feedback	Nº	%
Sempre	0	0,0%
As vezes	12	92,3%
Nunca	1	7,7%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Se tratando de retorno a Tabela 10 apresenta que o feedback dentro do órgão é uma questão a ser estudada, esse tema poderá ser visto na entrevista que a gerente geral concedeu, onde ela comenta sobre a situação. Mas neste assunto os respondentes, 12 (92,3%), colocam que as vezes é realizado algum momento de *feedback*, 1 (7,7%) sente que nunca tem feedback para dizer como o seu trabalho está sendo desenvolvido. Em contrapartida a Tabela 10.1 sequências da Tabela 10, irá mostrar como às vezes existe *feedback*, em que momento acontece isso.

Tabela 10.1 – Se é passado um *Feedback*, como acontece

Momento de <i>feedback</i>	Nº	%
Mais formal, em reuniões	2	15,4%
Mais informal, no dia-a-dia conversam	3	23,1%
Os dois, tanto formal com a realização de reuniões com a equipe, quanto informal conversas no dia-a-dia	8	61,5%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Na Tabela 10, pôde ser observado que grande parte colocou que em algum momento tem uma forma ou outra de *feedback*, conversa de como está indo o seu serviço, então para os que responderam que de certa forma existia essa conversa na Tabela 10.1 foi questionado em que momento é realizado isso, se mais formalmente, informalmente ou dos dois tipos. Então o que pode ser observado é que 8 (61,5%) das pessoas colocaram que as duas formas acontecem, tanto formal com a realização de reuniões com a equipe, quanto informal com conversas no dia-a-dia, 3 (23,1%) nos mostra que o *feedback* para eles é mais informal com conversas no decorrer dos dias e 2 (15,4%) constata que só através de reuniões é repassado algum *feedback*. Analisando o caso esse assunto pode ser mais relevante para possíveis estudos. Com a Tabela 11 será continuado o assunto do *feedback*.

Tabela 11 – Incentivo e reconhecimento do líder

Incentivo do líder	Nº	%
Sempre	5	38,5%
As vezes	7	53,8%
Nunca	1	7,7%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

A Tabela 11 é continuação do *feedback*, nesta tabela apresenta se o líder incentiva o trabalho e reconhece-o através de *feedbacks* positivos e elogios. Então os respondentes colocaram como grande maioria que às vezes acontece, sendo 7 (53,8%) deles, já 5 (38,5%) apresentaram que sempre recebem elogios e reconhecimentos positivos do seu trabalho e 1 (7,7%) reforça que não é incentivado pelo líder. Reforça-se que pode ser melhor planejado esse momento. A Tabela 12 sairá um pouco do *feedback* e irá apontar sobre a interação das equipes de trabalho.

Tabela 12 – A interação das equipes de trabalho

Interação	Nº	%
Todos os setores se relacionam profissionalmente	3	23,1%
As pessoas se relacionam somente com suas equipes de trabalho	1	7,7%
Algumas pessoas se relacionam mais com algumas pessoas do que com as outras	9	69,2%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

A Tabela 12 informa sobre a interação que se tem nas equipes de trabalho, diante disso pode ser visto que 9 (69,2%) diz que algumas pessoas se relacionam mais com algumas do

que com as outras, 3 (23,1%), mostra que os setores se relacionam de maneira profissional e 1 (7,7%) apresenta que as pessoas se relacionam somente com suas equipes de trabalho. Então na Tabela 13 será mostrado o cultivo das amizades fora do ambiente de trabalho.

Tabela 13 – Amizades fora do ambiente de trabalho

Amizades fora do trabalho	Nº	%
Sim, cultivo amizade com alguns colegas do meu setor	6	46,2%
Sim, cultivo amizade com a maioria dos colegas	4	30,8%
Sim, cultivo amizade com todos os colegas	1	7,7%
Não, o contato com os colegas é estritamente profissional	2	15,4
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Ao se tratar de cultivar a amizade fora do ambiente de trabalho, pode ser observado que 6 (46,2%) cultiva amizade fora do ambiente de trabalho, mas com alguns colegas do seu setor, 4 (30,8%) cultiva amizade com a maioria dos colegas, apenas 1 (7,7%) cultiva amizade com todos os colegas e 2 (15,4) coloca que não, o contato com os colegas é estritamente profissional. Entrando na questão de diversidades a Tabela 14 vai mostrar se o servidor já trabalhou com diversidades.

Tabela 14 – trabalhou com a diversidade dentro da empresa em quais situações

Diversidade no trabalho	Qtd	%
Gerações diferentes	4	30,8%
Etnias diferentes	0	0,0%
Grupo Social diferente	2	15,4%
Todas	9	69,2%
Total	15	115,4%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

E ao se tratar de diversidade como diz (Robbiens, Judge et.al, 2010, p.51) que "por vivermos em um mundo a que chamamos de "aldeia global", onde são valorizadas as relações internacionais, a habilidade de saber interagir com indivíduos de diferentes culturas é um item cada vez mais importante no mundo dos negócios". O grupo de respondentes apresentou que grande parte 9 (69,2%) trabalhou com todas as diversidades no trabalho, 4 (30,8%) com gerações diferentes e 2 (15,4%) com grupo social diferente. Seguindo nesta linha das diversidades a Tabela 14.1 será mostrado sobre a agregação de valores dessas diversidades na vida de cada um.

Tabela 14.1 – Valores agregados com o convívio da diversidade

Valores para a vida com a diversidade	Nº	%
Sempre	9	75%
As vezes	3	25%
Nunca	0	0,0%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Seguindo a Tabela 14, na questão 14.1 foi perguntado se essa diversidade dentro do órgão agregou valor para a vida do servidor, teve 1 não respondente, nenhum que diga que não agregou valor, mas um dos respondentes observou em seu questionário que, “em sua opinião quase sempre, que não é a diversidade em questão que agrega valor ou deixa de agregar, mas sim as qualidades internas, (origem, cor, religião, etc não são valores em si mesmo, apenas diversidade”. Pode se dizer que sim a diversidade agrega ou não valores para a vida das pessoas, pois cada um tem sua cultura, sua maneira de pensar, reagir, maneira de influenciar, cada ser humano tem suas qualidades internas, mas com base na sua formação religiosa, acadêmica e pessoal. Então a tabela mostra que 9 (75%) sempre teve agregação de valores para sua vida, 3 (25%) que as vezes agregou valores. Na tabela 15 será apontado se o servidor se considera comprometido com suas atividades.

Tabela 15 – compromisso com as atividades desenvolvida

Comprometimento com as atividades	Nº	%
Sempre	10	76,9%
As vezes	3	23,1%
Nunca	0	0,0%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

A Tabela 15 pôde ser cruzada com a 8, onde colocou-se que só as vezes os colegas se sentem compromissados, em juntos, desempenhar um trabalho de qualidade, aqui na 15 pode ser visto que o servidor grande parte se sente comprometido com as suas atividades, sendo 10 (76,9%) dos respondentes e os outros 3 (23,1%) as vezes se considera comprometido com suas atividades, analisa-se que grande parte está preocupado em desenvolver bem a sua atividade sem se preocupar se o colega do lado esta precisando de um auxílio. E por fim na Tabela 16 será apontado algumas sugestões que os mesmos sentiram se a vontade em deixar para melhorar o ambiente de trabalho.

Tabela 16 – sugestões, para tornar o ambiente de trabalho melhor

Sugestões	Qtd
Padronizar o atendimento	2
Planejar o <i>feedback</i> /sugestões	2
Encontros informais/ confraternizações	4
Colaboração/coleguismo/Gratidão	3
Total	11 sugestões de 8 respondentes

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Dos 13 respondentes, 8 deixaram suas opiniões com sugestões, tabuladas por assuntos mais levantados nas propostas sendo elas, padronização do atendimento levantado por 2 pessoas, planejar o *feedback*, sugestões por 2 respondentes, encontros informais e confraternizações apresentado como sugestões por 4 e ter mais colaboração, coleguismo, por 3, assim gerando mais gratidão e tornando um ambiente de trabalho cada vez melhor, pois colocaram que o ambiente de trabalho já é bom. E 5 dos respondentes, preferiram não responder esta questão e não deixar sua opinião para contribuir com a melhora continua do clima organizacional.

4.2 PERCEPÇÃO DA GERENCIA COM RELAÇÃO AO CLIMA ORGANIZACIONAL

Depois de apresentado os dados do questionário aplicado, neste capítulo será a apresentação da entrevista realizada com a gerente geral do órgão, sendo cruzados em alguns momentos, os dados do questionário com o que a gestora pensa.

Na entrevista realizada com a gerente geral do órgão ela expôs que trabalha dentro do órgão público desde 2010, sete anos, sendo que não está na mesma função de quando entrou, ao entrar na organização, passou no concurso em um outro estado e não assumiu nenhum cargo de chefia, mas seis meses depois seu colega que entrou junto pelo mesmo concurso e que tinha entrado no cargo de gerente geral pediu exoneração do cargo, dessa forma a mesma assumiu o papel de gerente geral, porém o órgão era pequeno, não tinha muitos servidores para gerenciar. Ficou como chefe por dois anos e meio e teve que se mudar para outra cidade, saindo então do cargo de chefe, nesta nova cidade no mesmo órgão público entrou em outro setor que não tinha como função a gerência, e sim atividades de atendimento. Em agosto de 2016 assumiu a gerência geral no órgão público no município de Chapecó/SC.

Perguntado sobre o maior desafio de trabalhar em um órgão público, opinou que o maior desafio é saber administrar o relacionamento entre as pessoas, aqui em Chapecó ela está

sentido isso, coloca que é um desafio grande como gestora, com essa função que assumiu, pois tem que saber tratar cada um de forma diferente, cada um tem um jeito de tratar, cada um tem o jeito de chegar e falar e cada um tem um jeito de reagir a aquilo que você vai falar, então você tem que saber entender essas coisas, esse é o maior desafio mesmo para ela, não é nem tanto o conhecimento em si, porque o conhecimento vai se adquirindo aos poucos e todo mundo sabe que nem todos sabem de tudo, segundo ela, tem consciência disso que não pode querer saber tudo como chefe, querer ser a dona da verdade, pensa que, nunca vai conhecer tudo, mas acha que o papel dela é fazer o elo de ligação e tentar ajudar da melhor forma possível os colegas do atendimento quando os mesmos levam dúvidas até sua sala. Então mostra que é isso que tem que ser feito estar sempre buscando a interação com as pessoas, mas é difícil interagir e saber fazer a gestão das pessoas em si.

Com a parte de relacionamento foi questionado como era o relacionamento com a equipe se encontra algum conflito. Então colocou que na verdade existe alguns conflitos, mas se relaciona bem com todo mundo, procura se dar bem com todos, só observa que tem muitos problemas e acha que como chegou relativamente a pouco tempo, só seis meses, acaba conhecendo muito pouco de cada um, então acaba até mesmo sabendo por um ou por outro ou até mesmo quando levam o problema ou comentam alguma coisa, ela fica sabendo desses conflitos. Procura administrar da melhor forma possível sem ter que entrar em algum embate, justamente porque conhece pouco das pessoas, não sabe como que a pessoa vai reagir, não pode chegar de forma rígida, expõe que está na fase de sentir, de observar como é que as coisas acontecem, mas coloca que sabe que daqui em diante vai ter que tomar atitudes mais sérias em relação a certos assuntos que tem observado. Aponta que no geral se do bem com todos, acredita que seu relacionamento é bacana com todos.

Com a questão realizada no questionário para os funcionários sobre o feedback, foi indagado a gerente também sobre esse assunto, onde foi perguntado se é realizado algum momento de feedback, no questionário pôde ser observado que os respondentes 12 (92,3%), colocaram que as vezes é realizado algum momento de feedback, 1 (7,7%) sente que nunca tem feedback para dizer como o seu trabalho está sendo desenvolvido.

Na opinião da gestora ainda não existe um feedback formal, é conversado sim em reuniões sobre determinados assuntos e com um ou outro de forma informal, mas não que se tenha uma programação de feedback para expor como os mesmos estão desenvolvendo seu trabalho, expõe que já está programado, em uma reunião que tiveram com todos, colocou esse

objetivo do feedback, pois ela teve um curso de atendimento, onde se comentou bastante sobre o feedback. Acredita ser superimportante, e quer trazer para dentro do órgão, mas quer fazer com todo mundo junto e quer expor o que acha do trabalho de cada um.

Para ela a equipe aqui de Chapecó é sensacional, em que tem seus pontos fracos, coisas que tem que arrumar, mas acha a equipe muito boa, então coloca que tem muito pouco a criticar e sim mais a elogiar. Mas também quer receber esse *feedback*, acha importante para ela, coloca que não pode só elogiar ou criticar e não saber o que estão pensando sobre ela. Aponta que é superaberta a críticas, não só no trabalho, mas no geral tende a ser aberta ao recebimento de críticas, pois acrescenta que muitas vezes você está fazendo uma coisa que não está agradando as pessoas, seja ele um comportamento ou qualquer outra coisa e acaba sendo rotulado por isso, então acredita que tudo tem que ser falado quando se vê a falha e não deixar para depois. Portanto coloca que acha muito legal o *feedback* do pessoal da equipe e ressalta, que está sempre aberta a sugestões e críticas.

Acredita que no órgão público é um pouco mais complicado de repassar o *feedback*, pelo fato de que não surte o efeito que deveria surtir como na empresa privada, pois os mecanismos de avaliação muitas vezes não ajudam a ser preciso, porque não querem prejudicar o colega ou não se sentem seguro em avaliar de forma eficaz e magoar os mesmos.

Outra questão colocada no questionário e questionado a gerente foi como é a interação da equipe de trabalho. Nos dados do questionário na tabela 12 os respondentes 9 (69,2%) deles informam que umas pessoas se relacionam mais com algumas do que com as outras, e consequentemente a tabela 8 mostrou que com a mesma porcentagem de 9 (69,2%) dos respondentes acreditam que as vezes seus colegas de trabalho têm compromisso em um ajudar o outro em desempenhar um trabalho de qualidade. Compartilhando a visão da gerente ela coloca que a maioria se auxilia, como sempre tem as exceções, onde pode ser que não enxerguem que estão prejudicando o todo, que sua ajuda sempre será bem-vinda. Acredita que se a pessoa não trabalha com determinado assunto, pode auxiliar pois uma noção básica consegue ter e em casos de emergência pode ajudar o colega para desafogar o atendimento e não sobrecarregar nenhum nem o outro, não é porque não trabalha em tal setor que não pode ajudar.

E por fim foi indagado sobre alguma sugestão que a mesma gostaria de deixar. Sua sugestão foi que tem que se ajudar mais, e os mesmos tem que ter consciência de que ali eles

são uma equipe, não estão isolados de ninguém, mesmo não trabalhando com algum assunto específico, pode auxiliar em algum momento seu colega.

Outra sugestão que até faz parte da integração das pessoas em sua visão e que falta muito aqui é de ter um momento de descontração entre a gente, um *happy hour*, ou um café da manhã, um momento para estar todos reunidos jogando conversa fora mesmo, momentos também após o horário de expediente nem que não possa ir todos, mas momentos de se juntar comer uma pizza, etc, embora que todos tenham seus compromissos depois do horário, mas uma vez que outra não faz mal, só agrega para a equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi analisar o clima organizacional no ambiente de trabalho em um órgão público federal localizado no município de Chapecó-SC. Com esse contexto de objetivo foi realizado ao longo do estudo, leituras em referenciais teóricos, entrevista com a gestora e o questionário com os demais tendo visão de subsidiar o diagnóstico do assunto.

Dessa forma com as ferramentas utilizadas, questionário e entrevista foram alcançados os objetivos propostos no trabalho.

Pôde ser levantado e conclui-se que o clima organizacional dentro do órgão público em questão, é bom de trabalhar, mesmo com a diversidade de pensamentos. Mas conforme os dados levantados sempre têm algum fator a melhorar dentro do ambiente, pois nunca estará 100%, a melhora deve ser contínua e buscando sempre a eficiência no que faz, pelo fato de que se passa mais tempo com os colegas de profissão do que propriamente com a família.

Diante disso o clima organizacional com os colegas tende a ser como uma família, um precisa do companheirismo do outro ainda mais quando o grupo é formado por mais de três ou quatro pessoas.

Com a análise dos dados pode-se dizer que é um grupo sólido que está à bastante tempo trabalhando juntos, conforme mostra a tabela (3), em que não tem nenhum colaborador que está a menos de um ano e alguns estão a mais de 25 anos dentro do órgão, muitas vezes pode ser esse fator relevante para que a pessoa caia na rotina do dia-a-dia, sem ter novos desafios lançados.

O fato de ter boa, comunicação conforme mostra a tabela (4), o respeito dos colegas e gerentes conforme mostra a tabela (7) e o bom relacionamento entre as pessoas da equipe

representado na tabela (6) pode-se explorar mais essa conversação entre eles para que se tenha mais segurança entre os mesmos em dar sugestões, porque já na tabela (5) grande parte sente-se as vezes só seguro em dar sugestões ou críticas, isso pode ser analisado na tabela (16) em que dos 13 respondentes, somente 8 sentiu-se aberto em deixar uma ou outra sugestão.

Com referência ao auxílio recíproco dos colegas, o que pode ser visto na tabela (8) é que nem sempre se tem esse subsídio mútuo, uma visão da gestora também, onde expõe que apesar de ser uma equipe muito boa precisa se ajudar mais, coloca que a maioria se auxilia, como sempre tem as exceções, onde pode ser que não enxerguem que estão prejudicando o todo, que sua ajuda sempre será bem-vinda. Acredita que se a pessoa não trabalha com determinado assunto, pode auxiliar, pois uma noção básica consegue ter e em casos de emergência pode ajudar o colega para desafogar o atendimento e não sobrecarregar nenhum nem o outro, não é porque não trabalha em tal setor que não pode ajudar.

Com relação ainda ao comprometimento das atividades observou-se que em algumas vezes não tem o auxílio de colegas, na tabela (15) pode ser visto que o servidor grande parte se sente comprometido com as suas atividades, pode tirar uma conclusão que grande parte está preocupado em desenvolver bem a sua atividade sem se preocupar com o colega ao lado que quem sabe está precisando de uma ajuda.

Outra conclusão interessante e importante é referente ao feedback, ao qual visão de servidores e gestora coincidem em alguns aspectos, pois na tabela (10) vem de encontro ao que foi questionado a gerente; se existe algum momento de *feedback*, os respondentes apontaram grande maioria que as vezes há momentos de *feedback*, já a gerente também fez apontamento parecido em que não existe um *feedback* formal, tem sim conversas reuniões sobre determinados assuntos e com um ou outro de forma informal, mas não que se tenha uma programação de feedback para expor como os mesmos estão desenvolvendo seu trabalho, mas já está trabalhando em cima desta questão, pois acha importante receber e repassar retornos de como anda o trabalho de cada um.

Logo, pode ser reforçado que o caso de *feedback* pode ser mais relevante para possíveis estudos e melhor elaborado esse momento de retorno, não só momentos coletivos em que repassará e recebe o feedback de todos, mas momentos que se tenha conversa individual com cada um.

Já que na Tabela (15) boa parte do grupo cultiva amizades com alguns colegas dos setores, nada mais interessante frente às sugestões apresentado na tabela (16), além do

comprometimento em ajudar os colegas, padronizar o atendimento, do que ver o desejo de ter as confraternizações, outro ponto que vem de encontro com o que a gestora visa e sente falta e no ponto de vista dela faz parte da integração entre as pessoas que é o momento de descontração entre o grupo, em realizar um *happy hour*, ou um café da manhã, um momento para estar todos reunidos conversando sobre outros assuntos, se conhecendo melhor, momentos que podem ser feito depois do horário de expediente nem que não possa ir todos, mas momentos de se unir, sair lancha fora do ambiente de trabalho de vez em quando, não faz mal, só agrega para a equipe.

Com a realização deste estudo as aprendizagens foram que mesmo trabalhando com um número razoável de pessoas, com pensamentos diferentes o clima organizacional deve ser de consideração, gratidão um para com o outro, respeitando assim os valores e princípios de cada um. Saber tratar os indivíduos, porque cada ser tem uma forma de pensar, agir e reagir aos assuntos abordados, à questão é observar antes de sair falando, não ter receio de opinar, mas se tiver reconhecimento a boa convivência prevalece, pois um aprende com o acerto e o erro um do outro.

Portanto o clima organizacional no ambiente de trabalho está no relacionamento com a equipe de trabalho, se o grupo consegue conviver sem maiores conflitos tem se um clima de cooperação e bom para trabalhar. Assim é gerenciar pessoas exige responsabilidade e paciência. Não houve grandes limitações para o estudo do caso, o que pode-se dizer é que na questão aberta onde poderiam deixar suas sugestões para melhoria no ambiente alguns respondentes preferiram não responder e sugerir essa melhoria por algum motivo ou não se sentiram a vontade em expor suas ideias ou como era necessário escrever não estavam com vontade de registrar.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**; 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DMITRUK, Hilda Beatriz (Org). **Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. 7. ed. rev. E atual. Chapecó: Argos, 2009. 215 p.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003, 471 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002. 210 p.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Organização Andrea Ramal. – [Reimpr.]. – Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FIGUEIREDO, Anelice Maria Banhara... [et al]. **Pesquisa científica e trabalhos acadêmicos.** 2. ed. revisada. – Chapecó: Uceff, 2014. 119 p.: il.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. – 6. ed. – 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. – 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 26.ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes.** São Paulo, SP: Integrare Editora, 2010.

PEREIRA, José Matias. **Curso de gestão estratégica na administração pública.** São Paulo: Atlas, 2012.

PEREZ, Marcos Augusto. **A administração pública democrática: institutos de participação popular na administração pública.** Belo Horizonte: Fórum, 2004.

Presidência da República Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos. **EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, DE 04 DE JUNHO DE 1998.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art3>, acessado no dia 20 de fevereiro de 2017.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2013. 570p.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.