

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: PARA QUÊ?

ORGANIZATIONAL CLIMATE SURVEY: WHAT FOR?

Adielson Lima Gonçalves ¹
Maria Lúcia de Carvalho Silva ²

Resumo

A partir de estudos relacionados à gestão com pessoas, despontam consideráveis alternativas de gerenciamento que têm como caráter explícito ou subjacente a melhoria das relações no trabalho: indivíduo/indivíduo e/ou indivíduo/trabalho. Este artigo apresenta estudo de caso em uma empresa pública, cuja análise da pesquisa de clima organizacional resultou em proposta de aplicação de modelos de gestão, tais como, Gestão do Conhecimento, que visa amenizar os ruídos da comunicação e Gestão por Competência, que tem por objetivo desenvolver competências técnicas e comportamentais dos colaboradores. Ao final, é possível entender que, na medida em que são minimizados os pontos críticos apontados na Pesquisa de Clima Organizacional da empresa, constrói-se um ambiente em que as relações interpessoais se apresentam harmônicas, favorecendo melhor desempenho na entrega, proporcionando ganho de ambas as partes, trabalhador e empresa.

Palavras-chave: Relações interpessoais, clima organizacional, competência, comunicação, motivação.

Abstract

From studies with the management and reporting along people, they blunt considerable alternatives of management that have as explicit nature or underlying character the improvement of relations in the work: individual/individual and/or individual/work. This article presents study of a case in a public company, whose analysis of the survey for organizational climate resulted in proposed implementation of management models, such as Management of the Knowledge, which aims to soften the noised of communication and management for Ability, that has for objective to develop technical skill and behavior of employees. To the end, it is possible to understand that, in the measure where the critical points in the Organizational Climate Survey of the company are minimized, build up an environment where interpersonal relations are presented harmonics, encouraging better performance in delivery, providing gain of two the parties, worker and company.

Key-words: Interpersonal relations, organizational climate, ability, communication, motivation.

¹ Contador e Chefe de Cartório da 29ª Zona Eleitoral do Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins. E-mail: adielson10@gmail.com

² Psicóloga e Chefe da Seção de Gestão de Desempenho da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins. E-mail: mlucia.10@uol.com.br

1. O HOMEM E O TRABALHO

Pretendeu-se neste trabalho proporcionar, de forma muito sintética, mas objetiva, elementos que fomentassem a discussão em torno da influência do ambiente de trabalho nas relações interpessoais dentro de uma organização.

A leitura deste artigo envolve a relação homem/trabalho, que através dos tempos tem se apresentado conflitante e que, a partir de então, pode ser vislumbrada a possibilidade de ganho para ambas as partes.

Do ponto de vista do indivíduo, o trabalho cumpre muitas funções na vida das pessoas. Ele é meio de sobrevivência, de realização, de frustrações, adoecimentos, de construção de identidade, dentre outros papéis. Nas relações o homem com o mundo do trabalho, estudiosos constataram que eram mais importantes as relações humanas e os sentimentos, e que a satisfação estava associada à valorização do indivíduo. Os fatores psicológicos e subjetivos passaram a ser vistos com mais importância do que os fisiológicos. Em decorrência, a produtividade foi associada à interioridade do indivíduo, aos seus valores, ao sentimento de pertencer a um grupo.

A busca constante por um modelo de gestão sensível às diferenças individuais, atento às necessidades da equipe a fim de maior aproveitamento das potencialidades no cumprimento da meta institucional, tem desestabilizado conceitos arcaicos de gerenciamento de pessoas.

Em tempos de globalização, as organizações buscam ferramentas que as auxiliem a enfrentar a grande competitividade do mercado, desta forma, vêm convergindo em uma mesma direção, a gestão estratégica de recursos humanos, dando a devida importância às pessoas como recurso fundamental para o sucesso das organizações, procurando compor seu quadro de colaboradores com pessoas altamente capacitadas, que engajadas à empresa, contribuam com resultados compatíveis com a sua missão. Dentre modelos de gestão centrados na valorização do ser humano, encontram-se a Gestão do Conhecimento e a Gestão por Competência.

Relacionando filosoficamente, Gestão do Conhecimento está intimamente ligada ao clima organizacional, à cultura, aos valores, à ética, à moral, bem como, à transparência do conhecimento.

A inovação em ambiente organizacional flexível, receptivo a sugestões, mostra-se modelo de gestão bastante produtivo. Visa auxiliar na gestão de ativos intangíveis e todos os pontos estratégicos a ele relacionados. Estimula o exercício da reflexão, do pensar crítico construtivo, dos valores éticos e da solidariedade no conjunto de colaboradores, contribuindo para reavaliação dos dispositivos organizacionais da empresa.

Desponta também, em meio a estudos realizados, uma nova tendência que tem por referência central as pessoas, como recurso determinante ao sucesso da organização. Este modelo, Gestão por Competência, está focado nas habilidades, aptidões, talentos e experiências das pessoas que compõem o quadro de colaboradores. O que diferencia uma instituição são as pessoas. Essas vão desenvolver papel determinante ao agregar competências ao capital intelectual da instituição, sendo de fundamental importância na tomada de decisões.

O ambiente em que as pessoas vão interagir, conviver, decidir, compartilhar, tem que apresentar condições plenamente propícias para abarcar este turbilhão de sensações que é o relacionamento do homem com seu meio.

2. A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA PROPOSTA DE AÇÃO DE MELHORIA.

A pesquisa de Clima Organizacional, além de oferecer condições que visem esclarecer o estado de satisfação e/ou insatisfação de seus colaboradores, proporciona uma análise interna e externa da organização, para que, a partir desses resultados, a instituição possa desenvolver estratégias e ações.

Conforme Chiavenato (2007: 124):

“O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo em caso extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes etc.)” .

Motivar, de acordo com o dicionário, é o ato de despertar o interesse, dar motivos para agir, ou ainda, uma espécie de energia que põe em movimento os organismos.

A motivação é sem dúvida o motor principal da evolução das organizações, é através dela que os colaboradores se movem para atingir os objetivos, pois os desafios e a pressão dos dias atuais fazem com que os profissionais necessitem da capacidade de se auto motivarem, para saírem vencedores.

Segundo Chiavenato (2002:82) a satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades à medida que vão surgindo.

Para que se entenda melhor a motivação é importante ressaltar a teoria de Maslow:

“As necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes – as chamadas necessidades primárias – enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – as necessidades secundárias.

1. **Necessidades fisiológicas:** constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas. São as necessidades inatas, como necessidade de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (contra o frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie) [...]

2. **Necessidade de segurança:** constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato [...]

3. **Necessidades sociais:** são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e de amor [...]

4. **Necessidades de estima:** são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima [...]

5. **Necessidades de auto-realização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida [...] (Chiavenato, 2002: 83).

Ainda, *“Motivação é um processo intrínseco, ou seja, está no interior de cada pessoa”* (Vergara, 2006: 68).

A motivação tem vital importância numa empresa, e é através da pesquisa de clima organizacional que facilitará a identificação do nível de satisfação do colaborador, do mais básico (fisiológico) ao mais alto (necessidade de auto-realização), tornando, assim, compreensível para os gestores a importância da

motivação de seus trabalhadores para uma busca da satisfação da necessidade de ambos.

Dessa forma, entende-se que colaboradores motivados tendem a ser mais eficientes e contribuem de forma positiva para o sucesso da organização.

Acompanhando a linha de pensamento de Chiavenato (2007:125):

“Atkinson desenvolveu um modelo para estudar o comportamento motivacional que leva em conta os determinantes ambientais da motivação. Esse modelo baseia-se nas seguintes premissas:

1. Todos os indivíduos têm certos motivos ou necessidades básicas, que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.
2. A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo.
3. As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influenciará o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.
4. Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.
5. Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma diferente espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento, e uma mudança nesse padrão resultará em uma mudança de comportamento.”

De acordo com o modelo descrito por Atkinson, pode-se dizer que o ambiente exerce um papel fundamental sobre a motivação das pessoas nas organizações, ou seja, os aspectos do ambiente levam à provocação de diferentes espécies de motivação. O sucesso prolongado de uma empresa está intimamente ligado à forma como as pessoas são geridas em uma organização. Portanto, ao estimular o desenvolvimento contínuo num ambiente de trabalho através da aprendizagem, inovação e empreendedorismo, devemos considerar despertar a motivação e valorizar os colaboradores como investimentos na qualidade do trabalho produzido pela empresa.

Por conseguinte, a análise do resultado de Pesquisa de Clima Organizacional irá, também, contribuir para a organização dirigir planos de ações que visem condições facilitadoras de desempenho, assegurando o cumprimento de suas metas conjugado ao atendimento às necessidades dos colaboradores.

O contrato psicológico, o que o colaborador espera da organização e vice-versa, deve ser constantemente revisto sob pena de o contrapasso repercutir negativamente nos resultados dos trabalhos desenvolvidos na empresa. Este

mecanismo assegura o diálogo colaborador-empresa e orienta, de um lado, a definição de incentivos organizacionais e, de outro a trajetória profissional dos indivíduos.

Para viabilizar esse diálogo pode-se lançar mão de ferramentas como a pesquisa de clima organizacional, que contribui com fatores relevantes sobre como o colaborador “vê” a empresa, explicitando suas expectativas e o grau de motivação de cada um. A interpretação desses dados permite a organização identificar aquilo que pode ser atendido, as áreas críticas que precisam ser mais bem focadas e elaborar estratégias visando à melhoria do nível motivacional dos colaboradores e, conseqüentemente, as relações interpessoais, inevitáveis dentro de uma organização.

É inegável a importância do processo de humanização organizacional, pois esse contemplará as pessoas não apenas como “recursos humanos”, mas como pessoas integrais, com caracteres próprios, mesmo que tal processo seja complexo, demorado e difícil. Uma vez que são as pessoas que fazem a organização ser dinâmica, elas possuem potencial inesgotável para o progresso, eficiência e mudança organizacional. O desafio se traduz na gerência proporcionar a devida sintonia com os colaboradores que façam com que haja contribuição por parte destes, de maneira organizada, para o desempenho da atividade, a partir de competências tão diversas.

2.1 As áreas críticas detectadas na Pesquisa de Clima Organizacional.

A Pesquisa de Clima Organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicada de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência, em boa parte das mudanças organizacionais que busquem eficiência, eficácia e qualidade.

Utilizou-se neste artigo a análise de pesquisa de clima organizacional aplicada em uma organização pública, com sede em Palmas, Tocantins, contando à época (Dez. 2006) com 231 servidores ativos, lotados na sede e em 35 municípios do Estado. Foi aplicado um questionário com 50 perguntas, constando quatro opções de alternativas, que se propunham a coletar opiniões dos servidores em relação à comunicação, estilo de chefia, relacionamento interpessoal, desempenho e

qualidade, ambiente e condições de trabalho, imagem do órgão, sentido de realização, política de recursos humanos e benefícios, qualidade de vida e saúde e, por fim, em relação à carreira.

O resultado da análise dos dados coletados que, embora ocorram variantes distintas em relação aos servidores que prestam serviços na capital, daqueles que estão lotados no interior, no cômputo geral foi detectada a necessidade de dedicar melhor atenção nos itens que apresentaram índices mais críticos, quais foram carreira, política de RH e benefícios e comunicação, ambiente e condições de trabalho para as unidades dos municípios e acrescido de relacionamento interpessoal para aqueles lotados na sede do órgão.

Das Conclusões e Recomendações (pág 37;6) do Relatório de Pesquisa, Clima Organizacional da empresa pública (dez 2006) extraiu-se:

“Os resultados da pesquisa do clima organizacional (...) revelam resultados bastante positivos, segundo a visão de seus servidores, com uma média geral de concordância com as afirmativas propostas superior a 70%.

No entanto, ao tentar resgatar o que de mais importante se destacou na análise pormenorizada dos fatores/indicadores de clima estudados nesta pesquisa, percebe-se que uma das questões que exige uma reflexão particularizada é a que trata da **comunicação** (grifo nosso)(...). Foram evidenciadas deficiências nesse processo que dificultam o alcance dos resultados com maior eficácia. A divulgação das metas e objetivos traçados pela administração não está chegando até a ponta do sistema, o servidor. Em conseqüência, gera-se uma certa desorganização interna e dificuldades para o comprometimento como canalizar esforços para um objetivo, se este mesmo objetivo não é sequer conhecido?(...)

Outra variável fundamental para o desenvolvimento da organização está relacionada às **habilidades gerenciais** (grifo nosso) dos ocupantes de funções de direção e chefia, onde foi verificado que o corpo gerencial tem dificuldade em incentivar as pessoas que trabalham sob sua coordenação, lidando com a informação como estratégia de manutenção do poder, assumindo a atitude de filtrar aquilo que deveria ser do conhecimento coletivo, inclusive no que tange ao repasse do conhecimento operacional. Este estilo de chefia aliena, e não estimula o crescimento individual e, conseqüentemente, organizacional.

(...) muito embora se tenha constatado uma boa média em relação à variável **relacionamento interpessoal** (grifo nosso), detecta-se as chefias encontram dificuldade para exercer o papel de facilitador da convivência no trabalho, atuando como catalisadores do grupo. Diante disso, ao se analisar mais detidamente aspectos como dificuldade na distribuição das tarefas, falta de cooperação e dificuldade de promover o trabalho de equipe, recomenda-se um forte investimento no desenvolvimento de habilidades gerenciais, para os ocupantes de funções com esse quesito, e aprimoramento comportamental para todos os servidores(“...”).

Passa-se, então, a sugestão de adoção de estratégias de gestão adequadas aos problemas relacionados na Pesquisa de Clima Organizacional acima transcrito.

2.2 Estratégia de Gestão: Gestão do Conhecimento e Gestão por Competência.

O tema proposto por este artigo refere-se à hipótese de que à medida que são utilizadas estratégias de gestão que minimizem os problemas levantados pela pesquisa de clima organizacional, as relações tornam-se mais harmônicas no trabalho.

Embora outros aspectos tenham sido detectados na Pesquisa de Clima Organizacional, este trabalho atém-se, apenas às questões que envolvam o clima psicológico na organização e propõe ações de melhoria com base na Gestão do Conhecimento e Gestão por Competência, que despontam nos estudos atuais, como modelos de gestão que favorecem um ambiente motivacional fértil e a melhoria do clima organizacional.

A tecnologia desempenha papel fundamental em qualquer modelo de gestão do conhecimento, não há como se falar em um sem relacionar ao outro, para tanto, torna-se indispensável a mudança de cultura da organização diante do conhecimento. Um dos maiores desafios é a mudança comportamental, pois não é possível um sistema cooperativo sobreviver em um ambiente organizacional não cooperativo. A gestão do conhecimento tem como ponto forte a possibilidade de coexistência com a estrutura formal da organização, entretanto com uma visão de vanguarda em relação ao comportamento organizacional.

Muito embora a gestão do conhecimento seja uma maneira, fundamentalmente, nova de se olhar para a organização, existe um longo caminho entre a retórica e a prática, e, observa-se que vários teóricos associam a aquisição de conhecimento com a melhoria contínua da empresa, que, mesmo empiricamente, pode ser constatado.

É de fundamental importância a participação ativa dos indivíduos e especialmente da alta direção como atores do processo, essas contribuições irão oferecer condições para que o cruzamento de informações relativas às estratégias organizacionais, aos processos, às competências dos colaboradores, à infraestrutura tecnológica e ao ambiente organizacional da empresa.

A interligação dessas informações visa favorecer o êxito da estratégia organizacional, do mapeamento de processos, do desenvolvimento dos talentos internos, da definição de melhor tecnologia e de melhores condições de trabalho.

Outro aspecto positivo é a troca de conhecimentos tácitos entre os indivíduos, estimulando a todos interagir, compartilhar e adquirir conhecimento, conseqüentemente, gerando crescimento profissional e proporcionando reconhecimento e valorização na troca de idéias, opinião e contribuição das pessoas.

Além disso, é indiscutível, no âmbito organizacional, que um melhor desempenho é apresentado quando há compatibilidade entre o perfil do indivíduo e o das atribuições exigidas pelo papel que ele desempenha na empresa, modelo este contemplado na Gestão por Competência. Já que, por competência entende-se *“Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos”* (Rabaglio apud Leme, 2005: 17).

No entanto, não há como esperar um desempenho satisfatório de um colaborador, se faltar qualificação técnica e/ou comportamental, para desenvolvimento das atividades de um determinado cargo. Em contrapartida, todas as pessoas têm uma aptidão específica, plenamente desenvolvível, se lotada em função compatível. Sendo que a discrepância entre o perfil exigido pelo cargo em relação ao do colaborador, o que é chamado de gap⁽¹⁾, é passível de saneamento quando detectado e encaminhado para capacitação adequada e/ou reatuação do mesmo.

Este modelo de gestão combina com um ambiente de trabalho que incentiva a criatividade, e, para o qual, gerir pessoas não é sinônimo de controle e padronização, e sim estimular e desenvolver as competências individuais e coletivas, visando obter resultados positivos para a organização e para o profissional, contribuindo positivamente para o clima organizacional.

Volta-se a frisar que, também, para implantação da metodologia, e conseguir seu sucesso, é necessário o envolvimento desde o ocupante do mais alto cargo gerencial até aquele que se encontra na ponta, afinal, todos têm uma visão particular dos processos da organização e podem contribuir com idéias e opiniões.

(¹)gap- lacunas identificadas entre as competências exigidas pelo cargo e as da pessoa que irá desempenhá-las.

O gerenciamento de pessoas com base em competências indica flexibilidade, foco no cliente e em resultados. É um processo participativo onde a colaboração de todos é bem recepcionada, oferece condições de o colaborador expressar sua criatividade, iniciativa e proatividade, além do mais, o desenvolvimento profissional é estimulado.

Tanto a Gestão por Competência quanto a Gestão do Conhecimento favorecem um ambiente motivacional fértil, buscam efetividade técnica, comportamental e nos resultados. Isto é, entendem que gerir pessoas, com eficácia, significa estimular e desenvolver as competências, compartilhá-las com a equipe de colaboradores, obtendo resultados efetivos para a organização e para os profissionais.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como ferramenta de auxílio utilizou-se a aplicação de instrumento que facilitou a comunicação entre trabalhador e organização, Pesquisa de Clima Organizacional, que contribuiu na coleta de informações sobre o ambiente interno, a partir do levantamento da opinião dos colaboradores acerca de sua visão sobre o órgão. Objetivando, dessa forma, mapear os processos críticos que se apresentavam no momento motivacional dos servidores, mensurando pontos fortes e fracos, deficiências, expectativas e aspirações.

Esse instrumento forneceu subsídios que, bem detalhados, auxiliaram na elaboração de projeto destinado a focalizar comportamentos que contribuirão com o bem estar no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, trarão resultados positivos na entrega, definindo estratégias de gestão.

A melhoria dos processos e dos meios de comunicação, juntos com o trabalho em equipe cumprem papéis relevantes para resolver algumas dificuldades essenciais do processo de tomada de decisão.

O formato organizacional depende, em grande parte, do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação cognitiva de cada componente, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico, além dos sistemas de informação.

Em outras palavras, a convergência da implantação desses processos tende a proporcionar um ambiente favorável e receptível a mudanças, onde o indivíduo é

valorizado e estimulado a desenvolver competências, a comunicação é cristalina, com contribuição significativa para a revitalização da organização. Neste sentido, pode-se defender que *“as pessoas deixam de ser recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal do negócio”* (CHIAVENATO apud DIAS).

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEDANI, Marcelo. **Clima organizacional: investigações e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo** – Ago 2006. Disponível em: <www.equestiona.com/Clima_organizacional.asp>. Acesso em: 21 Nov. 2007.

BOM SUCESSO, Edina Paula – **Relações Interpessoais e qualidade de vida no trabalho** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto - **Recursos Humanos**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____ - **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 6. ed.– São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, Efigênio Pereira – **Políticas de Recursos Humanos** (Proposta de implementação). In Portal dos Administradores. Produção acadêmica publicada em 28 dez 2007. Disponível em: <www.administradores.com.br/produção_acadêmica> Acesso em: 23 Mar 2008.

DUTRA, Joel Souza – **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1ª ed. – 5 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha – **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard**; São Paulo: Saraiva, 2006.

ISKANDAR, Jamil Ibrahim - **Normas da ABNT Comentadas para Trabalhos Científicos**, 2. ed. Curitiba: Juruá, 2006.

LEME, Rogério – **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**; Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARRAS, Jean Pierre; **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**; São Paulo: 11. ed. Futura, 2000.

RABAGLIO, Maria Odete – **Seleção por Competência**; São Paulo: Educador, 2001.

ROSSATTO, Maria Antonieta; **Gestão do Conhecimento: A Busca da Humanização, Transparência, Socialização e Valorização do Intangível**; Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SILVA, Mary Aparecida Ferreira da; **Métodos e Técnicas de Pesquisa**, 2. ed. Curitiba: IBPEX, 2005.

SORIO, Washington, **Clima Organizacional**, www.washington.com.br. Acesso em 19 Nov 2007.

VERGARA, Sylvia Constant; **Gestão de Pessoas**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VROOM, Victor H. ; **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal : Os Melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho**; Rio de Janeiro: 12. ed. Campus, 1997.

Diálogos. Psicologia Organizacional e do Trabalho. Sistemas Conselho de Psicologia. Brasília, Ano 4 – nº 5 – Dez. 2007.

Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil. In Revista de Administração Pública vol. 40 nº1 – Rio de Janeiro – Jan./Fev. – 2006 –. Disponível em: <www.scielo.br> Acesso em: 18 Nov. 2007.

Diagnóstico do clima organizacional da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia: resultados relativos aos empregados. In EMBRAPA – Brasília – 2005. Disponível em:< www.anargen.embrapa.br>. Acesso em: 21 Nov. 2007.

Clima Organizacional no TRE-TO. Relatório de Pesquisa. Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins – Palmas – Dez. 2007. 42 p.