

doi 10.46943/X.CONEDU.2024.GT17.020

# O ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO ENSINO DE GESTÃO PÚBLICA E SUAS INTERSECÇÕES: PERCEPÇÕES ACERCA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO DA CIDADE DE JACARAÚ, PB

Jaynne Silva de Oliveira<sup>1</sup>  
Marilson Donizetti Silvino<sup>2</sup>

## RESUMO

Comportamento organizacional de uma empresa, seja ela pública ou privada, está diretamente ligado a fatores como o clima e a cultura organizacional dentro dessa, de for a envolver toda a equipe de colaboradores que fazem parte dessas instituições. Não diferente da gestão das empresas privadas, na gestão pública também se busca manter boas relações entre os colaboradores para que possam apresentar um bom desempenho, promovendo os resultados esperados que foram previamente planejados. A presente pesquisa foi um estudo realizado a partir do ensino da Gestão Pública no Curso de Especialização no IFRN Campus Zona Leste, e tem o intuito de analisar o clima e a cultura organizacional da Secretaria Municipal de Administração de Jacaraú/PB. Especificamente, busca descrever como é a cultura e o clima organizacional do município, relacionar as teorias da administração com os processos de cultura e clima organizacional e Identificar o nível de satisfação dos funcionários que atuam nesta secretaria. Utilizou como perspectiva teórica as contribuições de alguns autores que contribuem para a discussão da temática sobre Cultura e Clima organizacional. Realizando como procedimentos metodológicos, a pesquisa é bibliográfica e exploratória de métodos mistos e de análise do conteúdo. Para consolidar o objetivo, foi utilizado um questionário em formulário on-line

1 Especializanda do Curso de Especialização em Gestão Pública do IFRN, jayneson@gmail.com;

2 Professor orientador do IFRN, Mestre em Gestão em Turismo na UFRN, marilson.silvino@ifrn.edu.br.

como instrumento de coleta de dados, elaborado a partir da ferramenta de formulário do Google Docs. Os resultados comprovaram que a Secretaria Municipal de Administração possui um clima e cultura organizacional harmônico, os quais os funcionários parecem uma família, embora presente que a integração organizacional é a aposta na produção, realização dos objetivos e cumprimentos de metas.

**Palavras-chave:** Ensino de Gestão Pública, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Liderança.

## INTRODUÇÃO

A cultura organizacional se define como as células da empresa/organização, sendo possível ser reconstruída e reforçada todos os dias, por isto, a tão desejada e esperada motivação do trabalho se apresenta ante a cultura que a empresa dita a sua forma de conduzir posicionamento e suas ações. Ela se manifesta através da ética, moral e hábitos, determinando a forma como os colaboradores/profissionais pensam, agem e reagem a cada situação no cotidiano, para muitos é representada como o DNA do empreendimento.

Além disso, o clima organizacional pode ser definido pela cultura, pois ele é o resultado combinado de todos os aspectos da cultura organizacional, uma vez que, os colaboradores/profissionais são influenciados pela cultura, o clima atua como uma forma de termômetro. Pois, o clima organizacional é algo que precisa ser avaliado e verificado periodicamente, por meio de pesquisas que coletam informações dos funcionários.

Entende-se a organização como uma totalidade integrada através de diferentes níveis de relações, sua natureza é dinâmica e suas estruturas não são rígidas, embora estáveis. Ela é resultante das interações e interdependência de suas partes. Dessa maneira, após apresentar os conceitos e aspectos relevantes sobre a cultura e o clima organizacional, expõe dentro dessa proposta análises bibliográficas sobre os processos de mudanças da cultura organizacional e do clima, a evolução e adaptação às mudanças dos líderes e dos demais colaboradores.

A gestão de qualquer negócio irá depender do clima e da cultura organizacional, contudo, é preciso salientar que existe uma grande diferença entre esses dois elementos que são tão próximos e são tratados como sinônimos. Apesar disto, é necessário destacar que ambos aspectos são capazes de fazer uma empresa prosperar no mercado.

Levando em consideração a cultura e clima organizacional em uma empresa, por se tratar de um elemento que condiz com o ambiente de trabalho, envolvendo as pessoas da organização, nos partimos da seguinte questão: Qual é nível de satisfação dos servidores que atuam na Secretaria de Administração de Jacaraú?

Esta pesquisa se justifica por traçar temas que envolvem o comportamento organizacional de um órgão público municipal, que é de interesse de todos os servidores

– principalmente do gestor municipal que pode utilizar esses dados para verificar os feedback de seus empregados, verificando o clima e a cultura organizacional de sua gestão. Dado que, todas as partes de uma empresa interagem entre si continuamente o tempo todo e este por sua vez afeta o modo como as partes interagem (Cultura e Clima). Nesta linha de estudo, podemos dizer que a eficácia de uma empresa está em como ela lida com seus princípios e como os operantes do ambiente devolvem essa ação.

Assim, a presente pesquisa objetiva analisar a cultura e o clima organizacional da Secretaria de Administração do município de Jacaraú. E, especificamente, descrever como é a cultura e o clima organizacional do município, relacionar as teorias da administração com os processos de cultura e clima organizacional e Identificar o nível de satisfação dos funcionários que atuam nesta secretaria.

Portanto, para a fundamentação teorica desta pesquisa tomamos como base os estudos de Chiavenato (2014) e Pimenta (2012), além de outros autores que contribuem para essa discussão. Além disso, em relação aos procedimentos metodológicos a pesquisa é bibliografica e exploratória de métodos mistos e de análise do conteúdo. Para consolidar o objetivo, foi utilizado um questionário em formulário on-line como instrumento de coleta de dados, elaborado a partir da ferramenta do Google, o formulário Google Docs.

## METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa quanto aos objetivos são bibliográficos e exploratórios. A pesquisa bibliográfica trata sobre a cultura e o clima organizacional. A pesquisa exploratória é caracterizada por explorar fenômenos de uma determinada temática. Gil (2006, p. 43) elucida que a pesquisa exploratória “é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionais”. Considerando que não existem trabalhos científicos que pesquise sobre a Secretaria Municipal de Administração de Jacarau-PB, é que esse estudo se torna relevante por apresentar as perspectivas e possibilidades para este setor publico.

A secretaria Municipal de Administração está localizada na Avenida Presidente João Pessoa, 696 –Centro – Jacaraú, PB. Atualmente possui 8 (oito) setores, a saber: Protocolo, Gabinete da Secretária, Coordenação de Recursos

Humanos, Coordenação de Licitação, Coordenação de Documentação, Diretoria de Identificação Civil, Junta Militar e Assessoria Jurídica.

Quanto à abordagem, foram utilizados os métodos mistos, tendo em vista que análises quantitativas como qualitativas serão empregadas em conjunto para melhor compreensão do fenômeno estudo (Creswell, 2007). Para consolidar o objetivo, foi utilizado um questionário em formulário on-line como instrumento de coleta de dados, elaborado a partir da ferramenta do Google, o formulário Google Docs.

O questionário é uma “investigação composta por um número [...] elevado de questões apresentadas [...] às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” (Gil, 2006, p. 128). Ele foi elaborado com perguntas fechadas dicotômicas (sim, não e talvez) e de múltiplas seleções, além de perguntas abertas. O questionário foi enviado para todos os funcionários da Secretaria de Administração. O questionário foi enviado para eles por e-mails e WhatsApp, no período de 24 a 30 de novembro de 2023. Conforme informações fornecidas pela Secretária de Administração, têm-se 17 (dezesete) servidores atuando nos 8 (oito) setores desta secretaria, sendo considerados o universo da pesquisa.

A amostra foi 76,66%, já que se obteve um retorno de 13 respostas, e a amostragem utilizada foi por acessibilidade aos sujeitos.

Para analisar os dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2010, p. 127), está “à disposição de resultados fiéis e significativos, pode o analista propor inferências e adiantar interpretações e propósitos dos objetivos previstos, ou que digam respeito”. Nessa perspectiva, as informações coletadas tiveram inferência teórica, permitindo confrontar a realidade encontrada com os referenciais teóricos abordados. Usou-se a porcentagem, de modo que os dados foram apresentados em forma de gráficos do tipo barra, além de técnicas estatísticas de distribuição de frequências absolutas e relativas, para efeitos de mensuração do nível de percepção sentido pelos estudantes.

## REFERENCIAL TEORICO

A cultura organizacional é uma maneira de garantir que todos os colaboradores estarão em sintonia e trabalhando para o cumprimento dos objetivos da empresa. É a representação dos valores, crenças, atitudes e a forma que

as decisões são tomadas, os desafios são encarados e os comportamentos pré-definidos.

Neste aspecto, os gestores possuem uma função muito importante, pois é preciso ter uma visão ampla acerca da personalidade dos profissionais que fazem parte da equipe e associar as competências técnicas e comportamentais com os objetivos da organização.

Assim, é de extrema importância buscar compreender a personalidade dos colaboradores, para que dessa forma a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho sejam maximizadas.

Conforme Pimenta (2010) algumas empresas optarão por definir ou redefinir os pressupostos básicos, os valores e a missão que acreditam ser mais adequados ao seu negócio. Vale ressaltar dois aspectos na cultura organizacional, um diz respeito a como os pressupostos básicos que se misturam nos comportamentos e discursos, tornando-se quase imperceptíveis aos observadores externos. O outro é a relação entre cultura organizacional e poder.

Ademais, alguns pesquisadores como Pimenta (2010) e Chiavenato (2014) apresentam as características da cultura organizacional, para que haja uma melhor percepção e compreensão desta, pode-se destacar como as principais, a saber: inovação, atenção aos detalhes, orientação para o resultado, orientação para as pessoas, orientação para as equipes, agressividade e estabilidade.

Para tanto, só é possível identificar a cultura de uma organização, analisando a forma como os colaboradores percebem essas características.

A partir de uma cultura empresarial bem estabelecida é possível estimular o cultivo de um ambiente de trabalho propício e favorável ao desenvolvimento efetivo das atividades diárias e, principalmente, para o alcance dos resultados almejado pelos gestores da organização. Diante do exposto Chiavenato (2014) expõe algumas vantagens que a cultura organizacional pode oferecer para a organização, a saber:

- Uma cultura organizacional sólida pode reduzir substancialmente problemas, dificuldades e conflitos internos;
- Favorece o desenvolvimento de uma imagem positiva da empresa diante do mercado;
- A cultura organizacional diferencia uma empresa diante de seus concorrentes;

- Define uma identidade própria e senso de pertencimento a cada dos funcionários presentes;
- Proporciona uma melhor gestão e o controle eficaz de processos e de pessoas;
- Propicia uma adaptação rápida dos colaboradores à cultura empresarial;
- Uma cultura organizacional bem definida pode aumentar o comprometimento dos funcionários atuantes.

A Cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho da organização, sendo sua personalidade, seu comportamento e sua mentalidade, ou seja, sua cultura organizacional um fator de reconhecimento das empresas (Chiavenato, 2014). Dessa forma, também individualiza a organização perante as demais.

O mesmo autor (2014) ainda acrescenta que, a cultura está ligada a outros elementos que podem sofrer alterações dentro da empresa como, estratégia, estruturas, sistemas de recompensas, habilidades e procedimentos. Essa mudança pode gerar resistência dos funcionários, conflitos internos e fortalecimento de uma subcultura, resultando em falta de coordenação e sintonia interna que por sua vez, atinge diretamente as relações externas.

No entanto, a cultura conversa com o clima organizacional através das atitudes dos servidores da instituição e dos modelos de gestão que é adotado. Assim, a cultura demonstra o caminho natural que é seguido, preparando a organização para uma boa reputação no mercado de trabalho.

Nas instituições públicas não é diferente, os gestores devem estar bem consolidados e proporcionar uma cultura consistente que possibilite um clima favorável e assim possuam resultados significativos, para apresentar uma boa notoriedade na sociedade.

A cultura e o clima organizacional pode causar impacto também na qualidade dos serviços. Muitas vezes, a culpa por reclamações dos clientes é atribuída aos colaboradores como se eles fossem os únicos responsáveis. Porém, os órgãos públicos não consideram que a falha pode não estar nos funcionários, mas ser resultado do contexto em que eles estão inseridos.

Assim, clima organizacional é o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente, que é usada pelos indivíduos que trabalham e convivem no mesmo ambiente proporcionando o comportamento e a motivação. Ele está inserido no

fator de satisfação da empresa, seja no RH, gestão, processo de comunicação ou no chão da fábrica, valorizando profissionalmente e a empresa.

Concordante com Luz (2003) o clima organizacional é o reflexo do estado de realização, satisfação ou vontade dos funcionários de uma organização, em dado momento. Assim como, o estado de motivação psicológica e física. O autor extrai quatro conceitos sobre clima:

- A percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positivamente ou negativamente;
- Influência que ele exerce sobre o comportamento das pessoas no trabalho;
- A cultura organizacional que está presente em diversas conceituações de clima. Alguns autores tratam clima e cultura como sendo coisas parecidas, fazendo sempre a menção a uma empresa;
- A satisfação dos funcionários é a referência mais presente nos conceitos dos diferentes autores. Direta ou indiretamente, os conceitos dizem respeito à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalha na organização.

Dessa forma, o clima organizacional influencia na produtividade, pois o crescimento de uma organização está totalmente inserido na vida psicológica dos funcionários. Se o clima for bom conduzirá um clima de respeito e confiança, onde, o indivíduo tende a melhorar seu estado psicológico e físico.

O conceito de clima organizacional esta relacionados aos fatores estruturais da organização. Sempre que necessário a empresa deve fazer entrevistas e pesquisas sobre o clima, pois as pesquisas é uma ferramenta fundamental para a coleta de dados de forma eficaz que dará de suporte ao planejamento estratégico e melhorias para a empresa em todos os aspectos. Segundo Ferreira, Fortuna & Tachizawa (2006) a motivação do quadro de pessoal é uma ferramenta fundamental, pois os recursos humanos existentes na empresa deverão apoiar e transmitir segurança a essas pessoas.

Somente motivado o indivíduo estará disposto a se comprometer com os objetivos das empresas, e o principal objetivo de um programa de motivação é comprometer os indivíduos as causas e objetivos da empresa visando integra-los a cultura da empresa.



O clima é afetado pelos fatores internos da organização, seja habitação, condições de saúde, lazer, família, assim como pelas próprias condições sociais a cultura organizacional é uma das mais prováveis causas. Embora, entre cultura e clima há uma razão de casualidade. Pode-se afirmar que a cultura é causa e o clima consequência. Além disso, clima e cultura são elementos intangíveis, apesar de também se manifestarem de forma concreta (Luz, 2003).

Apesar de ser intangível, a cultura se manifesta através do vestir, da arquitetura, do modo em que os funcionários se comporta e como estão instaladas as edificações. A cultura se vivencia através do relacionamento da empresa com seus concorrentes comerciais.

Portanto, Luz (2003), enfatiza que através dos conceitos de clima expressos por alguns autores é possível definir que a cultura e o clima são fenômenos complementares dentro de uma organização, o clima é um fenômeno temporal que depois pode ser ajustado, pois refere-se ao estado de ânimo dos funcionários num dado momento, já a cultura é algo permanente que só pode ser reestabelecida ao longo do tempo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada por meio de questionário enviado para os servidores que atuam na Secretaria Municipal de Administração de Jacaraú. Com objetivo de Descrever e analisar a cultura e o clima organizacional da Secretaria de Administração do município de Jacaraú. Para conhecer o perfil dos sujeitos que responderam à pesquisa, a faixa etária é que 7 (sete) tem entre 20 e 30 anos, 3 (três) tem de 31 a 40 anos e 3 (três) tem entre 41 a 50 anos.

Em relação ao gênero dos sujeitos participantes da pesquisa 8 (oito) são do sexo feminino e 5 (cinco) do sexo masculino, no que diz respeito a formação acadêmica 6 (seis) tem superior completo, 4 (quatro) possui ensino médio e 3 (três) são pós graduados. Para iniciarmos sobre a cultura e clima organizacional os sujeitos responderam a quanto tempo atua naquele setor e 9 (nove) trabalham de 1 a 5 anos, 2 (dois) de 5 a 10 anos, 1 (um) de 10 a 15 anos e 1 (um) acima de 15 anos.

A primeira questão acerca do levantamento de informações sobre a temática estudada, busca compreender se os participantes da pesquisa sabiam o que é clima e cultura organizacional. Foi solicitado uma reflexão mais profunda possível da parte deles em norte da temática em questionamento; obtivemos, nesse sentido um resultado um tanto instigante. Todos, sem exceção, apresen-

taram diminuto discorrimento sobre o assunto, sendo suas respostas sucintas e podendo ser entendidas como esclarecimentos resumidos, o que fugiu da proposta apresentada de discorrer com maior profundidade.

No entanto, mesmo de forma simplista, os servidores direcionaram-se para um único sentido basicamente que a cultura e o clima organizacional seria a identidade organizacional da empresa. Em relação ao clima organizacional, Luz (1995, p. 6) destaca que:

O clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. O clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorrem fora delas.

Dessa forma, o clima organizacional interfere no desempenho de todos os colaboradores, seja dos servidores que atuam na coordenação de documentação que só lidam com o público ou com a recepcionista que lida com o público em geral. A percepção do clima organizacional também ecoa sobre o público que é atendido por essa instituição, uma vez que, um funcionário que trabalha em um clima organizacional harmonioso fala positivo por sua empresa e procura atender as pessoas de maneira mais eficiente possível.

Já a cultura organizacional abordam sobre o relacionamento entre si das pessoas que atuam na instituição, uma vez que, as instituições são formadas por pessoas que traduz sentimentos, crenças, valores, cada um de seu modo. O complexo relacionamento define a maneira de ser, de atender, de envolver e de trabalhar de uma organização. Essa equipe de pessoas influencia na convivência em grupo, na cultura da organização. Para tanto, Souza (2006, p. 18) conceitua a cultura organizacional:

As organizações podem ser rígidas e flexíveis, tradicionais ou desbravadoras, cooperativas ou familiares. Não existe uma regra, uma lei que reúna todos os tipos de organização em um único modelo que possa ser regido pelos mesmos princípios, práticas ou estilos. A esse algo a mais como sentimentos, crenças, comportamento, valores, a própria estrutura entre os outros se pode chamar de cultura organizacional.

Nesse sentido, a cultura organizacional é a somatoria de valores, crenças e comportamentos desenvolvidos ou descobertos por um grupo ao enfrentar seus problemas e necessidades que influenciam com o clima da empresa.

Em seguida, os sujeitos da pesquisa foram questionados como eles avaliavam as pessoas que trabalham na mesma instituição que eles, como observa-se na figura 1.

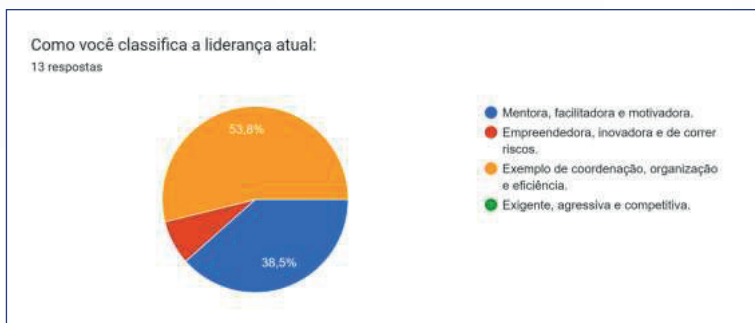


Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Então, as características dos servidores da organização possui grande relevância sobre a cultura e o clima organizacional desta, pois é observado a crença, os valores e o comportamento desses indivíduos no ambiente organizacional. Através dos dados obtidos observa-se que com 76,5% considera os servidores com características muito próprias, é como se fosse uma família. As pessoas/trabalhadores parecem dar muito de si próprias. Diante do exposto, Maximiano (2000, p. 260) discorre que:

O produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade percebida chama-se clima organizacional. O clima é formado pelos sentimentos que se as pessoas partilham a respeito das organizações e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

Através desse questionamento o colaborador consegue refletir e, até mesmo, conhecer as suas características, bem como os aspectos da organização em que atua. Por conseguinte, questionamos sobre a avaliação da liderança atual, como observa-se na figura 2:



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2023.

Tais dados foram utilizados como base alguns princípios norteadores da cultura e do clima organizacional, conforme figura 2. Assim, 53,8% considera a liderança atual como exemplo de coordenação, organização e eficiência; 38,5% considera como mentora, facilitadora e motivadora.

A cultura de uma empresa tem forte ligação com a liderança de seu criador, seu líder, pois tem seu elo nos primórdios da fundação da organização. Ou seja, uma empresa que cultua a fazer tudo de maneira correta, valorizando seus empregados e tras em seu alicerce a boa conduta entre os servidores da organização.

Chiavenato (2014, p. 119) contribui essa discussão ao abordar sobre motivação dos servidores, dado que, a motivação é algo inerente a existencia de um bom ambiente de trabalho, aumento da produtividade, inovação e qualidade, o autor ainda acrescenta:

O comportamento humano é motivado. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Daí o conceito de ciclo motivacional: o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico de forças psicológicas (Chiavenato, 2014, p. 119)

Ademais, a motivação é o que estimula uma pessoa a agir a sair do seu estágio de conforto e procurar vencer novas barreiras, criando uma nova necessidade de realização através de sua valorização profissional, ambiente adequado e valorização salarial.

Por fim, os participantes da pesquisa foram questionados sobre como ocorre a integração organizacional, como observa-se na figura 3.



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2023.

Fazendo jus pela motivação dos colaboradores que influenciam na cultura e no clima organizacional, os participantes responderam com 53,8% que a integração organizacional ocorre é a aposta na produção, realização de objetivos e cumprimento de metas; com 23,1% é o empenhamento e a lealdade. O espírito de equipe e a coesão são característicos desta organização.

Nota-se uma controversa na figura 2 e figura 3, pois não apontaram que a liderança atual é competitiva, mas em grande escala os funcionários afirmam que a integração organizacional é a aposta na produção, realização dos objetivos e cumprimento de metas. Nesse sentido, os funcionários se proprio contradizem sobre a cultura e o clima organizacional da empresa.

Com base nas análises realizadas, como já citado anteriormente, foram pesquisados 13 (treze) servidores que atuam nos diversos setores da Secretaria Municipal de Administração de Jacaraú. Observa-se que mais da metade dos servidores apontam a liderança como exemplo de coordenação e eficiência, mas ditam seu trabalho como cumprimento de metas, ou seja, seu ambiente é agressivo, tóxico e competitivo. Todavia, de maneira geral eles reconhecem o significado da cultura e do clima organizacional, a partir dos apontamentos sobre as competências desenvolvidas no ambiente de trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito dessa pesquisa foi analisar a cultura e o clima organizacional da Secretaria Municipal de Administração da cidade de Jacaraú. Dessa maneira, caracterizou-se de maneira breve como essa instituição esta subdivida em setores e a quantidade de servidores que atuam.

Então constatou-se que os servidores possuem um clima organizacional harmonioso e tranquilo, o qual possibilita a satisfação e a expectativa do público

que procura os serviços desse setor. Já, a cultura organizacional ocorre de maneira inovadora e promissora, o qual possui total influencia do clima organizacional.

Como características, observa-se que esta secretaria possui vários setores é organizada e dividida, o qual cada colaborador sabe sua atividade e o que deve fazer. Em alguns apontamentos, os servidores faz uma controversa, pois apontam a liderança como exemplo de coordenação e eficiencia, mas ditam seu trabalho como cumprimento de metas, ou seja, seu ambiente é agressivo e competitivo, diferente do que abordaram na figura 1 que se caracterizam como fossem na própria família.

Como limitações da pesquisa, tem-se que o corpus foi restrito, já que o universo definido se refere apenas aos servidores que atuam apenas na Secretaria de Administração do Município de Jacaraú, e, portanto, os sujeitos da pesquisa não foi o mais amplo possível.

Por fim, cabe ressaltar que as considerações apresentadas nesta pesquisa não encerram os debates em torno do tema, mas traz contribuições das teorias adotadas sendo abordadas no contexto da Administração da cidade de Jacarau, PB, o que ainda não havia sido feito por outros pesquisadores. Portanto, levantou-se discussões que poderão gerar embasamento para outras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria da administração. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FERNANDES, D.. Recrutamento e seleção de pessoas: processo fundamental para a escolha de uma boa equipe. Paracatu, 2011.

FERREIRA, V. C. P., FORTUNA, A. A. M., & TACHIZAWA, T.. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GIL, A. C.. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LUZ, R. Gestão do Clima Organizacional. Dissertação de mestrado – UFF. Rio de Janeiro, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.  
PIMENTA, M. A. Cultura fora e dentro da empresa: Comunicação Empresarial. São Paulo. Alínea, 2010.

SOUZA, L. G. S. Alinhamento entre as práticas de liderança e a cultura organizacional. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Sistemas de Gestão. Niterói, 2006.