

UNILEÃO  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

JÉSSICA LARISSA DA SILVA CUNHA

**IMPACTOS DOS DIFERENTES TIPOS DE CONTRATAÇÕES NO CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: Relato de experiência.**

JUAZEIRO DO NORTE - CE  
2023

JÉSSICA LARISSA DA SILVA CUNHA

**IMPACTOS DOS DIFERENTES TIPOS DE CONTRATAÇÕES NO CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: Relato de experiência.**

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

**Orientador:** ESP. Larissa vasconcelos Rodrigues.

JUAZEIRO DO NORTE - CE  
2023

JÉSSICA LARISSA DA SILVA CUNHA

**IMPACTOS DOS DIFERENTES TIPOS DE CONTRATAÇÕES NO CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: Relato de experiência.**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Data da Apresentação: 07/12/2023

**BANCA EXAMINADORA**

Orientador: ESP. LARISSA VASCONCELOS RODRIGUES UNILEÃO

Membro: ME. MARCOS TELES DO NASCIMENTO UNILEÃO

Membro: ESP. ITALO PEREIRA COELHO UNILEÃO

JUAZEIRO DO NORTE - CE  
2023

# **IMPACTOS DOS DIFERENTES TIPOS DE CONTRATAÇÕES NO CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: Relato de experiência.**

Jéssica Larissa da Silva Cunha<sup>1</sup>  
Larissa Vasconcelos Rodrigues <sup>2</sup>

## **RESUMO**

Este artigo consiste em um relato de experiência sobre a relação do clima organizacional e as diferentes contratações do setor público em Juazeiro do Norte-CE. O objetivo deste relato de experiência é descrever como o clima organizacional do setor público é impactado pelos diferentes tipos de contratações de trabalhadores. Para tal, tornou-se necessário compreender o conceito de clima organizacional e como a motivação influencia, elucidar os fatores culturais da organização relacionados aos cargos comissionados e efetivos, além disso, investigar as interferências das relações de trabalho na eficiência do serviço público. Trata-se de um relato de experiência que utiliza como modo de pesquisar a perspectiva descritiva e analítica. Percebeu-se que o diagnóstico organizacional foi fundamental para apontar as principais causas que influenciam o clima organizacional do setor público. Foi elucidado que o abuso de poder relacionado aos funcionários comissionados que possuíam cargos de chefia sob os efetivos, está associado à falta de transparência, que contribuem para falha na comunicação podendo criar um ambiente de desconfiança e desconforto entre os colaboradores. Favorecimento injusto em relação a determinados funcionários, seja com base em amizades pessoais ou outros critérios subjetivos, pode ser uma forma de abuso de poder. Isso pode minar a equidade e a imparcialidade dentro da organização.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Contratações. Comunicação. Órgãos públicos.

## **ABSTRACT**

This article consists of an experience report on the relationship between the organizational climate and the different types of public sector hires in Juazeiro do Norte-CE. The aim of this experience report is to describe how the organizational climate in the public sector is impacted by the different types of workers hired. To this end, it became necessary to understand the concept of organizational climate and how motivation influences it, to elucidate the cultural factors of the organization related to commissioned and permanent positions, and to investigate the interference of working relationships in the efficiency of the public service. This is an experience report using a descriptive and analytical approach to research. It was found that the organizational diagnosis was fundamental in pointing out the main causes that influence the organizational climate in the public sector. It was revealed that the abuse of power related to commissioned employees who held senior positions over permanent ones was associated with a lack of transparency, which contributed to a failure in communication and could create an environment of mistrust and discomfort among employees. Unfair favoritism towards certain employees, whether based on personal friendships or other subjective criteria, can be a form of abuse of power. This can undermine fairness and impartiality within the organization.

**Keywords:** Organizational climate. Hiring. Communication. Public bodies.

---

<sup>1</sup>Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: larissa.jl95@gmail.com

<sup>2</sup>Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: larissavasconcelos@leaosampaio.edu.br

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho provém da inquietação e reflexão de uma discente do curso de graduação em Psicologia sobre o processo das diferentes relações contratuais em um setor público na cidade de Juazeiro do Norte - CE e como estas relações contratuais impactam no clima organizacional. O ponto de partida para discussão deste trabalho é compreender que o clima organizacional desempenha um papel fundamental na determinação da eficácia, produtividade e bem-estar dos colaboradores. Assim, de acordo com Chiavenato (2010), o clima organizacional é permeado por construções subjetivas, forjadas pelas percepções individuais e coletivas dos membros da organização, refletindo os valores, atitudes, crenças e expectativas que permeiam o cotidiano laboral. A compreensão aprofundada do clima organizacional ganha uma dimensão ainda mais crucial quando analisada em contexto público, onde os órgãos governamentais têm a responsabilidade de fornecer serviços essenciais à sociedade.

Partindo desta contextualização, infere-se o seguinte questionamento: como as diferentes contratações no setor público impactam o clima organizacional?

Percebendo como essas decisões podem influenciar as práticas e interações dentro da organização, este relato de experiência descreve como a nomeação e a missão abusiva nos cargos comissionados, feitas pelo chefe do poder executivo, podem afetar o clima organizacional e o ambiente de trabalho no setor público, aprofundando os desafios e as dinâmicas presentes no contexto do serviço público.

Desta forma, identifica-se que cada modalidade de contrato traz consigo implicações únicas para a dinâmica interna das organizações, incluindo a forma como os funcionários interagem, se relacionam e contribuem para os objetivos institucionais. Esta análise de relato de experiência busca tornar evidente a influência das diferentes contratações no clima organizacional e na comunicação, fornecendo uma visão abrangente das nuances, desafios e oportunidades que surgem desse cenário multifacetado.

As aparências da resistência no contexto das reformas administrativas, conforme indicado por Lima Filho *et al.* (2005), é um tema importante para entender os desafios enfrentados ao implementar mudanças na estrutura e funcionamento do setor público. Os autores destacam a influência de vários agentes externos à organização, com ênfase no fator político-partidário, como uma das principais fontes de resistência.

De acordo com o ponto de Lima Filho *et al.* (2005), este elucida como os fatores político-partidários, juntamente com a visão patrimonialista da Administração Pública, desempenham um papel crucial na geração de resistência às reformas administrativas. Isso destaca a complexidade e os desafios enfrentados ao tentar implementar mudanças no setor público, especialmente quando essas reformas ameaçam interesses específicos. Pontos esses, que a autora busca explorar no decorrer deste relato de experiência, enfatizando sempre a percepção da sua experiência.

Explorar o clima organizacional nas instituições públicas é de suma importância, visto que esses órgãos são a espinha dorsal dos serviços essenciais oferecidos à população. Entender como as diversas categorias de trabalhadores percebem e vivenciam o ambiente de trabalho pode não apenas impactar diretamente sua satisfação, motivação, comunicação e desempenho, mas também como reverbera sobre os serviços prestados à comunidade.

Percebendo como essas decisões podem influenciar as práticas e interações dentro da organização, este relato de experiência descreve como a nomeação e a missão abusiva nos cargos comissionados, feitas pelo chefe do poder executivo, podem afetar o clima organizacional e o ambiente de trabalho no setor público, aprofundando os desafios e as dinâmicas presentes no contexto do serviço público.

O objetivo deste relato de experiência é descrever como o clima organizacional do setor público é impactado pelos diferentes tipos de contratações de trabalhadores. Para tal, tornou-se necessário compreender o conceito de clima organizacional e motivação correlacionais, elucidar os fatores culturais da organização relacionados aos cargos comissionados e efetivos, além disso, investigar as interferências das relações de trabalho na eficiência do serviço público.

## **2. PERCURSO METODOLÓGICO**

As práticas e vivências do estágio ênfase I e II em Psicologia e Processos de Gestão do curso de Psicologia, tendo duração de 12 meses. Inicialmente foi necessário realizar uma pesquisa de clima para que fosse possível identificar determinadas deficiências no presente setor público, para que em seguida fosse possível realizar as ações interventivas. O referido estágio possibilitou identificar determinadas falhas de comunicação entre os dois cargos: comissionado e efetivo. E foi dessa inquietação sobre o contexto geral para determinar que a autora relatasse sobre a sua experiência no campo de estágio que ocorreu no ano de 2022.

Quanto aos aspectos operacionais, o estágio no setor público em Juazeiro do Norte-CE, teve a duração de 320 horas, sendo dividido entre a vivência de campo e as supervisões com a orientadora de estágio. Desta forma, foi possível realizar em torno de trinta escutas diagnósticas, pesquisas de investigação de clima e conflito organizacional, observações técnicas e ações de intervenções após coleta.

O estágio em campo acontecia duas vezes na semana, totalizando oito horas semanais, sendo assim, foi investigando diversas oportunidades de intervenção através da escuta diagnóstica. Ao fim de cada dia, era realizado um diário de campo contendo todas as informações coletadas para que a autora pudesse discutir suas ideias em sua orientação na sala de aula, sendo guiada pela professora orientadora da ênfase em gestão. No período do estágio foi coletado material que possibilitasse o uso dos dados importantes para o presente relato de experiência, sendo produzidos além dos diários de campos mencionados anteriormente, como também eram produzidos os relatórios de toda a vivência articulando sempre com a teoria, sendo entregues semestralmente.

Após a coleta das informações, os dados foram apresentados à equipe gestora do setor público, a fim de traçar em conjunto ações que buscassem minimizar alguns dos problemas apontados na coleta. Em seguida, a estagiária se propôs a realizar atividades como: feedback e orientações a equipe dirigente do setor público, treinamentos e workshop com foco em desenvolver a comunicação, integração dos funcionários do setor, aumentar o nível de engajamento e capacitá-los a partir do desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais para o trabalho.

Este trecho destaca que o artigo adota uma abordagem qualitativa de pesquisa, analisando as características únicas das práticas observadas. Essa abordagem é comumente usada nas ciências humanas e sociais e envolve a obtenção de resultados específicos por meio do envolvimento direto do pesquisador na situação científica. O objetivo principal é compreender e interpretar as observações dentro do contexto em que ocorrem. O trecho também faz referência aos autores, Neves, (1996) e Ferigato; Carvalho (2011) para fundamentar essa abordagem qualitativa.

Segundo Smith (2010), um relato de experiência é um tipo de texto acadêmico que descreve e analisa uma experiência vivenciada pelo autor em um determinado contexto. Esse tipo de trabalho é comumente utilizado em diversas áreas, como educação, psicologia, saúde, entre outras, o objetivo principal é compartilhar informações práticas e insights obtidos por meio da experiência pessoal.

Para a realização deste artigo, foram consultados artigos científicos para a construção da fundamentação teórica e a base conceitual foram embasadas em estudos e pesquisas anteriormente publicadas por pesquisadores renomados e acadêmicos na área, nos sites Sites como SciELO, CAPES e Google Acadêmico. Como critérios de inclusão, buscava-se artigos científicos que fornecessem informações relevantes e atualizadas sobre o tema, contribuindo para a construção do embasamento teórico e a análise crítica no presente artigo. Foram usados os seguintes descritores, gestão pública AND clima organizacional, cargos comissionados AND cargos efetivos. Os dados e explicações apresentados estão respaldados pela revisão e interpretação cuidadosa desses estudos científicos.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Oliveira, (1995), abordam a definição de clima organizacional, frequentemente associando fatores relacionados a cada indivíduo que integra o corpo de funcionários de uma organização, tais como participação, valores e diversidade social presentes em cada ambiente organizacional. O clima é descrito como uma *rede* ou como a maneira pela qual as pessoas, por meio dessa rede, interagem com a organização, abrangendo pensamentos, sentimentos, opiniões e ações (Oliveira, 1995).

Com base nas contribuições de Martins (2013), o clima organizacional é entendido como a abstração da percepção do ambiente de trabalho, sendo essa perspectiva construída a partir das percepções dos funcionários em diferentes níveis. Ainda de acordo com os autores, nesse contexto, a importância da percepção é destacada, pois desempenha um papel crucial na formação da realidade organizacional, quando a percepção é distorcida, os comportamentos dos indivíduos podem não estar alinhados com as expectativas da organização.

Luck (2010), em uma perspectiva semelhante, argumenta que o clima organizacional representa a manifestação mais visível da cultura organizacional e, portanto, é caracterizado pelas percepções conscientes das pessoas em relação ao que ocorre ao seu redor, a partir desse entendimento, percebe-se o clima organizacional como a parte visível do *iceberg* que representa a cultura organizacional, sendo evidenciado pelos aspectos conscientes do conhecimento das pessoas. O autor ressalta ainda que:

O clima organizacional corresponde a um humor, estado de espírito coletivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias e conjunturas de

momento, em vista que seu caráter pode ser sobremodo temporário e eventual, dependendo das resoluções que criam essas características” (Luck, 2010; p.65).

Potrich *et al.* (2012) argumentam que o clima organizacional representa a compreensão de como o contexto de trabalho impacta o comportamento e as atitudes das pessoas no ambiente, a qualidade desse clima está intrinsecamente relacionada ao desempenho da organização. Ainda segundo os autores, o clima organizacional exerce influência direta na satisfação e no desempenho no trabalho. Entre os resultados apresentados por Potrich *et al.* (2012) destaca-se a constatação de que o sucesso de um empreendimento está relacionado ao comprometimento dos colaboradores, para atingir o comprometimento são necessários o conhecimento e a compreensão do clima organizacional.

Palácios e Martins (2013), também salientam que a conceituação de clima organizacional está relacionada às percepções mais coletivas ou grupais, isso implica que, além da abordagem no individualismo, as percepções do clima permeiam as coletividades dentro da organização, em outras palavras, a compreensão do clima organizacional não se limita apenas à perspectiva individual, mas também abrange as percepções compartilhadas pelos grupos dentro da entidade.

Ramírez *et al.* (2020) afirma, através de um estudo, que um clima organizacional voltado para a inovação capacita os trabalhadores a aprimorar sua habilidade de gerar e implementar ideias criativas, resultando em melhorias no desempenho das organizações, entre os resultados destaca-se a constatação de que a inovação é sustentada por meio da gestão do conhecimento, sendo que há uma lacuna na pesquisa em relação aos fatores que impactam as variáveis do clima. Como resultado do estudo, o engajamento e a identificação com as equipes de trabalho exercem influência no clima de inovação, o que, por sua vez, afeta o desempenho e o comprometimento no trabalho. Os autores corroboram a necessidade contínua de condução de pesquisas sobre as práticas que as empresas devem adotar para promover um clima adequado de inovação.

De acordo com Luz (2007), o clima organizacional exerce um papel fundamental no desempenho eficaz das empresas, onde diversos fatores internos e externos têm impacto na vida dos funcionários e na própria organização influenciando o clima organizacional, portanto, é de extrema importância trazer a devida relevância a esse aspecto, bem como, a relação do clima organizacional com a vida dos funcionários também pode ser observada no contexto dos serviços públicos.

Dentro desse contexto, Anjos (2008), destaca que a análise do clima organizacional é uma ferramenta fundamental para avaliar o nível de satisfação ou insatisfação, as expectativas,

os interesses, as necessidades e outros elementos que circundam o desempenho de uma equipe de trabalho, ele ressalta que a pesquisa de clima organizacional fornece um entendimento mais aprofundado das necessidades, tanto da organização quanto da equipe, utilizando a consulta a diversos colaboradores e variáveis que impactam o ambiente de trabalho como base. O mesmo autor fala que, o clima organizacional é frequentemente associado ao conceito de motivação, estando interligado a fatores como liderança, relações interpessoais, comunicação e satisfação.

Analisando a teoria apresentada por Chiavenato (2003 *apud* Bispo, 2006), é possível conceituar o clima organizacional como um conjunto formado por percepções, sentimentos e conceitos compartilhados dentro de uma organização, esses elementos exercem influência tanto positiva quanto negativa nas interações entre líderes e colaboradores, impactando seus desempenhos, níveis de motivação e comprometimento com os resultados.

### 3.2 A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO E DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Oliveira (2006), os fatores motivacionais dizem respeito às condições inerentes ao indivíduo, as quais têm o potencial de criar bases sólidas para a motivação, culminando em um aprimoramento do desempenho dos colaboradores. De acordo com Chiavenato (2009), os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo, as tarefas e as responsabilidades inerentes à própria carga, eles englobam elementos como autonomia, utilização de habilidades pessoais, oportunidades de promoção, auto realização e reconhecimento, ainda de acordo com essa teoria, tais fatores têm o poder de gerar uma sensação de satisfação e contribuir para o aumento dos níveis de produtividade. Nesse contexto.

Herzberg (1959), argumenta que a ampliação dos objetivos, das responsabilidades e dos desafios das tarefas associadas às cargas é fundamental para elevar o grau de satisfação no trabalho. Conforme Luz (2007), é crucial analisar a entrada de cargos comissionados à administração pública, e como isto impacta na motivação dos servidores de carreira, conseqüentemente no clima organizacional, uma vez que, o clima organizacional reflete o estado emocional ou o nível de satisfação dos colaboradores em uma empresa em um determinado momento.

Este clima exerce um papel central no desempenho eficaz das empresas, sendo vital para a produtividade e o bem-estar dos colaboradores, vários fatores internos e externos impactam a vida dos funcionários e a dinâmica da organização, influenciando o clima

organizacional, portanto, é de extrema importância considerar esses aspectos para o bom funcionamento e sucesso da organização (Luz, 2007).

Branco e Ribeiro (2016), afirmam que as nomeações políticas representam uma ameaça para a gestão de recursos humanos, sendo crucial avaliar até que ponto esse legado *apadrinhamento* causa desconforto e desmotivação entre os funcionários de carreira, visto que, na maioria das vezes, essas posições foram atribuídas a indivíduos com fortes conexões com as autoridades no poder. A teoria da equidade sugere que as pessoas são impulsionadas a buscar igualdade social nas recompensas que esperam em relação ao seu desempenho, enfatizado por Mullins:

As pessoas avaliam suas relações sociais da mesma forma que compram ou vendem um produto. As relações sociais implicam um processo de intercâmbio, onde as pessoas esperam determinados resultados na troca de certas contribuições ou insumo. A teoria da equidade se baseia exatamente nesse conceito da teoria do intercâmbio. Por exemplo, um empregado pode esperar que a promoção seja o resultado (e o intercâmbio) justo por uma grande contribuição que ele deu para que fosse alcançado um grande objetivo organizacional (insumo) (Mullins, 2004, p. 185).

Silva (2013) argumenta que, a aplicação do princípio da equidade no serviço público frequentemente se mostra desafiadora, uma vez que as recompensas recebidas pelas pessoas geralmente não são baseadas em suas competências, planos de carreira ou tempo de serviço, mas sim no favorecimento, muitas vezes relacionadas à simpatia pessoal ou à filiação partidária. O autor afirma que em muitos casos, as melhores oportunidades de emprego são direcionadas para os cargos de confiança indicados por líderes políticos, resultando em uma desmotivação específica entre os servidores públicos de carreira. Ainda seguindo a ideia do autor, mesmo quando esses servidores buscam aprimorar suas habilidades, competências e experimentar progresso na instituição pública, frequentemente enfrentam dificuldades em obter oportunidades para demonstrar seu potencial em cargos que não são aqueles para os quais passaram em concursos públicos.

Barbosa (1996), em seu artigo *Meritocracia e Sociedade*, ressalta que ao longo do século XIX, países mais avançados passaram a abandonar os chamados *sistemas de despojos*, que eram os sistemas nos quais os políticos e partidos vencedores das eleições distribuíam cargos e funções públicas entre seus aliados e amigos. De acordo com Branco e Ribeiro (2016), essas características merecem destaque:

Até bem pouco tempo, existiam, no serviço público brasileiro, inúmeras tabelas especiais que permitiam a contratação de pessoas sem concurso e a prática, bastante comum e sustentada politicamente por vários grupos, de se efetivar os contratados e os chamados trens de alegria das vésperas de fim de mandato (Branco; Ribeiro, 2016, p.01).

Segundo Barbosa (2003), em um contexto ideológico, um conjunto de valores defende que as posições sociais individuais devem resultar no mérito de cada pessoa, essa visão de mérito pode ter duas dimensões: afirmativa e negativa, na dimensão negativa, rejeitamos os privilégios e negamos a influência dos valores, status social e poder econômico na progressão do indivíduo, nessa ótica, a avaliação de uma pessoa ocorre independente desses fatores, sendo seu desempenho o principal classificado.

Segundo a explicação de Maximiano (2009), a motivação no ambiente de trabalho é o resultado de uma interação complexa entre as motivações individuais e os estímulos presentes no ambiente, os indivíduos estão propícios a dois tipos de motivos, sendo eles o interno e o externo, os motivos internos, também conhecidos como motivos intrínsecos, são compostos por necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades inerentes as pessoas, esses motivos internos capacitam cada indivíduo para determinadas tarefas, despertando interesse por certas atividades e valorizando comportamentos específicos.

Ainda de acordo com Maximiano (2009), são dezessete impulsos internos, que possuem raízes tanto fisiológicas quanto psicológicas influenciadas por fatores sociológicos, como o pertencimento a grupos ou comunidades, por outro lado, os motivos externos consistem em estímulos, incentivos e metas percebidas no ambiente de trabalho, são esses motivos externos que satisfazem necessidades, despertam interesse e representam recompensas desejadas, inclui todas as formas de recompensas, reconhecimentos e punições oferecidas pelo ambiente de trabalho.

### 3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL RELACIONA AOS CARGOS COMISSONADOS E EFETIVOS

Schein (1992), caracteriza a cultura organizacional como a maneira pela qual a organização se adapta ao ambiente externo e integra seus processos internos, ainda explica que a cultura nasce e se desenvolve a partir da crença dos indivíduos na figura central do líder, e que todo processo de mudança deve levar em conta o modo como esse líder pensa e age. Para Fleury (2002), a cultura organizacional é definida como o conjunto de valores e pressupostos fundamentais expressos por meio de elementos simbólicos, estes elementos têm uma capacidade de organização, abrangendo significados e estabelecendo a identidade da organização, e atuam não apenas como instrumentos de comunicação e consenso, mas também podem ocultar e instrumentalizar relações de dominação.

Segundo Barbosa (2003), nos órgãos públicos a cultura paternalista é profundamente enraizada e perdura ao longo do tempo, o “*jeitinho*” representa uma maneira “*especial*” de resolver problemas ou situações complexas, proibidas ou difíceis, sendo uma solução criativa para emergências, muitas vezes envolvendo a quebra de regras ou normas, além de negociações habilidosas ou concessões frequentemente utilizadas na troca de favores.

Dessa maneira, percebe-se o paternalismo operando por meio desses métodos informais, representados por pequenas artes usadas para resolver questões na gestão pública brasileira, essas práticas são comumente encontradas nas nomeações para cargos comissionados de recrutamento amplo, que são especificamente uma das principais vias de entrada no serviço público, muitas vezes ocorrendo fora das regulamentações dos concursos públicos (Barbosa, 1992).

De acordo com Mello (2006), os cargos efetivos referem-se aos ocupantes em caráter definitivo, ou seja, com estabilidade, sendo preenchidos na maioria dos cargos públicos por meio de concurso público ou avaliação de provas e títulos, sendo assim cargos formais. Conforme Meirelles (2005), a conquista da estabilidade exige a nomeação para um cargo de provimento efetivo, a segunda condição é que essa nomeação resulte de aprovação em concurso público, realizado especificamente para essa finalidade, por fim, a terceira condição é representada pelo estágio probatório, que compreende um período de três anos de serviço do servidor, durante esse intervalo a administração avalia o desempenho do mesmo, decidindo sobre sua permanência no serviço público.

Segundo Amorim (2012), a natureza temporária dos cargos em comissão impede que seus ocupantes alcancem a estabilidade, dessa forma, a nomeação para cargos em comissão dispensa a necessidade de processo administrativo e motivação, ficando a designação exclusiva da autoridade que tomou a decisão sobre a exoneração. Conforme argumenta Silva (2004), a razão para essa modalidade de nomeação, sem a necessidade de concurso público, reside no fato de que esses cargos são preenchidos por indivíduos de confiança da autoridade à qual estão diretamente subordinados, deixando bem claro que esses cargos são informais.

Para Pires e Macêdo (2006), existe uma distinção crucial que não deve passar despercebida entre os servidores concursados e os funcionários comissionados: a estabilidade que garante que os servidores permaneçam na administração pública, independentemente das mudanças de governo, os servidores públicos executivos são encarregados de desempenhar suas funções independentemente de quem exerce no poder executivo, sendo necessário se adaptar às transformações. Ainda conforme os autores, uma cultura de estabilidade pode resultar numa certa imobilidade por parte dos servidores, embora as mudanças não devam ser

encaradas como ameaças, é visto que as instituições públicas muitas vezes são apegadas à rotina, enfatizando valores e organizações que podem ser consideradas retrógradas, burocráticas e cuidadosas da capacidade de adaptação às mudanças.

Nesse contexto, ao explorarem os conflitos entre o corpo permanente e o não-permanente, pode-se destacar a teoria de Schall, em que enfatiza:

O conflito entre eles é acentuado pela substituição dos trabalhadores não permanentes, que mudam a cada novo mandato. [...] essa descontinuidade administrativa é um dos pontos que mais diferenciam a organização pública da privada, conferindo às organizações públicas características específicas, que também podem ser aplicadas à realidade brasileira, como: projetos de curto prazo — cada governo só privilegia projetos que possa concluir em seu mandato, para ter retorno político; duplicação de projetos — cada novo governo inicia novos projetos, muitas vezes quase idênticos, reivindicando a autoria para si; conflitos de objetivos — conflito entre os objetivos do corpo permanente e do não-permanente, o que pode gerar pouco empenho em relação aos procedimentos que vão contra interesses corporativos — ciência de que a chefia logo será substituída; administração amadora — administração feita por indivíduos com pouco conhecimento da história e da cultura da organização e, muitas vezes, sem o preparo técnico necessário — predomínio de critérios políticos em detrimento da capacidade técnica ou administrativa dos nomeados (Schall, 1997 *apud* Pires e Macêdo, 2006, p. 97).

Ainda de acordo com Pires e Macêdo (2018), a nomeação de cargos de alto escalonamento no setor público e em empresas estatais frequentemente ignora os princípios fundamentais da administração pública, como moralidade, legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, essas nomeações, em grande parte, são frequentemente resultado de uma *toma lá, dá cá* que visam beneficiar aliados políticos. Essa estratégia política, na qual os cargos são concedidos a apadrinhados sem a avaliação devida de qualificações técnicas, experiência relevante ou competência na área, é um exemplo de uma política cultural arraigada nas organizações públicas em relação à necessidade de uma mudança nessa política cultural na administração pública (Pires; Macêdo, 2018).

Partindo desse pressuposto, Carbone (2000 *apud* Pires; Macêdo, 2006) afirmam que é evidente que os cargos comissionados que não obedecem às disposições previstas na constituição são mal vistos pelos funcionários efetivos, sendo fundamental que esses cargos comissionados estejam em conformidade com as diretrizes gerais do serviço público, conseqüentemente, os servidores públicos se deparam com situações em que as práticas de gestão, desalinhadas com os princípios constitucionais de uma administração eficaz, são aplicadas pelo poder executivo. Como os autores ressaltam:

A história da administração pública no Brasil ainda é muito recente. Se não é muito comparada a outras culturas, é suficiente para gerar um *modus operandi* próprio. No Brasil, os trabalhadores de organizações públicas sempre necessitaram possuir habilidades diplomáticas nas suas relações de trabalho, para não provocarem divergências com a administração pouco competente dos gestores. Nas organizações

públicas, são as relações de estima e os jogos de influência os verdadeiros indicadores de poder no Brasil. (Carbone, 2000 *apud* Pires; Macêdo, 2006, p. 94).

Se o clima organizacional estiver intrinsecamente ligado à cultura organizacional, a ausência de princípios legais praticados pelo chefe do poder executivo ao realizar nomeações sem seguir os critérios constitucionais terá um impacto significativo no comportamento dos colaboradores efetivos e concursados da organização pública, os valores e atitudes são legitimamente questionados, pois a interação interpessoal no ambiente de trabalho é moldada por uma compreensão complexa desses valores e atitudes (Schein, 1992). Ainda de acordo com o mesmo autor, uma cultura emerge e se desenvolve a partir das crenças dos indivíduos na figura central do líder, sendo essencial considerar a maneira como esse líder pensa e age em qualquer processo de mudança.

### 3.4 A INTERFERÊNCIA DAS RELAÇÕES NA EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Para uma compreensão mais aprofundada das relações interpessoais e seu impacto na eficiência, é essencial explorar a cultura organizacional. Analisar a cultura organizacional proporciona uma visão mais clara sobre como essas relações se desenvolvem, permitindo uma compreensão mais detalhada dos elementos que podem influenciar diretamente a eficiência dos serviços públicos no contexto do clima organizacional.

De acordo com Knapik (2012), a cultura organizacional abrange normas formais e informais que orientam as ações, pensamentos, percepções e interações das pessoas que integram uma organização, essas diretrizes unificam os esforços de todos em prol da consecução dos objetivos da empresa. A mesma autora traz que, ao se integrar à organização, o colaborador estabelece conexões com os colegas, sentindo-se parte integrante da equipe ao se adaptar à cultura da empresa, esse ajuste promove um comprometimento com os processos e metas organizacionais, resultando em uma contribuição direta para o aumento da produtividade.

Sob essa perspectiva e em concordância com definições complementares, de acordo com Maximiano (2004), a cultura organizacional engloba normas informais de conduta, hábitos, crenças, valores, preconceitos, cerimônias, rituais, símbolos e outros comportamentos, assim, a cultura destaca as características distintivas da organização e direciona o comportamento de seus membros.

Para além de estabelecer distinções entre as organizações por meio das normas, hábitos e valores predominantes, a cultura organizacional confere uma identidade distintiva

aos colaboradores, fomentando a coesão da equipe, ela propicia um comprometimento mais robusto com os objetivos organizacionais e, ademais, orienta as atitudes e comportamentos dos funcionários (Robbins, 2005). Seguindo a mesma linha de raciocínio do autor, vale ressaltar que, mesmo entre organizações com padrões socioeconômicos semelhantes, surgem características distintas devido à cultura moldada conforme as crenças e valores individuais de cada uma, esses elementos exercem influência no modelo de gestão adotado, no comprometimento dos colaboradores e em outras variáveis.

Segundo Bergue (2010), existem culturas organizacionais mais rígidas e consolidadas, o que torna a adaptação ou a implementação de mudanças mais desafiadoras, em contrapartida, há organizações mais flexíveis que reconhecem a inovação como uma vantagem competitiva, o setor público brasileiro exibe características de paternalismo, como vantagens e concessões, além disso, o autor destaca a heterogeneidade na Administração Pública, enfocando aspectos culturais específicos dessas organizações, como a constância no ritmo e ambiente de trabalho, juntamente com a estabilidade.

Matias Pereira (2010), sugere que com essa perspectiva, as organizações são profundamente impactadas pela cultura do ambiente em que estão inseridas, exercendo, por conseguinte, uma influência significativa sobre o desempenho e comportamento dos seus colaboradores, o autor explica esse fenômeno destacando como a cultura organizacional e o contexto externo acabam por moldar e influenciar diretamente as práticas e atitudes dos servidores, as características presentes na cultura das organizações públicas, geralmente caracterizadas por burocracias centralizadoras e estruturas rígidas, têm a tendência de se manifestar na maneira como seus servidores atuam e se comportam.

Nesse sentido, Chiavenato (2006), destaca que o estudo do comportamento organizacional concentra-se na análise dos grupos e indivíduos, investigando suas interações e condutas, nesse sentido o autor enfatiza que, como um sistema cooperativo e racional uma organização só pode atingir seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços para alcançar metas que individualmente seriam inalcançáveis, portanto, por meio desse campo de estudo torna-se possível compreender o funcionamento das organizações, observar equipes integradas, impulsionar a produtividade e alcançar os melhores resultados.

De acordo com Robbins (2005), o comportamento organizacional constitui um domínio de estudo que investigou os efeitos que indivíduos, grupos e estruturas exercem sobre o comportamento no interior das organizações, visando utilizar esse conhecimento para aprimorar a eficácia organizacional, nesse contexto, é crucial que os administradores possuam entendimento do comportamento organizacional e das características individuais,

capacitando-os a orientar os colaboradores de maneira eficaz. Isso se deve ao fato de que esse campo engloba não apenas os aspectos comportamentais individuais, mas também os comportamentos dos grupos formados dentro das organizações.

Diante desse cenário, a abordagem adotada pelo gestor na interação com os funcionários e na condução das equipes exerce uma influência direta sobre o comportamento das pessoas, um exemplo disso é que a ausência de autonomia pode impedir a aplicação das competências adquiridas, a introdução de inovações nos procedimentos e o progresso na organização como um todo, entre outros elementos (Bergue, 2012). Ainda seguindo a ideia do mesmo autor ao estabelecer uma conexão entre os valores compartilhados pela empresa e a busca pelos objetivos organizacionais, torna-se evidente que se o gestor for capaz de coordenar sua equipe de maneira eficaz e fortalecer a cultura de forma a engajar os colaboradores na consecução de metas compartilhadas, os resultados serão alcançados de maneira satisfatória (Bergue, 2012).

Conforme destacado por Knapik (2012), um clima organizacional positivo resulta da integração eficaz entre a gestão e colaboradores motivados, que compartilham dos mesmos valores e objetivos organizacionais. Ele afirma que o clima organizacional é o ambiente psicológico presente em um departamento ou empresa, sendo a condição interna percebida pelas pessoas e que exerce influência sobre seus comportamentos, portanto, compreende-se que os climas organizacionais são inerentemente subjetivos, sendo moldados pelas percepções e sentimentos individuais em relação ao ambiente de trabalho, podendo resultar em satisfação ou insatisfação dos colaboradores.

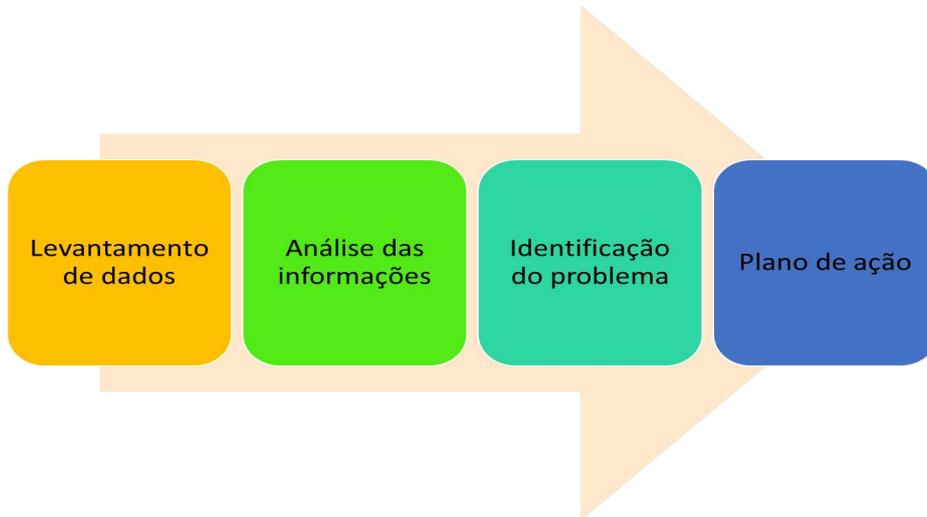
Assim Knapik (2012) afirma que, os gestores precisam adquirir esses conhecimentos para atingir os objetivos organizacionais, além disso, é crucial possuir habilidades interpessoais para uma gestão eficaz, integrando o desenvolvimento organizacional com a satisfação e realização pessoal, isso se dá porque os resultados são alcançados por meio do comportamento humano e da motivação dos colaboradores. Ainda de acordo com autor, diante desse cenário torna-se imperativo aprofundar o estudo da motivação e dos fatores que influenciam positivamente o desempenho profissional, estabelecendo conexões significativas entre servidores públicos e comissionados.

#### **4 RELATO DE EXPERIÊNCIA**

O campo de estágio era constituído por vinte e sete colaboradores, distribuídos da seguinte maneira: um superintendente, seis gestores (todos em cargos comissionados) e vinte

funcionários efetivos, sendo doze com formação no ensino médio e oito com nível superior. A inserção no setor foi marcada por uma análise crítica dos anseios e desafios enfrentados, especialmente em relação à precarização do espaço físico. Ao começar, percebeu-se a necessidade de uma abordagem estratégica para melhorar as condições de trabalho e elevar a satisfação da equipe.

Buscou-se seguir o fluxo de diagnóstico organizacional da seguinte forma:



Inicialmente, os esforços foram dispensados na realização do levantamento de dados através de escutas diagnósticas qualificadas, conceituando-as como instrumentos fundamentais para compreender as demandas e aspirações dos colaboradores. A autora destaca a importância do diagnóstico como base fundamental de todos os processos de mudança organizacional, independentemente de sua natureza ou escopo.

O diagnóstico é apresentado como um método sistemático para coletar e reunir informações sobre o funcionamento de uma organização como um sistema social. Além disso, ele é descrito como uma ferramenta de análise que busca compreender o significado dessas informações, identificar causas e consequências e abordar problemas. Em essência, o diagnóstico procura identificar discrepâncias entre a situação atual e a situação desejada, contribuindo assim para a resolução de problemas e para orientar as ações de melhoria organizacional. A contribuição de Howard (1994) apoia essa definição e perspectiva do diagnóstico.

A importância dessas escutas estava intrinsecamente ligada à criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Além disso, foi articulado teoricamente ações ao explorar a pesquisa de clima organizacional como meio para coletar dados quantitativos e qualitativos, fundamentado em conceitos da psicologia organizacional. Essa abordagem

diferenciada não apenas guiou as ações, mas também permitiu uma análise mais profunda e articulada teoricamente dos resultados obtidos, enriquecendo a compreensão das dinâmicas organizacionais e contribuindo para a implementação de melhorias significativas.

A primeira preocupação da autora surgiu diante da falta de interação entre os colaboradores. Durante algumas reuniões, ficou evidente que a gestão em questão esteve à frente do órgão por pouco mais de quatro meses, resultando em um novo período de adaptação dos colaboradores efetivos aos gestores comissionados. Diante desse cenário, foi possível selecionar aspectos cruciais para iniciar a pesquisa de clima.

Nos dias seguintes, houve uma alta demanda de relatos por parte dos colaboradores efetivos, que buscavam expressar seus sentimentos em relação às mudanças na gestão e solicitaram apoio psicológico, alegando um clima organizacional prejudicial à saúde mental. As inquietações cresceram à medida que a leitura do ambiente se tornou mais delicada, revelando condições precárias de trabalho, como falta de itens básicos tais como, papel higiênico e falta de água com frequência.

Estas escutas diagnósticas levaram em média 30 minutos cada e em seguida foi elaborada uma pesquisa sobre as relações dos colaboradores com seus colegas, trabalho e superiores imediatos. Onde todos os colaboradores responderam a pesquisa. Esse levantamento de dados indicou que os principais conflitos ocorriam entre os colaboradores efetivos e seus gestores comissionados. Com base nesse diagnóstico, foi trabalhado com os gestores na promoção da comunicação assertiva, voltando para um clima organizacional mais eficiente.

A abordagem adere a inclusão de colaboradores específicos em assuntos de relevância, promovendo o sentimento de pertencimento à organização. Adicionalmente, foi elaborado um feedback com os resultados dos questionários aplicados. A autora também sentiu o desconforto significativo dos gestores comissionados diante dos dados apresentados. Para abordar as questões identificadas, foi desenvolvida uma abordagem proativa, desenvolvendo estratégias para melhorar o clima organizacional. Além de trabalhar na comunicação assertiva, também entendeu as preocupações específicas dos colaboradores efetivos, oferecendo suporte psicológico diante das mudanças. A percepção obtida sobre as condições precárias de trabalho, como a falta de itens básicos de higiene, aumentou a complexidade da intervenção.

A iniciativa de aplicar uma pesquisa de clima sobre as relações interpessoais reveladas é crucial para identificar os pontos críticos de conflitos, fornecendo dados tangíveis para embasar a intervenção e oferecer *insights* importantes sobre a dinâmica organizacional. No entanto, o desconforto evidenciado pelos gestores comissionados destaca a importância de

abordar não apenas os aspectos práticos, mas também as dimensões emocionais envolvidas na gestão do clima organizacional.

Outro ponto crítico identificado foi o abuso de poder em cargos comissionados, que é a parte preocupante, podendo afetar significativamente o ambiente de trabalho e as relações dentro de uma organização. Os cargos comissionados geralmente envolvem atribuição de autoridade e responsabilidades significativas, o que, quando mal gerido, pode levar ao abuso de poder. Desta forma, o abuso de poder pode estar relacionado a falta de transparência nas reações do setor público. A falha na comunicação ou a devida explicação sobre as atividades exercidas, podem criar um ambiente de desconfiança e desconforto entre os colaboradores. Favorecimento injusto em relação a determinados funcionários, seja com base em amizades pessoais ou outros critérios subjetivos, pode ser uma forma de abuso de poder. Isso pode minar a equidade e a imparcialidade dentro da organização.

Como também pode se manifestar na má gestão de recursos, como distribuição desigual de benefícios, promoções injustificadas ou direcionamento inadequado de recursos da organização. Os colaboradores que se sintam ameaçados ou que expressem opiniões discordantes, podem se tornar alvos de retaliação por parte de gestores comissionados. Isso cria um ambiente de medo e insegurança, prejudicando a moral e a produtividade.

Assim, gestores comissionados que atuam fora das políticas previstas pela organização podem comprometer a integridade institucional. Isso inclui falta de cumprimento de procedimentos éticos e legais impactando no Clima Organizacional advindo do abuso de poder tem um impacto negativo direto no clima organizacional. Colaboradores que se sentem subjugados ou desvalorizados podem experimentar uma diminuição da motivação, do engajamento e da satisfação no trabalho.

Ao olhar da autora, combater o abuso de poder em cargos comissionados requer uma abordagem proativa da liderança e da organização como um todo. Isso inclui a implementação de políticas claras, treinamento em liderança ética, canais de comunicação abertos para feedback e, quando necessário, a aplicação de medidas disciplinares adequadas para corrigir comportamentos abusivos. Contudo, é importante ampliar a visão para todos os pontos cruciais no setor público como uma forma de identificar para que o princípio da eficiência seja plenamente eficaz, é imperativo que tanto a Administração quanto seus agentes estejam comprometidos. A condução da atividade administrativa deve ser realizada por dirigentes dedicados e empenhados em proporcionar serviços públicos cada vez mais eficazes. O papel crucial dos gestores consiste em aproximar a atividade estatal das necessidades sociais, alinhando a oferta de produtos e serviços de maneira adequada às demandas da sociedade.

A falta de comprometimento com a eficiência resulta em atrasos nas atividades do Município, distanciando-nos cada vez mais da verdadeira reforma necessária, que reside na postura dos agentes públicos. Essa postura, durante muitos anos, era predominantemente associada a agentes protegidos pela estabilidade, levando muitas vezes à negligência na busca por atualização, maior produtividade, eficiência e adequada qualificação. Sendo assim, foi identificado que os gestores comissionados colocavam seus interesses pessoais à frente dos princípios, trazendo sempre para o seu lado como uma forma de favorecimento pessoal, ignorando todos os aspectos subjetivos de seus colaboradores efetivos, como também da cultura organizacional.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A experiência de estagiar na área de gestão de pessoas no setor público foi fundamental para o desenvolvimento profissional da autora, proporcionando um contexto desafiador e enriquecedor. A complexidade da administração pública requer uma abordagem estratégica e adaptativa, impulsionando o aprendizado em lidar com questões multifacetadas. A gestão no setor público aprimorou diversas habilidades da estagiária, tais como: organização, liderança e tomada de decisões, como também ampliou a compreensão sobre as nuances políticas e sociais que permeiam as organizações governamentais. Enfrentar as demandas específicas desse ambiente consolida a capacidade de pensar criticamente e articular soluções inovadoras para desafios complexos. Além disso, a experiência contribuiu significativamente para a visão sobre a importância da administração pública eficiente na promoção do bem-estar social.

A autora destaca a importância do diagnóstico como base fundamental de todos os processos de mudança organizacional, independentemente de sua natureza ou escopo. Após coleta de dados (escuta diagnóstica e pesquisa de clima organizacional), foi percebido que o clima organizacional do setor público apresentava alguns problemas relacionados a comunicação, abuso de poder, etc. Um dos principais pontos de crítica em relação aos cargos comissionados é a falta de transparência e o potencial comprometimento da meritocracia. Como esses cargos são preenchidos por indicação ou nomeação, em vez de um processo de seleção competitiva, pode haver questionamentos sobre a escolha dos ocupantes com base em critérios objetivos.

Na visão da autora, uma prática contraproducente evidente na administração pública é a alta rotatividade dos gestores, o que causa uma interrupção constante nas lideranças, sendo

alteradas a cada mudança de governo. Esta situação dificulta a implementação de planejamentos estratégicos de longo prazo e a continuidade das políticas públicas. Frequentemente, essa rotatividade é ocasionada pela nomeação de servidores comissionados para essas funções. Com cada nova política de gestão, os cargos comissionados são substituídos, resultando em uma grande rotatividade de pessoal nos cargos.

Foi identificado que essa instabilidade prejudica o início, a continuidade e, por vezes, até mesmo o planejamento de objetivos de médio e longo prazo. A incerteza entre os colaboradores que trabalham sob a liderança de alguém em um cargo sujeito à nomeação livre e exoneração é notória. Isso pode comprometer o engajamento e o comprometimento com novos planos. É crucial ressaltar que as atitudes do gestor têm um impacto direto no ambiente organizacional e, conseqüentemente, na motivação dos subordinados.

E que é importante existir a integração na organização quando um colaborador se integra efetivamente à organização, ele se familiariza com a cultura, valores e normas da empresa. Isso facilita a comunicação e o relacionamento com os colegas, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso. Como também no relacionamento com os demais estabelecimento de boas relações interpessoais sendo fundamental para o sucesso de uma equipe. Visto que, colaboradores que se relacionam bem uns com os outros têm maior propensão a colaborar, compartilhar conhecimentos e trabalhar de forma eficiente em conjunto.

A autora defende que é importante que o colaborador tenha o sentimento de pertencimento, onde o colaborador se sente parte da equipe, ele desenvolve um senso de pertencimento. Isso pode resultar em maior satisfação no trabalho, motivação e comprometimento com os objetivos da empresa. Juntamente com o comprometimento com processos e objetivos, sendo importante para identificar os processos e objetivos organizacionais, onde o colaborador consegue alinhar suas atividades diárias com as metas da empresa. Esse alinhamento é essencial para o sucesso individual e coletivo.

Por fim, foi possível perceber que, colaboradores comprometidos e alinhados com os objetivos da organização tendem a ser mais produtivos. Eles entendem a importância de suas tarefas no contexto geral e trabalham de maneira mais eficaz para atingir metas comuns. Investir na integração e no engajamento dos colaboradores não apenas melhora o ambiente de trabalho, mas também contribui significativamente para o alcance dos objetivos organizacionais e o aumento da produtividade.

## REFERÊNCIAS

- ANJOS, C. A. O Clima Organizacional e a sua importância no desempenho das equipes de trabalho: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan. **ESC – Universidade Estadual de Santa Cruz**, Ilhéus, Bahia, 2008. Disponível em: <[http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana\\_alves.pdf](http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana_alves.pdf)> Acesso em: 11 nov. 2023.
- AMORIM, V. A. J. de. **A disciplina constitucional e legal sobre os cargos de provimento em comissão**. Jus Navigandi, Teresina, ano 17, n. 3466, 27 dez. 2012. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/23310>>. Acesso em: 20 Nov. 2023.
- BARBOSA, L. **O Jeitinho Brasileiro - A arte de ser mais igual que os outros**. São Paulo: Editora Campus, 1992.
- BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia**. São Paulo: 4º ed. Editora FGV, 2003.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 3, p. 58-102, 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396>. Acesso em: 11 nov. 2023.
- BERGUE, S. T. Comportamento Organizacional. **Departamento de Ciências da Administração / UFSC**; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012. Disponível em: [https://cesad.ufs.br/ORBI/public/uploadCatalogo/10400506032012Comportamento\\_Organizacional\\_Aula\\_1.pdf](https://cesad.ufs.br/ORBI/public/uploadCatalogo/10400506032012Comportamento_Organizacional_Aula_1.pdf). Acesso em: 12 nov. 2023.
- BERGUE, S. T. Cultura e mudança organizacional. Florianópolis: **Departamento de Ciências da Administração / UFSC**; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145398/1/PNAP%20-%20GP%20-%20Cultura%20e%20Mudanca%20Organizacional.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção** v. 16, n. 2, p. 258–273, maio de 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>. Acesso em: 12 nov. 2023.
- BRANCO, R. A.; RIBEIRO, P. E. A meritocracia e os cargos comissionados no serviço público. **Rev. Caribeña de Ciencias Sociales**, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2016. Disponível em: <http://portal.metodista.br/noticias/2016/MeritocraciaAluna.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2023.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 34, n. 2, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6273>. Acesso em: 15 nov. 2023.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. –3. ed. São Paulo: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERIGATO, S. H.; CARVALHO, S. R. Pesquisa qualitativa, cartografia e saúde: conexões. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**. São Paulo, v.15, n.38, p.663-75, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414> . Acesso em: 12 nov. 2023.

HERZBERG, F., Mausner, B. e Snyderman, BB (1959). **A motivação para trabalhar: um estudo de caso**. John Wiley e Filhos.

HOWARD, A. Diagnostic perspectives in an era of organizational change: Methods and models. **American Psychological Associations**, 1994. New York: The Guildford Press. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1994-98120-000>. Acesso em: 11 nov. 2023.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaber, 2012.

LIMA FILHO, D. O.; SPROESSER, R. L.; HOFFMANN, G. H. Reforma administrativa e resistências externas: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**. v. 39, n. 1, p. 123-137, jan/fev, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6563>. Acesso em: 11 nov. 2023.

LUCK, H. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. São Paulo: Ed. Qualitymark, 2007.

MARTINS, M. C. F. **Clima Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. – 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. - 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo. Editora Atlas, 2009.

MELLO, Celso A. B. de. **Curso de Direito Administrativo**. 20. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

MEIRELLES, Hely L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. ed. atualizada. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. São Paulo: Artmed, 2004.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.1, n.3, 1996. Disponível em: 31<<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em: 11 NOV 2012.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PIRES, J. C. DE S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81–104, jan. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 01 nov. 2023.

POTRICH, A. C G.; FREITAS, L. A. R.; SOMAVILLA, F. Clima Organizacional: um estudo quantitativo em uma empresa de Santa Maria - RS. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXXII, 2012, Bento Gonçalves, RS, Brasil. **Anais eletrônicos Bento Gonçalves**: p. 2012 ,1-14. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_tn\\_sto\\_160\\_932\\_20659.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_sto_160_932_20659.pdf). Acesso em: 10 nov. 2023.

RAMÍREZ, M. F. M.; OSTOS, J. A. ARTURO, R. S. O papel do empoderamento e da identificação dos trabalhadores com suas equipes de trabalho para um clima de inovação. **Revista de Administração de Empresas**[online]. 2020, v. 60, n. pp. 183-194. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/SdSqYR3csckfHzrrzT6CyVh/?lang=pt>. Acesso em: 30 out. 2023.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. –11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, J. R.; FLEURY, M. T. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SILVA, P. P. C. ; STEFANINI, C. J. Clima organizacional–um estudo sobre aspectos motivacionais em uma repartição pública. **CHAMPION**, p. 5, 1996. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2013i2013-034.html>. Acesso em: 30 out. 2023.

SILVA, J. A. da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Malheiros Editores, 2004.

Smith, J. A. **A Arte da Pesquisa Qualitativa**. Editora XYZ, 2010.