



CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE LAURENTINO

ORGANIZATIONAL CLIMATE: A STUDY IN THE MUNICIPALITY OF LAURENTINO

Recebido em 20.04.2020 Aprovado em 31.07.2020

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v8i2.42280>

Scheila Daiana Porto

scheilaporto@hotmail.com

Instituto Federal de Santa Catarina – Caçador/Santa Catarina, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-1437-9202>

Sandra Martins Lohn Vargas

sandrabiblio@hotmail.com

Instituto Federal de Santa Catarina – Caçador/Santa Catarina, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-6551-5740>

Resumo

O objetivo do estudo consiste em analisar o Clima Organizacional da Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino, Santa Catarina. O desenvolvimento de um Clima Organizacional é um dos maiores desafios dos atuais gestores, tanto na esfera privada, quanto na esfera pública. O estudo emprega a abordagem qualitativa, além da pesquisa de campo e das pesquisas exploratória, descritiva e bibliográfica. A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de um questionário baseado nos Modelos de Lickert (1961), Litwim e Stinger (1968) e Colossi (1991), com seis servidores. Os resultados apresentam falhas significativas pertinentes à comunicação, condições de trabalho, relação com a chefia, remuneração e crescimento profissional.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Secretaria de Assistência Social. Gestão de Pessoas.

Abstract

The objective of the study is to analyze the Organizational Climate of the Municipal Secretariat of Social Assistance in Laurentino, Santa Catarina. The development of an Organizational Climate is one of the greatest challenges for current managers, both in the private and public spheres. The study uses a qualitative approach, in addition to field research and exploratory, descriptive and bibliographic research. Data collection was performed through the application of a questionnaire based on the Models of Lickert (1961), Litwim and Stinger (1968) and Colossi (1991), with six servers. The results show significant flaws pertaining to communication, working conditions, relationship with management, remuneration and professional growth.

Keywords: Organizational Climate. Secretariat of Social Assistance. People management.

Introdução

As organizações possuem em sua composição recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, sendo enormemente dependentes do trabalho dos colaboradores para seu sucesso e desenvolvimento. Partindo do pressuposto que os colaboradores respondem pela interação e interdependência dos processos, estrutura, tecnologia e o ambiente organizacional, a constituição e manutenção de um ambiente laboral agradável e satisfatório é fundamental para atingir um elevado grau de motivação e envolvimento dos colaboradores (TYBEL, 2018; RIZZATTI, 2002).

Com efeito, nas últimas décadas, as organizações perceberam que o capital humano é um fator relevante para o desenvolvimento organizacional, o que evidenciou a importância de se estudar as questões que influenciam o comportamento das pessoas no ambiente laboral e usar isso como um diferencial competitivo (KANAAANE; ORTIGOSO, 2010). Dito de outra maneira tornou-se premente criar maneiras ou ferramentas para melhorar o ambiente de trabalho. Uma das ferramentas concebidas é a análise do Clima Organizacional, desenvolvida com o propósito de prover à organização os meios para o desenvolvimento de um ambiente que implique na satisfação pessoal de seus recursos humanos, assim motivando-os, possibilitando também alcançar os objetivos organizacionais (TYBEL, 2018).

Concebido como o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização, o conhecimento do Clima Organizacional mostra-se importante não apenas para as empresas privadas, como também para o setor público, o qual é permeado por aspectos peculiares como a legislação, a burocracia, a cultura predominante e os interesses políticos (CHIAVENATO, 2011, p. 347).

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar o Clima Organizacional da Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino, Santa Catarina. Baseado no objetivo busca-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como está o clima organizacional da Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino, Santa Catarina?

Para a consecução deste objetivo, além desta introdução, o estudo encontra-se organizado em quatro momentos distintos: no primeiro, discorre-se sobre a fundamentação teórica do estudo, onde se busca delinear sua base conceitual. No segundo momento, são apresentados os aspectos metodológicos que possibilitaram sua realização. No terceiro, procede-se à apresentação e discussão dos resultados. No quarto momento, são tecidas algumas considerações finais.

Fundamentação Teórica

O presente capítulo busca apresentar, objetivamente, as categorias norteadoras de todo o estudo, a saber, gestão pública, gestão de pessoas e clima organizacional, bem como sua respectiva fundamentação teórica.

Ademais, apresenta-se um panorama mais detalhado da gestão de pessoas no serviço público, com destaque para o clima organizacional favorável, o qual é apresentado aqui como uma ferramenta que vem a contribuir positivamente na prestação de serviços públicos de qualidade.

Gestão Pública

Muitos são os conceitos e teorias relacionadas à administração onde cada uma delas reflete as relações sociais, políticas e econômicas de sua época, desde: a escola da administração científica de Taylor; a linha de montagem

de Henry Ford; a teoria das relações humanas; a escola clássica de Henri Fayol; a teoria da burocracia de Weber; a teoria estruturalista; a abordagem comportamental; a teoria dos sistemas e a abordagem moderna.

Para Maximiano (2015, p. 5), a Administração é vista como um processo de tomada de decisão acerca de recursos e objetivos, em que:

O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle. É a mesma coisa dizer que o trabalho dos administradores consiste em planejar, organizar, liderar, fazer, executar e controlar.

Ainda segundo Maximiano (2015), todo esse processo administrativo deve viabilizar a correta utilização dos recursos nas organizações para que atinjam os seus objetivos e alcancem os resultados. Já Lacombe (2008) destaca que as organizações são as responsáveis pela realização de quase todas as atividades na sociedade e define que a organização consiste num grupo de pessoas que se constituiu de forma organizada para atingir objetivos comuns.

A gestão pública se incube do processo decisório de planejamento, execução e avaliação das políticas públicas de competência das diversas organizações do Estado. Todavia, ao pensar a gestão pública é importante diferenciar Estado, governo, aparelho de Estado e Instituições do Estado e as relações público-privado.

A Administração Pública tem o dever de gerir os recursos públicos de acordo com os princípios constitucionais, considerando a organização político-administrativa definida no art. 18 da Constituição Federal. Segundo Di Pietro (2017), “[...] Administração Pública abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas [...]”.

Nesse interim, considerando que os serviços devem ser ofertados para a população, independentes se for através da administração direta – Órgãos e Unidades da Administração Pública como Ministérios, Secretarias, Departamentos, entre outros, ou através da Administração Indireta – Autarquias, Fundações, Empresas Públicas, é necessário a presença de recursos humanos, ou seja, os servidores públicos (DI PIETRO, 2017).

As diversas mudanças ocorridas nas sociedades nos últimos séculos, sobretudo no plano político e econômico, evidentes a partir da democratização das sociedades liberais (sufrágio universal) e nas incontáveis inovações tecnológicas e organizacionais que levaram a reestruturação e reorganização da produção e da força de trabalho, das relações sociais, das relações com o mercado e Estado e das relações das empresas e dos seus processos organizativos, se configuram como um grande desafio para a gestão pública, principalmente na gestão de pessoas no Serviço Público (DI PIETRO, 2017).

Gestão de Pessoas no Serviço Público

A gestão de pessoas vem passando por contínuos processos de transformação, onde a globalização é uma das causas das mudanças o que faz com que a concorrência entre as empresas aumente e dessa maneira, as empresas estão buscando colaboradores cada vez mais qualificados.

Na concepção de Gil (2007) é uma função gerencial que tem por finalidade a cooperação entre as pessoas que atuam numa determinada organização tendo em vista alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Sua origem remonta ao final do século XX, tendo evoluído a partir de áreas como a Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos (GIL, 2007).

Nesse contexto, a Gestão de Pessoas, a fim de acompanhar as transformações, vai incorporando as necessidades modernas de substituição da administração de pessoal - visão mecanicista e burocrática - por uma verdadeira gestão de pessoas - visão moderna - e com uma gestão estratégica de pessoas (GIL, 2007).

Assim como assume novos mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas como, por exemplo, o planejamento de recursos humanos, a gestão de competências, a capacitação continuada com base em competências, avaliação de desempenho e de competências, entre outros. Todavia, o serviço público por não conseguir acompanhar os avanços ocorridos no setor privado enfrenta um grande desafio diante das necessidades do contexto atual onde há um aumento do nível de exigência dos cidadãos, transparência na prestação de contas, flexibilidade, agilidade e qualidade nos serviços prestados (GIL, 2007).

Quando o assunto é gestão de pessoas dentro do setor público, Bergue (2007, p.18) a define como “o 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”.

Corroborando com o autor supracitado, a gestão de pessoas no serviço público precisa lidar com aspectos próprios, conforme segue: a rigidez imposta pela legislação, tornando difíceis as mudanças; pouca ênfase no desempenho; mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; limites à postura inovativa; poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; rotatividade na ocupação de chefia; e o papel da gratificação.

Observam-se tentativas de mudanças e certa inovação na gestão de pessoas no serviço público, porém ainda com poucos avanços e investimentos em inovações que podem ser observados na prestação dos serviços, onde não há preocupação em conseguir resultados melhores, ficando apenas na execução mecanicista das atividades (BERGUE, 2007).

Para além de estratégias, técnicas e procedimentos, a Gestão de Pessoas no serviço público, segundo Nunes (2015, p.11):

[...] é um objeto de estudo não só contemporâneo, mas também tem se demonstrado de extrema importância para atingir os objetivos na administração pública, frente à proposta do novo modelo de administração pública gerencial. A implantação de novas técnicas como capacitação, reciclagem, treinamento contínuo, identificação de competências e avaliação, traz para a gestão de pessoas, no setor público, a exata alocação de servidores [...].

O fator humano é o recurso mais importante de uma organização, porque através dele é possível atingir os objetivos e as metas propostas (CHIAVENATO, 2009). Gerir pessoas é se responsabilizar por administrar e gerir o capital humano da empresa, onde Marconi (2009, p. 35) destaca que a gestão de recursos humanos já não se pauta mais em mecanismos que privilegiavam a progressão e as melhorias salariais associadas ao tempo de serviço, mas vincular a instrumentos que incentivem o desempenho.

O setor responsável pela gestão de pessoas no serviço público, precisa estar atento a todas as mudanças e apto para inserir novas técnicas, a fim de contribuir para o desempenho das atividades e das competências de cada servidor. Nesse sentido, a pesquisa de clima organizacional pode configurar um importante instrumento.

Clima Organizacional

Diante da crescente heterogeneidade nas organizações e da diversidade da força de trabalho que envolve homens, mulheres, jovens, pessoas idosas, pessoas com deficiência, homossexuais, enfim, pessoas com estilos de vida e ritmos de trabalhos diversos, há um grande desafio para os gestores atenderem as suas demandas a fim de contribuir para o clima organizacional.

Sob o ponto de vista de Nunes (2015, p. 12), ao considerar a noção de clima organizacional, afirma que:

A definição de clima organizacional é citada na literatura por muitos autores sempre correlacionando fatores relacionados a cada indivíduo pertencente ao corpo de funcionários de uma organização, como crença, valores e a diversidade social, encontrada em cada ambiente

organizacional: aparentemente, a maioria das definições de clima organizacional ou apresenta o clima como sendo uma “rede”, ou então como sendo a forma pela qual as pessoas, através dessa rede, interagem com a organização [...].

Para Chiavenato (2011), o clima organizacional é a qualidade do ambiente organizacional absorvida pelos membros da organização a qual influencia no seu comportamento. Partindo da tese de que muitas são as definições de clima organizacional, alguns autores defendem a importância de diferenciar clima organizacional de cultura organizacional. Nesse interim, Chiavenato (2010, p. 159) define que a cultura organizacional é um “conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”.

Nessa mesma linha Gil (2007, p. 43) destaca que:

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu *layout* físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo. Enquanto há empresas que valorizam, por exemplo, o uso do uniforme e enfatizam a conformidade às normas, há outras que se caracterizam pelo estímulo à individualidade, pela autonomia de seus membros e pelo baixo nível de dependência em relação aos superiores.

Como se podem observar diversos são os fatores que comprometem o clima organizacional através da cultura organizacional com suas políticas, normas, regras e procedimentos, uma vez que influenciam diretamente nos comportamentos dos seus membros, no caso do serviço público, dos seus servidores (GIL, 2007). Assim, conseqüentemente muitos fatores podem influenciar no clima organizacional.

Fatores que Influenciam o Clima Organizacional

As organizações públicas contemporâneas não passaram ao largo das transformações econômicas, políticas, sociais e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas. Neste sentido, com o propósito de conferir e manter a legitimidade dos órgãos públicos, “[...] a administração necessita contar com o comprometimento dos agentes públicos, por meio de gestão descentralizada e flexível, para que possa viabilizar respostas mais ágeis objetivas”. (RIBEIRO; MENDES, 2015, p. 106).

Um dos aspectos comuns às instituições públicas refere-se às mudanças ocorridas nas lideranças, no sistema burocrático, no plano de cargos e salários, entre outras variáveis. De acordo com Moro (2012), estas transformações podem ser determinantes para o desempenho dos colaboradores. Numa linha de raciocínio semelhante, Mezomo (1994) destaca que a qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas, assim como nas privadas, passa pela qualidade das pessoas que atuam nas mesmas, razão pela qual faz todo o sentido investir em capital humano, tendo em vista conferir um ambiente flexível e um clima participativo.

Especificamente para o serviço público um clima organizacional favorável ou uma boa gestão do clima organizacional vem a contribuir positivamente na prestação de serviços públicos de qualidade. Por outro lado, um clima organizacional ruim pode apresentar conseqüências negativas como baixo nível de cooperação, desperdício de recursos e de tempo, baixa qualidade das tarefas e dos serviços prestados (MEZOMO, 1994).

Concebido sob esta ótica, compreender o clima organizacional torna-se fundamental, uma vez que o sucesso da organização pública está diretamente relacionado ao mesmo, podendo decretar seu sucesso ou o seu fracasso. Significa dizer que a identificação do clima organizacional encerra uma formidável ferramenta para aumentar a eficiência da organização, possibilitando a criação de um ambiente satisfatório do ponto de vista dos servidores, ao mesmo tempo em que canalizasse comportamento motivador na direção dos objetivos (RIBEIRO; MENDES, 2015).

Em síntese, conhecer a satisfação, as expectativas e as necessidades dos servidores da organização, embora represente um desafio gerencial, é crucial para a melhoria do ambiente e da qualidade do trabalho, criando parâmetros para melhoria do ambiente interno, corrigindo problemas que levem à insatisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, prejudicando a produtividade e os resultados da organização (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004). De todas as estratégias, a pesquisa de clima organizacional é a mais completa, todavia é necessário definir qual a técnica - questionário, entrevistas, observações - a ser empregada (LUZ, 2003).

De acordo com Luz (2001, p. 53) “os instrumentos utilizados para avaliar o clima de uma organização caracteriza-se como ‘pesquisa de clima.’” Já Coda (1997, p. 99) destaca que a pesquisa de clima organizacional “[...] é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional [...]”.

A literatura apresenta que alguns modelos foram desenvolvidos para o estudo de clima organizacional, todavia com diferentes fatores ou variáveis para a determinação de clima (LUZ, 2001), conforme segue Modelo de Kolb *et al.* (1986); Modelo de Sbragia (1983); Modelo de Lickert (1961); Modelo de Halpin e Grolf (1963); Modelo de Litwim e Stinger (1968); Modelo de Kolb (1971); Modelo de Campbell (1970) e Modelo de Colossi (1991).

Já Bispo (2006) destaca que os três principais modelos de clima organizacional são:

- Modelo de Litwim e Stringer (1968) que utiliza um questionário baseado em nove indicadores, entre eles, estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões;
- Modelo de Kolb *et al.* (1986) que utiliza uma escala de sete indicadores, a saber, responsabilidade, padrões, recompensas, conformismo, clareza organizacional e liderança;
- Modelo de Sbragia (1983) utiliza um modelo contendo vinte indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes indicadores: estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle.

Não se pretende aqui analisar todos os modelos de clima organizacional, apenas apresentá-los de forma objetiva e posteriormente destacar quais deles nortearam a pesquisa de clima aplicada no presente estudo.

Procedimentos metodológicos

O propósito deste capítulo consiste em descrever os procedimentos metodológicos utilizados para viabilizar esta pesquisa. No tocante ao método de abordagem, tendo em vista que o objetivo do estudo é analisar o Clima Organizacional da Secretaria Municipal de Assistência Social da Prefeitura de Laurentino, a presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa.

O presente estudo classifica-se como pesquisa de campo, a qual, segundo Fáveri, Blogoslawski e Fachini (2010) se caracterizam pela coleta de informações e dados diretamente no lugar definido para o estudo. A pesquisa de campo, segundo Gerhardt e Silveira (2009), se caracteriza pela coleta de dados junto a pessoas com o intuito de obter informações sobre o problema de pesquisa. No presente estudo, a pesquisa de campo oportunizou a coleta de informações junto aos servidores públicos que atuam na Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino.

O estudo emprega a pesquisa exploratória, descritiva e a pesquisa bibliográfica. Para Gil (2008, p.27) “as pesquisas exploratórias tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceito e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos [...]”. A pesquisa descritiva, segundo Boaventura (2004), possui como objetivo principal identificar as características de um determinado fenômeno ou uma determinada população. Este método de pesquisa trata de descrever fatos e características de uma determinada população ou área de interesse (FÁVERI; BLOGOSLAWSKI; FACHINI, 2010). Neste estudo, a pesquisa descritiva

possibilitou descrever o Clima Organizacional da Secretaria Municipal de Assistência Social da Prefeitura de Laurentino/SC.

A pesquisa bibliográfica encerra uma modalidade de pesquisa empregada com a finalidade de resolver um problema ou adquirir conhecimentos, mediante o emprego de livros, dicionários, artigos científicos, entre outros. De acordo com Fonseca (2002, p. 32), “qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto”. Vista sob esta ótica, a pesquisa bibliográfica propiciou a coleta de informações referentes à Gestão Pública, à Gestão de Pessoas e ao Clima Organizacional na literatura especializada.

No tocante aos instrumentos de coleta de dados, empregou-se o questionário, composto por 30 questões que se baseou nos Modelos de Lickert (1961), Litwim e Stinger (1968) e Colossi (1991), sendo estas divididas em três blocos de perguntas: No primeiro bloco, são propostas questões referentes ao perfil dos participantes, abrangendo variáveis como tempo de serviço, busca pelo serviço público e grau de instrução. O segundo bloco busca indagar sobre o Clima Organizacional da Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino.

As questões foram formuladas com base na escala de quatro pontos, com repostas que variavam de: concordo totalmente com a afirmativa, concordo com a maior parte da afirmativa, discordo com a maior parte da afirmativa e discordo totalmente da afirmativa. Por fim, no terceiro bloco, apresenta-se uma questão aberta, reservada para opiniões, críticas e sugestões dos participantes.

O universo da presente pesquisa abrange a totalidade dos indivíduos que trabalham na Secretaria de Assistência Social do município de Laurentino, totalizando seis participantes. Cada participante recebeu o questionário diretamente da pesquisadora, bem como as orientações para sua resolução. O questionário foi aplicado em meados de novembro de 2019, durante o expediente de trabalho, sendo os mesmos recolhidos após o término.

Por fim, em relação à análise dos dados, esta foi realizada sob a perspectiva qualitativa, uma vez que esta “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31). Sob esta ótica, segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, mas compreendidos e explicados na dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa não se deve reduzir à operacionalização de variáveis, uma vez que trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Apresentação dos resultados

No presente capítulo busca-se apresentar a descrição e a análise dos dados do estudo. Neste sentido, parte-se de uma breve contextualização da Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino. Feito isto, apresenta-se os resultados pertinentes ao questionário aplicado junto aos servidores participantes do estudo. Por fim, discutem-se os dados e sugestões nos pontos identificados na pesquisa.

A Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino

O município de Laurentino foi instalado oficialmente no dia 12 de junho de 1962, através da Lei Estadual nº 830. Situado na região do Alto Vale do Itajaí, entre a Serra do Mar e a Serra Geral. Em sua estrutura administrativa municipal, compreende o Gabinete do Prefeito, mais oito secretarias, quais sejam: Secretaria de Administração, Secretaria de Finanças, Secretaria de Educação, Cultura e Desporto, Secretaria de Transporte, Obras e Serviços Urbanos, Secretaria de Agricultura, Comércio, Indústria e Turismo, Secretaria de Saúde, Secretaria de Assistência Social e Secretaria de Habitação (LAURENTINO, 2020).

A Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino, anteriormente vinculada à Secretaria Municipal de Saúde, passou ao *status* de Secretaria de Promoção Social no ano de 2008. Já no ano de 2014 foi alterada a denominação para Secretaria Municipal de Assistência Social. Segundo a lei complementar nº 1181/2012 que dispõe sobre a competência específica de cada uma das unidades administrativas do poder executivo do município de Laurentino, compete a Secretaria Municipal de Assistência Social, entre outros, administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros (LAURENTINO, 2020).

Como não há legislação específica definindo missão, objetivos e estrutura organizacional, informalmente a Secretaria está dividida, conforme preconiza o Sistema Único de Assistência Social – SUAS, através dos níveis de Proteção Social Básica e Proteção Social Especial de Média e Alta Complexidade (BRASIL, 2011). Ou seja, conta com o equipamento Público do Centro de Referência de Assistência Social - CRAS que realiza todos os serviços, programas, projetos e benefícios com o objetivo de prevenir situações de vulnerabilidade e risco social dos indivíduos e famílias atendidas. Já as atividades da Proteção Social Especial, que visam contribuir para a reconstrução de vínculos familiares e comunitários para o enfrentamento das situações de violação de direitos, são realizadas na própria Secretaria de Assistência Social (BRASIL, 2011).

Assim, além de gerir o CRAS a Secretaria Municipal de Assistência Social é responsável pela: Gestão do Fundo Municipal de Assistência Social, Fundo Municipal do idoso e Fundo Municipal da Criança e Adolescente; Secretaria Executiva dos Conselhos Municipais de Assistência Social, do Idoso e da Criança e Adolescente; Gestão do Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal e do Programa Bolsa Família (LAURENTINO, 2020).

Atualmente todos os serviços da Secretaria Municipal de Assistência Social são ofertados em um único espaço e conta com o total de sete servidores (incluindo a pesquisadora), além do Secretário Municipal de Assistência Social e duas estagiárias. Conforme se delineou anteriormente, o presente estudo direcionou sua atenção para os servidores que atuam nesta Secretaria, cujos dados dos questionários aplicados são apresentados na próxima seção.

Descrição da pesquisa de clima organizacional

O questionário aplicado junto aos servidores públicos da Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino visou analisar o Clima Organizacional. O ponto de partida consistiu no delineamento breve do perfil dos servidores que atuam na Secretaria de Assistência Social. Os dados mostram que a maioria dos participantes (três) atua entre cinco e 10 anos na função, enquanto que dois atuam entre um e cinco anos. Os dados mostram também que os principais fatores que levaram os participantes a atuar como servidores públicos foram a estabilidade (três) e a identificação com o trabalho (três).

Quanto ao grau de instrução, constatou-se que um servidor possui Ensino Superior, dois possuem Especialização, um Mestrado, e ainda, um servidor com Ensino Médio e outro com Ensino Fundamental. Já com relação às questões fechadas que abordaram os aspectos de relacionamento e respeito entre os servidores e entre a chefia e os servidores, apresentam-se no quadro seguinte as afirmativas aplicadas no questionário e o quantitativo de respostas correspondentes, conforme segue:

Quadro1 – Respostas sobre Relacionamento dos Servidores e Chefia

Afirmativas	RESPOSTAS DOS SERVIDORES			
	Concorda totalmente com a afirmativa	Concorda com a maior parte da afirmativa	Discorda com a maior parte da afirmativa	Discorda totalmente da afirmativa
Meus colegas se respeitam e se ajudam na realização de tarefas.	Seis servidores	-	-	-
No meu setor de trabalho, os colegas têm bom relacionamento.	Seis servidores	-	-	-
As pessoas em geral, torcem pelo sucesso dos outros.	Quatro servidores	Dois servidores	-	-
Meu chefe / secretário me respeita e ajuda na realização de tarefas.	-	Dois Servidores	-	Quatro servidores

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2020).

Outro aspecto analisado referia-se a comunicação e a liberdade para expor sugestões e ideias, o que pode ser observado na seqüência.

Quadro 2: Respostas sobre Comunicação e Liberdade

Afirmativas	RESPOSTAS DOS SERVIDORES			
	Concorda totalmente com a afirmativa	Concorda com a maior parte da afirmativa	Discorda com a maior parte da afirmativa	Discorda totalmente da afirmativa
A comunicação com meus superiores é eficaz.	Um servidor	Um Servidor	Um Servidor	Três Servidores
Os meios de comunicação utilizados pela prefeitura facilitam o repasse das informações	Dois Servidores	-	Dois Servidores	Dois Servidores
Recebo informações do meu chefe / secretário constantemente sobre o que está acontecendo na prefeitura	-	-	Dois servidores	Quatro servidores
Tenho liberdade para expor minhas sugestões e ideias.	-	Dois servidores	Três Servidores	Um Servidor
Recebo <i>feedback</i> pelo desenvolvimento do meu trabalho na prefeitura.	-	Um Servidor	-	Cinco servidores

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2020).

Na seqüência podem-se observar as respostas dos servidores no que tange as questões relacionadas às condições físicas e psicológicas para o desenvolvimento das suas funções.

Quadro 3: Respostas sobre Condições Físicas e Psicológicas

Afirmativas	RESPOSTAS DOS SERVIDORES			
	Concorda totalmente com a afirmativa	Concorda com a maior parte da afirmativa	Discorda com a maior parte da afirmativa	Discorda totalmente da afirmativa
A prefeitura se preocupa com a condição física do trabalhador.	Um servidor	Um Servidor	Dois Servidores	Dois Servidores
Os equipamentos para a realização das funções são adequados às minhas necessidades	Dois servidores	Três servidores	Um Servidor	-
A prefeitura possui a quantidade adequada de pessoas para a realização de tarefas com qualidade	-	-	Um Servidor	Cinco servidores
A prefeitura se preocupa com a condição psicológica do trabalhador.	-	-	-	Seis Servidores

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2020).

Outro aspecto abordado na pesquisa de Clima Organizacional referia-se à relação com a chefia, tanto quanto a chefia direta – secretário municipal, como com o prefeito.

Quadro 4: Respostas sobre Relação com a chefia

Afirmativas	RESPOSTAS DOS SERVIDORES			
	Concorda totalmente com a afirmativa	Concorda com a maior parte da afirmativa	Discorda com a maior parte da afirmativa	Discorda totalmente da afirmativa
Costumo ser reconhecido e receber elogios pelo meu desempenho no trabalho.	-	Dois servidores	Um servidor	Três Servidores
O prefeito trata os servidores com justiça e responsabilidade.	-	-	-	Seis servidores
Considero meu chefe / secretário um bom profissional.	-	-	-	Seis servidores
Os meus superiores dão apoio e orientação para a realização das minhas tarefas.	-	Dois servidores	-	Quatro servidores

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2020).

A pesquisa analisou ainda a percepção dos servidores quanto à remuneração, a seguir pode-se observar as respostas para as afirmativas.

Quadro 5: Respostas sobre Remuneração

Afirmativas	RESPOSTAS DOS SERVIDORES			
	Concorda totalmente com a afirmativa	Concorda com a maior parte da afirmativa	Discorda com a maior parte da afirmativa	Discorda totalmente da afirmativa
O salário que recebo é compatível com as responsabilidades e exigências com as atividades que desempenho.	Um servidor	Um Servidor	Um servidor	Três servidores
Minha remuneração está adequada ao mercado de trabalho.	Um servidor	Um Servidor	Um servidor	Três servidores
Os benefícios que a prefeitura oferece satisfazem minhas necessidades.	-	-	Dois servidores	Quatro servidores
De acordo com meu nível de instrução, meu salário é adequado.	Um servidor	Dois servidores	-	Três servidores

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2020).

Por fim, analisou-se a percepção dos servidores quanto à possibilidade de crescimento profissional e a política de capacitação da Prefeitura, conforme segue:

Quadro 6: Respostas sobre Crescimento Profissional

Afirmativas	RESPOSTAS DOS SERVIDORES			
	Concorda totalmente com a afirmativa	Concorda com a maior parte da afirmativa	Discorda com a maior parte da afirmativa	Discorda totalmente da afirmativa
Meu trabalho oportuniza crescimento profissional na prefeitura.	Um servidor	Um Servidor	-	Quatro servidores
Tenho consciência que minha função influi nos resultados da prefeitura	Quatro servidores	-	Um servidor	Um Servidor
Sinto-me seguro quanto à minha permanência na empresa	Quatro servidores	-	Um servidor	Um Servidor
Meu trabalho permite que eu tenha perspectivas de crescimento profissional na carreira, porque a prefeitura tem um plano de cargos e salários.	Um servidor	-	-	Cinco servidores
A prefeitura tem uma política de capacitação permanente dos servidores.	-	-	-	Seis Servidores

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2020).

Enfim, ao final da pesquisa de Clima Organizacional, solicitou-se aos participantes que, caso julgasse necessário, apresentassem suas opiniões, críticas e sugestões tendo em vista a melhoria do Clima Organizacional da Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino.

Um dos entrevistados opinou que a qualidade do serviço público prestado na Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino é seriamente comprometida pela inserção no quadro de funcionários profissionais comissionados, fazendo do serviço público um cabide de empregos. O servidor acrescenta: “Sem tecnicidade não há qualidade de trabalho e isso é o que se vê com o secretário municipal de Assistência Social”.

Outra crítica tecida por outro respondente abordou a falta de colaboradores na Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino. De acordo com seu relato, “A falta de pessoal para atender a demanda crescente faz com que o trabalho não seja eficaz”. Além disso, afirmou que a busca por aperfeiçoamento profissional parte exclusivamente do servidor, sem que haja qualquer reconhecimento da parte da chefia e da Prefeitura.

Discussão dos resultados

Os dados apresentados na seção precedente, oriundos da pesquisa de Clima Organizacional aplicada na Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino, permitem construir um panorama do Clima Organizacional naquela Secretaria e assim destacar os pontos críticos e as potencialidades.

O primeiro aspecto a ser destacado refere-se ao perfil dos servidores. Em síntese, os dados mostram que a maioria dos servidores da Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino atua na Prefeitura entre cinco e 10 anos, o que demonstra que estes apresentam um bom conhecimento entre si, e que buscaram o serviço público em virtude da estabilidade e da identificação com o trabalho, e que a maioria possui Ensino Superior completo.

Quanto ao relacionamento entre os servidores e entre estes e a chefia, especialmente no que tange ao respeito e ajuda sobre os dados relativos ao Clima Organizacional mostraram que este é muito bom, não havendo unanimidade apenas quanto à torcida acerca do sucesso e a ajuda e respeito da chefia em relação aos colaboradores. Em síntese, o aspecto que demanda maior atenção refere-se à ajuda e respeito da chefia/secretário em relação aos colaboradores.

Para a construção de um clima organizacional favorável, o respeito, a ajuda, o entrosamento entre os servidores e entre os servidores e a chefia é indispensável. Isto quer dizer que, no momento em que esta “[...] interação positiva é atingida, nota-se a existência daquilo que muitos autores denominam sinergia, onde o todo é mais que a simples soma das partes, ampliando assim o potencial das forças individuais, atingindo-se dessa forma maior eficácia”. (BERGAMINE, 2011, p.84).

Já no que se refere à comunicação existente na Secretaria Municipal de Assistência Social, os dados mostraram que esta não é eficaz. Esta afirmação encontra sustentação no fato de que a maioria dos respondentes reconheceu que a comunicação com os superiores não é eficaz, bem como na constatação segundo a qual os servidores não recebem qualquer informação por parte do chefe/secretário sobre o que está acontecendo na Prefeitura, bem como no reconhecimento que não possui liberdade para expor suas ideias e não recebe *feedback* pelo desenvolvimento do trabalho na Prefeitura.

Fica evidenciado, assim, que a comunicação existente na Secretaria de Assistência Social é bastante deficitária, especialmente entre chefia e subordinados, o que demonstra a necessidade de implementar medidas que solucionem o problema, tais como: capacitação permanente para os gestores / secretários no que se refere a gestão de pessoas; realização de reuniões semanais para troca de ideias, opiniões e repasse de informações da gestão para os subordinados.

Em relação às condições físicas e psicológicas experimentadas pelos colaboradores no desempenho de suas atribuições na Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino, a pesquisa de Clima Organizacional evidenciou que a Prefeitura não se preocupa com a condição física do trabalhador, não possui a quantidade adequada de pessoas para a realização de tarefas com qualidade e não se preocupa com a condição psicológica dos servidores. Fica claro que, na ótica dos servidores respondentes, as condições de trabalho não são boas na Secretaria de Assistência Social de Laurentino. O único ponto avaliado positivamente refere-se aos equipamentos, que são adequados para a realização das tarefas com qualidade.

Assim, se faz necessária a realização de concurso público para a contratação e adequação das equipes, a fim de diminuir a sobrecarga de trabalho dos servidores. Bem como, a exemplo das empresas privadas, investir em programas de saúde ocupacional, ginástica laboral e em programas de saúde mental que proporcionem acompanhamento psicológico aos servidores e espaços de relaxamento para aliviar os momentos de tensão e estresse.

Em relação à chefia evidenciou-se que a maioria dos servidores não considera seu chefe um bom profissional e que o prefeito não trata com justiça os servidores. Além disso, os dados revelaram que a maioria dos servidores respondentes afirmou que não recebe reconhecimento e elogios pelo desempenho no trabalho de seus superiores, bem como não dão apoio e orientação para a realização das tarefas. Mais uma vez, aparece a dificuldade anteriormente constatada em relação à falta de comunicação entre a chefia e os servidores subordinados.

Portanto, algumas medidas podem ser tomadas, tais como: promover treinamentos de como dar e receber *feedback* com os gestores e servidores; promover eventos de integração entre as demais secretarias da Prefeitura para que todos reconheçam as ações desenvolvidas pelos servidores; realização de reuniões mensais entre os servidores e o prefeito; visitas mensais do prefeito a Secretaria de Assistência Social; priorização na contratação de técnicos para o cargo de Secretário Municipal, ao invés de insistir na contratação de “cargos políticos”.

Os dados coletados evidenciam que há descontentamento dos servidores quanto à remuneração, haja vista que a maioria dos respondentes afirmou que o salário não é compatível com as responsabilidades e exigências das atividades desempenhadas e que a remuneração não é adequada ao mercado de trabalho, bem como não é adequado com o nível de instrução.

Fica claro assim que se faz necessária uma reavaliação da política de remuneração praticada na Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino, através da alteração da legislação dos cargos e salários e equiparação dos salários conforme o nível de escolaridade/formação, haja vista que a mesma é fonte de descontentamento por parte dos servidores que lá atuam.

A pesquisa possibilitou constatar que a maioria dos servidores da Secretaria de Assistência Social de Laurentino tem a percepção que, embora reconheçam a estabilidade no emprego e a importância do seu trabalho no escopo da Prefeitura como um todo, o trabalho não oportuniza crescimento profissional na Prefeitura, assim como não permite que tenha perspectivas de crescimento profissional na carreira, bem como que a Prefeitura não possui uma política de capacitação permanente dos servidores.

Estes dados mostram de forma clara que se faz necessário implementar medidas voltadas ao aperfeiçoamento profissional, assim, como é preciso rever a ausência de uma efetiva política de recursos humanos e de benefícios que possibilite ao servidor, perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional. Ou seja, se faz necessário a criação de um Plano de Cargos e Salários, avaliação dos servidores através de indicadores de desempenho e não por indicações políticas, bem como o desenvolvimento de uma política de capacitação permanente dos servidores

Por fim, a partir das críticas tecidas pelos servidores respondentes, fica claro que o Clima Organizacional da Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino compromete a qualidade dos serviços prestados,

especialmente por falta de técnicos especializados, de pessoal suficiente para atender a demanda e de incentivo e reconhecimento quanto ao aperfeiçoamento profissional.

Considerações finais

O objetivo deste estudo visava analisar o clima organizacional da Secretaria Municipal de Assistência Social de Laurentino, onde o ponto de partida foi a fundamentação teórica das categorias norteadoras, a saber: gestão pública, gestão de pessoas e clima organizacional. A partir da aplicação do questionário e da posterior análise dos dados obtidos, foi possível levantar os principais problemas vivenciados pelos servidores da referida Secretaria que inviabilizam um clima organizacional favorável, assim como, foi possível levantar algumas potencialidades do grupo.

A insatisfação por parte dos servidores pode estar relacionada ao atual contexto político que o município de Laurentino vive diante da eminente cassação do atual prefeito e vice-prefeito e a consequente realização de novas eleições. Essa situação gera um clima de insegurança e sensação de “pouco caso” por parte dos atuais gestores com relação às demandas dos servidores.

Dentre os pontos críticos identificados, tais como, a dificuldade de relacionamento dos servidores com a chefia imediata, dificuldade de comunicação e repasse de informações, falta de pessoal, a inexistência de uma política de capacitação permanente e de um plano de cargos e salários, assim como, o fato dos servidores reconhecerem que o prefeito (autoridade máxima do serviço público municipal) não os trata com justiça e responsabilidade, foi o destaque na pesquisa.

A pesquisa poderá contribuir para a gestão da Secretaria de Assistência Social, pois os dados levantados servem como um alerta para toda a Prefeitura, a fim de repensar e reestruturar os seus aspectos organizacionais, principalmente no que concerne a gestão de pessoas, uma vez que o capital humano é um dos fatores relevantes para as organizações.

Uma das principais medidas seria implantar de fato uma política estratégica de recursos humanos com foco no bem-estar do servidor e não apenas na administração e controle de pessoal. Uma política de recursos humanos que vá além da avaliação do estágio probatório, que também não é efetiva no Município de Laurentino, pois, em sua maioria, o servidor não obtém *feedback* da sua atuação nos três primeiros anos no serviço público e tal situação vai se perpetuando ao longo dos anos, também pela ausência de indicadores de desempenho.

Mesmo com todas as dificuldades, os servidores da Secretaria de Assistência Social se configuram como um grupo coeso que se respeita e se ajuda na realização das tarefas. E, ainda por iniciativa própria buscam estratégias para melhorar o ambiente de trabalho. Dessa forma, acredita-se que por meio da reestruturação da política de recursos humanos, da implantação de uma política de capacitação permanente, da implantação de um canal de comunicação eficiente e transparente, da nomeação de pessoas técnicas, capacitadas e com habilidades para gerir pessoas e conflitos será possível diminuir as dificuldades levantadas na pesquisa.

Outro ponto relevante identificado na pesquisa se refere a necessidade de se investir em programas de saúde ocupacional, ginástica laboral e em programas de saúde mental que proporcionem acompanhamento psicológico aos servidores e espaços de relaxamento para aliviar os momentos de tensão e estresse. Identificou-se a necessidade de diminuir a sobrecarga de trabalho dos servidores, e dessa forma, poderá se buscar a realização de concurso público para a contratação e adequação das equipes.

Por fim, todas as sugestões apresentadas neste estudo visam contribuir para um melhor clima organizacional na Secretaria de Assistência Social do Município de Laurentino, Santa Catarina, o que conseqüentemente, irá contribuir na prestação dos serviços públicos para a população com maior qualidade e eficiência.

Referências

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educus, 2007.
- BERGAMINE, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v.16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRASIL. **Lei nº 12.435, de 6 de julho de 2011**. Altera a Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a organização da Assistência Social. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12435.htm. Acesso em: 08 jan. 2020.
- CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas**. Bauru, 2004. Disponível em: http://189.3.143.36/seget/artigos08/345_seget.08clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf. Acesso em: 24 Dez. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. *In*: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 30. Rio de Janeiro: Forense, 2017.
- FÁVERI, Helena Justen de; BLOGOSLAWSKI, Ilson Paulo Ramos; FACHINI, Olímpio. **Educar para a pesquisa: normas para a produção de textos científicos**. 3. ed. Rio do Sul: UNIDAVI, 2010.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IBGE. Disponível em: <http://cod.ibge.gov.br/124V>. Acesso em: 17 dez. 2019.
- KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LAURENTINO. **Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal**. Disponível em: <https://www.laurentino.sc.gov.br>. Acesso m: 08 jan. 2020.
- LAURENTINO. **Lei Complementar nº 1181/2012 de 27 de fevereiro de 2012**. Disponível em: <https://www.laurentino.sc.gov.br>. Acesso em: 08 jan. 2020.
- LAURENTINO. **Portal da Transparência do município de Laurentino / SC**. Disponível em: <https://laurentino.atende.net/?pg=transparencia#!/grupo/8/item/6/tipo/2>. Acesso em: 08 jan. 2020.
- LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

- LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182p. Dissertação (Mestrado Em Sistemas De Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MEZOMO, João Catarin. **Educação qualidade**: a escola volta às aulas. São Paulo: Terra, 1994.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORO, Angélica Balconi. Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico administrativos de uma instituição pública de ensino. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2012, Salvador. **Anais [...]**, Salvador, nov. 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG494.pdf. Acesso em: 20 dez. 2019.
- NUNES, Joedna Lima Oses. Clima Organizacional no Setor Público: Um estudo de Caso no Juizado Especial Cível de Brumado/BA. **Revista NAU Social**, v.6, n.10, p. 09-22, 2015.
- RIBEIRO, Maria do Carmo Leite Ribeiro; MENDES, Luis Roberto Sousa. A influência do clima organizacional sobre o trabalho de um setor público. **Revista Húmus**, v.5, n.15, 2015.
- SILVA, Teilmá Maria da. VIANA, Cíntia Milena Cid; FEITOSA, Leandro da Cruz. O Impacto da Gestão do Clima Organizacional no Comportamento das Pessoas do Setor Público. **Rev. Mult. Psic.**, v.12, n.42, p. 213-224, 2018.
- SOUSA, V. D.; DRIESSNACK, M.; MENDES, I. A. C. Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem. Parte 1: desenhos de pesquisa quantitativa. **Ver Latino Americana Enfermagem**, v. 15, n. 3, p. 502-7, 2007.
- TYBEL, A. J. **Clima Organizacional no serviço público**: um estudo com servidores da UFES, Campus de São Mateus. 111f. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, São Mateus, 2018.