

Diagnóstico do Clima Organizacional de uma Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul

RESUMO

O clima organizacional da empresa é um fator primordial para o desenvolvimento das atividades organizacionais, pois sabemos que nos dias de hoje, se tornou necessária à compreensão de não só como as organizações funcionam, mas sim também como as pessoas funcionam na organização, quais são suas motivações, o que pensam, suas expectativas e se realmente estão satisfeitos no ambiente em que trabalham. Por isso este trabalho vem mostrar a aplicação de um diagnóstico de clima organizacional a fim de medir o clima dentro de um órgão público e assim conhecer os fatores que afetam o clima dessa empresa, e que na maioria das vezes não são percebidos pelo chefe e nem pelos próprios funcionários, por isso a necessidade de se fazer uma avaliação dentro da empresa, para que assim possa se explicar aos funcionários o que é o clima organizacional, e propor soluções para que as divergências que ocorram no dia a dia se resultadas pela falta de harmonia no clima organizacional da empresa sejam minimizados ou até mesmo resolvidos.

Palavras-Chave: Clima Organizacional. Comunicação. Motivação. Satisfação.

INTRODUÇÃO

É muito importante para uma empresa analisar o seu ambiente interno, através do conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação dos colaboradores. Para isso, existe a aplicação de Pesquisas de Clima Organizacional – PCO, uma ferramenta que além de permitir o acompanhamento do nível de comprometimento dos funcionários, possibilita o alinhamento organizacional, a diminuição da burocracia, a otimização da comunicação, permite ainda conhecer o público interno em suas necessidades e aspirações, reorientando o foco de investimento, identificando os pontos críticos existentes e divulgando para os colaboradores a filosofia, as políticas e os valores da empresa.

Na prática a pesquisa de Clima Organizacional começa com a definição do instrumento a ser utilizado, a escolha da condução dada à aplicação e a elaboração das perguntas que serão feitas aos colaboradores. Dentre os assuntos abordados na Pesquisa de Clima Organizacional, podem ser diagnosticados o ambiente de trabalho, recursos das atividades, benefícios, remuneração, oportunidades de desenvolvimento profissional, relação com as lideranças, comunicação interna, abertura e transparência nos processos, entre outros.

Este projeto, portanto, preocupa-se em investigar o Clima Organizacional em um órgão público, sob a ótica dos funcionários que integram a essa empresa, onde se pergunta que tipos de fatores afetam esse Clima. Objetivando responder tal questão, foi necessária uma busca a bibliografia existente, para que se clarificasse o conceito de Clima Organizacional, seguido de uma pesquisa entre as pessoas que participam das mudanças organizacionais ocorridas no período em estudo. A contribuição do presente trabalho refere-se além do mapeamento do Clima, às mudanças ocorridas na empresa de saneamento, à possibilidade e incentivo a futuros trabalhos destinados à melhoria da organização.

O Clima Organizacional da empresa é um fator primordial para o desenvolvimento das atividades organizacionais. O objetivo deste artigo é diagnosticar e analisar a empresa de saneamento de Mato Grosso do Sul, conhecendo sua cultura e assim identificar os fatores que afetam o Clima Organizacional da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para desenvolver este estudo foram pesquisados assuntos relativos aos conceitos de Clima Organizacional, correlação entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional, Pesquisa de Clima Organizacional e Considerações sobre Satisfação e Motivação.

2.1. CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional, segundo Fleury e Sampaio (2002), é o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, geralmente identificado através de pesquisas calcadas em percepção e opinião, formando assim convicções que influirão diretamente no desempenho de cada um na organização. Para Coda (2003), Clima Organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos de cultura ou realidade aparente da organização tais como: Política de Recursos, Modelo de Gestão, missão da Empresa, Processo de Comunicação, Valorização Profissional e a Identificação com a empresa.

Para Werther e Davis (1983), as políticas e atividades têm grande influência no clima de uma organização para as pessoas, considerando que algumas empresas são burocráticas e outras não, o que ocasionará um ambiente favorável ou desfavorável, considerando que as empresas possuem diferenças entre trabalho de equipe e trabalho, onde é considerado muito significativa e influência muito no clima da empresa.

Segundo Chiavenato (1994), o Clima Organizacional é o ambiente humano do qual as pessoas executam seu trabalho, assim envolvendo uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e esta relacionada com o grau de motivação de seus participantes. Clima Organizacional depende de várias condições que são os fatores que influenciam a motivação das pessoas, onde se pode ter a satisfação ou a frustração, fatores que podem ser positivos ou negativos afetando as variáveis de entrada, conseqüentemente as variáveis dependentes até chegar nos resultados.

Chiavenato (1993) afirma também que o Clima Organizacional varia desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo, existindo entre os dois, o clima neutro, por isso é importante que os gerentes possam criar e desenvolver climas organizacionais através do seu estilo gerencial e assim ter mais condições de alterar e melhorar o Clima Organizacional da sua equipe, através destes elementos tais como: Processos de liderança; Forças Motivacionais; Comunicações; Processo de interação/influência; Tomada de decisões; Formulações de objetivos e Controles.

Litwin e Stinger (1968) ao estudarem o Clima Organizacional, apud Gonçalves (1997), utilizaram um questionário baseado em nove dimensões que explicariam o Clima Organizacional existente numa determinada organização e cada uma dessas dimensões se relacionam certas propriedades, como:

Estrutura da organização: é o sentimento dos elementos da organização sobre as restrições da sua situação, regulamentos, regras e formas administrativas, outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho.

Responsabilidade: é o sentimento de autonomia de decisões relacionadas ao trabalho e a medida em que a supervisão atua. E não ter dependências quando desempenha as suas funções.

Recompensa: é o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, ênfase em incentivos positivos e não em punições, sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração.

Desafio: é o sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções.

Relacionamento: é o sentimento de camaradagem no grupo, boas relações sociais entre pares, superiores e subordinados.

Cooperação: é a percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados).

Padrões: é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Conflito: é o sentimento dos membros da organização, em todos os níveis, sobre as opiniões discrepantes, e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas.

Identidade: é o sentimento de pertencer a organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

Para Kanaani (1993), quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades e motivações, no comportamento das pessoas que nela trabalham, tem um clima propício para aumentar a eficácia da organização.

2.2. CORRELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2005), a Cultura representa as normas de uma organização no dia a dia a fim de que se alcance os objetivos organizacionais, definindo assim a missão da empresa, por isso é necessário que ela tenha relação com aspectos como planejamento, organização, direção e controle para que se conheça, melhor a organização, pois cada empresa tem a sua cultura própria, sendo a maneira pela qual cada organização, aprende a lidar com seu ambiente, através do conjunto de crenças, atitudes, hábitos, costumes, práticas e comportamentos compartilhados por um grupo.

Para um melhor entendimento serão colocadas algumas definições sobre cultura. Ainda Chiavenato (1997), considera que as pessoas nascem, crescem, vivem e se comportam de tal forma que levam suas características para toda a vida, seja no meio social ou de trabalho, porém cada empresa determina normas que definem sua cultura e condiciona as pessoas na maneira de agir dentro da organização, mas essa cultura pode interferir na satisfação e motivação dos funcionários que vai demonstrar a qualidade do ambiente em que esses funcionários estão e o que influenciará em seus comportamentos, onde surgirá frustração ou não dos mesmos e por conseqüência o Clima Organizacional que vai influenciar toda a empresa em decorrência dessas diferentes ações.

Robbins (2005, p. 503), define Cultura como “a argamassa que ajuda a manter a organização coesa”, pois fornece padrões adequados com o que os funcionários vão dizer ou fazer. Assim o papel da cultura enfatiza a idéia de que certas coisas em grupo são partilhadas ou mantidos em comum. O autor ainda coloca alguns tipos de barreiras pelas quais as organizações passam tornando a cultura como um passivo, como exemplos temos as Barreiras a Mudanças que considera que os valores compartilhados não estão de acordo com aquilo que pode melhorar a eficácia da organização; a Barreira à Adversidade onde ocorre o “choque”, quando se contratam funcionários que não são parecidos com os membros da empresa, em relação a sexo, religião, raça entre outros; e por fim Barreira à Aquisições e Fusões: onde algumas empresas vêem vantagens e oportunidades em se unirem com outras,

enquanto algumas outras empresas tem o medo do fracasso, devido a incompatibilidade de culturas.

Segundo Fisher (2002) ao se falar sobre Cultura Organizacional, apud Shein (1992), define a concepção do trabalho e o valor do ser humano, como os pressupostos fundamentais da cultura de um grupo que são mostradas através de três níveis: o primeiro é o nível dos artefatos (mais visível), o segundo o nível dos valores (como sendo intermediário), e por último, o nível das pressuposições básicas (mais profundo). Segundo Shein (1992), a cultura provê elementos em termos de orientações que classificam a missão, os objetivos, as estratégias, os meios (recursos), os critérios de avaliação e os procedimentos de correção para as atividades cotidianas. Igualmente fornece indicações sobre uma linguagem comum e categorias conceituais, fronteiras de grupos, e critérios para inclusão e exclusão, poder e status, prêmios e categorias entre outras que fazem parte da ideologia organizacional.

O tema Cultura Organizacional não é novidade. O novo é a consciência de sua importância como categoria relevante no universo organizacional e conseqüentemente as novas e diferentes expectativas sociais e aos novos modelos de organização, mais flexíveis, mais rápidas, demandadas pela revolução tecnológica e globalizada da economia, que começam a balizar uma nova era na história da humanidade, para que assim também os indivíduos e grupos possam realizar aprendizagens mais significativas para o desenvolvimento dos seus potenciais, onde tenham oportunidades de usar seus talentos em prol do próprio desenvolvimento e do desenvolvimento da empresa como um todo. O fato é que a cultura ocasiona em termos de satisfação ou insatisfação dos funcionários a referência sobre Clima Organizacional.

Clima Organizacional é um fenômeno resultante da interação das dimensões formadoras da cultura. É uma decorrência do peso de cada uma das dimensões culturais e seu efeito sobre as outras duas. Assim, a excessiva importância dada à dimensão material, leva a um clima desumano, as pressões das normas cria tensão, a aceitação dos afetos, sem descuidar as normas e o trabalho, leva um clima de tranqüilidade e confiança. E como cada uma das dimensões culturais é formada por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se um clima de maior ou menor satisfação.

O clima é resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais é como um perfume percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes seja possível identificar alguns deles. O clima é decorrente da cultura organizacional, mas tem sobre a cultura influência, numa relação de retroalimentação. A interação desses elementos é complexa, simultânea e sistêmica, sendo determinante da satisfação ou insatisfação dos colaboradores para com a empresa. Os níveis de satisfação dos colaboradores, por sua vez, são determinantes do nível de satisfação dos clientes.

De acordo com Luz (2003, p 16), a cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização. O Clima Organizacional é o ambiente que está inserido na organização, que sofre variações e influências de valores, crenças, normas e princípios, mostrando os pontos necessários de melhoria.

2.3. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Gil (1994.p.160), o Clima Organizacional pode dificultar o envolvimento dos funcionários e assim se torna mais difícil a empresa saber como realmente as pessoas se sentem, principalmente os funcionários que passam muitas horas dentro da empresa, alguns fatores como motivação e satisfação, tem que fazer parte da vida das pessoas

que na organização trabalham pra que haja engajamento e produtividade com a máxima qualidade.

Pode ser que os empregados não estejam plenamente com seu salário, mas, se ao chegarem à empresa concordam com seus objetivos, sentem-na como um lugar agradável e vêem chefes como pessoas sensatas, sentem-se motivados e isto faz com que os outros obstáculos sejam mais facilmente superados. É de toda conveniência, portanto que as empresas desenvolvam sistematicamente pesquisas sobre o Clima Organizacional “de forma a”:

- a) identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com os programas, políticas e possibilidades práticas da empresa. De posse desses dados, a empresa poderá avaliar os efeitos das decisões anteriores e promover mudanças onde for conveniente;
- b) desenvolver a compreensão das gerências acerca dos pontos de vista dos empregados para melhorar as relações de trabalho com seus subordinados;
- c) identificar as tendências das opiniões e atitudes dos empregados. Comparando-se os resultados de levantamentos sucessivos, torna-se possível anteciper tendências que poderão influir no comportamento dos empregados. Desta forma, a pesquisa de clima organizacional poderá constituir um verdadeiro “sistema de alerta preventivo”;
- d) subsidiar estudos acerca da eficiência organizacional. Os dados obtidos podem ser utilizados para obter uma melhor compreensão acerca dos fatores que intervêm na satisfação e no moral do empregado;
- e) demonstrar o interesse da empresa nas opiniões dos empregados para melhorar a qualidade de vida no trabalho. Para Lobos (1991.p.148), a pesquisa em si acaba tornando-se uma contribuição mais importante que seus próprios resultados.

Para mensurar o Clima Organizacional, faz-se uma pesquisa baseada em um questionário padronizado, onde as perguntas são baseadas com fatores de grande relevância dentro da empresa como: conformismo, responsabilidade, condições de trabalho, remuneração, estilo gerencial, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio.

De acordo com Luz (2003), a Pesquisa de Clima Organizacional vai apontar problemas nas relações de trabalho e nas condições físicas em que ele é realizado. Em virtude das expectativas geradas, sua realização só deve dar-se quando houver convicção a respeito de que existirão condições para dar respostas aos problemas identificados. A pesquisa deve abranger qualquer procedimento da empresa que possa ter relação no seu clima organizacional, deve ser aplicada em momentos de alegria ou de tristeza, decorrente de algum fator interno (morte de algum funcionário, demissão em massa, etc.) ou externo à empresa para não mascar resultados. Para isso pode-se elaborar questionários distintos para os ocupantes de cargos operacionais e outro para os cargos administrativos, com abordagens diferentes.

Deve-se identificar a Unidade (filial, departamento, setor ou seção) onde trabalham os empregados, e assim usar algum tipo de numeração nos questionários facilitando essa identificação, as respostas do questionário podem ser codificadas, para facilitar a tabulação da pesquisa. A pesquisa pode ser aplicada individualmente ou em grupos com tempo suficiente para as respostas sem atrapalhar a rotina normal do trabalho. O funcionário não deve levar o questionário para responder em casa, pois poderá sofrer influência de terceiros.

Também é responsabilidade de quem aplica a pesquisa, a leitura e interpretação de cada pergunta do questionário, sanando as dúvidas dos funcionários, e assim evitando interpretações pessoais que possam influenciar as repostas. A coleta de questionários não deve ser feita pelo chefe-imediato, para não criar constrangimento nas questões relativas ao superior/subordinado. Além disso, após a tabulação, análise de dados e plano ação, deve-se

utilizar algum tipo de canal de comunicação para a divulgação das informações obtidas e providências que serão adotadas.

Para operacionalização da pesquisa deve-se observar algumas etapas como: Objetivos da pesquisa; Definição de público-alvo; Escolha do método de pesquisa (entrevista, questionário); Definição das variáveis que serão pesquisadas Preservar o anonimato dos respondentes; Garantir a isenção de quem irá realizar a pesquisa. Para medir o Clima organizacional o autor propõe a pesquisa das variáveis a seguir: O trabalho em si; Integração interdepartamental; Salário; Supervisão; Comunicação; Progresso profissional; Relacionamento Interpessoal; Estabilidade no emprego; Processo decisório; Benefícios; Condições Físicas no trabalho; Relacionamento/ Empresa/ Sindicato/ Funcionários; Disciplina; Participação; Pagamento; Segurança; Objetivos Organizacionais; Orientação para Resultados.

Já para Coda (2003) a pesquisa de clima organizacional é um indicador das atitudes dos funcionários e seus efeitos, considerando de extrema importância os níveis de satisfação no trabalho, uma vez que a origem dos problemas motivacionais estão ligadas a situação de motivação no trabalho onde a pesquisa de clima organizacional é um instrumento que pode fornecer informações a respeito das variáveis ligadas, ao ambiente de trabalho e ao sentido que os empregados de diversos níveis, atribuem às tarefas que executam e , dessa forma sobre os verdadeiros níveis de motivação para o trabalho fazendo com que observemos quatro fatores tais como: Existência de espaço para melhorias; Identificação daqueles relativamente mais satisfeitos ou insatisfeitos; Fatores que mais contribuem para a satisfação dos funcionários; Identificação dos possíveis efeitos das percepções negativas dos funcionários.

Considerando ainda a pesquisa de clima organizacional como um instrumento para levantamento dos níveis de satisfação no trabalho. A alta administração e a administração de Recursos Humanos necessitam de informações a respeito deste nível de satisfação que indicam o clima predominantemente na organização, indicando ainda que conforme o tipo de clima caracterizado irá indicar a necessidade de se tomar decisões no sentido de prevenir ou até mesmo resolver problemas que eventualmente identificados, pois essa pesquisa apresenta a seqüência das etapas básicas do planejamento de uma pesquisa de clima organizacional e discorre as formas de realização e reunindo informações sobre percepções dos Funcionários através destes questionários e entrevistas, por estes motivos, mostramos a importância da realização da pesquisa de clima organizacional dentro das organizações.

3. METODOLOGIA

Este projeto foi realizado através de uma pesquisa descritiva que se propõe a estudar o nível do clima organizacional da Empresa de Saneamento e assim levantar opiniões, atitudes e crenças dos funcionários que nela trabalham. Vergara (2005) considera que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Para Cervo e Bervian (1996) a pesquisa descritiva aborda dados e problemas que merecem serem estudados, mas não considera documentos, ela pode ser observar, registrar e analisar fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

No presente projeto foi utilizado o método de pesquisa indutivo que segundo Lakatos e Marconi (1991) é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares eficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida e antes examinadas. Portanto o objetivo dos argumentos indutivos é levar conteúdo muito mais amplo do que as premissas nas quais se baseiam nas características que não podem ser

assinaladas é que o argumento indutivo na mesma forma que o dedutivo, fundamenta-se em premissas.

Neste projeto foi elaborado um estudo de caso, para Gil (1996), o estudo de caso pode ser profundo e exaustivo, de um ou mais objetos, onde assim este estudo permite um detalhado e amplo conhecimento onde se descreve uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, assim estimulando a novas descobertas e pelo seu procedimento de coleta e análise de dados serem bastante simples que se caracterizam por uma linguagem e forma mais acessível do que outras técnicas de pesquisa. Para esta fase do projeto, foi realizada uma pesquisa na Empresa de Saneamento.

Quanto ao método de coleta de dados, considerou-se o questionário como sendo de melhor aplicação, devido ao sigilo de identificação das pessoas. O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante sem a presença do pesquisador. Para Gil (1996) o questionário como uma técnica de investigação, composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, e situações vivenciadas.

De acordo com o objetivo geral do projeto, pode-se dizer que este constitui de natureza qualitativa e quantitativa. Para Richardson (1999) “expõe que a principal diferença entre uma abordagem qualitativa e quantitativa reside no fato de a abordagem qualitativa não empregar um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema”.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. SOBRE A EMPRESA DE SANEAMENTO

A empresa aqui estudada é uma Empresa Pública em Sociedade de Economia Mista onde possui personalidade jurídica de Direito privado, destinadas a prestação de serviços industriais ou atividades econômicas em que o Estado tenha interesse próprio ou considere convenientes a coletividade e autorizada para a exploração de atividade econômica, sob a forma de S/A, cujas ações com direito a voto pertençam, em sua maioria ao poder público de acordo com Alexandrino e Paulo (2007).

Esta empresa possui funcionários com mais de vinte e cinco anos de profissão, existem alguns níveis hierárquicos, que faz com que existam conflitos entre os colegas de trabalho, pois os cargos de chefia são de livre nomeação, e os demais cargos são a nível de concurso ou de contratação, sendo que estes mesmos funcionários que já estão há tanto tempo dentro da empresa, não tem expectativa nenhuma de melhorias, principalmente quando há a mudança de governo, pois o mesmo cargo que possuíam há vinte anos atrás é o mesmo de hoje, além do que o salário é reajustado e equiparado conforme o salário mínimo anual. Todos esses fatores fazem com que hajam índices significativos de falta de motivação e satisfação, falta de integração entre os funcionários que se tornam distantes uns dos outros havendo uma certa disputa dentro da empresa, afetando assim o relacionamento inter-pessoal e estrutural, divergências na comunicação e grande dificuldade de liderança da chefia que entra.

Por isso este trabalho viu a necessidade de estudar o Clima Organizacional desta empresa, como ela está realmente no momento atual, e quais os fatores que mais interferem no clima da empresa, para que assim possam ser detectados e se possam achar os pontos mais críticos para que os mesmos possam estar sendo reavaliados pelos superiores, e assim se ache e proporcione soluções viáveis e satisfatórias a melhoria do Clima Organizacional da empresa, que aqui é o fator primordial é indispensável e conseqüentemente, a melhoria do bem estar dos funcionários.

4.2. PESQUISA QUALITATIVA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta primeira etapa da pesquisa, foram feitas cinco perguntas abertas, no qual 15 funcionários da empresa puderam responder sem que fossem identificados, tudo o que sentem em relação a relacionamento, realização profissional, reconhecimento, relacionamento e como realmente se sentem em trabalhar dentro da empresa, nesta etapa também, podem-se observar os mais variados tipos de respostas e sentimentos dos funcionários com relação ao ambiente, superior e colegas de trabalho.

Sobre o relacionamento entre as pessoas da equipe os colaboradores responderam:

Me relaciono, bem com todos, mais tenho mais contato, ou seja, convivência e amizade com os colegas da área que atuo (terceirizado, feminino).

Bom, eu procuro manter um relacionamento saudável com as pessoas que convivo. Porém, percebe-se que há certos atritos entre determinadas pessoas da equipe (técnico, feminino).

Hoje pode ser considerado bom, levando em conta que estamos em fase de transição de chefias, mudança de governo entre outras coisas (operacional, feminino).

Complicado, pois há muitas divergências, um querendo ser melhor do que o outro, muitas discussões (Operacional; Masculino)

Não é bom, pois as pessoas omitem muitas coisas e não há ajuda entre os funcionários, cada um só pensa em si (Operacional, Masculino).

Existe um relacionamento de característica explícita do funcionário público. Onde ocorre muita conversa fiada. Tornando o clima um pouco desagradável (Encarregado; Masculino).

Nesta primeira pergunta observa-se que há uma certa divisão nas respostas, pois algumas pessoas se sentem bem com o relacionamento que tem dentro da empresa, já outras demonstram explicitamente que na época de transição de governo, as pessoas ficam mais receosas, e ocorrem maiores divergências entre os colegas de trabalho, se percebe uma certa falta de confiança com relação a informações entre os mesmos. Segundo Maximiano (2004) as pessoas possuem um comportamento diferente quando estão integradas em equipe, assim as percepções e sentimentos. A realidade objetiva da organização considera que esse relacionamento pode ser de satisfação ou não, pois quando focaliza a equipe como um sistema social, verifica-se que as pessoas comportam-se como humanos e não como máquinas ou pessoas estritamente profissionais, e essas pessoas de acordo com a visão de Taylor e Weber, apresentam sentimentos de amizade, hostilidade e cooperação além de competição também, criando assim regras para a convivência, pois levam para dentro da empresa todos os seus interesses como pessoas, assim se o comportamento como indivíduos e integrantes de uma equipe se relacionarem pode ajudar ou atrapalhar nos objetivos da empresa.

Sobre o reconhecimento pelo trabalho que executam os colaboradores responderam:

Em parte sim, pelo que ouço de minha chefia, mas financeiramente não. O plano de cargos e salários não é aplicado com legitimidade, e possuem muitas falhas, nos deixando meio que estacionados onde estamos (Técnico; Feminino).

Sim, sou respeitado, porém ainda falta mais é questão de organização (Técnico; Masculino).

Sim o meu trabalho tem visibilidade, não só para o meu superior, como também para meus colegas (Operacional; Feminino).

Não, pois o chefe é uma pessoa que entra e não conhece nada sobre água e seu serviço e isso faz com que não de o reconhecimento necessário que eu mereço (operacional; Masculino).

Não porque o salário não é a altura porque o serviço é de muita responsabilidade (Comercial; Masculino).

Não, faço tudo que me mandam, até mais do que o meu serviço e ninguém reconhece o que faço, principalmente o chefe (Operacional; Masculino).

Sobre o reconhecimento, percebe-se que nem sempre as pessoas se sentem reconhecidas, pelo fato de não acharem que ganham a altura ou problemas de comunicação com o superior, além do que alguns se sentem reconhecidos não só internamente como externamente também pelo público. De acordo com Maximiano (2004) o reconhecimento do trabalho cria um clima psicológico e material saudável, e influencia a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado, propiciando assim para que haja motivação por parte dos funcionários dentro da organização pelo seu trabalho bem feito, pois assim o funcionário utiliza todo o seu potencial de aptidões e habilidades e assim consegue atingir o seu autodesenvolvimento e realização pessoal.

Sobre o relacionamento entre os superiores imediato e os subordinados dentro da equipe os colaboradores responderam:

Satisfatório. O chefe manda e seus subordinados obedece. Poderia ser melhor (Operacional; Feminino).

É restrito dentro da função que executo, mais é considerado bom relacionamento, pois é fundamental para as realizações das minhas atividades (Terceirizado; Feminino).

Muda todos os dias, pois tem dias que está ótimo e dias que está péssimo, tanto com o superior como subordinados (Encarregado; Masculino).

Complicado e muito difícil, pois troca de chefe direto, e entra um cara que não entende nada de água, querendo mandar, e isso eu não acho certo (Operacional; Masculino).

Não há liderança como disse anteriormente, o cara não entende nada, e só serve para assinar papel não se importando com os empregados (Operacional; Masculino).

Sobre o relacionamento entre superior/subordinado, devido às mudanças que ocorrem de superiores que entram, o relacionamento é um pouco complicado, existe uma certa resistência por parte dos funcionários em estar se comunicando e aceitando certos tipos de tarefas. Maximiano (2004) diz que o superior exerce o papel do líder, sendo a responsabilidade que qualquer pessoa tem que desempenhar diante de um grupo. Por isso superior e subordinado se encontram em uma relação de influência recíproca, pois os subordinados são colaboradores de quem exerce a liderança, pois sem os mesmos não há missão, algumas pessoas tem um comportamento de líder nato, aquele que já nasce para liderar pessoas, já outros é necessário que se passe por treinamentos para que não haja divergências na convivência e liderança para com os subordinados.

4.3. PESQUISA QUANTITATIVA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta segunda etapa da pesquisa foram feitas perguntas fechadas, no qual os funcionários puderam responder até que ponto concordavam com as afirmações que eram colocadas em questão. Foram usadas siglas: DT – Discordo Totalmente; D – Discordo; I – Neutro/Indiferente; C – Concordo; CT – Concordo Totalmente. Para que se pudesse analisar

Tabela 1. Comunicação

	DT	D	I	C	CT
Sei o que está acontecendo em toda a empresa	20,0%	33,3%	13,3%	26,7%	6,7%
Meu setor se comunica aos colaboradores	6,7%	13,3%	13,3%	46,7%	20,0%
A comunicação do meu setor é confiável	13,3%	13,3%	13,3%	46,7%	13,3%
Existe troca de informações entre os setores	0,0%	40,7%	6,7%	33,3%	20,0%
Conheço o negócio da empresa e é um bom negócio	0,0%	13,3%	13,3%	26,7%	46,7%

Nesta Tabela 1, a maioria das pessoas, 33,3%, dizem saber o que está acontecendo na empresa; 46,7% concordam que existe comunicação entre os setores. Para 46% dos funcionários a comunicação de seu setor confiável. Em torno de 40% das pessoas discordam que haja troca de informações entre os setores, essa atitude entre os funcionários seja por falta de comunicação ou divergências e prejudicial à empresa, já que a mesma necessita que haja interação entre os setores. Cerca de 46% dos funcionários conhecem a empresa e acham que é um bom negócio, 26,7% concordam com a afirmação, essa afirmação é de extrema importância o funcionário que conhece a empresa e vê ela com bons olhos, demonstra comprometimento com a mesma.

Tabela 2. Relacionamento com os clientes

	DT	D	I	C	CT
Tenho interações freqüentes com clientes	6,7%	13,3%	13,3%	46,7%	20,0%
Mantenho o foco nas necessidades dos clientes	6,7%	6,7%	26,7%	33,3%	26,7%
A compreensão das necessidades dos clientes é boa	0,0%	13,3%	26,7%	40,0%	20,0%
A definição de clientes inclui os clientes internos	6,7%	13,3%	6,7%	46,7%	26,7%
Facilmente define-se os clientes e suas necessidades	6,7%	13,3%	6,7%	46,7%	26,7%

A Tabela 2 demonstra que 46,7% têm interações por trabalhar diretamente com o público, neste índice deve se levar em consideração o relacionamento com o cliente por ser uma empresa totalmente de resoluções rápidas de problemas, alguns funcionários deixam a desejar na parte de interação com clientes. Dos funcionários, 33,3% concordam que mantem o foco nos clientes, seguido de 26,7 % de pessoas que concordam totalmente e são indiferentes, nesta questão é importante que a empresa que presta serviço mantenha sempre o foco no seu cliente, há um certo nível de pessoas que não demonstram esse comprometimento com o cliente. 40% dos pesquisados compreendem as necessidades de seus clientes, 26,7% demonstraram ser indiferente quanto à questão. 46,7% concordam em definir seus clientes internos como seus clientes, 26,7% concordam totalmente, esse índice também é essencial para que se haja um bom relacionamento na empresa. Mais de 45% das pessoas definem seus clientes e suas necessidades, 26,7% concordam totalmente.

Tabela 3. Função/papel no trabalho

	DT	D	I	C	CT
O trabalho que faço contribui para a empresa	0,0%	26,7%	0,0%	33,3%	40,0%
Compreendo claramente a minha função	0,0%	6,7%	13,3%	33,3%	53,3%
Competências para realizar o trabalho	6,7%	0,0%	6,7%	26,7%	60,0%
Meu trabalho é importante	0,0%	0,0%	6,7%	13,3%	80,0%
Visualizo como meu trabalho se relaciona aos outros	13,3%	6,7%	6,7%	33,3%	40,0%

Nesta Tabela 3, 40% dos pesquisados concordam totalmente, que seu trabalho é importante para a empresa, 33,3% concordam. Sobre compreender claramente a função, 53,3% concorda em entender sua função. 60% dos pesquisados concordam totalmente que possuem confiança e competência para a realização do trabalho, 80% das pessoas concordaram totalmente que seu trabalho é importante e 40% das pessoas concordam totalmente que visualizam como seu trabalho se relacionam com o trabalho dos outros colaboradores, já 33,3% somente concordam com isso.

Tabela 4. Como é realizado o trabalho

	DT	D	I	C	CT
Tenho as competências para soluções e necessidades	0,0%	0,0%	13,3%	53,3%	33,3%
Erros são como oportunidade de aprendizagem	13,3%	6,7%	13,3%	46,7%	20,0%
Tenho autonomia para realizar o trabalho.	20,0%	13,3%	6,7%	33,3%	26,7%
Sinto que sou ouvido no meu trabalho	26,7%	20,0%	6,7%	40,0%	6,7%
Não necessito de permissão para mudanças	20,0%	33,3%	20,0%	6,7%	20,0%

Na situação desta Tabela 4 mais da metade, ou seja, 53,3% concordam que conseguem explorar e atender as necessidades que podem ser de clientes ou da própria empresa; 46,7% concordam e tratam seus erros como uma aprendizagem; 33,3% concordam e 26,7% concordam totalmente que possuem autonomia para a realização do trabalho; 40% se sentem ouvidas dentro da empresa e 33,3% dizem precisar da aprovação do superior.

Tabela 5. Objetivos, metas e resultados

	DT	D	I	C	CT
Meu setor determina objetivos e reconhecer empenho	26,7%	13,3%	6,7%	46,7%	6,7%
Meu setor define objetivos que impactam no resultado	6,7%	6,7%	13,3%	60,0%	13,3%
Meu setor reconhece as melhorias e esforços	13,3%	20,0%	0,0%	60,0%	6,7%
Há acompanhamento na implementação dos projetos	6,7%	20,0%	13,3%	40,0%	20,0%
Meu setor tende a implantar as metas propostas	6,7%	0,0%	13,3%	60,0%	20,0%

Na Tabela 5, 46,7% concordam que seu setor determina objetivos e empenha-se para atingi-los; 60% das pessoas concordam no fato de definir seus objetivos no setor, novamente, 60% das pessoas demonstram concordar totalmente com a questão de seus setores reconhecerem as melhorias de seus esforços; 40% das pessoas concordaram que existe acompanhamento nos projetos e 60% das pessoas concordam que seu setor propõe metas a serem atingidas.

Tabela 6. Liderança

LIDERANÇA	DT	D	I	C	CT
Meu superior acredita nos objetivos da equipe	6,7%	0,0%	40,0%	46,7%	6,7%
Este superior é comprometido em obter resultados	20,0%	13,3%	6,7%	53,3%	6,7%
Meu superior é acessível à equipe de trabalho	6,7%	13,3%	13,3%	46,7%	20,0%
No meu setor sempre emergem novos talentos	20,0%	33,3%	26,7%	13,3%	6,7%
Meu superior estimula o desenvolvimento profissional	13,3%	33,3%	33,3%	13,3%	6,7%

Neste Tabela 6 46,7% dos pesquisados concordam que seu superior acredita em seus objetivos, 40% são indiferentes à questão; 53,3% das pessoas dizem concordar que seu superior seja comprometido com resultados; 46,7% das pessoas concordam que seu superior é acessível à equipe de trabalho; 33,3% das pessoas discordam que emergem novos talentos na empresa e em seus setores, 26,7% são neutras; 33,3% das pessoas discordam que seu superior se preocupa com seu desenvolvimento profissional, com a mesma porcentagem ficaram as pessoas que são indiferentes.

Tabela 7. Clima organizacional

	DT	D	I	C	CT
Há um elevado senso de comunidade	26,7%	40,0%	26,7%	0,0%	6,7%
Há um nível bom de confiança e respeito	13,3%	13,3%	13,3%	46,7%	13,3%
Quando preciso da colaboração sou atendido	6,7%	26,7%	6,7%	53,3%	6,7%
Eu sou reconhecido pelas contribuições que faço	13,3%	20,0%	26,7%	33,3%	6,7%
O clima é bom em meu setor	20,0%	13,3%	20,0%	40,0%	6,7%

Nesta Tabela 4 trata-se do clima organizacional, 40% das pessoas discordam que exista senso de comunidade, e respeito às diferenças das pessoas; 46,7% das pessoas concordam que exista um bom nível de confiança dentro do seu setor; 53,3% das pessoas dizem que são atendidas quando precisam de ajuda; enquanto que 33,3% concordam que são reconhecidos, 26,7% são indiferentes; e 40% dizem concordar em achar que o clima é bom.

4.3. DISCUSSÕES E SUGESTÕES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com os gráficos apresentados percebe-se que o maior problema que reflete nas relações de trabalhos e também nas relações interpessoais da empresa, é a mudança de governo, que faz com que haja níveis de insatisfação e desmotivação por parte de alguns

funcionários, além de problemas de relacionamento e comunicação entre os colegas de trabalho, principalmente os que possuem maior tempo de serviço dentro da empresa. Já o relacionamento entre os níveis hierárquicos também demonstrado pelos gráficos, não é de muita satisfação, pois a maioria acha que não há um interesse por parte do superior em seu desenvolvimento profissional, além do que alguns possuem certas divergências quanto a liderança ou seja, falta de comunicação e compreensão com o novo superior que entra após a mudança desse governo. Os fatores que foram analisados e que se pode chegar à conclusão de que afetam o Clima Organizacional da empresa, de acordo com a análise dos gráficos foram:

Os funcionários pelo menos a maioria não sabe o que está acontecendo na empresa: com 33,3% que discordam e 20% que discordam totalmente sobre o assunto totalizando 53,3% ou seja mais da metade das pessoas não possui esse conhecimento sobre a empresa.

Troca de informações: com 40% o que corresponde um alto nível de pessoas também pode ser considerada um fator que influencia no Clima, pois esses funcionários acham que não existe troca de informações entre os setores, o que dificulta o trabalho de execução dos serviços dos mesmos.

Autonomia para a realização do trabalho: com 33,3% de pessoas que discordam e discordam totalmente, essa porcentagem também pode ser levada em consideração como um fator que afeta o clima, pois existe a necessidade de sempre perguntarem ao superior e não terem poder de decisão.

O funcionário ser ouvido na empresa: com o total de 40,7% de pessoas que discordam e discordam totalmente e que sentem que não são ouvidas na empresa, e isso torna o funcionário mais frágil de uma certa forma ocasionando frustração, desânimo e falta de reconhecimento e satisfação.

Aprovação do superior: com o total de 53,3% de pessoas que discordam e discordam totalmente a maioria das pessoas necessita da aprovação do superior para a realização de mudanças e não podem tomar atitudes por conta própria, o problema é que às vezes esse superior não entende que certas mudanças são necessárias e como o funcionário que está no setor não pode agir sem o consenso do superior ocorre o conflito.

Senso e respeito às diferenças: com 66,7% das pessoas que discordam e discordam totalmente, essa porcentagem e relativamente alta do número de pessoas que acreditam que não existe senso de comunidade, e respeito as crenças, valores ideais as diferenças que existem entre os colegas de trabalho, esse fator também é um dos mais importantes é que deve ser levado em consideração para que haja harmonia no Clima da empresa.

Reconhecimento do trabalho: com 33,3% das pessoas que discordam e discordam totalmente que se iguala com os que concordam e levando se em consideração os 26,7% das pessoas que foram neutras nesta questão, esse índice também é um fator considerável pela falta de algumas pessoas se sentirem reconhecidas pelas contribuições que fazem a empresa.

Clima Organizacional: com um índice de 40% de pessoas que concordam que o clima seja bom, não podemos esquecer que certas porcentagens podem ser muito significativas se levarmos para o lado de satisfação do funcionário e neste caso, como 33,3% não consideram o clima favorável discordando ou discordando totalmente e uma porcentagem de 20% de pessoas indiferentes, esse fator ainda não se encontra em um quadro satisfatório para a empresa.

Compreensão dos objetivos pelo superior: Pelo fato de nesta situação termos um índice de 40% de pessoas que ficaram indiferentes, podemos entender que por não quererem opinar sobre esta questão, alguma coisa não anda muito bem, ou as pessoas temem falar sobre a compreensão e comprometimentos do superior aos objetivos da empresa.

Novos talentos: Com 53,3% de pessoas que discordam e discordam totalmente, como as pessoas não vêm emergir novos talentos, há um forte comprometimento da motivação e por isso algumas pessoas se acomodam na função que executam já que não existe incentivo com relação a isso e as pessoas não podem mostrar todo o seu potencial nas tarefas executadas.

O superior e o desenvolvimento profissional do funcionários: Com 46,6% de pessoas que discordam e discordam totalmente podemos observar que existe pouca estimulação ao desenvolvimento profissional do funcionário, fator também primordial para uma empresa que deseja o alcance de seu sucesso, e com a falta de incentivo, o funcionário se desestimula e se acomoda em sua função, já que não enxerga prosperidade em seu cargo.

A sugestão para que a Pesquisa de Clima Organizacional-PCO seja realizada pelo menos de dois em dois anos por uma equipe especializada, que pode ser contratada por uma empresa de Recursos Humanos ou que pertença a própria empresa, também que sejam realizados alguns projetos na empresa para que melhorem a motivação e seus funcionários fiquem mais satisfeitos, afetando o Clima positivamente, pois isso deve ser um processo contínuo feito diariamente e algumas considerações são fundamentais e poderão estar sendo utilizados técnicas para melhorar o convívio entre os funcionários e líderes, como tentar ter empatia pelos outros, ou seja, é preciso criar empatia com os ouvintes, colocando-se no lugar do receptor, pois com isso a pessoa escolherá as melhores palavras para serem utilizadas.

Também lembrar-se do valor da comunicação face a face quando estiver enfrentando mudanças onde as pessoas demonstram realmente o que estão sentindo, pois em tempos de incerteza como a mudança de governo, os funcionários estão cheios de medos e preocupações, então na conversa face a face, mensagens vistas como ambíguas, ameaçadoras, ou que impliquem em mudanças significativas, transmite o máximo de informação, evitando futuros conflitos e desentendimentos.

E, por último fica a sugestão de pequenos brindes para estímulo, ou seja, fornecer e oferecer ao funcionário, pequenos brindes, mostrando que o superior reconhece a pessoa, isso fará com que o ego das pessoas seja estimulado e mostra a importância delas no processo de trabalho. Utilizar brindes como um vaso de violeta, uma caixa de bombons pode ter um grande efeito, esses processos todos a serem trabalhados dentro da empresa, surtem resultados e melhora o Clima consideravelmente, lembrando que esses processos, servem tanto para superior quanto para subordinado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Clima Organizacional é o conhecimento da percepção dos colaboradores sobre os diversos fatores que influenciam o seu trabalho. Com base nos resultados é possível buscar ações para corrigir eventuais distorções e eliminar ou minimizar esses fatores de descontentamento que influenciam o Clima Organizacional. O clima Organizacional é o “clima do trabalho na empresa”, resultante da percepção de todos os colaboradores, referente aos diversos fatores que influenciam sua performance de trabalho. Tem influência sobre o Clima o grau de confiança na chefia e na empresa, a relação entre os colegas de trabalho, reconhecimento, níveis salariais e etc.

A empresa de saneamento não faz uso da Pesquisa de Clima Organizacional, aqui ficaria a sugestão para que se fosse feita pelo menos de dois em dois anos, pois é o tempo que sempre se tem alguma mudança no governo para que assim se medisse a satisfação dos funcionários e como a empresa está naquele determinado momento, pois através da medição desse Clima, poderia se ter uma visão clara do clima de trabalho, ou seja como as pessoas vêm a empresa, o seu trabalho e a sua relação interna e o quanto isso contribui para a

satisfação ou insatisfação no dia-a-dia. A empresa possui características baseadas em Cultura do Poder onde os resultados são muitas brigas internas de posições e privilégios. Esta forma dura e competitiva de relacionamento assusta muitos trabalhadores, e também características de Cultura de Funções muito habitual em empresa pública e onde as tarefas, competências e responsabilidades são detalhadas em manuais e o principal problema é o seu caráter inflexível e a discordância quando as tarefas se sobrepõe, além do que existe um alto consumo de tempo de execução dos mesmos.

Com base nos resultados, deveriam fazer uma análise detalhada e criteriosa e buscar as respectivas ações para corrigir eventuais distorções e buscar minimizar os fatores de descontentamento, lembrando que a pesquisa deve ser realizada por uma equipe especializada, gerando maior adesão e confiabilidade por parte dos colaboradores. As pessoas ficam mais à vontade para participar, a análise com total independência e os resultados e planos de ações ficam mais consistentes. No caso desta pesquisa que procurou diagnosticar os fatores que afetam o Clima desta empresa, foram encontrados 12 pontos que podem ser analisados e discutidos pelos superiores e colaboradores e com certeza conversados melhorariam muito, o ambiente e o convívio dos mesmos, pois embora foi constatado um Clima de comprometimento e satisfação razoáveis o que demonstra um envolvimento em que o funcionário se envolve mais com o trabalho e na maior parte do tempo faz mais do que esperam deles e nem sempre os superiores observam e dão valor a isso, ainda assim é possível a oportunidade de melhoria do seu nível de comprometimento e satisfação com a empresa.

6. REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. Manual do Direito Administrativo. São Paulo: Impetus, 2007.

BERGAMINI, C.W. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional. São Paulo: Atlas, 1987.

BERGAMINI, C.W. Motivação nas Organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CERVO, A.L, BERVIAN, P.A. Metodologia Científica. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, I. O Capital Humano nas Organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Campos, 2000.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais, 5. ed. São Paulo: Cortiz, 2001.

CODA, R. Pesquisa de Clima Organizacional: Uma Contribuição Metodológica. FEA/USP. 2003.

DAFT, R. Administração. 6. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

DIAS, C. Pesquisa Qualitativa- Características Gerais e Referências, 2000. Disponível em: <<http://www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf>>. Acesso em 14 jan. 2007.

FLEURY, M.T.; FISCHER, M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M.E. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.

GIL, A.C. *Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A.C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

HERZEBERG, A. *Maslow: Work and Nature of Man*, Cleveand, ohio, the world publishing.

KANAANE, R. *Comportamento Humano nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

LAKATOS, M.A.; MARCONI, A.M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

LITWIN, G.H.; STRINGER, R.A. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press, 1968.

LUZ, R. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2003.

RICHARDSON, R. *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, P.S. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. São Paulo: Prentice Hall, 1992.

TOLEDO, F. *Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER III, J.; HOLLENBECK, J. *Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2003.

WHERTHER JR., B. Willian, D.K. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1983.