

Eficiência, Heranças Culturais Brasileiras e o Clima Organizacional no Serviço Público

Sílvia Cristine Nascimento De Oliveira Silva¹

Resumo: O objetivo desse trabalho foi relacionar o clima organizacional, as heranças culturais e a eficiência dos servidores públicos. Sumariamente, para Meirelles (2002 apud Castro, 2006), a eficiência tem como fundamento a administração realizada com alto rendimento funcional por meio de resultados não apenas positivos, mas também os esperados pela sociedade. Nesse sentido, a eficiência visa também atender às expectativas de um serviço público adequado e necessário à sociedade. Interpretando as concepções de Lima (2014;2016) e Freitas (1997), pode-se dizer que as heranças culturais podem afetar o clima organizacional brasileiro, tendo como consequência a possibilidade de constatação da premissa proposta segundo os argumentos de Davis, Keith e Newstron, Jhon (2002 apud Gimenes, Ciel, Ávila, Moscon e Rosa, 2016), que entendem as heranças culturais como um fator de influência no clima organizacional, que por sua vez incide na eficiência no serviço público. Objetivando confirmar a hipótese de que o clima organizacional negativo e as heranças culturais afetam a eficiência no funcionalismo público, a metodologia utilizada para a investigação do objeto do presente trabalho foi a Pesquisa Bibliográfica e Documental ou Pesquisa Exploratória (busca de teorias e informações já disponibilizadas em meios eletrônicos, físicos e em quaisquer fontes que possibilitem analisar novamente o que já foi discutido sobre o assunto escolhido, conferindo uma nova visão à temática), ambas de acordo com as teorias de Sylvia Vergara (1998).

Palavras-chave: Clima organizacional. Eficiência. Serviço público.

Efficiency, Brazilian Cultural Heritage and the Organizational Climate in Public Service

Abstract: The objective of this work was to relate the organizational climate, the cultural inheritances and the efficiency of public servants. Summarizing, for Meirelles (2002, apud Castro, 2006), efficiency is based on administration performed with high functional efficiency through results not only positive, but also those expected by society. In this sense, efficiency also aims to meet the expectations of a public service that is adequate and necessary to society. Interpreting the conceptions of Lima (2014, 2016) and Freitas (1997), it can be said that cultural heritages can affect the Brazilian organizational climate, resulting in the possibility of finding the premise proposed by Davis, Keith and Newstron, Jhon (2002 apud Gimenes, Ciel, Ávila, Moscon and Rosa, 2016), who understand cultural inheritance as a factor influencing the organizational climate, which in turn focuses on efficiency in the public service. In order to confirm the hypothesis that negative organizational climate and cultural heritages affect efficiency in public service, the methodology used to investigate the object of the present study was Bibliographic and Documentary Research or Exploratory Research (search for theories and information already available in electronic means, physical and any sources that make it possible to analyze again what has already been discussed on the chosen subject, giving a new vision to the subject), both according to the theories of Sylvia Vergara (1998).

Keywords: Organizational climate. Efficiency. Public service.

¹ Bacharel em Direito pela UFF; Pós Graduada em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário pela ESAJ; Graduanda em Psicologia pela Universidade Estácio de Sá. E-mail: silviacristinens@terra.com.br Trabalho originado da monografia para obtenção de título de especialista em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário da Escola de Administração Judiciária do TJ-RJ

Introdução

É possível reconhecer a crescente importância de se discutir o clima organizacional nas organizações e a incidência do mesmo na eficiência dos funcionários. Isso abre a oportunidade para que se reflita sobre algo que é pouco abordado: a qualidade dos serviços públicos e as prováveis características transmitidas às organizações de geração a geração, referidas às heranças culturais, bem como a possível relação entre essas heranças culturais, a eficiência dos servidores públicos e o clima organizacional no serviço público.

Para a investigação sobre a cultura, o clima organizacional, as heranças culturais foram pesquisadas as teorias de Lima (2014, 2016). E para especificar as heranças culturais brasileiras também foram apuradas as reflexões de Lima (2016), Freitas (1997), Faoro (2007) e Scherer (2016). Com a finalidade de fundamentar o entendimento sobre eficiência na produção refletiu-se, principalmente, sobre as teorizações de Pereira (1996). Outrossim, quanto ao clima organizacional o escopo teórico abarca as concepções de Payne e Mansfield (1973) apud Bispo (2006) e a interpretação de teorias realizada Chiavenato (2003). E por fim, para fazer referência ao serviço público, foram pesquisadas as discussões de Pereira (1996) e Paula (2004). Frente ao tema levantado é preciso refletir sobre: Qual a relação entre o clima organizacional, a eficiência dos servidores públicos e a herança cultural brasileira?

A premissa do presente trabalho é de que o clima organizacional e o sistema histórico-social podem interferir diretamente na eficiência dos servidores públicos por meio da estrutura utilizada para se produzir bens e serviços. O objetivo principal desse trabalho é relacionar o clima organizacional, as heranças culturais e a eficiência dos servidores públicos. Os objetivos específicos desse artigo são: 1- Esclarecer o termo clima organizacional; 2- Apresentar as definições de heranças culturais; 3- Apresentar as definições sobre o conceito de eficiência no serviço público; 4- Associar o aumento da eficiência com o clima organizacional positivo e a influência das heranças culturais no clima organizacional.

A relevância do tema se baseia no fato de que a eficiência dos serviços públicos afeta diretamente as condições de vida de toda a população já que todos utilizam algum tipo de serviço público em alguma fase de sua vida. Assim, sendo o clima organizacional e as

heranças culturais fatores que incidem sobre a eficiência dos funcionários públicos, torna-se essencial estudar a relação entre esses fenômenos e o impacto causado ao corpo social brasileiro. É de suma importância que sejam aclarados os limites do estudo feito, sendo que foi selecionado como objeto da pesquisa somente as questões comportamentais, organizacionais, culturais e produtivas que têm conexão com o clima organizacional, a eficiência e a interferência da cultura no poder público, como os métodos de análise do clima organizacional, teorias sobre a eficiência organizacional, concepções sobre heranças culturais brasileiras e outros pontos de vista sobre a relação entre heranças culturais, eficiência e clima organizacional no serviço público, tendo como base os pensamentos e assertivas de diversos autores conhecidos no meio acadêmico.

O presente trabalho tomou como base alguns autores que estudam o presente tema desta monografia, tais como: Lima (2014, 2016), Villardi, Ferraz e Dubeux (2010), Oliveira, Carvalho e Rosa (2011); Mello (2004); Bispo (2006) e Martins, Oliveira, Silva, Pereira, Souza (2004), McClelland (1960), Kolb et al (1978), Litwin e Stinger (1968), Rizatti (2002), MARX (1983), Lewin (1953), Hegel (1807), Payne e Mansfield (1973), Chiavenato (2003), Coda (1997) e Bispo (2007), Campos (2001), Fleury e Fischer (1989), CATTANI (1996), Smith (1776) e Lévy-Leboyer (1994), dentre outros.

EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Consoante às concepções de Pereira (1996), a eficiência passou a ser discutida no setor público a partir da década de 1970 no Brasil, quando a crise do petróleo, a baixa arrecadação fiscal e as desordens econômicas passaram a ameaçar a hegemonia do modelo burocrático de Administração Pública. A eficiência entrou nas discussões como um dos fatores-chave para o aprimoramento do serviço público. A questão que se coloca é o modelo administrativo mais adequado a essa pretendida melhoria.

Segundo Chiavenato (1994) apud Castro (2006), a eficiência faz referência aos meios para se atingir a melhor maneira de dispor os recursos disponíveis para a organização, que prima pela racionalidade no método empregado para tal fim. Para o mesmo autor, a eficácia é produto da checagem ou não dos objetivos propostos na etapa de alcance da eficiência. É importante ressaltar que Davis, Keith e Newstron, Jhon (2002) apud Gimenes, Ciel, Ávila,

Moscon e Rosa (2016) entendem que a produtividade na iniciativa privada e a eficiência no serviço público estão atreladas a um clima organizacional sólido e positivo. Algumas teorias que inserem a questão da eficiência no setor público têm diversas linhas de ação, como o Gerencialismo e a Administração Pública Societal (Paula, 2004).

CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme os pensamentos de Payne e Mansfield (1973) apud Bispo (2006), o clima organizacional é composto pela união das esferas individual e organizacional em uma organização, apontando o grau de compatibilidade entre os valores, interesses e expectativas dos indivíduos e os mesmos aspectos da pessoa jurídica em que atuam. O clima organizacional é um fator decisivo na busca por resultados que estejam pautados na cooperação entre patrão e funcionário, funcionário e funcionário e visando um contato direto de toda a equipe com os projetos da empresa.

Interpretando a teoria pesquisada por Chiavenato (2003) apud Bispo (2006), é possível definir o clima organizacional como sendo um aglomerado composto por percepções, sentimentos e conceitos que são comuns a uma organização e afetam positivamente ou negativamente as relações entre chefe e empregados, seus desempenhos, motivações e comprometimento com os resultados.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional, sob a ótica de Fleury e Fisher (1988) apud Pires e Macêdo (2005) pode ser entendida como um sistema de crenças e valores comuns à administração de uma corporação e ao comportamento dos empregados. As determinantes culturais são aquelas responsáveis pelo comportamento dos funcionários e podem ser classificadas como a visão dos dirigentes, as práticas, os valores e a personalidade dos comandantes. Ademais, ainda de acordo com Fleury e Fisher (1989), a cultura é composta por elementos simbólicos

que ordenam, significam e constroem a identidade organizacional. Desse modo, a cultura é um fator que pode ser positivo - gerando consenso e comunicação - ou negativo - ocultando e instrumentalizando relações de dominação.

Alcadipani e Crubellate (2003) apud Lima (2014) entendem a cultura brasileira e, conseqüentemente, as organizações, como sendo regidas pelo paternalismo, formalismo, lealdade às pessoas e flexibilidade. É possível pensar que haja nesse apontamento uma concentração de poder pelos superiores hierárquicos, uma postura de esquivar-se dos conflitos, o papel de espectador ou de assistir ao que se passa com os colegas e chefes sem interferir nas situações quando não dizem respeito à própria pessoa e, por fim, o pessoalismo ou favorecimento das relações pessoais em detrimento da competência e mérito no local de trabalho.

O SISTEMA ORGANIZACIONAL BRASILEIRO, HERANÇAS CULTURAIS E SOCIAIS

Diversos estudos como os de Lima (2016) e Freitas (1997) mapearam a cultura e o sistema organizacional brasileiro. Alguns pontos comuns foram observados, como os seguintes: formalismo, personalismo, flexibilidade, plasticidade, jeitinho e desigualdade de poder e hierarquia. Além dos citados, o patrimonialismo entra em voga nas discussões sobre as heranças culturais brasileiras. Pode-se elucidar os estudos de Faoro (2007; 1975) apud Lima (2014) a partir do seguinte prisma: o patrimonialismo se reflete na não aceitação da divisão do patrimônio privado e público, o que é uma característica predominante no Brasil. Tal fato se reflete no personalismo, referido ao favorecimento das relações pessoais em detrimento da competência organizacional. Desse modo, as relações pessoais se tornam o centro nas organizações brasileiras, como se a empresa ou setor público fossem a extensão da casa dos detentores de alto comando hierárquico, impossibilitando o desenvolvimento de práticas voltadas à eficiência institucional.

Ademais, é possível interpretar as teorias de Scherer (2016) segundo uma ótica a qual o status interfere diretamente na aplicação da lei, sendo que a mesma fortuitamente é utilizada da mesma forma em uma pessoa abastada e em outra menos favorecida. Aliado a isso, ainda

analisando os pensamentos de Scherer (2016), pode se captar que o uso exclusivo de influência e networking para sair na frente de candidatos qualificados prejudica a impessoalidade administrativa e o lucro final obtido pelos empresários. Isso justifica a dificuldade de melhorar o faturamento e a eficiência no Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a relevância do tema proposto, pode-se dizer que perfaz em meios de se aprimorar a eficiência do serviço público através do aperfeiçoamento do clima organizacional e do uso das heranças culturais de uma maneira profícua, atendendo aos interesses de toda a sociedade, porque provavelmente todos utilizam algum tipo de serviço público em alguma fase da vida.

É possível sintetizar os aspectos estudados em alguns conceitos que serão apresentados a seguir. A eficiência, de acordo com Meirelles (2002) apud Castro (2006), é baseada na administração realizada com alto rendimento funcional por meio de resultados não só positivos como também aqueles esperados pela sociedade, atendendo as expectativas de um serviço público adequado e necessário à sociedade.

Para Fleury e Fisher (1988) apud Pires e Macêdo (2005), a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, pressupostos e elementos simbólicos que significam e estruturam a identidade organizacional. Segundo Payne e Mansfield (1973) apud Bispo (2006), o clima organizacional é fruto da soma das esferas individual e organizacional, revelando o nível de compatibilidade entre os valores, expectativas e interesses dos indivíduos com os de sua respectiva organização.

Tendo em vista que uma das linhas interpretativas assume a possibilidade das heranças culturais influenciarem o clima organizacional, utilizando alguns aspectos teóricos de Lima (2016), e sabendo que o clima organizacional afeta a eficiência organizacional quando no serviço público, porque se for na iniciativa privada será produtividade; de acordo com Davis, Keith e Newstron, Jhon (2002) apud Gimenes, Ciel, Ávila, Moscon e Rosa (2016) pode-se depreender que as heranças culturais afetam o clima organizacional, e que por sua vez, incide

na eficiência nas empresas e que utilizando uma lógica simétrica, o mesmo ocorreria no serviço público. Sendo assim, o objetivo geral de relacionar o clima organizacional, as heranças culturais e a eficiência no serviço público foi alcançado. O mesmo pode-se dizer dos objetivos específicos. Os termos clima organizacional, eficiência e heranças culturais foram explicados, bem como foi feita a associação entre eles.

Modificando a ótica de aprofundamento teórico, para o historiador Thomas Fuller (1608-1661), “a ação é o verdadeiro fruto do conhecimento”. Destarte, seguindo esse pensamento, todo o trabalho de pesquisa realizado precisa ter como resultado uma modificação nos sistemas analisados, já que somente com a ação e mudança nos padrões negativos o conhecimento terá concretizado seu fim último.

Exposta a evidência da existência da relação entre a eficiência, as heranças culturais e o clima organizacional no serviço público, resta aos cidadãos e aos governantes ponderarem os mecanismos que utilizem adequadamente as heranças culturais positivas e motivadoras nas organizações e priorizarem o aprimoramento do clima organizacional visando a maximização da eficiência. Para a solução do aumento da eficiência no serviço público, a partir dessa pesquisa realizada, pode-se sugerir o seguinte objeto de investigação: associar os aspectos positivos da administração pública gerencial e a administração pública societal (PAULA, 2004), criando, possivelmente, um novo modelo de administração pública que concilie eficiência e interesses sociais; o que implica pesquisas vindouras.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. C. de. **A eficiência administrativa vista sob o ângulo do contrato de gestão.** Disponível em: http://www.emerj.tjrj.jus.br/paginas/trabalhos_conclusao/2semestre2014/trabalhos_22014/MarianaCoelhodeAndrade.pdf. Acesso em: 17 mai. 2017.
- ANDRADE, S. M. de; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. **Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional: Um Estudo a partir da Percepção dos Empregados das Organizações que Pretendem se Destacar pela Qualidade do Ambiente de Trabalho.** Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/3372/337241514007/>. Acesso em: 17 mai. 2017.
- BEDANI, M. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo.** Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011. Acesso em: 18 mai. 2017.

BIO, S.R. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>. Acesso em: 15 fev. 2017.

BONFIM, T.M.; STEFANO, S.R.; ANDRADE, S. M. de. **Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte no Estado do Paraná – uma análise a partir do clima organizacional**. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-04/area-gestao-de-pessoas-satisfacao-e-motivacao-no-trabalho.pdf>. Acesso em: 15 out. 2017.

CHAER, A.C.L.; BONIFÁCIO, I.G.; AZEVEDO, J.S.F. **Projeto de Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Brasil**. Disponível em: http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_II_congresso_consad/painel_24/projeto_de_gestao_estrategica_do_poder_judiciario_do_brasil.pdf. Acesso em: 15 mar. 2017.

CANEDO, D. **Cultura é o quê? – Reflexões sobre o conceito de cultura e a atuação dos Poderes Públicos**. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2009/19353.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2017.

CASTRO, R.B. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 4ª edição. São Paulo: editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª edição. São Paulo: editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 10ª edição. São Paulo: editora Campus, 2015.

CRUZ, R.B. da. **A influência da liderança na motivação dentro do contexto organizacional**. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/RENATA%20BRAGA%20DA%20CRUZ.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2017.

FANTINATO, M. **Métodos de Pesquisa**. Disponível em: <http://each.uspnet.usp.br/sarajane/wp-content/uploads/2015/09/M%C3%A9todos-de-Pesquisa.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2017.

FILHO, A.T.A. **Breve Nota sobre o Desafio da Gestão de Pessoas no Poder Judiciário**. Disponível em: http://www.emerj.rj.gov.br/revistaemerj_online/edicoes/revista52/Revista52_95.pdf. Acesso em: 12 out. 2017.

FRAGA, L. D. **Motivação nas organizações.** Disponível em: <http://www.catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2017.

FLEURY, M. T. L. **Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica.** Revista de Administração, São Paulo, jan./mar., 1989.

FLEURY, M. T. L. **Estórias, mitos e heróis – cultura organizacional e relações de trabalho.** Revista de Administração de Empresas, 1987.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** Organização: F.P. Motta; M.P. Caldas. São Paulo: Atlas, 1997

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos.** São Paulo, Makron, McGraw – Hill, 1991.

GIMENES, A. M.; CIEL, S. R. M.; ÁVILA, R. N. P.; MOSCON, F. G.; ROSA, M. A. **A influência do clima organizacional na produtividade da organização.** Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_33_1426536725.pdf. Acesso em: 08 out. 2017.

GORDON, G. & CUMMINS, W. **Managing Management Climate.** Massachusetts: Lexington Books, 1979.

GUTIERREZ, L. H. S. **Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901988000400002. Acesso em: 14 nov. 2017.

KONDER, L. **O que é dialética.** Disponível em: <https://xa.yimg.com/kq/groups/24231798/1053336154/name/O+Que+%C3%A9+Dial%C3%A9tica.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2017.

LEITÃO, J. S. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. A. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-rh-17.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2017.

LIMA, D. M. C. **A cultura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia: uma abordagem baseada nas contribuições de autores do pensamento social brasileiro.** Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11447/tese_vers%C3%A3o%20final%20ajustada.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 01 out. 2017.

LIMA, D.M.C; OLIVEIRA, F. B.; FRAGA, V.F. **O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n6/0034-7612-rap-50-06-00893.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2017.

MALISKA, M.A. **Max Weber e o Estado Racional Moderno.** Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/cejur/article/download/14830/9954>. Acesso em: 08 out. 2017.

MCCUBINS, M. D.; NOLL, R. G.; WEINGAST, B. R. **Structure and process, politics and police: administrative arrangements and the political control of agencies.** Disponível em: http://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5950&context=faculty_scholarship. Acesso em: 08 out. 2017.

MCGREGOR, D.. **Estudos de economia moderna: os aspectos humanos da empresa. Minas Gerais:** Editora Clássica, 1962.

MELLO, M. S. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM.** Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/88130>. Acesso em: 02 fev. 2017.

MISOCZKY, M.C.A.; GUEDES, P. **Planejamento e programação na Administração Pública.** Disponível em: http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/Livros_UEPB_053_2012/11-planejamento%20e%20programa%E7%E3o%20na%20administra%E7%E3o%20publica/livro%20planejamento%20e%20programa%E7%E3o%20na%20adm%20pub.pdf. Acesso em: 08 fev. 2017.

MÜLLER, C.J.; RAFAELI, L.. **Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n2/12.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2017.

NETO, O.A.P; CRUZ, F.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L. **Publicidade e Transparência das Contas Públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira.** Disponível em: <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/download/320/313>. Acesso em: 22 mar. 2017.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A.C.M. **Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização.** Disponível em: <http://www.professores.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2017.

PAULA, A.P.P. **Administração pública brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social.** Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000100005.pdf. Acesso em: 07 out. 2017.

- PEREIRA, L.C.B. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial.** Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticaagerencial.pdf>. Acesso em: 07 out. 2017.
- PEREIRA, L.C.B e SPINK, P. **Reforma e Administração Pública Gerencial.** 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- PIRES, D.; MATOS, E. **Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a17>. Acesso em: 06 mar. 2017.
- PIRES, J.C.S; MACÊDO, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>. Acesso em: 22 mar. 2017.
- QUEIROZ, M.A.C; SIQUEIRA, B.S; FIGUEIREDO, D.M; NOVAES, J.F. **Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores.** Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0208_0541.pdf. Acesso em: 16 mar.2017.
- RIZZATTI, G.. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 out. 2017.
- RIBAS, R. **A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação.** Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/download/7781/6624>. Acesso em: 08 out. 2017.
- RIZZO, A. **O líder nas organizações e o totemismo de Sigmund Freud.** Disponível em: http://www.cantareira.br/thesis2/ed_16/4_rizzo.pdf. Acesso em: 15 mar. 2017.
- SADIR, M.A; BIGNOTTO, M.M; NOVAES, M.E. **Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2010000100010. Acesso em: 09 mar. 2017.
- SARAIVA, L.A.S; CAPELÃO, L.G.F. **A nova Administração Pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing?** Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6269/4860>. Acesso em: 26 mar. 2017.
- SCHERER, K. **A cultura organizacional brasileira nas organizações públicas.** Disponível em: <http://camargogiovanelli.adv.br/wp-content/uploads/2016/10/a-cultura-organizacional-brasileira-nas-organizacoes-publicas.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2017.
- SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reforma da administração pública.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2017.

SERPA, C. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul.** Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71352/000871126.pdf?sequence=1>.

Acesso em: 10 nov. 2017.

MEIRELLES, H.L. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 2002.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2ª edição. São Paulo: editora Atlas, 1998.

VIEIRA, R.G. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2017.

VILLARDI, B.Q.; FERRAZ, V.N.; DUBEUX, V.J.C. **Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/02.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2017.

VITORETTE, L.H.M; LOPES, R.D. **Clima organizacional: fator que influencia o desenvolvimento de uma empresa.** Disponível em: <http://fatecie.edu.br/documentos/graduacao/revistacientifica/2015/201509>. Acesso em: 22 out. 2017.

WOLECK, Aimoré. **O trabalho, a ocupação e o emprego: uma perspectiva histórica.** Disponível em: <http://www.iesc.ufrj.br/cursos/saudetrab/trabalho%20ocupa%E7%E3o.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2017.