

A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Seleção e Treinamento no Setor Público.

Adival de Sousa Monteiro
adv.m@oi.com.br
UniFOA

Resumo: Este estudo propõe analisar a influência da cultura organizacional no processo de seleção e treinamento no setor público. Nos últimos anos esse setor passou por profundas mudanças, visando adequar-se às exigências de uma economia cada vez mais globalizada. A lentidão marcante nas decisões do setor contrasta com a mutação do mercado, o que tem causado às organizações públicas uma corrida em busca da atualização, principalmente, tecnológica. Na área de pessoal, o setor público tenta se preparar para receber a chamada geração “Y” no seu quadro de pessoal, porém, percebe-se uma lacuna entre a realidade atual com as expectativas dos novos colaboradores oriundos desse público. O processo de seleção e treinamento ora empregado nas organizações públicas do Brasil permanece atrelado diretamente à diversidade cultural do país, fator que dificulta a adaptabilidade dos novos colaboradores, que após cumprir todas as etapas que envolvem a contratação, ao iniciar suas atividades, deparam com uma realidade absolutamente oposta ao que vislumbravam, provocando, inclusive, aumento na rotatividade de pessoal no setor. Para auxiliar nessa investigação, foi utilizada pesquisa bibliográfica, finalizando com estudo de caso, abordando a teoria das necessidades de Maslow e a teoria da motivação-higiene de Herzberg.

Palavras Chave: C. Organizacional - Seleção e Treinam. - Setor Público - -



1. INTRODUÇÃO

Notadamente, nos últimos anos, o setor público tem passado por profundas mudanças, inclusive na gestão de pessoas, no entanto, observa-se que os processos de seleção e treinamento ainda não acompanham a nova realidade do mercado. No contexto brasileiro, observa-se que existe uma preocupação das organizações do setor público em se adequar a essa nova realidade, porém, nota-se a dificuldade encontrada por ocasião da realização de concursos públicos e a contratação dos aprovados, em face do setor ainda possuir uma cultura enraizada em métodos ortodoxos e estar recebendo para o seu quadro de pessoal uma camada da geração “Y” - como estão sendo chamados pelos estudiosos os jovens que estão ingressando no mercado de trabalho com a faixa etária em torno dos dezoito anos de idade - o que exige da organização uma revisão e, conseqüentemente, alteração dos métodos utilizados, principalmente, nos treinamentos.

Essa obrigação de se adequar ao que se chama de novos padrões, passa diretamente pela necessidade de uma reciclagem dos profissionais encarregados em ministrar os treinamentos, após a conclusão da primeira etapa, composta basicamente pela convocação dos aprovados no concurso.

Dentro dessa nova geração de contratados, surgem candidatos que têm uma visão diferenciada, às vezes longe da realidade do mercado onde estão se ingressando, o que acaba gerando, além de uma insatisfação eminente, maior dificuldade de adaptação ao trabalho e até mesmo uma rejeição imediata, fato já constatado após a realização de alguns concursos públicos, onde a desistência ou até mesmo o não atendimento ao chamado para a contratação, ficaram evidentes. Alguns candidatos, enquanto aguardam o chamado, acabam realizando outros concursos, tempo suficiente para efetuar uma análise do mercado, abrangendo oportunidade de crescimento rápido na carreira, bem como a parte salarial, fator preponderante em quase todas as tomadas de decisões quando se trata de emprego.

Nos últimos anos surgiu uma gama de concursos públicos no Brasil, abrangendo praticamente todas as áreas e quase simultaneamente, o que movimentou o mercado dos chamados “cursinhos preparatórios”, a maioria voltada tão somente para a parte teórica, desprezando sobremaneira questões relacionadas à cultura organizacional, a gestão de pessoas, o processo de adaptabilidade nas empresas, mesmo porque, o elevado número de organizações dentro do setor público, não é menor quando se trata de cultura.

Diante do exposto, o presente trabalho visa investigar até que ponto a cultura organizacional pode interferir no processo de contratação e treinamento no setor público, levando em conta a diversidade cultural brasileira.

Visando atingir o objetivo proposto, utilizou-se o método da pesquisa bibliográfica, e quanto ao procedimento, utilizar-se-á de um estudo de caso.

Como problema, observa-se que não existe uma uniformidade cultural no setor público e sim uma variação de empresa para empresa, respeitando os diferentes aspectos culturais existentes, pois o que se considera importante em uma região ou estado, pode não ter a mesma interpretação e valor em outro, no entanto, algumas organizações têm atuação em todo o território nacional.

Acredita-se que as diferenças culturais do setor público tende-se a agravar a partir da contratação da chamada geração “Y”.



2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituando cultura

Especificamente no Brasil, depara-se com vários conceitos de cultura, levando-se em conta, estados e regiões, bem como a existência de subculturas, além de uma forte influência dos imigrantes europeus.

Autores como Motta e Caldas (1997), com uma visão mais ligada à Ciência da Administração, afirmam que a “cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições”.

Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nesta ideia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Nesses dois casos está presente a ideia de feedback. A adaptação bem sucedida tende a levar a correção e a evolução em outra direção (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 16).

Sob a ótica empresarial e ainda, corroborando com Motta e Caldas (1997), o estudo dessas formas e de suas origens e transformações, bem como do simbolismo que assumem, é o estudo da cultura.

Paralelamente às diversas definições encontradas na literatura brasileira, observa-se que algumas crenças, religiões, festas populares, também são tidas como cultura e, dessa forma, interferem no modo de vida, nos hábitos de muitas pessoas e comunidades.

Desse modo a busca por padrões de convivência tem causado conflitos em diversas partes do mundo, esses baseados na intolerância étnica, religiosa e cultural, enfrentando os gerentes situação altamente complexa nas organizações.

Assim, de acordo com Trompenaars (1994, p.3),

As organizações devem trabalhar de acordo com uma série de diferentes premissas ao mesmo tempo. Essas premissas vêm de sua cultura de origem, da cultura na qual estão trabalhando e da cultura da empresa onde trabalham, fazendo com que os conflitos sejam inevitáveis.

2.2 Cultura Organizacional

Nas organizações, a variedade cultural obedece, primordialmente, aos hábitos e comportamentos oriundos da diversidade de culturas, conforme demonstrado em vários estudos onde se torna possível observar que algumas organizações que possuem sua matriz



em outro país, seguem à risca os padrões de comportamento externo, principalmente, na sua área administrativa, mesmo que isto seja um fator que contribui para dificultar a adaptabilidade dos funcionários à cultura da empresa.

Oliveira e Silva (2006) definem a cultura organizacional como “um sistema de crenças e valores compartilhados, que se desenvolve dentro de uma organização e guia o comportamento de seus membros”.

Entretanto, Srour (1998), argumenta que “a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada”. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. Esta é construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades.

Na visão de Almeida (2009), as organizações possuem sua cultura expressa pelos perfis dos seus fundadores e em documentos, políticas praticadas e ritos que influenciam o comportamento das pessoas que nela trabalham e vice-versa.

Desta forma, torna-se possível entender a cultura organizacional como sendo o jeito de pensar e agir dos seus membros, principalmente, dos fundadores que ao longo do tempo passam essa cultura para as outras gerações. No entanto, observa-se não existir igualdade cultural nas organizações brasileiras, e sim uma diversidade, desta forma, torna-se possível perceber diferenças culturais dentro de uma mesma corporação, dependendo da região e estado em que se encontra instalada.

No setor público, esta percepção fica evidenciada, principalmente devido à sua presença em todas as regiões do país. A forma de atuação de um membro desse setor na região nordeste, por exemplo, pode não ser necessariamente a mesma na região sudeste, no entanto, nota-se que as diferentes culturas encontradas no Brasil interferem diretamente na forma de atuação dos órgãos públicos.

2.3 Diversidade Cultural

As empresas brasileiras buscando se manter no mercado e ampliar sua competitividade vêm cada vez mais adotando a integração vertical e horizontal, através dos intensos processos de fusões e aquisições de novos negócios. Nesse ambiente, os colaboradores passam por um estreitamento na convivência com diversos modelos de gestão, sistemas, normas e padrões de conduta, se conscientizando de suas diferenças. A globalização econômica e de mercados também expandiu a possibilidade de trabalhar com equipes mais heterogêneas, quanto à nacionalidade, raça, hábitos e valores assim como, a interação com parceiros de regiões geográficas das mais distantes, diversas em termos culturais, diversas em gênero, raça e cor.

Diante desse contexto, a diversidade passou a ser muito explorada pela academia centro das atenções, visto que em uma sociedade globalizada, a diversidade estará sempre presente. Assim, as organizações para assegurarem seu sucesso terão que se adequarem, desenvolvendo, valorizando e gerenciando a diversidade.

Assim, Fleury (2000, p. 20), define diversidade como:

Um mix de pessoas com identidades diferentes, interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria



e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

A influência da cultura nacional brasileira dá de forma diferente na cultura de cada organização. Quando os modelos e práticas de gestão importados não apresentam respaldo em algum traço de cultura nacional, pode ocorrer um conflito de pressupostos e valores culturais. Sendo assim, ao propor mudanças em uma organização é imprescindível conhecer os traços da cultura nacional, o que ocorre no caso de algumas multinacionais, as quais apresentam dificuldades em reconhecer os valores que dão parâmetros ao modo de sentir, pensar e agir dos indivíduos que formam a organização, baseando sua gestão em preceitos que não correspondem à realidade local, o que dificulta a adaptabilidade, principalmente, dos novos contratados.

Motta e Caldas, (1997, p. 25), definem a variação cultural da seguinte forma:

A variação cultural refere-se, primordialmente, aos hábitos e comportamento de um grupo ou sociedade para outros. Entretanto, é relativamente recente o estudo das formas que essas diferenças assumem no mundo do trabalho. Não faz muito tempo, todos acreditavam que regras gerais se aplicavam a todas as situações de administração, trabalho e organização, independentemente dos contextos em que eram encontradas.

No mundo corporativo essa diversidade de culturas exerce influência direta em muitos processos de tomadas de decisões, principalmente quando se trata de um país como o Brasil, onde a extensão territorial permite a existência de cultura diferente dentro de uma mesma organização, levando em conta sua localização geográfica.

Corroborando, Cox (2001, p.3) afirma que a palavra “diversidade”

[...] tem muitas interpretações, mas não tem o amplo sentido de qualquer diferença entre pessoas nem se limita a diferenças de gênero e raça. Para esse autor, diversidade não é mais um nome para Ação Afirmativa, nem para grupos minoritários, nem sinônimos para oportunidades iguais de emprego: “Diversidade é a variedade de identidades sociais e culturais entre pessoas que vivem juntas no local ou no mercado de trabalho”.

2.4 Setor Público

Conhecido também como “esfera pública” ou “máquina administrativa”, o setor público reúne todas as organizações que compõe a administração direta e indireta do governo federal, porém, existem dois outros setores que também são considerados públicos: o estadual e o municipal. No âmbito federal possui o rótulo de maior e melhor empregador do país, mesmo que na prática a situação seja diferente. Nos estados, não possui o mesmo peso, no



entanto exerce certa influência no mercado de trabalho como empregador em potencial, já no municipal, além da condição de empregador, exerce outros papéis, inclusive filantrópicos. Independentemente da posição que ocupa no contexto público, federal, estadual ou municipal, observa-se que esse setor tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, principalmente no que se refere à contratação e gestão de pessoas.

Na visão de Cunha (2004),

[...] o setor público passa desde a década de 1980, por um imenso processo de transformação sob influência principal da redemocratização do país e da Reforma do Estado, mas existe ainda pouca compreensão a respeito da sua dinâmica de mudança.

As mudanças enunciadas no setor público têm conotação contemporânea ocorrendo, geralmente, com a criação ou supressão de cargos, órgãos e procedimentos, podendo ser visto com mais ênfase nas instituições bancárias do setor, as quais, apesar de ostentar modernas arquiteturas, ainda possuem um sistema de funcionamento arcaico e inoperante, principalmente no tocante a pessoal. Assim, a imitação e simplicidade do foco de análise levam, geralmente, ao fracasso das mudanças em relação aos seus objetivos, não resolvendo, efetivamente, os problemas do setor.

O setor público também é pressionado por alterações visando ao alcance de maior capacidade competitiva e ao aumento da eficiência, implicando mudanças organizacionais que possibilitem agilidade e diminuição da complexidade burocrática na implantação de novas estratégias (DIAS, 2002).

No entanto, as suas particularidades administrativas como, por exemplo, a lentidão nas decisões e estabilidade ocupacional leva a uma tendência maior de manutenção do *status quo*.

2.5 Processo de Seleção e Treinamento

Observa-se, ultimamente, que o processo de seleção e treinamento de novos colaboradores está diretamente ligado às exigências de um mercado absolutamente globalizado. As organizações vêm sofrendo alterações significativas quanto à gestão do potencial humano visando atender às demandas desse novo mercado. As atividades de captação e seleção têm implicações diretas nas vidas e na sobrevivência de várias pessoas e da própria organização (ALMEIDA, 2009). Nota-se que o mercado se apresenta cada vez mais exigente, no que tange à capacitação, corroborando a necessidade de rever processos de contratações e treinamentos. Marras (2000) define seleção como sendo uma atividade do sistema de recursos humanos que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidato a empregos recebidos pelo recrutamento para atendimento das necessidades internas da empresa.



Visando conseguir ambiente e condições propícias para treinar mais adequadamente os novos colaboradores, torna-se imperioso relacionar Gestão de Pessoas com a Gestão do Conhecimento na busca do desenvolvimento continuado, focando na criatividade e no aprendizado organizacional, salientando que este processo direciona esforços voltados para contratações e treinamentos.

Na visão de Kanaane (2010, p. 46), a gestão do conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização.

No setor público, observa-se que nos últimos anos foram realizados vários concursos públicos, visando adequar o setor à nova realidade mercadológica além de suprir parte da defasagem de efetivo existente em quase todas as organizações da esfera pública brasileira.

Independentemente de estar inserido no setor público ou privado o processo de treinamento geralmente obedece à cultura da organização, porém, nota-se que algumas organizações não dão a devida importância a este fato.

Segundo Boog, (1999, p. 5),

Uma dificuldade muito comum a um grande número de organizações é o fato de muitos profissionais responsáveis por áreas de treinamento nas empresas procurarem desenvolver metodologias e técnicas em um contexto que não envolve os clientes de seus projetos. Isso significa nem sempre preocupar-se com conhecimentos que apresentem resultados práticos para a organização, e isso, pelo menos no sentido empresarial, não faz sentido algum.

Durante toda a fase que compreende o processo de seleção e treinamento a cultura da organização deve ser explicitada aos novos contratados, levando em conta suas crenças e valores, para que o processo de adaptabilidade seja facilitado. Na prática, distingue-se o treinamento do desenvolvimento profissional de forma sutil, pois,

O treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel, generalizadamente, reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do “sistema de fábrica”, e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial. Para atender a essa nova demanda, o treinamento começou a ser sistematizado (BOOG, 1999, p. 17).

No entanto, Marras (2000) considera que agregar pessoas é uma atividade basilar e estratégia de toda empresa que busca utilizar-se do recrutamento e da seleção como parte de um mesmo processo, ou seja, a provisão de recursos humanos.

Independentemente do setor no qual a organização esteja inserida, a seleção e recrutamento de novos colaboradores devem obedecer a critérios antes definidos, a fim de que todas as etapas sejam cumpridas na íntegra. O envolvimento de todas as áreas pertinentes deve fazer parte desse contexto.



2.5.1 Processo de Seleção e Treinamento no Setor Público

O processo de seleção e treinamento no setor público pode ser compreendido em várias etapas, diferentemente da iniciativa privada, o que faz com que o setor seja considerado como burocrático e às vezes, algumas dessas etapas se transformam em barreiras para que o candidato possa ingressar em uma organização pública.

Num processo de escolha e classificação dos candidatos mais adequados para ocuparem os cargos vagos, a seleção procura efetuar uma comparação entre os requisitos exigidos pela função e o perfil dos candidatos recrutados (SOUZA; FERREIRA, 2004).

Este processo tem início com a publicação do Edital do concurso público em jornais especializados, divulgação em vários outros canais da mídia, onde ocorre uma vasta descrição dos cargos, suas particularidades, quem é elegível a eles, período das inscrições, valores das taxas, data da prova e por fim, a divulgação dos aprovados. Estas etapas iniciais são basicamente teóricas, pois o candidato somente terá conhecimento do que realmente vai compor o seu dia a dia dentro da organização quando começar o período de treinamento, o que quase sempre proporciona o encontro com uma realidade distante do imaginado, visto que o exposto no edital compreende uma filosofia de trabalho que a primeiro plano, preenche as expectativas do pretendente ao cargo, porém, observa-se que ao iniciar o treinamento, muitas das vezes ocorre um processo de frustração, havendo inclusive, desistências.

O processo de treinamento é visto como a formação sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras e habilidades que resultam em uma melhoria do desempenho no trabalho. Desta forma, ao tomar conhecimento de fato de como será o desempenho de sua função, o contratado nem sempre se adéqua, ou concorda com a metodologia adotada pela empresa. (DEMO, 2008)

A grande quantidade de organizações que compõem o setor público colabora para dificultar o processo de seleção e treinamento, pois muitas dessas organizações possuem atuação em todo o território nacional e em face da diversidade cultural do país, o processo de treinamento acaba obedecendo à cultura de determinada região ou estado, dificultando a interação entre os colaboradores e a adoção de uma única metodologia. Fatos que, notadamente, demonstram haver no setor público processos diferenciados do privado praticamente em todas as suas etapas.

Para Ferreira, *et al* (2008, p. 5),

Uma organização do setor público difere em muito de uma organização do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização se pode citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção, e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros. Dessa forma, quando se fala de recursos humanos no setor público se faz necessário atentar para uma realidade diversa daquela já consagrada nas organizações privadas.



Especificamente no setor público, o treinamento se dá de forma regionalizada, ou por estados, visando, principalmente, à redução de custos, mesmo porque a maioria das organizações que compõem o setor tem atuação a nível nacional. No entanto, observa-se que em determinados treinamentos, quando ocorre o agrupamento de candidatos oriundos de diversas regiões do país, o aproveitamento ou assimilação do aprendizado são prejudicados, em função das diferenças culturais. Diferentemente, ocorre no setor privado, quando utilizada a mesma metodologia, visto que o setor impõe regras rígidas, tais como: o candidato aceita e assimila inteiramente a forma adotada pela organização na aplicação do treinamento ou corre o risco de ser sumariamente desligado do quadro de pessoal.

2.5.2 A Geração “Y”

Segundo vários estudos, a formação da chamada geração “Y”, compõe-se pelos jovens nascidos a partir de 1980, também chamados de geração do milênio ou geração da internet, uma camada significativa da população que está chegando para o mercado de trabalho, trazendo consigo uma nova filosofia de vida, o que tem causado nas organizações a obrigatoriedade de uma revisão dos conceitos de contratações e avaliações.

Segundo Oliveira, (2011, p. 6)

Essa geração de novos contratados chega às organizações com vasto conhecimento em tecnologias, com perfil multitarefa e uma individualidade que confronta com os padrões de algumas empresas, pois se desenvolveu numa época de avanços tecnológicos e certa prosperidade econômica. O jovem da geração “Y” não aceita a chancela de acomodação.

De acordo com Vasconcelos (2009, P.3), “o conjunto dessas características leva ao entendimento de que ao chegar às organizações os trabalhadores da geração “Y” tendem a trazer consigo um novo conceito de trabalho”. No setor público, observa-se que a maioria dos inscritos e aprovados nos últimos concursos faz parte dessa geração, provocando mudanças substanciais nos processos de treinamentos, pois, segundo (OLIVEIRA, 2009), “essa geração não possui fidelidade a empresas e visa mais, o rápido crescimento e valorização profissional, mesmo que para isso tenha que mudar de emprego a cada dois anos”. Além disso, não pensa duas vezes na hora de mudar de emprego, contribuindo para o aumento da rotatividade, inclusive nos órgãos públicos. A ideia de emprego fixo não condiz com essa geração.

A lentidão que predomina na maioria das decisões no setor público contrasta com a filosofia dos novos contratados, onde se observa que a maioria deseja, além, de uma pluralidade de atuações, flexibilidade para tomar decisões e ainda ser ouvidos e avaliados constantemente, o que faz com que boa parte dessa geração tenha dificuldade quanto ao ingresso no mercado de trabalho, principalmente, em órgãos públicos. “A transgressão como ferramenta de inovação e a busca da realização profissional são características marcantes dos jovens dos dias atuais, conhecidos como geração “Y” (OLIVEIRA, 2009).



Diante da grande distância que separa o ambiente desses jovens da realidade do setor público, conclui-se que as dificuldades de adaptação e permanência nesse setor continuarão existindo.

3. METODOLOGIA

Para elaboração da revisão deste trabalho foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2007), “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

4. CONCLUSÃO

A influência da cultura organizacional no processo que envolve a seleção e treinamento de novos colaboradores no setor público é significativamente notória. Mesmo o setor tendo passado por profundas mudanças nos últimos anos, no que tange ao modelo de contratação e seleção, essas alterações não foram suficientes para torná-lo ágil e eficiente, mesmo porque, foram décadas de profunda ausência de qualquer investimento, principalmente, em capacitação profissional. Diante desse cenário, os novos contratados depois de cumprirem uma extensa lista de exigências, compreendendo desde a inscrição para o concurso, a realização das provas, até a data da convocação, ao se apresentarem para o início dos treinamentos, começam a conviver com uma realidade absolutamente oposta ao que vislumbravam, pois, tal processo não mostra com clareza a realidade que irão encontrar no dia a dia.

A completa ineficiência que o setor público possui, principalmente, no que se refere à atualização tecnológica é outro fator que contribui, decisivamente, para dificultar a adaptação dos novos colaboradores, haja vista que a grande maioria é composta pela chamada geração “Y”, jovens nascidos a partir de 1980 e que estão chegando ao mercado de trabalho com uma filosofia de vida absolutamente diferente. São quase sempre, profundos conhecedores das novas tecnologias e com anseios que vão desde a realização profissional até a obtenção de uma remuneração financeira compensadora, diferentemente daqueles que já estão no setor. Esse processo de desencontro contribui para o aumento da rotatividade de pessoal não só dentro do setor público, mas em inúmeras outras organizações.

O grande número de organizações que compõe o setor público dificulta a adaptabilidade dos novos contratados, pois é possível observar que cada uma tem sua cultura, geralmente, ligada à região ou estado em que se encontra, o que impede uma uniformidade nas ações, inclusive dos RH. Especificamente no setor público que tem presença em todo o país, observa-se uma grande dificuldade em ministrar os treinamentos, em face da diversidade cultural existente no Brasil. A chegada da geração Y a esse mercado, tem obrigado as organizações a se adequarem de forma rápida a um novo conceito de avaliações e treinamento, principalmente, no setor público, até mesmo para evitar a rotatividade de pessoal no setor, algo até pouco tempo impensável.

Outro aspecto observado, diz respeito à administração das organizações públicas, a qual tem sido feita de forma inadequada, principalmente, no que tange a seus recursos



humanos. Observa-se que o nível de satisfação e motivação dos funcionários não é privilegiado, o que contribui para uma constante ineficiência organizacional no setor.

Em face da sua complexidade, este estudo não é suficiente para esgotar o tema, serão necessárias novas pesquisas para aprofundar o assunto.

5. REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALMEIDA, Walnice. Captação e seleção de talentos: com foco em competência. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOOG, Gustavo Gruneberg. Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. n: _____. Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 15-34.

COX, T. Jr.. Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

CUNHA, Jr, Luiz Arnaldo Pereira da. O governo matricial em Minas Gerais: implantando o choque de gestão. XI Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública, Madrid, Espanha, Np 2-5, Nov. 2004.

DEMO, Gisela. Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional: 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, Marcio Reinaldo de L. *et al.* Gestão de pessoas no setor público: análise do processo de socialização de novos concursados. São Paulo: X Semead. 2008. Disponível em <www.ead.fea.usp.br/semead.pdf>, acesso em 25/09/2011.

FLEURY, M. T. L.; JACOMETTE, E. A gestão da diversidade cultural – recriando o conceito de uma empresa no Brasil. In: BENTO, M. A. S. (Org). Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro.; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Motivação dos recursos humanos no setor público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. Revista de administração, ed. 35, v. 9, n. 5, set-out 2003.



KANAANE, Roberto. Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do estratégico ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo. Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de.; SILVA, Edilson Aurélio da. Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Sidnei. Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare, 2009.

OLIVEIRA, Sidnei. Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer. São Paulo: Integrare, 2011.

SOUZA, Agamemnom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Introdução à administração: uma iniciação ao mundo das organizações. Rio de Janeiro: Pontal, 2004.

SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araujo *et al.* A geração Y e suas âncoras de carreira. II encontro de gestão de pessoas e relações do trabalho. Curitiba/PR: nov. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisas em administração. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TROMPENAARS, Fons. Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994. XAVIER, Raquel Oliveira; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. Avaliando a mudança: a percepção dos gerentes sobre o comportamento organizacional após a privatização. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 26, 2002, Salvador, [ANAIIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM..