



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do  
Sul

Brasil

de Paula, Patrícia; Stefano, Silvio Roberto; de Andrade, Sandra Mara; Aparecida Zampier, Marcia  
CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA  
Gestão & Regionalidade, vol. 27, núm. 81, septiembre-diciembre, 2011, pp. 59-73  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133421280005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA** *ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CULTURE IN A PUBLIC ORGANIZATION*

### **Patrícia de Paula**

Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Unicentro - Universidade Estadual do Centro-Oeste.

Recebido em: 15/08/2011

Aceito em: 19/11/2011

### **Silvio Roberto Stefano**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo FEA - USP; Professor de graduação e pós graduação da Universidade Estadual do Centro - Oeste UNICENTRO e Professor Colaborador PPA Mestrado Administração UEL.

### **Sandra Mara de Andrade**

Professora da Universidade Estadual do Centro – Oeste UNICENTRO, atuando no curso de graduação em Administração. Doutoranda em Administração FEA - USP.

### **Marcia Aparecida Zampier**

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Professora da Universidade Estadual do Centro – Oeste UNICENTRO, atuando no curso de graduação em Administração

### **RESUMO**

Este artigo analisa o clima organizacional, as características da cultura organizacional e os níveis de satisfação dos funcionários em uma organização pública federal. A pesquisa tem caráter exploratório e descritivo. Utilizou-se questionário baseado na medição de cultura de Bruno & Sousa (2006) e de Siqueira (2008), relacionado à satisfação no trabalho. A pesquisa atingiu 100% dos colaboradores ativos na instituição, um grupo constituído por quatro colaboradores efetivos e 20 temporários. Os resultados levaram à conclusão de que a instituição é um bom lugar para trabalhar, sendo a amizade um dos fatores que fazem as pessoas mais satisfeitas com o trabalho. O capital intelectual é jovem e de fácil adaptação. O fator que mais diminui o nível de satisfação dos funcionários é a falta de possibilidades de promoção. O trabalho é exercido com liberdade de ação e autonomia, sem grande dependência dos líderes, o grupo é priorizado, o líder não é considerado mais importante que a empresa.

**Palavras-chave:** clima; cultura; satisfação no trabalho.

### **ABSTRACT**

This article examines the organizational climate, the characteristics of organizational culture and satisfaction levels of employees in a federal organization. The research is exploratory and descriptive. A questionnaire was used to measure organizational culture, based on Bruno and Sousa (2006) and Siqueira (2008) related to job satisfaction. The survey reached 100% of active employees in the institution, with 4 effective employees and 20 temporary employees. The results showed that the institution is a good place to work, friendship is one of the factors that make people more satisfied with the work. Intellectual capital is young and adaptable. The main factor that decreases the level of employee satisfaction is the lack of promotion possibilities. The work is carried out with freedom and autonomy of action, without much dependence on the leaders, the group is prioritized, the leader is not considered more important than the company.

**Keywords:** Climate, culture, job satisfaction.

---

#### **Endereços dos autores:**

##### **Patrícia de Paula**

patpaula@yahoo.com.br

##### **Sandra Mara de Andrade**

smaraandrade@yahoo.com.br

##### **Silvio Roberto Stefano**

professor-silvio@hotmail.com

##### **Marcia Aparecida Zampier**

marciazampier@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto atual, diversas organizações ainda se preocupam apenas com os resultados, pouco se interessando pelas pessoas. O clima organizacional é visto como supérfluo por muitos gestores, que focam apenas nos resultados financeiros, sem se importar com quem gera esses resultados e em que condições eles são gerados.

O colaborador precisa ser valorizado e estar em um ambiente agradável para exercer suas funções sem medo de represálias, pois os seus sentimentos devem ser considerados, assim como suas expectativas. A vida de cada colaborador deve ser compreendida de forma integral, sem uma divisão entre vida pessoal e profissional. Além disso, é importante que exista uma integração entre empresa e colaborador, conforme afirmou Santos (1999: 22):

Uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo deverá ocorrer com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de caráter institucionais. Isto trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais.

Ainda tratando da integração entre empregado e empresa, Dutra (1996) declarou que, quando a pessoa percebe que os resultados desejados estão sendo alcançados, ela fica mais satisfeita consigo e com suas atividades, e essa satisfação é transferida para o seu trabalho. Assim sendo, o grande diferencial competitivo em uma organização é o capital intelectual, pois as pessoas são únicas e podem maximizar seu potencial quando a organização colabora para isso. A cultura organizacional se reflete diretamente na conduta dos colaboradores e, consequentemente, no clima das organizações.

Considerando-se uma empresa pública, é interessante ressaltar que, por mais que a maioria das pessoas visualize o ambiente como sendo agradável e sem conflitos, por haver estabilidade, o clima das organizações públicas é ainda mais complexo de gerenciar.

Diante desse contexto, o presente estudo procura analisar o clima e a cultura organizacional, bem como os níveis de satisfação dos funcionários públicos. Para

isso, o artigo se estrutura da seguinte forma: inicia-se com o seu referencial teórico, discorrendo sobre a satisfação no trabalho, sobre seus aspectos principais, características e conceitos. Logo em seguida, o assunto abordado é o clima organizacional, alguns conceitos, importância e características; e, posteriormente, o tema mencionado é a cultura organizacional, parte em que são elucidados alguns conceitos, funções e demais aspectos de importância. Após ser apresentada a parte teórica e a metodologia utilizada, será delineada uma análise dos resultados da pesquisa, seguida das considerações finais.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA

Quais as características da cultura organizacional na empresa pesquisada? Quais os níveis de satisfação com o clima organizacional? De que maneira o clima organizacional interfere na satisfação dos colaboradores?

O objetivo principal desse estudo é analisar o clima organizacional, as características da cultura organizacional e os níveis de satisfação dos colaboradores com o trabalho em uma organização pública federal, identificando, assim, se há relações entre esses aspectos e como se apresentam.

## 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 3.1 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho envolve muitos aspectos, tais como a convivência do indivíduo dentro da organização, o respeito às regras, a aceitação dos padrões de trabalho, as recompensas. Assim sendo, a mensuração da satisfação do colaborador se torna complexa. Para Davis & Newstrom (1992), a satisfação no trabalho envolve sentimentos favoráveis ou desfavoráveis, dependendo da visão que os empregados têm do seu trabalho. Portanto, a satisfação envolve sentimentos relativos, pois o que é satisfatório para um funcionário nem sempre é para os outros.

Além disso, conforme indicaram Brown & Huning (2010: 2), a satisfação no trabalho pode ser definida ainda:

(...) como o prazer que os funcionários experimentam na realização de seu trabalho.

É considerado um resultado importante, devido às suas ligações com o estresse relacionado ao trabalho, rotatividade, absenteísmo e resultados semelhantes<sup>1</sup>.

No mesmo sentido, Robbins (2005: 67) acrescentou ainda que "o interesse dos executivos quanto à satisfação no trabalho costuma se centrar nos seus efeitos sobre o desempenho dos funcionários". É comum ouvir que funcionários satisfeitos possuem um desempenho melhor. Logo, é possível entender que há uma relação entre satisfação no trabalho e no desempenho. Por outro lado, conforme assinalaram Bowditch & Buono (1992), o melhor desempenho não está diretamente ligado à satisfação no trabalho. Alguns pesquisadores defendem que há certa relação entre satisfação no trabalho e desempenho em algumas hipóteses, uma delas é que o bom desempenho causa satisfação quando há reconhecimento e recompensas.

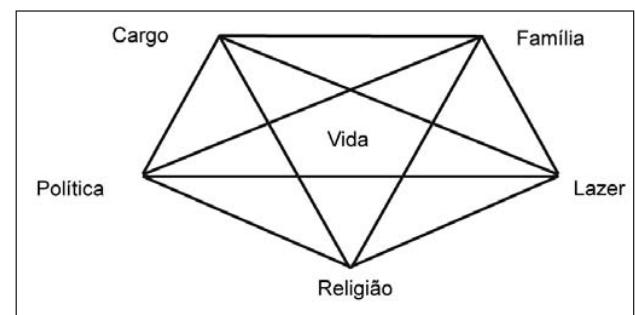
Segundo Siqueira (2008), a satisfação representa as experiências prazerosas que o ser humano vivencia dentro das organizações, que podem estar relacionadas com o salário, com os demais colaboradores, com os superiores, com o trabalho que se realiza, com as recompensas e o quanto isso é gratificante.

Diante do exposto, é possível afirmar que a satisfação não é uma constante que, uma vez alcançada, o empregado estará de tal modo para sempre. Davis & Newstrom (1992) corroboraram essa afirmação, pois consideraram que a satisfação no trabalho é construída com o tempo de acordo com o conhecimento do ambiente de trabalho pelo empregado. Além disso, a satisfação no trabalho pode ser deteriorada muito rapidamente porque as necessidades são passíveis de mudança. Por isso, os administradores não podem negligenciar a respeito, mas sim prestar atenção às atitudes dos empregados e às mudanças que ocorrem constantemente nas organizações.

Os funcionários expressam de diversas maneiras a não satisfação com o trabalho. Eles podem se tornar insubordinados, furtar algo da empresa, não se dedicar ao trabalho. Além disso, podem abandonar

a empresa, tentar melhorar as condições de trabalho através de discussão dos problemas com superiores ou sindicatos; podem também ser otimistas e acreditar que as coisas irão melhorar ou deixar as coisas piorarem, contribuindo, para isso, com faltas, atrasos e ausência de empenho, dentre outros fatores (ROBBINS, 2005).

Davis & Newstrom (1992: 123) explicaram que "a natureza do ambiente de alguém fora do trabalho influencia seus sentimentos no trabalho". Além disso, os administradores têm cada vez mais a necessidade de conhecer e acompanhar a pessoa no cargo e também nas suas atitudes fora do ambiente da empresa. A Figura 1 apresenta a interligação entre as várias dimensões da vida do empregado:



**Figura 1:** A vida vinculada do funcionário  
Fonte: Davis & Newstrom (1992: 124).

Não há como fazer uma desconexão entre os lados profissional e pessoal, pois é a vida de um mesmo indivíduo, uma só vida e sempre haverá influência de um fator sobre o outro mesmo que sem essa intenção. Outro aspecto importante é a relação que a satisfação no trabalho tem com o clima organizacional, que será tratado no próximo tópico: há uma transversalidade dos conceitos. De acordo com Luz (2003: 13), "direta ou indiretamente, os conceitos nos remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização".

Para saber qual o grau de satisfação das pessoas, é necessário utilizar algum instrumento de medição. O modelo de Siqueira (2008) apresenta 15 variáveis sobre satisfação no trabalho, envolvendo os seguintes aspectos: o espírito de colaboração dos colegas; o número de vezes que já foi promovido; o salário comparado com a quantia trabalhada; o tipo de amizade demonstrada pelos colegas; o grau de interesse des-

<sup>1</sup> *Job satisfaction is defined as the enjoyment that employees experience by performing their jobs. It is considered an important outcome due to its links with job-related stress, turnover, absenteeism and similar outcomes".*

pertado pelas tarefas; o salário comparado à capacidade profissional; a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal; a capacidade do trabalho de absorver; a existência de oportunidades de ser promovido na empresa; o entendimento com o chefe; o salário comparado aos esforços no trabalho; a maneira de tratamento do chefe; a variedade de tarefas realizadas; a confiança nos colegas; e a capacidade profissional do chefe.

### 3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Siqueira (2008), o clima organizacional é importante para compreender o ambiente de trabalho e como está relacionado ao comportamento das pessoas, assim como sua qualidade de vida e o reflexo que isso terá no desempenho das organizações. Champion, citado por Luz (2003: 10), definiu clima como:

(...) as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

O clima organizacional é, sem dúvidas, um aspecto que diferencia as empresas com uma boa gestão de pessoas das empresas que somente consideram o capital humano como um mero recurso. De acordo com Paschoal (2006: 135), “um ideal de clima interno para toda empresa é aquele em que os colaboradores tenham tanto orgulho da empresa onde trabalham como sentem do trabalho que fazem nela”. A esse respeito, Kanaane (1999: 40) acrescentou que:

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

Nesse contexto, as pessoas têm maior participação

nas decisões, colaboram com a organização para alcançar os resultados desejados e para que o trabalho em equipe seja realizado da melhor maneira possível, dentro de um clima agradável.

Ainda conforme explicitou Luz (2003), é possível afirmar que o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. O clima bom pode ser identificado através do orgulho que as pessoas sentem em trabalhar na empresa, da baixa rotatividade; sendo assim, elas trabalham com alegria, dispostas, participam e são comprometidas com o que fazem. Por outro lado, o clima ruim ou prejudicado existe quando algumas variáveis afetam negativamente os funcionários, gerando tensão, discórdia, rivalidades e desinteresse pelo trabalho, dentre outros fatores. A intensidade com que acontecem é que define o quanto ruim ou prejudicado está o clima na organização.

O clima organizacional pode causar impacto também na qualidade dos serviços. Muitas vezes, a culpa por reclamações dos clientes é atribuída aos colaboradores como se eles fossem os únicos responsáveis. Porém, as empresas não consideram que a falha pode não estar nos funcionários, mas ser resultado do contexto em que eles estão inseridos. Segundo Luz (2003), o investimento na gestão do clima contribui para uma melhor qualidade nos serviços. É importante que o ambiente seja favorável, que os recursos sejam os necessários e que as pessoas estejam preparadas para o trabalho, seguras do que estão fazendo. Para tal, é importante conhecer os principais modelos de pesquisa de clima organizacional e aproveitá-los em benefício da organização.

#### 3.2.1 Modelos de análise de clima organizacional

O modelo de Litwin & Stringer (1968), citado por Bispo (2006), utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores, assim denominados: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

Outro modelo bastante utilizado é o de Kolb, que

faz uso de sete fatores/indicadores. Além de responsabilidade, recompensas e padrões, que já foram citados no modelo de Litwin & Stringer, ainda estão inclusos os seguintes aspectos: conformismo, clareza, calor e apoio. Os defensores deste modelo consideram que a amizade e as boas relações sobressaem no ambiente da organização, e que a liderança, a qual envolve a disposição dos membros da organização a se tornarem líderes, se necessário, não fica restrita apenas a uma ou duas pessoas das quais as outras são dependentes (KOLB, RUBIN & McINTYRE, 1990).

Afora os já citados, cabe acrescentar o modelo desenvolvido por Sbragia (1983), que contém 20 fatores/indicadores. Além de aspectos já mencionados nos modelos anteriores, como conformismo, estrutura, cooperação, recompensas, padrões, conflitos e identidade, há ainda outros 13, elencados a seguir: estado de tensão, onde a racionalidade prevalece nas ações das pessoas; ênfase na participação, que representa o quanto as pessoas estão envolvidas nas decisões; proximidade da supervisão, o que se refere à liberdade das pessoas para tomar iniciativa; consideração humana; autonomia presente; prestígio obtido; tolerância existente; clareza percebida, que se refere ao quanto as pessoas sabem sobre suas possibilidades de progresso no contexto organizacional; justiça predominante, que descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; condições de progresso; apoio logístico proporcionado ou o quanto a organização facilita o trabalho por meio de condições favoráveis e de instrumentos de trabalho necessários; reconhecimento proporcionado; forma de controle, caracterizada pelo quanto a organização utiliza de controle de custos e produtividade, dentre outros aspectos para solucionar problemas antes de punir.

O modelo de Litwin & Stringer foi o primeiro a ser utilizado em empresas de grande porte, e os resultados mostraram a importância do estudo de clima organizacional nas empresas. O modelo de Kolb surgiu duas décadas depois como aperfeiçoamento do modelo de Litwin & Stringer, incluindo os estudos de psicologia aplicada às organizações. O modelo de Sbragia baseou-se no modelo de Litwin & Stringer através de um estudo em 13 instituições públicas de pesquisa no Brasil; mostrando-se bem abrangente,

identificou várias falhas nas políticas de recursos humanos (BISPO, 2006)

A partir da análise dos diversos modelos, percebe-se que o clima e a satisfação no trabalho mantêm uma estreita relação, pois os dois termos são geralmente citados como complemento um do outro. Além disso, é comum que haja uma confusão entre os conceitos de clima e cultura organizacional ou que sejam tratados como coisas parecidas. De acordo com Luz (2003: 13), isso ocorre "porque a cultura influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa. São faces de uma mesma moeda, são conceitos complementares". Portanto, o tópico seguinte trata sobre a cultura organizacional e como ela se apresenta nas organizações.

### 3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações apresentam, em sua grande maioria, procedimentos registrados, com uma estrutura organizada e com cargos definidos. Porém, dentro da mesma organização formal, existe uma organização informal, onde há uma maneira diferente de fazer as coisas, relações que transpõem a hierarquia e em que os procedimentos são adaptados às pessoas que os exercem. Dessa maneira, a organização formal vai sendo modificada e, com esses ajustes, surge uma cultura que vai se disseminando entre as pessoas e que se incorpora à empresa gradualmente. Conforme salientaram Wagner III & Hollenbeck (2003: 367), "(a) cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho".

De acordo com Santos (2000), o clima pode mudar com o tempo por aceitar mais facilmente intervenções, já a cultura está relacionada com mudanças de longo prazo, portanto mais profundas e mais difíceis de intervir. Aquino (1992: 111) corroborou essa ideia, afirmando que "a palavra cultura exprime a sensação de um estilo de vida ou de um conjunto de normas que regulam a conduta de um grupo social". Tendo em vista que cada grupo

social apresenta características que o diferenciam dos demais, a cultura, dentro desse contexto, nasce do estabelecimento de normas, valores e experiências que tornam a organização distinta das demais. Assim, é possível afirmar que cultura é um conceito mais relacionado a níveis mais profundos de comportamento dos grupos, enquanto clima reflete a percepção de um grupo num determinado momento.

O poder, presente logo na fundação da empresa, e a imagem do fundador também são elementos modeladores da cultura. Dessa maneira, o fundador imprime na organização a imagem que mais se assemelha à sua visão do mundo, aos valores que ele deseja que estejam presentes nas pessoas, e isso vai sendo internalizado pelos demais membros (FLEURY & FISCHER, 1989).

Segundo Srour (1998), a cultura se refere à simbologia das coletividades, pois a sua essência está nas representações imaginárias, e essas ideias reflexivas são especialmente vivenciadas, pois a cultura é estudada e compartilhada, não é uma herança genética, e sim algo dependente da socialização (legitimização). Portanto, de acordo com Tomei & Russo (2009), apesar de a cultura organizacional não poder ser modificada rapidamente, é importante para a nova organização conhecer e entender os aspectos culturais que os funcionários trazem das empresas que trabalharam anteriormente; assim, é possível criar uma cultura organizacional em que os membros tenham o desejo de apoiar.

Seguindo o mesmo entendimento, Bruno & Sousa (2006) mencionaram que o desenvolvimento de uma organização tem relação direta com o desenvolvimento da sua cultura, seus valores, crenças, ritos, lendas e leis, dentre outras características já mencionadas, que são moldadas da sociedade e que foram adquiridas ao longo de sua formação. Para Kroeber & Kluckhohn (1952), citados por Bhaskaran & Sukumaran (2007), “a cultura de uma entidade são os valores predominantes e comportamentos dos seus membros e esses valores e comportamentos são adquiridos através de uma história comum e experiência.”<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> “According to Kroeber and Kluckhohn (1952) apud Bhaskaran and Sukumaran (2007) an entity's culture is the predominant values and behaviours of its members and such values and behaviours are acquired through a common history and experience”

A cultura organizacional se reflete diretamente no comportamento das pessoas dentro das organizações. Para Luz (2003: 14), “a cultura de uma empresa acaba reforçando o comportamento de seus membros, determinando o que deve ser seguido e repudiando o que deve ser evitado.”. Marras (2005: 52), no mesmo sentido, afirmou:

O homem constrói seu próprio perfil cultural a partir do instante em que está inserido num grupo social e passa a interagir com o meio que o circunda. Pela práxis, assimila pressupostos, assumindo-os como valores verdadeiros para dirigir sua conduta.

A cultura organizacional possui funções como a criação de uma identidade organizacional, facilita o compromisso coletivo, promove a estabilidade organizacional e molda o comportamento ao ajudar os membros, dando sentido a seus ambientes. Assim sendo, essas funções coordenam o trabalho e fazem com que o comportamento seja reforçado dentro das organizações (WAGNER III & HOLLENBECK, 2003).

A cultura é conhecida por todos os membros da organização através do relato de sua história, pela prática de suas normas e de seus símbolos. O líder tem participação ativa na manutenção ou na mudança da cultura junto com os seus liderados; assim, a cultura não permanece estática, sendo disseminada e vivenciada por todos (BERGAMINI, 2006).

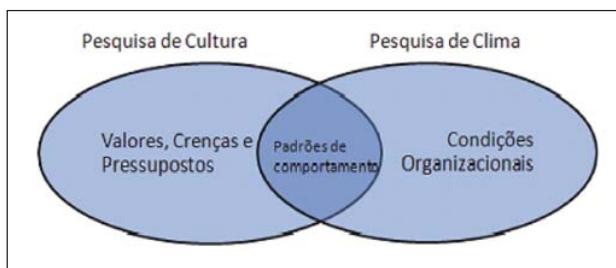
Conforme Fleury & Fischer (1989: 37):

A cultura é um elemento que serve ainda à realização das tarefas inerentes à adaptação externa, onde podemos ler mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas. Tal conceito comporta ainda a afirmação de que a cultura pode ser vista como propiciando aos indivíduos uma interpretação da realidade e, portanto, conferindo sentido e significado à realidade.

Aquino (1992) descreveu que, da mesma forma como a empresa influencia no comportamento do indivíduo, este influencia o processo de formação da cultura da empresa. Isso ocorre porque, quando o sujeito entra na organização, leva consigo suas experiências, seus sentimentos, suas maneiras de viver e ver o mundo, suas habilidades e sua motivação,

dentre tantas outras características que irá compartilhar com os demais colaboradores da empresa, e é dessa interação com os demais que a cultura organizacional nasce.

Bowditch & Buono (1992: 185) acrescentaram ainda que "decifrar a cultura de uma organização é um processo altamente interpretativo e subjetivo, que exige uma visão tanto histórica como das atividades atuais". Tendo isso em vista, é importante realizar pesquisas, pois, de acordo com Santos (2000: 42), "as pesquisas de clima organizacional 'tiram a temperatura' da organização e podem ser muito úteis para determinar as causas da baixa motivação do empregado".



**Figura 2:** Interfaces entre pesquisas de clima e cultura  
Fonte: Santos (2000: 43).

Conforme evidencia a Figura 2, a pesquisa de cultura se volta para valores, crenças e pressupostos compartilhados, enquanto a pesquisa de clima se volta para as condições organizacionais, ou seja, para as condições do ambiente interno das organizações. Portanto, os padrões de comportamento estabelecidos pela cultura terão influência direta no clima da organização.

Para realizar uma pesquisa de cultura, pode-se utilizar algum modelo de medição. O modelo de medição de cultura de Bruno & Sousa (2006) apresenta nove dimensões de análise da cultura organizacional, sendo elas: concentração de poder, personalismo, paternalismo, postura de espectador, formalismo, impunidade, lealdade pessoal, evitação de conflito e flexibilidade. Então, é possível constatar qual o tipo de cultura de uma empresa através das dimensões que mais forem relevantes.

Para Bergue (2010: 21), "(n)o caso de uma organização pública, o sistema de gestão possui um componente definido por aspectos de natureza histórica,

identificados pelos valores da organização, por elementos culturais de forma geral, além de aspectos de fundo normativo (constitucional e legal)".

A cultura do país deve ser levada em consideração para se conhecer melhor sobre o comportamento das pessoas nas organizações, pois o contexto cultural da nação tem um impacto relevante sobre as pessoas, sendo que, por mais que a cultura organizacional seja forte, a cultura do país sempre terá maior influência sobre ela (ROBBINS, 2005).

De acordo com Schein (2001: 37), citado por Silva, Medeiros & Albuquerque (2009), "não existe cultura certa ou errada, melhor ou pior, a não ser em relação ao que a organização está tentando fazer e ao que o ambiente em que ela opera permite".

#### 4. METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como descriptiva, de caráter exploratório. Segundo Gil (1988), é o tipo de pesquisa que visa a descrever um objeto pesquisado, e se utiliza geralmente de um instrumento, que pode ser o questionário. O presente estudo foi realizado na Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), uma instituição da administração pública federal que articula e coordena pesquisas estatísticas, conta a população de tempos e tempos, retratando a realidade da população brasileira para que possam ser tomadas as medidas necessárias com relação às políticas públicas.

Para se estabelecerem parâmetros, o IBGE possui 27 unidades estaduais (26 nas capitais dos estados e uma no Distrito Federal), 27 setores de documentação e disseminação de informações (26 nas capitais e um no Distrito Federal) e 533 agências de coleta de dados nos principais municípios. Conforme indica o sítio da instituição na Internet, uma dessas agências está localizada em Guarapuava, no Paraná.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica que, conforme ensinou Gil (1988: 48), "é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos"; também foi aplicado um questionário que, segundo Marconi & Lakatos (1985), "é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença

do entrevistador". Os questionários foram entregues pelo próprio pesquisador aos colaboradores na agência de Guarapuava no período de 5 de novembro de 2010 a 12 de novembro de 2010. A pesquisa atingiu o universo de 100% dos colaboradores ativos na instituição nas datas de aplicação dos questionários, dentre eles quatro colaboradores efetivos (técnicos em pesquisas e informações) e 20 colaboradores temporários (cinco agentes de pesquisa e 15 agentes censitários), totalizando 24 participantes.

O questionário utilizado na realização da pesquisa de campo foi baseado nos instrumentos de medição de cultura de Bruno & Sousa (2006) e de Siqueira (2008), relacionado à cultura organizacional e à satisfação no trabalho. A primeira parte do questionário se refere à satisfação no trabalho e possui 15 assertivas, sendo que os entrevistados poderiam anotar, nos parênteses que antecedem cada frase, o número de um a sete que melhor representasse sua resposta. As respostas mais próximas de sete foram consideradas mais satisfatórias e as mais próximas de um foram consideradas mais insatisfatórias. A escala variou entre os dois extremos: "totalmente insatisfeito" e "totalmente satisfeito".

A segunda parte do questionário abordou a cultura organizacional, iniciando com as seguintes variáveis demográficas a serem assinaladas: sexo, idade, escolaridade, tempo na empresa e estado civil. Na sequência, foi utilizado o instrumento de medição de cultura, contendo 27 afirmações, as quais deveriam ser respondidas com apenas uma das alternativas possíveis de resposta, a saber: "concordo plenamente", "inclinado a concordar", "inclinado a discordar" e "discordo plenamente".

Cada grupo de questões se refere a uma das nove dimensões do instrumento de medição de cultura, respectivamente: a concentração de poder se relaciona com as asserções 1, 10 e 19; o personalismo, com as asserções 2, 11 e 20; o paternalismo, com as afirmativas 3, 12 e 21; a postura de espectador, com as asserções 4, 13 e 22; o formalismo, com as afirmativas 5, 14 e 23; a impunidade, com as asserções 6, 15 e 24; a lealdade pessoal, com as afirmativas 7, 16 e 25; a evitação de conflitos abrange as asserções 8, 17 e 23; e a flexibilidade se relaciona com as asserções 9, 18 e 27. Dessa maneira, foi possível identificar que tipo de cultura e de satisfação predo-

minam na organização, em conformidade com esse instrumento.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos com a coleta dos dados que foi realizada através de questionário, além da análise de gráfico e tabelas para uma melhor demonstração desses resultados. Foi utilizado o Microsoft Excel para tabulação dos dados e, a partir dessa tabulação, foi desenvolvido o gráfico e as tabelas que serão apresentadas a seguir. A Tabela 1 trata das 15 primeiras assertivas do questionário, que dizem respeito à satisfação no trabalho, a Tabela 2 demonstra o perfil dos pesquisados e a Tabela 3 apresenta o percentual de pessoas que concordam plenamente e que estão inclinadas a concordar com as assertivas correspondentes a cada dimensão, de acordo com o modelo utilizado.

Na Tabela 1, podem-se ver os dados obtidos por intermédio da primeira parte do questionário, onde há 15 assertivas que podem ser marcadas com um número de um a sete de acordo com a melhor representação da satisfação no trabalho, sendo que 1 = totalmente insatisfeito, 2 = muito insatisfeito, 3 = insatisfeito, 4 = indiferente, 5 = satisfeito, 6 = muito satisfeito, 7 = totalmente satisfeito.

Com o espírito de colaboração dos colegas de trabalho, tema da primeira assertiva, 45,83% da população pesquisada demonstrou estar satisfeita. Na segunda sentença, com relação ao número de vezes que foi promovido na empresa, 45,83% da população pesquisada disse estar indiferente. Essa indiferença acontece porque os colaboradores, em sua maioria, são contratados por tempo determinado; portanto, não criam expectativas com relação às promoções, pois sabem que isso não irá ocorrer.

Sobre a terceira frase, que diz respeito ao salário comparado ao quanto se trabalha, 45,83% dos entrevistados mostraram-se satisfeitos e nenhum deles afirmou estar totalmente insatisfeito. Na quarta sentença, 95,83% das pessoas pesquisadas disseram estar totalmente satisfeitas, muito satisfeitas ou satisfeitas com o tipo de amizade que os colegas demonstram por elas. Isso acontece porque o trabalho é dividido em equipes, e os colaboradores se relacionam e

**Tabela 1:** Pontuação em cada assertiva

<b>Afirmativas</b>	<b>Alternativas</b>						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	0	0	1	0	11	5	7
2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	4	1	1	11	4	1	2
3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	0	1	2	0	11	5	5
4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	0	0	0	1	5	8	10
5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	1	1	0	4	9	6	3
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	1	2	1	4	12	2	2
7. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	4	0	1	11	4	3	1
8. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	0	0	1	9	10	2	2
9. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	6	0	3	11	2	1	1
10. Com o entendimento entre mim e meu chefe.	1	2	0	3	9	6	3
11. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	0	1	2	1	11	4	5
12. Com a maneira como meu chefe me trata.	1	2	1	4	8	6	2
13. Com a variedade de tarefas que realizo.	1	0	0	7	8	5	3
14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	0	1	1	2	10	7	3
15. Com a capacidade profissional do meu chefe.	2	1	1	3	9	6	2

Fonte: elaborada pelos autores.

precisam da ajuda uns dos outros; além disso, grande parte dos colaboradores é contratada na mesma data e, juntos, eles precisam se ambientar e aprender as rotinas de trabalho. Nesta ocasião, também se pode considerar o modelo de Kolb, de acordo com o qual o calor e o apoio são fatores/indicadores relacionados ao clima organizacional, referindo-se ao sentimento de que a amizade e as boas relações sobressaem no ambiente de trabalho (KOLB, RUBIN & McINTYRE, 1990).

Em relação ao grau de interesse que as tarefas despertam, conforme indica a quinta frase, 37,5% dos entrevistados se mostraram satisfeitos. Diante do conteúdo da sexta frase, onde se compara o salário com a capacidade profissional, 50% manifestaram estar satisfeitos e 16,67% evidenciaram estar totalmente insatisfeitos. Essa insatisfação acontece porque alguns têm escolaridade maior do que é exigido e, portanto, gostariam de ter um salário mais compatível com sua formação. Os resultados confirmam o que disse Robbins (2009), segundo o qual os trabalhadores preferem atuar e sentem-se satisfeitos em empregos onde tenham oportunidade de usar suas habilidades e capacidades, apresentando uma variedade de tarefas. Assim, o trabalho se caracteriza como algo mentalmente desafiante,

pois, quando não há desafios, a atividade laboral se torna monótona e, quando há desafios demais, passa a ser frustrante.

Quanto à sétima frase, que se refere à maneira de a empresa realizar promoções de seu pessoal, 45,83% demonstraram indiferença. Com relação à capacidade do trabalho de absorver, base da oitava sentença, 58,33% das pessoas responderam estar totalmente satisfeitas, muito satisfeitas ou satisfeitas, e nenhuma se mostrou totalmente insatisfeita. O trabalho é bem dividido a fim de que não haja essa sobrecarga apenas para alguns. No que tange à oportunidade de o indivíduo ser promovido na empresa, ideia central da nona frase, 45,83% expressaram indiferença e 25%, total insatisfação. Existe essa indiferença e até insatisfação porque os contratados não são promovidos, por mais que tenham bom desempenho e anseiem por isso.

Com relação ao entendimento com o chefe, implícito na décima sentença, 37,5% da população pesquisada revelou estar satisfeita. Na 11ª sentença, que compara o salário com os esforços no trabalho, 45,83% demonstraram estar satisfeitos e nenhuma pessoa considerou-se totalmente insatisfeita. No que se refere à maneira como o chefe trata o funcionário,

conteúdo da 12<sup>a</sup> frase, 66,67% dos entrevistados incluíram-se entre os totalmente satisfeitos, muito satisfeitos e satisfeitos. Existe essa satisfação com o tratamento daqueles que ocupam funções de mando, pois o chefe interfere pouco no trabalho e, assim, não há muitos conflitos, todos mantêm um tratamento respeitoso. Além disso, um depende do outro, tanto chefe como subordinados precisam ter o mesmo foco dentro da organização – ressalta-se, por conseguinte, a importância da integração à qual Dutra (1996) fez referência. Assim, os programas que necessitam do envolvimento das pessoas também se tornam executáveis na organização.

A respeito da 13<sup>a</sup> frase, que trata da variedade das tarefas realizadas, 29,17% demonstraram indiferença e 4,17%, total insatisfação. Com referência à confiança que se pode ter nos colegas de trabalho, indicada na 14<sup>a</sup> frase, 41,67% manifestaram satisfação e nenhuma, total insatisfação. No que concerne à capacidade profissional do chefe, presente na última sentença, 37,5% da população pesquisada declarou estar satisfeita. A satisfação não é total com a capacidade do chefe porque, como a maioria dos pesquisados entrou na organização por meio de processo seletivo e alguns assumiram cargos de chefia sem nenhum preparo especial, o critério utilizado foi a colocação no referido processo seletivo, e não a capacidade profissional para chefia.

Através dos dados demográficos dos colaboradores, percebe-se que mais de 79% da população

pesquisada é do sexo masculino e 75% têm até 30 anos. Com relação à escolaridade, a maior parte (62,5%) possui ensino médio completo, 20,83% possuem graduação e 16,67% atingiram o nível de pós-graduação. Observou-se que 37,5% possuem o índice de escolaridade maior do que o cargo exige, e isso se dá pelas condições do mercado de trabalho, cada vez mais competitivo. A partir dos dados da Tabela 2, também se constatou que grande parte dos colaboradores está na empresa faz pouco tempo, isso porque há muitos contratados para trabalhos temporários. Além disso, é possível visualizar que a maioria (75%) dos pesquisados é formada por indivíduos solteiros e jovens, que estão começando sua vida profissional.

No que tange à concentração de poder, presente nas questões 1, 10 e 19, a autoridade como dirigente baseada no poder da hierarquia-subordinação, 50% da população pesquisada demonstrou estar inclinada a concordar. Além disso, 29,17% discordaram plenamente de que a autoridade seja exercida determinando sanções e punições para aqueles que não obedecem, enquanto 50% revelaram-se inclinados a concordar com a evidência de que existem sanções e punições. A posição na empresa confere autoridade para dirigir as atividades de trabalho para 50% dos pesquisados, que concordaram plenamente com a afirmativa. Com relação ao personalismo, abordado nas questões 2, 11 e 20, 41,67% concordaram plenamente com a ideia de que, na liderança, as pessoas são envolvidas e motivadas mais pelo discurso e pelo

**Tabela 2:** Dados demográficos pesquisados

Variável	Escala	N	%
<b>1. Sexo</b>	1- Masculino 2- Feminino	19 05	79,17 20,83
<b>2. Idade</b>	1- até 30 anos 2- 31 a 35 anos 3- 36 a 40 anos 4- 41 a 45 anos 5- 46 a 50 anos 6- acima de 50 anos	18 03 01 00 00 02	75 12,5 4,17 0 0 8,33
<b>4. Tempo na empresa</b>	1- de 1 a 3 anos 2- de 4 a 10 anos 3- mais de 11 anos	20 03 01	83,33 12,5 4,17
<b>5. Estado civil</b>	1- Casado(a) 2- Solteiro(a) 3- Divorciado(a) 4- Outro	02 18 01 03	8,33 75 4,17 12,5

Fonte: dados coletados da pesquisa de campo realizada em novembro de 2010.

Legenda: N = número de colaboradores pesquisados; % = percentual referente ao número de colaboradores pesquisados.

**Tabela 3:** Dimensões e percentuais

Dimensões	Asserções	CP	IC	Percentual
1. Concentração de poder	1, 10 e 19	46		63,89%
2. Personalismo	2, 11 e 20	29		40,28%
3. Paternalismo	3, 12 e 21	22		30,56%
4. Postura de espectador	4, 13 e 22	15		20,83%
5. Formalismo	5, 14 e 23	29		40,28%
6. Impunidade	6, 15 e 24	18		25%
7. Lealdade pessoal	7, 16 e 25	22		30,56%
8. Evitação de conflito	8, 17 e 26	21		29,17%
9. Flexibilidade	9, 18 e 27	59		81,94%

Fonte: elaborada pelos autores.

Legenda: CP = concordo plenamente e IC = inclinado a concordar.

carisma. Isso porque, se somente fossem seguidos manuais, não aconteceria envolvimento nem, muito menos, motivação. Além disso, 58,33% discordaram plenamente de que a autoridade seja exercida por causa de ligações com pessoas influentes na empresa. Ainda, 45,83% mostraram-se inclinados a concordar com o fato de que a autoridade é exercida pelo acesso a informações que são importantes para outros, pois tais informações importantes são repassadas de acordo com a hierarquia.

No que se refere ao paternalismo, encontrado nas questões 3, 12 e 21, 41,67% demonstraram-se inclinados a discordar de que a autoridade seja exercida impondo-se a hierarquia da organização, cabendo ao subordinado obedecer; já 29,17% discordaram plenamente de que, se a autoridade não for respeitada, o rebelde seja excluído da empresa. Além disso, 58,33% discordaram plenamente de que se posicionam à frente dos subordinados como um pai, restando a eles obedecer. Nenhum dos entrevistados concordou plenamente com essa afirmativa.

Outra dimensão que se pode visualizar é a postura de espectador, abordada nas questões 4, 13 e 22: 83,33% dos pesquisados discordaram plenamente ou revelaram-se inclinados a concordar com a noção de que seu trabalho é exercido sem liberdade de ação e autonomia; nenhum dos pesquisados afirmou concordar plenamente com essa afirmativa. A grande maioria (75%) também se declarou inclinada a discordar ou discordou plenamente de que, no setor em que trabalha, o ambiente seja de baixo senso crítico e de grande dependência dos líderes; por outro

lado, 79,17% discordaram plenamente ou se mostraram inclinados a discordar de que tenham baixa iniciativa ou pouca capacidade de realização por autodeterminação porque recebem ordens dos superiores. O modelo de Sbragia (1983) apresenta dois fatores indicadores que se encaixam nessa dimensão: a proximidade da supervisão, que se refere à liberdade das pessoas para tomar iniciativa, e a autonomia existente, que é o quanto as pessoas não precisam de verificação nas suas decisões.

No que se relaciona ao formalismo, presente nas questões 5, 14 e 23, 66,67% dos entrevistados discordaram plenamente ou revelaram-se inclinados a discordar de que a autoridade seja exercida com base em normas internas, sem cumpri-las integralmente; também 66,67% discordaram plenamente ou se manifestaram inclinados a discordar de que existam situações em que as normas não estejam sendo cumpridas, às vezes pelos seus superiores, às vezes por si próprios. A maioria dos pesquisados (54,17%) concordou plenamente ou evidenciou estar inclinada a concordar com o fato de que, às vezes, ocorrem situações em que as normas são cumpridas apenas parcialmente, enquanto 45,83% discordaram plenamente ou se declararam inclinados a discordar dessa afirmativa. Isso acontece porque as normas, assim como a descrição dos cargos, são claras, estando todas em manuais; por isso, quando algo está fora das normas, é perceptível para todos. Considera-se, nessa dimensão, o modelo de Kolb, no seu fator/indicador da clareza organizacional, que se refere ao sentimento de organização e de objetivos bem definidos dentro da empresa.

A impunidade foi outra dimensão a ser analisada, tratada nas questões 6, 15 e 24, sendo que 79,17% da população pesquisada discordou plenamente ou apontou estar inclinada a discordar de que exista uma determinação de sanções e punições para aqueles que não colaborarem, mas deixa para lá e procura uma desculpa, enquanto 62,5% afirmaram que procuram fugir das regras e tentar outra solução. Além disso, 83,33% discordaram plenamente ou indicaram estar inclinados a discordar de que podem determinar sanções e punições para aqueles que não colaboraram, mas deixam para lá porque são seus amigos. Poucos concordaram com a ideia de que existam sanções e punições para os que não colaborarem porque os subordinados dos respondentes recebem por produção, então a atitude deles é de total colaboração, já que isso resulta em maiores ganhos. A tolerância existente também é um dos fatores/indicadores do modelo de Sbragia (1983), que descreve a maneira como as falhas são tratadas de forma suportável e construtiva, ao invés de se agir com punições.

Com relação à lealdade pessoal, observada nas questões 7, 16 e 25, 58,33% concordaram plenamente ou se mostraram inclinados a concordar com a noção de que sua autoridade é exercida dando maior importância ao grupo do que à empresa como um sistema maior, ao mesmo tempo que 20,83% discordaram plenamente. Considerando-se a abstenção de conflitos, nas questões 8, 17 e 26, 70,83% dos entrevistados discordaram plenamente ou se declararam inclinados a discordar de que tenham baixa motivação, porque não têm poder de decisão; já 66,67% revelaram exercer a liderança sem muito questionamento, porque não têm poder de decisão; para completar, nenhum dos pesquisados concordou plenamente com essa afirmativa. Ademais, 75% dos entrevistados discordaram plenamente ou afirmaram estar inclinados a discordar de que exerçam sua liderança com passividade e pouca iniciativa por não serem estimulados a se tornar líderes; apenas 4,17% concordaram plenamente.

No que se refere à flexibilidade, encontrada nas questões 9, 18 e 27, 87,5% concordaram plenamente ou se revelaram inclinados a concordar com o fato de que, numa prática de reorganização da empresa, tenham grande capacidade de aprendizagem e adaptação ao novo; sobre a questão, apenas 12,5% discordaram ou disseram estar inclinados a discordar.

Além disso, 91,67% dentre os que concordaram plenamente e se declararam inclinados a concordar consideraram que sua gestão é flexível, com relação à cooperação entre setores, sendo que apenas 8,33% discordaram plenamente ou se mostraram inclinados a discordar. Além disso, 66,67% concordaram plenamente ou evidenciaram estar inclinados a concordar com a ideia de que sua gestão é flexível com relação ao atendimento das demandas do cargo; a esse respeito, apenas 8,33% discordaram plenamente. A flexibilidade apresentou o maior percentual de concordância e inclinação à concordância. Isso torna o ambiente mais agradável, deixando os colaboradores livres para cumprirem com suas responsabilidades sem pressão. Conforme asseverou Andrade (2010), a flexibilidade é uma das características dos novos modelos de gestão de pessoas da atualidade.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para muitas organizações, o clima, a cultura e a satisfação no trabalho ainda são vistos como termos desnecessários para se utilizar no dia a dia, mas, com o passar do tempo e com o desenvolvimento de estudos na área, é possível perceber que esses aspectos são primordiais para a melhoria na gestão de pessoas e, consequentemente, para a melhoria dos resultados organizacionais. Com o presente estudo, foi possível identificar o perfil dos colaboradores, o que é fator satisfatório, e como é a gestão de pessoas na organização pesquisada.

A análise dos dados mostrou que a maioria dos entrevistados são homens, com idade até 30 anos e solteiros. Além disso, a maioria dos colaboradores é contratada por tempo determinado devido às pesquisas periódicas; portanto, há um alto índice de rotatividade na instituição, e isso também não cria expectativas de consolidação de carreiras.

Com relação ao paternalismo, houve muita divergência entre as respostas. De acordo com os dados, o paternalismo não se apresenta com ênfase entre os colaboradores da instituição. O trabalho é exercido com liberdade de ação e autonomia, sem grande dependência dos líderes. Por outro lado, os colaboradores discordaram de que tenham baixa iniciativa ou pouca capacidade de realização porque recebem ordens de superiores. O formalismo existe, mas não

é priorizado na instituição. A maioria discorda de que haja determinação de sanções e punições, que podem determiná-las, mas que fogem das regras e procuram outra solução.

O grupo é priorizado, o líder não é considerado mais importante que a empresa, assim como a confiança no líder. Não há estímulo à liderança, mas isso não se relaciona com a motivação, pois todos, quando entram na instituição, já sabem que o cargo apresenta limitações. A maioria afirma ter grande capacidade de aprendizagem e adaptação ao novo, considera sua gestão flexível, com relação de cooperação entre setores.

A partir do problema apresentado, os resultados sinalizaram que a instituição é um bom lugar para trabalhar, o clima é agradável; por mais que seja uma organização pública e tenha traços de tradicionalismo, o capital intelectual é jovem e de fácil adaptação. O fator que mais diminui o nível de satisfação dos funcionários é a inexistência de possibilidades de promoção, tendo em vista que os contratos são válidos por tempo determinado.

Com relação à cultura da organização, a dimensão dominante é a flexibilidade; já com referência à satisfação, a amizade com os colegas se mostrou um fator determinante. O trabalho se torna mais agradável porque, no ambiente de trabalho, há essa relação de amizade com os colegas. O clima é bom, as pessoas sentem-se satisfeitas e, tendo flexibilidade, o trabalho deixa de ser exaustivo.

O estudo apresenta limitações pelo motivo de muitos dos colaboradores da instituição terem contrato

temporário. Assim, os dados podem representar a realidade desses colaboradores mais do que a realidade dos colaboradores efetivos que ficam por muito mais tempo e têm uma visão mais abrangente do clima organizacional, da cultura e dos níveis de satisfação da instituição. Vale dizer que os colaboradores temporários trabalham somente com pesquisas específicas e são contratados apenas para tais tarefas, não tendo oportunidade de conhecer melhor a organização. Outra restrição é o fato de a empresa ter sua gestão de pessoas centralizada, de sorte que problemas locais muitas vezes são desconhecidos ou negligenciados. Assim sendo, o clima organizacional nas áreas descentralizadas e na sede da empresa pode divergir.

O estudo aqui apresentado contribui para o entendimento de embasamentos teóricos sobre a satisfação no trabalho, a cultura organizacional e o clima organizacional, além da averiguação de como os temas se interligam e como podem contribuir para a melhoria dos resultados nas organizações.

Tendo em vista os resultados da pesquisa, recomenda-se que futuros estudos tragam mais fatores que afetem a cultura, o clima e a satisfação nas organizações, que haja maior disseminação dos dados e que estes ganhem mais importância para futuras melhorias na gestão de pessoas. Além disso, que sejam identificados os aspectos de maior relevância nas organizações públicas para confirmar as análises apresentadas neste estudo. Trata-se de assuntos de grande abrangência e, dessa maneira, é possível conseguir informações ainda mais confiáveis para tomadas de decisões mais bem-sucedidas e em menor tempo.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Sandra Mara de. *Percepção de justiça distributiva no clima organizacional: um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho*. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA-USP.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo. Atlas, 1992.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Cultura e mudança organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: Capes: UAB, 2010.
- BHASKARAN, Suku & SUKUMARAN, Nishal. National culture, business culture and management practices: consequential relationships?. *Cross Cultural Management: An International Journal*, v. 14, n. 1, p. 54-67, Melbourne, 2007.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*. São Paulo: **Produção**, 2006.
- BOWDITCH, James. L. & BUONO, Anthony. F. *Elementos do comportamento organizacional*. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BROWN, Steven & HUNING, Tobias. Intrinsic motivation and job satisfaction: the intervening role of goal orientation. *Proceedings of The Academy Of Organizational Culture, Communications And Conflict*, v. 15, n. 1, p. 1-5, New Orleans, April, 2010.
- BRUNO, Léo F.C. & SOUSA, José Ofir Praia de. *Cultura organizacional: como medi-la*. Um estudo de caso. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2006.
- DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, Maria T. Leme & FISCHER, Rosa Maria (coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*, São Paulo: Atlas, 1988.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **IBGE**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/disseminacao/eventos/missao/instituicao.shtml>>. Acesso em: 22 de setembro de 2010.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOLB, David A; RUBIN, Irwin M. & MCINTYRE, James M. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. Tradução de Edi Gonçalves de Oliveira. São Paulo: Atlas, 1990.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1985.
- Luz, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo: Futura, 2005.
- PASCHOAL, Luiz. *Gestão de pessoas: nas micro, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. *Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico*. Lorena: Stiliano, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena: Stiliano, 2000.
- SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração da USP*, v. 18, n. 2, São Paulo, abril/junho, 1983.
- SILVA, Leilianne Michelle Trindade da; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire & ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *Diagnóstico de Cultura Organizacional: uma aplicação do modelo de valores competitivos em*

## REFERÊNCIAS

restaurantes de Natal/RN. *In: II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES NO TRABALHO – ENGPR. Anais...* Curitiba: Anpad, 2009.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

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

TOMEI, Patricia Amelia & Russo, Giuseppe Maria. O uso da Methodologia-Q como um método de diagnóstico da cultura organizacional. *In: II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – ENGPR. Anais...* Curitiba: Anpad, 2009.

WAGNER III, John. A. & HOLLOWBECK, John. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.