

Clima organizacional: uma análise no centro administrativo da prefeitura municipal de Jaguari

Organizational climate: an analysis in the administrative center of the town hall Jaguari

Rafael da Silva Durgante

Instituto Federal Farroupilha, IFF, *Campus* de São Vicente do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil
rafaeldurgante21@hotmail.com

Rodrigo Belmonte da Silva

Instituto Federal Farroupilha, IFF, *Campus* de São Vicente do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil
belmonte@svs.iffarroupilha.edu.br

Resumo

O presente artigo tem como tema o Clima Organizacional do Centro Administrativo da Prefeitura Municipal de Jaguari. O presente estudo tem como objetivo geral fazer a análise do clima organizacional no Centro Administrativo Municipal de Jaguari/RS. Já os objetivos específicos constituíram-se em descrever o perfil do servidor público municipal; analisar a imagem institucional e a estrutura organizacional; verificar o relacionamento interpessoal; analisar a satisfação dos funcionários com o trabalho e, por fim, sugerir ações de melhoria. Neste intuito os procedimentos metodológicos pautaram-se em uma pesquisa quantitativa de caráter descritiva, desenvolvida com a aplicação de um questionário, com dezenove perguntas fechadas e uma destinada a sugestões, num universo composto de 26 servidores, devidamente embasada na pesquisa bibliográfica. Os principais pontos constatados foram que em geral o clima organizacional é satisfatório, os funcionários consideram a Prefeitura um lugar agradável, bem como, o relacionamento interpessoal é bom, porém, também foram evidenciados alguns pontos negativos – alto índice de rotatividade; organização inadequada em processos, normas e procedimentos; distribuição inadequada de pessoal entre os setores e que os funcionários nem sempre são adequadamente orientados e avaliados no desempenho de seu trabalho. Foram sugeridas as seguintes propostas de melhoria: adequar, corrigir e implementar um sistema de gestão de pessoas eficaz; disponibilizar mais qualificação aos servidores; analisar o plano de cargos e salários; reorganizar a empresa em seus procedimentos e normas; melhorar a distribuição do pessoal; estimular o trabalho em equipe e o comprometimento e atentar para o relacionamento entre os colaboradores.

Palavras-chaves: Clima organizacional. Satisfação no trabalho. Gestão de pessoas no setor público.

Abstract

This article focuses on the organizational climate of the Administrative Center of the City of Jaguari Hall. This study has the general objective to analyze the organizational climate in the Municipal Administrative Center Jaguari / RS. As for the specific goals were set up to describe the profile of the municipal public servant; analyze the institutional image and the organizational structure; check interpersonal relationships; analyze employee satisfaction with work and, finally, suggest improvement actions. With this in mind the methodological procedures guided in a quantitative research of descriptive character, developed with the application of a questionnaire with nineteen closed questions and one for the suggestions in a universe composed of 26 servers, properly grounded in literature. The main points were observed that in general the organizational climate is satisfactory, the officials consider the

City a nice place, as well as the interpersonal relationship is good, however, they were also highlighted some negatives - high turnover rate; inadequate organization processes, standards and procedures; inadequate distribution of staff across sectors and that employees are not always adequately instructed and evaluated the performance of their work. The following suggestions for improvement were suggested: adjust, correct and implement an effective personnel management system; provide more training to employees; analyze the plan for jobs and wages; reorganize the company in its procedures and standards; improve the distribution of staff; encourage teamwork and commitment and pay attention to the relationship between employees.

Keywords: Organizational climate. Job satisfaction. People management in the public sector.

1 Introdução

Um novo cenário vem se consolidando no mundo do trabalho, sobretudo nas organizações, tanto públicas quanto privadas. Transformações tecnológicas, estruturais, econômicas e sociais exercem grandes impactos. A organização deve saber em qual situação se encontra para poder dar passos firmes rumo ao sucesso.

Somam-se a estes fatores a dificuldade dos municípios em prestar um serviço de qualidade ao cidadão, devido à ineficiência de setores e servidores e a utilização dos poucos recursos existentes de forma racional.

Assim, a pesquisa de clima organizacional surge como uma ferramenta útil para as empresas em seu processo administrativo, possibilitando aos líderes o conhecimento de procedimentos e eventuais problemas de relacionamento com colaboradores que possam intervir na eficiência do trabalho. Segundo Fidelis e Banov (2006) o clima organizacional refere-se às relações humanas dentro do trabalho, que contribuem para a satisfação ou insatisfação com o trabalho. As empresas costumam fazer pesquisa de clima organizacional para que a insatisfação não ocorra e a produtividade continue.

Neste sentido, o problema a ser discutido consiste em qual a percepção dos colaboradores do Centro Administrativo da Prefeitura Municipal de Jaguari sobre o clima organizacional.

Este trabalho se justifica pela necessidade que as empresas públicas têm em motivar seus colaboradores para o desempenho de suas tarefas de forma eficiente e eficaz, resultando em serviços de qualidade disponibilizados aos contribuintes/usuários. Assim, um ambiente de trabalho adequado torna-se indispensável, na medida em que contribui para a satisfação dos funcionários em relação à organização.

O objetivo geral deste artigo foi efetuar a análise do clima organizacional no Centro Administrativo Municipal de Jaguari-RS. Já os objetivos específicos foram: descrever o perfil do servidor público municipal; analisar a imagem institucional e a estrutura organizacional; verificar o relacionamento interpessoal; analisar a satisfação dos funcionários com o trabalho e, por fim, sugerir ações de melhoria.

Assim sendo, o presente artigo está constituído, em um primeiro momento, de um referencial teórico sobre os principais conceitos de recursos humanos, gestão de pessoas no setor público municipal, motivação, clima organizacional, satisfação no trabalho, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e avaliação de desempenho. Após, expõem-se a metodologia utilizada. Por fim, segue a análise dos resultados, algumas propostas de melhoria e as considerações finais.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (Gil, 2011).

Mikovich e Boudreau (2000, p.21), ressaltam “que são as decisões de Recursos Humanos que irão ajudar as organizações a gerenciar seus empregados com eficácia”.

Conforme Chiavenato (2008), a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, sendo seus seis processos básicos os seguintes: 1) Agregar pessoas – utilizado para incluir novos colaboradores à empresa; incluem recrutamento e seleção de pessoas. 2) Aplicar pessoas – utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho; incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho. 3) Recompensar pessoas – utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas; incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais. 4) Desenvolver pessoas – utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas; envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância. 5) Manter pessoas – utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. 6) Monitorar pessoas – utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados; incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

2.2 Gestão de pessoas no setor público municipal

Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, *apud* Gemelli e Filippim, 2010) a define como esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Soluções pontuais e imediatistas, adotadas ao longo de décadas, transformaram as políticas de recursos humanos no setor público em uma colcha de retalhos desarmônica e engessada, na qual se acumulam distorções em todos sentidos, quer olhemos os níveis, as funções ou os setores do governo — desde as camadas estratégicas até as operacionais, desde o recrutamento até a aposentadoria, em todos os campos em que atua. Nesse sentido, qualquer análise isolada de um cargo ou carreira, bem como as tentativas de aprimoramento das funções do RH, como a realização de concursos públicos, treinamentos, avaliações de desempenho, entre outras, tendem a fracassar e a padecer do mesmo mal. (Teixeira, Bassoti e Santos, 2013)

Os referidos autores ainda complementam que, muito da quase permanente insatisfação da maioria dos servidores públicos brasileiros com, por exemplo, a compensação por seu trabalho, é fruto da falta de racionalidade sistêmica na gestão de cargos, salários e carreiras nos diversos níveis da administração no país.

Conforme Dutra (2009, *apud* Gemelli e Filippim, 2010), na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada e conhecida como “departamento de pessoal”. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos, aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas emergencialista, que trabalha para apagar incêndios, priorizando tarefas

rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

A legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do Estado. É, em princípio, o aspecto da administração pública mais vulnerável. A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, principalmente por seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor (Osborne e Gaebler, 1994, apud Vieira 2011).

Dois exemplos imediatos desse quadro podem ser identificados: a aplicação indiscriminada da estabilidade para os servidores públicos civis submetidos a regime de cargo público e os critérios rígidos de seleção por meio de concurso público que impedem o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência. Ao tornar quase impossível demitir funcionários de baixa produtividade, o governo proporciona estabilidade aos medíocres, desestimulando os servidores cumpridores de seus deveres que não vêem seu esforço reconhecido ou recompensado de forma justa (Scelsa e Costa, 1991, apud Vieira 2011).

Estes mesmos autores ainda afirmam que a extensão do regime estatutário para todos os servidores civis, que ampliou o número de servidores estáveis, não apenas encareceu muito os custos da máquina administrativa, mas também levou muitos funcionários a não valorizarem seus cargos, à medida em que a distinção entre eficiência e ineficiência perdeu a relevância. Como os incentivos positivos também são limitados tendo em vista a dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho, e o fato de que a amplitude das carreiras (distância percentual entre a menor e a maior remuneração) ter sido drasticamente reduzida nos últimos tempos, os administradores públicos têm ainda mais dificuldades para motivar os servidores dos seus quadros de pessoal.

Para Matias (2009), é perceptível que a administração pública tende a reagir de forma lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que se processam à sua volta, tornando mais acentuadas suas distorções e ineficiências. A ausência de uma dinâmica intra-organizacional adequada acaba por induzir os membros da organização a aceitar um processo de acomodação de interesses. Isso reflete de forma negativa nas organizações públicas, visto que geram sentimentos de desestímulo e de resistência a mudanças. Explicam-se parcialmente, dessa forma, as razões da pouca preocupação com os resultados nestas organizações.

No entanto, visando diminuir as dificuldades na gestão de pessoas no setor público, deve-se fazer uso de uma gestão estratégica, a qual para Dutra (2009, apud Gemelli e Filippim, 2010) pode ser compreendida como a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar a habilidade dos servidores e, por consequência, do próprio órgão público, para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos. Esta gestão estratégica tem início com uma vasta discussão sobre seu papel diante das necessidades atuais da sociedade, pois são os fatores econômicos e políticos do ambiente que definirão as restrições orçamentárias a serem enfrentadas, além das competências e atribuições do quadro pessoal.

Para Chiavenato (2006) é de grande importância que o administrador seja um gestor de grande visão, capaz de buscar novas alternativas e acompanhar as mudanças, pois as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e realização pessoal, e as organizações jamais existiriam sem as pessoas.

A necessidade em qualificar os servidores públicos torna-se primordial, pois estes interagem com os clientes-cidadãos, exercendo importante papel na percepção que o cliente terá da qualidade do serviço. Dos servidores públicos dependerá a satisfação dos clientes. Evidentemente, o homem é o elemento chave no processo de gestão da qualidade: da

motivação e do comprometimento das pessoas vai depender o sucesso da sua aplicação prática (Estefano, 1996, apud Affonso e Rocha, 2010)

Conforme Matias (2009), o marco referencial da nova administração pública é estimular nos servidores públicos um compromisso com a estruturação de uma organização mais preparada para atender a crescentes demandas da sociedade, num contexto de fortes mudanças. Nesse esforço, deve procurar rever a forma de prestação dos serviços ao público, buscando maior eficiência, eficácia e efetividade.

No setor público, a preparação e a instrumentalização adequadas das pessoas para o desempenho de suas funções, assim como a valorização do seu trabalho, constituem em aspectos críticos para o sucesso institucional. A excelência em gestão pública depende em grande parte, da capacidade de gerentes e gerenciados de trabalharem de maneira integrada e harmônica. Esse é um pré-requisito para que a organização aprenda continuamente e dê sustentabilidade ao seu desenvolvimento. (Lima, 2007)

Porém, menciona o referido autor que não se faz qualidade por decreto, pois não é possível mudar atitudes, estabelecendo e substituindo normas e regulamentos. É preciso mobilizar as pessoas, convencê-las das vantagens de romper com a realidade e estabelecer parcerias com a maioria delas, principalmente com os diversos níveis gerenciais da organização.

Por fim, Lima (2007), enfatiza a relação servidor-organização precisa mudar. A nova realidade determina que essa relação não pode mais se alicerçar na segurança que a organização pública possa oferecer ao servidor, como estabilidade, benefícios diferenciados em relação ao setor privado; complacência paternalista e proteção. Esses são elementos que não podem mais fazer parte da retórica, muito menos da ação, para que o servidor público se identifique e se comprometa com a qualidade na administração pública.

2.3 Motivação

Para Gil (2011) a motivação é a força que estimula as pessoas a agirem. Relata que no passado acreditava-se que esta força era determinada em especial pela ação de outras pessoas como pais, professores e chefes. Na verdade, a motivação é consequência de necessidades não satisfeitas, e estas necessidades são intrínsecas às pessoas.

Muchinsky (2004) destaca que a motivação no trabalho refere-se ao domínio dos processos motivacionais direcionados ao campo do trabalho, sendo um conjunto de componentes que se originam tanto no interior como no exterior do indivíduo com o objetivo de iniciar o comportamento relacionado ao trabalho bem como sua forma, direção, intensidade e duração.

Funcionários motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade das organizações. (Gil, 2011)

Segundo Marras (2000), existem três ações básicas a serem implementadas no desenvolvimento do campo motivacional: estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais; não desmotivá-los com ambientes, condições ou políticas inadequadas e propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir atingir um nível médio de qualidade de vida muito próximo do desejado.

2.4 Clima organizacional

Clima organizacional é o atributo do ambiente organizacional que é percebido ou praticado pelos membros da empresa ou ainda, algo que tendência o comportamento dos mesmos. O ambiente interno em que convivem os membros de uma organização está relacionado ao seu grau de motivação e satisfação. Este clima é influenciado pelas crenças e valores que regem as relações interpessoais, determinando o que é bom ou ruim para todos.

Desta forma, o ambiente de trabalho é favorável quando permite a satisfação pessoal de cada um, e desfavorável quando frustra suas necessidades pessoais. (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2001).

De acordo com Luz (2003), o clima organizacional de uma empresa pode ser qualificado como bom, prejudicado ou ruim e afeta diretamente a qualidade dos serviços prestados e oferecidos pelos funcionários e conseqüentemente o trabalho realizado por eles. Este autor destaca que os conflitos interpessoais e interdepartamentais representam a forma mais evidente do clima de uma empresa, determinando dessa maneira se o clima é tenso ou agradável, dependendo da intensidade desses conflitos.

Bowditch (1997) entende que o clima organizacional é uma percepção da atmosfera e do ambiente da organização, e que está relacionado com a satisfação no trabalho, com a organização, com o desempenho e impacta nos padrões de interação em grupos, inclusive nos comportamentos de afastamento, como o absenteísmo e a rotatividade. Este entendimento sobre clima amplia o conceito na medida em que relaciona clima organizacional com dados mensuráveis.

Litwin e Stringer *apud* Barbais (2003) definiram sete variáveis para o entendimento das dimensões constituídas do clima organizacional, sendo elas:

1) Conformismo – nesta variável mede-se o grau de conformidade que os membros de uma organização se encontram em relação às regras, os procedimentos, políticas, ao invés de fazerem suas atividades como realmente gostariam de fazer;

2) Responsabilidade – verifica-se o grau em que os membros sentem que podem tomar alguma decisão ou resolver algum problema, sem necessariamente ter que verificar com os superiores cada etapa;

3) Padrões – aqui se estabelece a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, sendo avaliado o grau em que os membros da organização sentem em relação aos objetivos que lhe concedam estímulos, repassando a estes um certo comprometimento com esses objetivos;

4) Recompensas – Esta variável apresenta o grau em que os membros sentem-se reconhecidos e recompensados pela execução de um bom trabalho;

5) Clareza organizacional – detecta o sentimento que os membros percebem quando as coisas são bem organizadas e os objetivos se mostram claramente definidos;

6) Calor e apoio – verifica se a amizade é um sentimento valorizado na organização, se há confiança uns nos outros, oferecendo apoio mútuo, se o sentimento de boas relações prevalece no ambiente de trabalho;

7) Liderança – Inclui a maneira de como os membros da organização aceitam a liderança e se os mesmos sentem-se livres para assumi-las, sendo recompensado por uma liderança bem sucedida.

Bedani (2008) entende como necessário gerenciar o clima através da implantação de um programa que deve conter: investigação, diagnóstico, intervenção, comunicação, implementação e monitoramento.

Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a pesquisa de clima busca fornecer informações sobre atitude do público interno com relação à organização, suas expectativas e integração. Além disso, pode ser um importante instrumento estratégico para o planejamento eficaz da empresa.

No entendimento de Robbins (2005), inúmeros fatores contribuem para a construção da percepção. A interpretação do que uma pessoa está vendo é influenciada pelas características pessoais do observador: atitudes, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas. Além desses, há outros fatores que operam na moldura da percepção: características do alvo observado (cenário, proximidade, semelhança, novidade), do momento, além do ambiente de trabalho ou ambiente social.

O absenteísmo, a rotatividade e a satisfação com o trabalho são, segundo Robbins (2005), reações derivadas da percepção de cada empregado sobre a empresa onde atua. Os executivos devem se preocupar em compreender como cada funcionário percebe a realidade e, onde houver uma significativa diferença entre a interpretação e a realidade, atuar no sentido de tentar eliminar a distorção. O fracasso nesta tentativa pode resultar em aumento de absenteísmo e de rotatividade, além da redução da satisfação com o trabalho.

2.5 Satisfação no trabalho

De acordo com Schermerhorn *et al* (1999) a satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. A satisfação é relacionada com o comportamento organizacional, a vontade das pessoas em trabalhar duro e empregar esforços além das expectativas normais.

Robbins (2005) complementa que quando se fala das atitudes de um trabalhador, quase sempre se refere à satisfação com o trabalho. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas.

Ainda o mesmo autor, cita que a insatisfação dos funcionários pode ser expressa de diversas maneiras, como por exemplo, pedidos de demissão, reclamações, insubordinação, furtos, fugas de responsabilidades de trabalho.

Kuczarski e D. Kuczarski (1999) citam vários métodos que aumentam a satisfação no emprego dito por empregados, são eles: a) líderes que estabeleçam o exemplo: os líderes que dão o exemplo fornecem um modelo para os outros empregados seguirem; b) normas e valores visivelmente praticados: os empregados querem ver e experimentar as normas e os valores diariamente e não apenas ouvir a gerencia falar sobre eles; c) menos rotatividade: os empregados querem trabalhar em locais de baixa rotatividade, pois proporciona desenvolver e manter relacionamentos e padrões de trabalho com os colegas; d) confronto mais direto, porém construtivo: os empregados querem saber realmente qual a sua posição, esperam confronto com os colegas que estejam causando impacto negativo na equipe de trabalho; e) maior motivação e confiança: os empregados que sentem que seus chefes confiam neles são mais motivados a se desempenharem com maior eficiência; f) treinamento e discussão de valores: falar e expressar os valores em discussões francas; g) reconhecimento e imparcialidade: saber o que é esperado e o que pode ser obtido; h) demonstração de pluralidade e diversidade: um ambiente de trabalho livre de discriminação.

2.6 Trabalho em equipe

Dubrin (2003) acredita na importância de se desenvolver o trabalho em equipe entre indivíduos e grupos interdependentes. A ênfase maior nas tomadas de decisões por equipes na organização aumenta a importância do entendimento sobre equipes e grupos. Nas organizações modernas a prática usual é organizar todos os tipos de trabalho em grupos e equipes, pois eles são à base da organização maior.

No conceito de Milkovich e Boudreau (2000) “o trabalho em equipe tem potencial de aumentar a comunicação e a autonomia e liberar a criatividade dos empregados”.

Conforme Robbins (2005) as formas mais comuns de equipes que podemos encontrar em uma organização são: a) equipes de solução de problemas: grupos de cinco a doze funcionários do mesmo departamento, que se reúnem algumas horas por semana para discutir formas de melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho; b) equipes de trabalho autogerenciadas: grupos de dez a quinze pessoas que assumem as responsabilidades de seus antigos chefes; c) equipes multifuncionais: funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da empresa, que se juntam para cumprir uma tarefa; d) equipes virtuais:

equipes que usam a tecnologia da informática para juntar fisicamente seus membros dispersos, para que possam atingir seus objetivos comuns.

Dubrin (2003) complementa que um bom trabalho em equipe promove, mas não garante uma equipe de sucesso, portanto o gerente pode promover algumas atitudes para o bom desenvolvimento das equipes de trabalho como: incentivar a equipe a acreditar que têm um urgente propósito construtivo; estabelecer confiança empoderando o grupo para determinar como alcançar os objetivos; promover a atitude de que trabalhar juntos eficazmente é a norma estabelecida; uso frequente de frases que dão suporte ao trabalho em equipe; fornecer aos membros do grupo informações válidas que os motivem a trabalhar juntos; uso de linguagem que encoraje coesão e o comprometimento; criação de estruturas físicas adequadas para os grupos; recompensar o time e os indivíduos; disponibilizar aos membros treinamento externo.

De acordo com Davis e Newstrom (2001) alguns funcionários executam sozinhos tarefas funcionais, mas a maioria deles trabalha em pequenos grupos onde os seus esforços se unem como que as peças de um quebra-cabeça. O trabalho em equipe nada mais é que um pequeno grupo cooperativo que se encontra regularmente, estando comprometido numa ação coordenada.

2.7 Relacionamento interpessoal

O indivíduo pode se relacionar em seu ambiente de trabalho, conforme seus objetivos individuais e organizacionais, levando em consideração que as formas de pensar, sentir e atitudes do homem, são influenciáveis pela organização [...] a compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes à determinado objeto, pessoa ou situação. Desta maneira, o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo. (Chiavenato, 2008)

Para Coradi (1996), o indivíduo e organização têm certo tipo de relação alienativa, pois esta quando ocorre entre estranhos, pode gerar sentimentos de hostilidade, uma vez que o desenvolvimento de laços se torna dificultado em decorrência da divergência de opiniões, contudo, existe a necessidade de pertencer, de possuir um lugar no grupo, de apreciação mútua para uma sobrevivência saudável.

Conforme Kanaane (1999), captar, entender, as atitudes, os comportamentos e os papéis profissionais dos membros de uma organização é de fundamental importância para que se possa facilitar e flexibilizar o clima organizacional, considerando-se as mudanças sociopolíticas e culturais que se caracterizam em nossa realidade. É possível, a partir do da compreensão do comportamento humano, vislumbrarmos no futuro efetividade nas relações interpessoais, através do prognóstico de ações e reações que poderão ser assumidas pelos membros dos respectivos setores de certa organização.

O referido autor expressa que as relações que os funcionários apresentam em dado contexto de trabalho refletem as posições estabelecidas socialmente. Os aspectos inerentes à conduta profissional são vistos num emaranhado de ações e opções vigentes na sociedade, onde destacamos as questões relacionadas ao poder e à autoridade dos respectivos níveis hierárquicos. O grande desafio é tornar o ambiente organizacional mais propício às interações sociais facilitadoras e complementares, em termos de apoio mútuo, parcerias e reciprocidade de seus membros.

2.8 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho para Taschizawa, Ferreira e Fortuna (2001), trata-se de um conjunto de técnicas visando obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização, para tanto, é necessário

identificar as causas de eventuais deficiências e os meios de superá-las. Cumpre também examinar os aspectos positivos, a fim de maximizá-los, incentivando assim o potencial de crescimento dos funcionários.

Já para Pontes (2002), a avaliação de desempenho é um método que visa a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. Consiste na definição dos resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, o acompanhamento diário do progresso, a solução contínua dos problemas que ocorrem e a revisão final dos resultados conquistados, para elaboração das propostas futuras.

Marras (2002) destaca que entre as diversas vantagens encontradas na utilização do instrumento de avaliação de desempenho, estão as seguintes: identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento; definir o grau de contribuição nos resultados da empresa; descobrir o surgimento de novos talentos na organização; facilitar o auto desenvolvimento dos empregados; fornecer *feedback* aos empregados; subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Segundo Taschizawa, Ferreira e Fortuna (2001), deve-se avaliar os seguintes desempenhos: do empregado, do supervisor, dos vários grupos, dos setores, dos departamentos e da organização.

Os referidos autores destacam ainda, que cada empregado deve ter pleno conhecimento de sua avaliação, a fim de que possam manter e desenvolver os seus pontos fortes e corrigir os seus pontos fracos. Seu desempenho tem que considerar os indicadores de avaliações anteriores e metas negociadas com o seu supervisor. Suas possibilidades de corresponder às expectativas estão diretamente ligadas ao pleno apoio de seu grupo e ao cumprimento das garantias que a organização lhe oferece. Todos devem conhecer também a avaliação de seu grupo, de seu setor e seu departamento.

3 Metodologia

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outras (Richardson, 1999).

A abordagem utilizada na presente pesquisa foi quantitativa, através do emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta, quanto no tratamento dos dados, garantindo assim, maior precisão nos resultados.

De acordo com Gil (2002), as pesquisas, dependendo do grau de sua aproximação e do nível conceitual do pesquisador, são classificadas em três grupos: exploratórias, descritivas ou explicativas.

No presente estudo o tipo de pesquisa a ser realizado é do tipo descritiva, pois segundo Hair *et al* (2005), os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa. As hipóteses derivadas da teoria, normalmente servem para guiar o processo e fornecer uma lista do que precisa ser mensurado.

Em se tratando dos procedimentos técnicos, será desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de materiais já publicados, constituídos de livros, revistas, artigos científicos e materiais disponibilizados na Internet.

Conforme Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem a análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase que exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

Segundo Yin (2005), os estudos de caso buscam descrever a estratégia preferida, quando se utilizam questões do tipo como e por que, quando o investigador possui pouco controle sobre os acontecimentos ou quando o objetivo está em fenômenos contemporâneos, incluídos em algum contexto da vida real. A presente pesquisa é classificada como um estudo de caso.

3.2 Universo e amostra

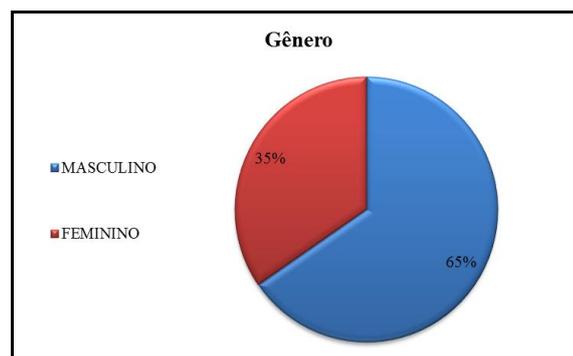
Para Silva (2003) “o universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que representam, pelo menos, uma característica em comum. A amostra é uma porção, selecionada do universo, ou seja, é um subconjunto do universo”.

Para realização desse estudo foi aplicado um questionário com 19 (dezenove) perguntas fechadas, além de uma pergunta destinada a sugestões. O universo da pesquisa considerou 26 (vinte e seis) servidores, ou seja, 75%, dos funcionários do Centro Administrativo Municipal de Jaguari.

4 Análise dos resultados

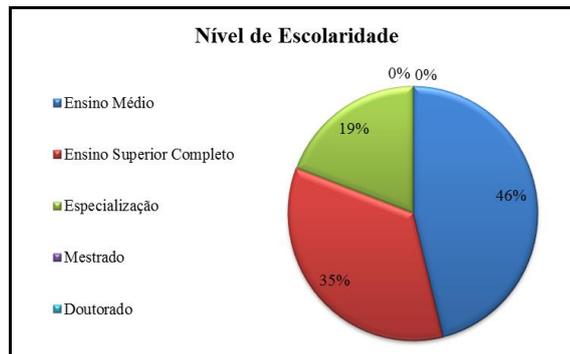
4.1 Perfil do servidor público municipal

Figura 01: Perfil do servidor público



Dos funcionários entrevistados, 35% são do gênero feminino e 65% são do masculino.

Figura 02: nível de escolaridade



O Centro Administrativo Municipal possui um quadro de funcionários qualificado, pois 46% possuem o ensino médio completo, 35% o superior completo e 19% possuem especialização.

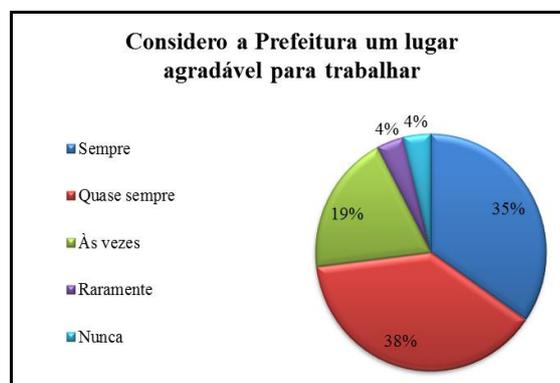
Figura 03: tempo de trabalho na instituição



Quanto ao tempo de serviço na instituição, 15% dos colaboradores têm menos de 1 ano de atividade na organização, 39% entre 1 e 3 anos, fator este que pode indicar rotatividade, contribuindo para o aumento das despesas com pessoal, através de novas admissões e treinamentos.

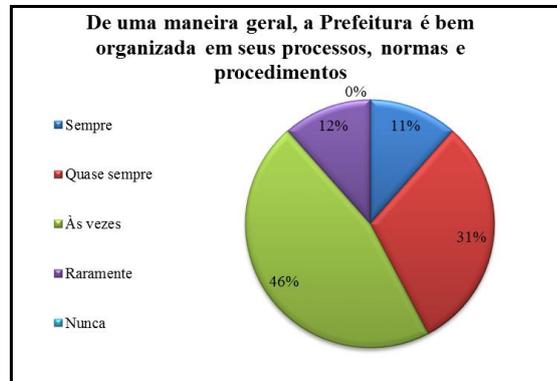
4.2 Imagem institucional e a estrutura organizacional

Figura 04: Análise do ambiente do trabalho



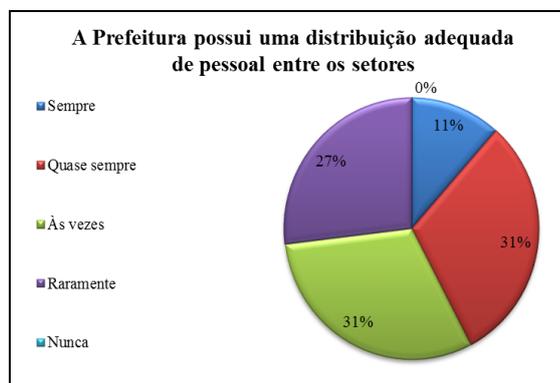
Os funcionários consideram a Prefeitura um lugar agradável para trabalhar, pois, 35% mencionaram sempre; 38% quase sempre; 19% às vezes; 4% raramente e 4% nunca.

Figura 05: análise dos processos, normas e procedimentos



De uma maneira geral a Prefeitura não apresenta uma organização adequada em seus processos, normas e procedimentos, sendo que 46% dos servidores responderam às vezes; 12% raramente; 31% quase sempre e 11% sempre, o que dificulta o desempenho das atividades, bem como, o real entendimento sobre como e porque o trabalho está sendo desenvolvido.

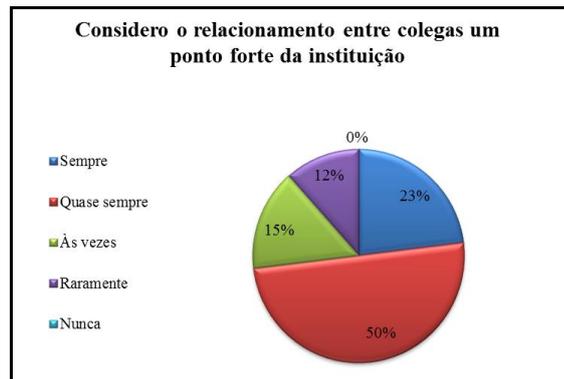
Figura 06: Distribuição de pessoal entre setores



O Centro Administrativo Municipal possui uma distribuição inadequada de pessoal entre os setores, considerando que 31% dos funcionários responderam a opção às vezes; 31% quase sempre; 27% raramente e 11% sempre, fator este que pode de um lado gerar a ociosidade e desinteresse dos servidores e, de outro lado, sobrecarregar determinados setores ou colaboradores.

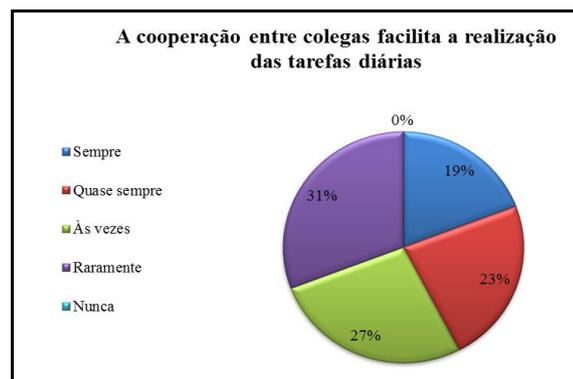
4.3 Relacionamento interpessoal

Figura 06: relacionamento entre colegas



O relacionamento interpessoal mostra-se um dos pontos fortes da instituição, pois, 50% dos entrevistados responderam a opção quase sempre; 23% sempre; 15% às vezes e 12% raramente, o que colabora para a construção de um ambiente de trabalho agradável e adequado.

Figura 07: Cooperação entre colegas



Por outro lado, existe pouca cooperação entre os servidores no desempenho das atividades, pois, 31% responderam raramente; 27% às vezes; 23% quase sempre e 19% sempre, revelando pouco trabalho em equipe.

Figura 08: Preocupação entre funcionários



Na visão dos entrevistados a empresa se preocupa pouco com a relação entre os funcionários, tendo em vista que 27% responderam raramente; 27% às vezes; 31% quase sempre; 11% sempre e 4% nunca, o que contribui para geração de conflitos e descontentamentos.

4.4 Satisfação dos funcionários com o trabalho

Figura 09: Reconhecimento pelas tarefas realizadas



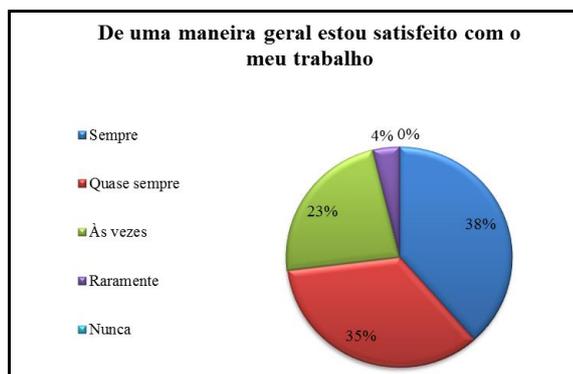
Em relação ao reconhecimento positivo pelo desempenho das tarefas, a pesquisa revelou que 38% são reconhecidos às vezes; 23% quase sempre; 19% sempre; 12% raramente e 8% nunca.

Figura 10: avaliação no ambiente de trabalho



Os funcionários nem sempre são adequadamente orientados e avaliados no desempenho de seu trabalho, pois 28% apontaram a alternativa às vezes; 19% raramente; 8% nunca; 30% quase sempre e 15% sempre, fato que pode aumentar o número de erros no desempenho das atividades, além do retrabalho.

Figura 11: Satisfação com o trabalho desenvolvido



Por fim, de uma maneira geral os servidores demonstraram que estão satisfeitos com seu trabalho, considerando que 38% responderam sempre; 9% quase sempre; 23% às vezes e 4% raramente.

4.5 Principais sugestões apresentadas pelos entrevistados

Dentre as principais sugestões apresentadas pelos entrevistados destacam-se: maior interação e cooperação entre as secretarias, setores e funcionários; melhor distribuição das tarefas entre os colaboradores; maior qualificação dos servidores e análise do regime jurídico e do plano de cargos e salário do Município.

4.6 Propostas de melhoria

Com base no questionário aplicado e nas sugestões apresentadas pelos servidores seguem algumas propostas de melhoria.

Antes de iniciar as correções necessárias na área de recursos humanos, constatou-se a necessidade de adequar, corrigir e implementar um sistema de gestão de pessoas eficaz, adequado a nova realidade das Administrações Públicas, considerando que o Setor de Pessoal se preocupa com tarefas rotineiras, relacionadas a vida funcional e folha de pagamento dos servidores. Assim sendo, sugere-se a análise das práticas de gestão de pessoas utilizadas e após a definição de parâmetros, ferramentas, métodos e diretrizes de ação; a reestruturação do Setor de Pessoal de modo que possa agir de maneira estratégica, evoluído para um setor de Recursos Humanos, desenvolvendo atividades de aplicação de pessoas, política de recompensas, desenvolvimento de funcionários, manutenção e monitoramento de pessoas, o que torna necessário, a capacitação deste setor, bem como, a nomeação de mais funcionários.

Neste sentido outro ponto a ser ponderado é a qualificação dos servidores, sendo este um fator primordial para o desempenho satisfatório das atividades, sendo recomendada a aplicação de uma política de treinamento, com base em levantamentos das necessidades de treinamento a serem satisfeitas e da elaboração de um programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas, seguido da disponibilização e incentivo a participação em cursos de capacitação, seminários, palestras, cursos de formação, entre outros. Após, torna-se necessários o monitoramento da aplicação e condução do programa de treinamento, bem como, a verificação dos resultados obtidos.

O treinamento deve vir acompanhado do desenvolvimento das pessoas, pois focaliza no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas ao cargo atual, assim sendo, existem métodos para o desenvolvimento de habilidades de pessoas no cargo atual, tais como: movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir as suas habilidades, conhecimentos e capacidades; dar oportunidade para o colaborador participar de comissões de trabalho compartilhando da tomada de decisões, aprender pela observação dos outros e pesquisar problemas específicos da organização.

4.6.1 Perfil do servidor público municipal

Um dos primeiros pontos constatados alerta para um alto índice de rotatividade na empresa, considerando que grande parte dos entrevistados tem entre 1 e 3 anos de atividade na instituição. Como já mencionado os municípios apresentam dificuldade de manter uma mão de obra qualificada devido principalmente a falta de recursos financeiros / orçamentários, o que leva servidores a migrarem para outros órgão públicos, ou mesmo para a iniciativa privada. Porém sugere-se que seja realizada uma análise do plano de cargos e salários a fim de manter e motivar bons profissionais, mas dentro dos limites legais, ou seja, respeitando os limites orçamentários de despesas com pessoal.

4.6.2 Imagem institucional e estrutura organizacional

Por se tratar de um dos problemas levantados pelos funcionários, propõem-se uma melhor organização da empresa em seus processos, normas e procedimentos, com a criação de um manual de normas e procedimentos, especificando funções e processos em conformidade com os ditames legais; a criação de um setor de protocolo que possa dar agilidade às demandas dos usuários, sejam eles internos ou externos; desenvolver fluxogramas de fácil entendimento, definindo rotinas e tramites de documentos; disseminar a legislação aplicada através de cursos e reuniões periódicas.

Outro fator apontado pelos servidores refere-se à distribuição inadequada de pessoal entre as secretarias e setores, assim, aconselha-se uma redistribuição de pessoal, através da realização de levantamentos e avaliações da ociosidade, desinteresse e sobrecarga de servidores nos setores em geral; descentralização das tarefas de modo que mais de um profissional saiba exercer a mesma função; definição das funções, atribuições e responsabilidades; atualização das atribuições dos cargos, adequando cargos e funções as reais necessidades e as evoluções da legislação; criação de novos cargos e reclassificações de cargos obsoletos. Por fim, sugere-se a contratação de uma empresa de consultoria para desenvolver um trabalho de reestruturação administrativa.

4.6.3 Relacionamento interpessoal

O estímulo ao trabalho de equipe e ao comprometimento deve ser melhor desenvolvido na instituição, considerando que foi diagnosticada a falta de cooperação entre os funcionários, assim sendo, sugerem-se as seguintes ações: minimizar as diferenças entre os funcionários e grupos identificando objetivos que possam ser compartilhados por eles; distribuir tarefas de modo que os colaboradores possam desenvolver o trabalho em equipe; mostrar ao trabalhador a importância que ele tem dentro da equipe e o que se espera dele quanto colaborador.

A preocupação da organização com o relacionamento entre os funcionários foi mais um ponto relevante constatado, o que pode ser melhorado através atividades simples como: dirimir os conflitos entre os funcionários; realizar reuniões de confrontação entre as partes, para que possam exteriorizar as suas emoções, discutir e identificar os motivos do conflito para que seja resolvido de forma direta e hostil; realizar eventos festivos na empresa, que possam resultar em um ambiente agradável de descontração para o maior envolvimento das equipes.

4.6.4 Satisfação dos funcionários com o trabalho

Na visão da maioria dos servidores não há uma orientação e avaliação adequada no desenvolvimento de seu trabalho, sendo propostas as seguintes ações:

- Avaliar a qualidade do serviço público disponibilizado aos usuários, desenvolvendo métodos periódicos de avaliação de desempenho dos funcionários através da definição de parâmetros aceitáveis, para que os mesmos recebam uma retroação a respeito do seu desempenho; realizar pesquisas periódicas de satisfação e opinião com os munícipes; implantar um setor ou profissional que tenha atribuições similares a de uma ouvidoria.
- Orientar os funcionários em relação às diretrizes da administração, processos, normas, procedimentos e legislação vigente; realizar reuniões mensais nos setores, para verificação do andamento do serviço, com posteriores orientações para evitar possíveis desvios; reunir equipes e fazer um *brainstorm*, para que os funcionários contribuam com ideias que possam motivá-los.

Por fim, recomenda-se um maior reconhecimento positivo pelo desempenho das tarefas, estimulando e valorizando a realização eficaz das atividades e a competência dos funcionários, com base no reconhecimento da sociedade e dos gestores; elogiando o trabalho

do colaborador, procurando conhecer as suas qualidades e habilidades; encorajando as decisões de risco inteligentes, assim as pessoas vão se sentir importantes e valorizadas; incentivando a liberdade de expressão e elogiando a criatividade e a habilidade de pensar estrategicamente; dizendo de forma específica o que se espera das pessoas, para que desta forma elas saibam quais os seus papéis dentro da organização e o que devem fazer para atingirem os padrões de desempenho.

5 Considerações finais

Percebe-se que as organizações públicas sofrem o impacto da modernidade e das constantes mudanças e com isso procuram meios de se adaptarem à nova realidade econômica e social em que estão inseridas, em conformidade com os ditames legais.

Neste trabalho evidenciou-se que os desafios enfrentados pela Administração Pública são muitos, tanto interna quanto externamente. Foi trazido à tona algumas dificuldades enfrentadas pelo setor público, mais especificamente pela Prefeitura Municipal de Jaguari-RS no que se refere às políticas e diretrizes de Gestão de Pessoas.

Da pesquisa realizada podemos considerar que em geral o clima organizacional é satisfatório, os funcionários consideram a Prefeitura um lugar agradável, bem como, o relacionamento interpessoal é bom, sendo estes os principais fatores positivos.

Porém, constataram-se alguns fatores negativos, tais como um alto índice de rotatividade, que ocasiona gastos com novas admissões, treinamentos, entre outros; de maneira geral a Prefeitura não apresenta uma organização adequada em seus processos, normas e procedimentos, o que dificulta o desempenho das atividades. Outros fatores negativos são que o Centro Administrativo Municipal possui uma distribuição inadequada de pessoal entre os setores, o que pode de um lado gerar a ociosidade e desinteresse dos servidores e, de outro lado, sobrecarregar determinados setores ou colaboradores, além do que, os funcionários nem sempre são adequadamente orientados e avaliados no desempenho de seu trabalho.

Foram sugeridas algumas ações estratégicas de interferência para modificar o contexto de problemas enfrentados diariamente pelos gestores e funcionários da Prefeitura Municipal de Jaguari, pretendendo assim ocasionar melhorias no funcionamento dos setores e rotinas administrativas, dessa forma agilizando os processos de trabalho, bem como, nas relações de trabalho, na motivação e estímulo dos servidores. Porém as ações necessitam ser executadas na prática e não ficar apenas no papel, elas devem ser constantes, disseminadas e monitoradas.

Assim sendo, para que a Prefeitura possa disponibilizar um serviço de qualidade aos seus usuários/cidadãos torna-se fundamental manter os servidores motivados e comprometidos, considerando que os recursos humanos são o fator diferencial de sucesso das organizações. Neste sentido uma boa ferramenta estratégica passa pela pesquisa de clima organizacional, a qual deve ser continuamente monitorada e desenvolvida em conjunto com os demais métodos de gestão de pessoas.

Referências bibliográficas

AFFONSO, Ligia M. F. ROCHA, Henrique M. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. **VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010**. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf. Acesso em: 07/01/2014.

BARBAIS, Jovana R.; SILVA, Roberto P. **Análise do nível de satisfação dos funcionários da área administrativa em relação ao clima organizacional na Unidade Prisional de**

- Andradina – SP.** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead>>. Acesso em: 07/01/2014.
- BEDANI, M. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em uma agência de turismo.** Brasília: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2008.
- BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional.** 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1996.
- DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo, 2003.
- FIDELIS, Gilson José. BANOVA, Marcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica.** 1.ed. São Paulo: Érica, 2006.
- GEMELLI, Inês M. P. FILIPPIM, Eliane S. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios.** RACE, Unoesc, v.9, n.1-2, p.153-180, jan./dez. 2010, disponível em: [http:// http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf_101](http://http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf_101). Acesso em: 18/12/2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- HAIR JR., J. H. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas, 1999.
- LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.
- MATIAS, José P. **Manual de gestão pública contemporânea.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MEDAUAR, Odete, **Direito administrativo moderno.** 3.ed. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 1999.
- MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.
- LIMA, Paulo D. B. **A excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia da gestão pública.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- OLIVIER, Marilene. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. *In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*, 25, 2001, Campinas. Anais. Campinas: ENANPAD, 2001.
- PONTES, Benedito R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 8.ed. São Paulo: Ltr, 2002.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHERMERHORN JR., John R. HUNT, James G. OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SILVA, Antonio C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TEIXEIRA, Hélio J. BASSOTTI, Ivani M., SANTOS, Thiago S. **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. 1.ed. São Paulo : FIA/USP, 2013.

VIEIRA, Carolina B. *et al.* Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMPG Gestão Estratégica**, v.4, n.1, 2011. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acesso em: 27/12/2013

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.