

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

**Cristian Santos Barbosa**

**A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO DE  
GESTÃO DE PESSOAS APÓS A ANÁLISE DA REALIZAÇÃO  
PROFISSIONAL ENTRE FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL  
MUNICIPAL DE CAMPOS BELOS.**

**Brasília**

**2010**

**Cristian Santos Barbosa**

**A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO DE  
GESTÃO DE PESSOAS APÓS A ANÁLISE DA REALIZAÇÃO  
PROFISSIONAL ENTRE FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL  
MUNICIPAL DE CAMPOS BELOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentada ao Curso de Especialização em  
Negociação Coletiva – modalidade a  
distância da Universidade Federal do Rio  
Grande do sul como requisito para a  
obtenção do título de especialista.

Orientador: **Dr. Fernando Dias Lopes**

**Brasilia**

**2010**

Cristian Santos Barbosa

**A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS APÓS A ANÁLISE DA REALIZAÇÃO PROFISSIONAL ENTRE FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL MUNICIPAL DE CAMPOS BELOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em      de      de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Diogo Joel Demarco

---

Profa. Dra. – Cristina Amélia Carvalho

---

## **AGRADECIMENTOS**

**A Deus, sobre todas as coisas, sempre presente em minha vida.**

**. A minha família, pelo constante apoio e estímulo.**

**A escola de Administração da UFRGS e Ministério do Planejamento e Orçamento, pela oportunidade de realização do curso.**

**A Coordenação e a todos os professores do Curso em Negociação Coletiva pelos conhecimentos transmitidos.**

**Aos meu orientadores Fernando Dias Lopes e Áureo Leandro Haag , pela atenção e pelas valiosas sugestões.**

**Aos colegas de turma pelas trocas de experiências.**

**Aos funcionários do Hospital Municipal de Campos Belos que me deram um pouco de seu tempo para que eu pudesse retirar as informações necessárias para a realização deste trabalho.**

**E a todos que, de alguma forma, tiveram contribuição na realização deste trabalho.**

**Cristian Santos Barbosa  
Graduada em Pedagogia  
Universidade Estadual de Goiás  
Assistente em Administração na Universidade Federal do Tocantins**

## **A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS APÓS A ANÁLISE DA REALIZAÇÃO PROFISSIONAL ENTRE FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL MUNICIPAL DE CAMPOS BELOS.**

Resumo: O objetivo central do presente estudo é analisar o clima organizacional e verificar o grau motivacional dos gestores e colaboradores, ou seja, dos fatores que contribuem para a satisfação ou insatisfação no trabalho dos mesmos, para com isso apresentar proposições apontando a inserção das técnicas de negociação e da Negociação Coletiva como instrumento de gestão de pessoas. A partir dessa necessidade foi elaborado um questionário, o qual foi aplicado aos colaboradores e gestores para análise de percepção dos colaboradores quanto aos fatores liderança, comunicação e motivação, visando sugerir ações que venham contribuir para uma melhor condução dos processos de mudanças que venham ocorrer no órgão e identificar os tipos de conflitos presentes nas relações de trabalho. A partir de LUZ( 1995) e de outros autores, obteve-se a base teórica sobre a qual se constituiu o estudo, onde conclui-se que para identificar o clima organizacional de um órgão público, deve-se analisar várias dimensões, que podem ser divididas em fatores. Os dados obtidos através da pesquisa evidenciaram os fatores que geram tanto a satisfação dos colaboradores e gestores quanto aos que geram insatisfação, mostrando que a prática de gestão de pessoas ainda é incipiente, que há dificuldades de comunicação entre os níveis hierárquicos do hospital, impactando o exercício de liderança, que o nível motivacional dos respondentes está aquém de suas expectativas, uma vez que esses se sentem sub-valorizados e que as políticas e práticas de RH não conseguem, por si só, garantir um clima organizacional que atenda as expectativas dos funcionários. Desta forma, o estudo poderá contribuir com a direção do hospital para a implantação de programas específicos de motivação ou mudanças a serem implementadas e implantação da negociação coletiva como forma de sustentação para o dialogo para achar a solução mútua de um problema de importância para ambos.

Palavras chave: clima organizacional, plano de carreira, negociação coletiva

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fator Liderança.....	24
Tabela 2 - Fator Comunicação.....	26
Tabela 3 - Fator Motivação.....	28

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2</b>	<b>HISTÓRICO DO MUNICÍPIO E DO HOSPITAL CAMPOS BELOS.</b>	<b>09</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1</b>	Administração de Recursos Humanos.....	11
<b>3.2</b>	Cultura Organizacional.....	12
<b>3.3</b>	Clima Organizacional.....	13
<b>3.3.1</b>	Conceitos de Clima Organizacional .....	14
<b>3.3.2</b>	Clima organizacional e Cultura Organizacional.....	14
<b>3.3.3</b>	Porque Avaliar o Clima Organizacional.....	15
<b>3.4</b>	Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho.....	16
<b>3.4.1</b>	Motivação.....	17
<b>3.4.2</b>	Comunicação.....	18
<b>3.4.3</b>	Liderança.....	20
<b>3.5</b>	Conflitos e Negociação Coletiva no Ambiente Organizacional	21
<b>3.5.1</b>	A Negociação como Instrumento de Minimização de Conflitos	22
<b>3.5.2</b>	Negociação Coletiva no Serviço Público	23
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1</b>	Método Escolhido.....	25
<b>4.2</b>	Instrumento de Coleta de Dados.....	26
<b>4.3</b>	Exposição e Análise dos Dados Coletados.....	26
<b>4.4</b>	Aplicação do Instrumento de Pesquisa.....	27
<b>4.5</b>	Organização dos Dados.....	27
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS...</b>	<b>27</b>
<b>5.1</b>	Perfil dos Colaboradores.....	28
<b>5.2</b>	Fator Liderança.....	28
<b>5.3</b>	Fator Comunicação.....	30
<b>5.4</b>	Fator Motivação.....	32
<b>6</b>	<b>A INSERÇÃO DA NEGOCIAÇÃO ATRAVÉS DOS RESULTADOS OBTIDOS NO ESTUDO DA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>33</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>35</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>37</b>

## INTRODUÇÃO

Estão sendo desenvolvidas diversas ferramentas gerenciais para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e seus clientes. Porém, acredita-se que não estão sendo desenvolvidas, com a mesma intensidade, ferramentas gerenciais para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e seus funcionários.

A crescente preocupação com o lado humano da empresa despertou o interesse em analisar os elementos informais encontrados nas organizações, ou seja, aqueles que surgem espontaneamente do relacionamento entre seus participantes e escapam a qualquer forma de controle oficial. Todavia avaliar o lado informal de uma organização não é tarefa fácil, apesar de ser fundamental, uma vez que é lá onde surge o ambiente psicológico que é consequência da estruturação formal do trabalho e que interfere nas relações do indivíduo com a organização, no estado de ânimo e na satisfação das pessoas.

Na busca de soluções para o conflito organização x indivíduo, a área de Recursos Humanos passou a utilizar vários instrumentos técnicos, entre eles o estudo do “Clima Organizacional”. O conceito de clima organizacional é muito abrangente e complexo, pois busca sintetizar numerosas percepções, atitudes e sentimentos em um número limitado de dimensões, numa tentativa de mensuração. SANTOS( 2000, pag. 41)

Levando-se em conta a importância social do setor de saúde pública no país, tornam-se extremamente necessários estudos que visem avaliar os aspectos motivacionais e que zelem pela satisfação do funcionário (cliente interno), visto que a qualidade do atendimento ao público externo está diretamente ligada à satisfação do público interno para com a organização

Na unidade de saúde em estudo existe um alto grau de satisfação ou insatisfação dos profissionais, que estão relacionados com a falta de coleguismo, melhores salários, ambiente competitivo e ainda funcionários que desempenham a mesma função com diferentes formas contratuais e, portanto, jornadas, salários e direitos diferentes.

Devido a essa diferença, pois os funcionários não têm o plano de cargos e salários que tem como objetivo a valorização do trabalho, promovendo a adequada repartição das verbas salariais, preservando a consistência interna e ajuste aos níveis praticados no mercado, levando em consideração o perfil de competência profissional, o desempenho profissional e o



grau de contribuição individual e coletivo, os conflitos decorrentes das atividades cotidianas nunca conseguem ser resolvidas, colocando com muita frequência a Administração e os servidores em posição de confronto. A impossibilidade de resolver essas situações acaba por provocar desmotivação para os servidores e desgaste para a Administração.

As estratégias mais adotadas visando o bem estar do trabalhador abrange planos de desenvolvimento profissional e pessoal do trabalhador, fortalecimento das relações interpessoais, programas específicos para a promoção e prevenção da saúde física e mental entre outros.

Para completar a atenção com os funcionários do hospital, além das estratégias já citadas, é necessária uma revisão de todos os processos de trabalho, do ambiente físico, das relações e comunicações estabelecidas entre as chefias e funcionários dentro do hospital.

Neste contexto, a pesquisa de clima organizacional é pertinente para averiguar o grau de satisfação deste trabalhador com relação às unidades ou setores que exercem atividade profissional e observar se esses conflitos tem acontecido, prejudicando o desenvolvimento das atividades inerentes a missão institucional.

A partir do exposto este trabalho visa responder como a Negociação Coletiva pode contribuir para minimizar os conflitos entre os servidores do Hospital Municipal de Campos Belos.

Estudar as necessidades e desejos deste grupo é uma rica fonte de dados que pode fornecer aos gestores do hospital a visualização de alternativas para a difícil arte de administrar no setor público e indicar caminhos e facilitar o acesso a informações tão necessárias para manter os frágeis equilíbrios técnicos-políticos que permeiam a organização dos nossos serviços públicos.

## **2 – HISTÓRICO DO MUNICÍPIO E DO HOSPITAL CAMPOS BELOS - GO**

O município de Campos Belos faz parte da região nordeste do estado de Goiás. Cercada por montanhas de todos os lados a cidade relativamente nova cresceu baseando-se na pecuária, hoje o comércio ocupa cada vez mais espaço no cenário econômico. Sua população é de 19.166 mil habitantes. Campos Belos é a segunda maior cidade da região nordeste do estado, e, apesar da pouca população o município ostenta o posto de pólo econômico da região, atendendo vasta área do norte de Goiás e sul do Tocantins. Cerca de 100.000 pessoas

das cidades ao redor de Campos Belos dependem de seus serviços. O município faz fronteira a leste com a Bahia, na região nordeste e ainda com o Tocantins que pertence a região Norte.

O município é administrado pelo atual Prefeito Neudivaldo Xavier de Oliveira Sardinha.

Para o atendimento a saúde da população, contamos com 05(cinco) Equipe de Saúde da família, 04(quatro) Equipe de Saúde Bucal, 01(uma) Unidade Básica de Urgência (SAMU), 01 (um) Complexo Regulador, 01(um) Centro de Reabilitação e o Hospital Municipal. Hoje conta com atendimento de urgência e emergência, atendimento ambulatorial, laboratório clínico, Aparelho de Raio-X, Ultra-sonografia, Mamógrafo, Eletrocardiograma, Agência Transfusional, entre outros e os seguintes especialistas: Clínico Geral, Ortopedista, Oftalmologista, Urologista, Dermatologista, Patologista, Pediatra, Gineco-Obstetra, Cirurgião, Cardiologista e Anestesiologista. É atendido no Hospital a média de 3.000 consultas mensais e realiza vários procedimentos ambulatoriais e várias cirurgias, servindo assim como referência para atendimento das cidades vizinhas (Monte Alegre de Goiás, Teresina, Cavalcante, Divinópolis, São Domingos e Alto Paraíso). Atende ainda pacientes de outros estados (Bahia, Tocantins e até mesmo do Distrito Federal) devido a sua localização geográfica. Detém o título de Hospital Amigo da Criança se tornando referência também em amamentação onde as mães são orientadas e apoiadas para o sucesso da amamentação desde o pré-natal até o puerpério, aumentando dessa forma os índices de aleitamento materno exclusivo e continuado e reduzindo a mortalidade materna e infantil. É habilitado ainda para procedimentos de Laqueadura e Vasectomia. No geral atende procedimentos de Média Complexidade e Atenção Básica através de Serviço de Apoio ao Diagnóstico e Terapia, serviço Ambulatorial, Urgência e Emergência e Internação Hospitalar. Possui ampla rede física e de serviços. Conta ainda com:

\* CTA(Centro de Testagem e Aconselhamento) com psicóloga e assistente social capacitadas;

\*Banco de Sangue;

O Hospital Municipal de Campos Belos– HMCB, foi inaugurado em 1977, e nesta época denominava-se OSEGO e era mantido pela Secretaria Estadual de Goiás, sendo municipalizado em 1992, com a municipalização os funcionários que na época tinham vínculo empregatício com a Secretaria Estadual de Goiás foram cedidos ao município. Atualmente o Hospital conta com 88 servidores.

### **3 - REFERENCIAL TEÓRICO**

Aqui será proposto o resgate, através de revisão bibliográfica dentro do espaço conceitual de ciências administrativas, o clima organizacional e os fatores que o influenciam e a base teórica referente aos temas conflitos, estresse e apoio social no ambiente organizacional e Negociação Coletiva.

Através da revisão de literatura serão observados alguns temas relacionados ao clima organizacional como Administração de Recursos Humanos e sua importância neste novo contexto organizacional.

A cultura organizacional e seus componentes, que irão dar ênfase a um melhor entendimento sobre como as organizações funcionam sob o ponto de vista do comportamento humano.

O Clima Organizacional, este, refere-se ao ambiente interno das organizações, principal foco desse estudo. Buscou-se relacionar os conceitos de clima, suas dimensões e correlação entre clima e cultura, para através destas concepções, chegarem-se à compreensão da importância de se avaliar o clima da organização.

Por último, ressalta-se os Conflitos e Negociação Coletiva no ambiente Organizacional. Onde buscou-se ainda, focalizar a Negociação Coletiva como instrumento de Minimização de Conflitos.

#### **3.1 - Administração de Recursos Humanos**

A administração de Recursos Humanos está passando por grandes mudanças e por importantes inovações, de modo especial neste terceiro milênio, onde com a crescente globalização dos negócios e com a tão acirrada concorrência mundial, neste momento as palavras de ordem para todas as empresas passaram a ser, inexoravelmente, produtividade, qualidade, eficiência e competitividade. Dentro deste novo contexto, as pessoas deixam de ser o problema das organizações e passam a ser a solução. As pessoas deixam de ser o desafio para se tornarem a vantagem e o diferencial para que as organizações possam ser realmente competitivas. As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante, para se tornarem o parceiro principal do negócio.

O novo cenário evidencia a importância das empresas em adotarem comportamentos e ações mais flexíveis e atentos com as mudanças que ocorrem no mercado. Tais mudanças têm refletido na forma pela qual a empresa vem conduzindo seus negócios, influenciando inclusive nas relações de poder e autoridade mantida entre os colaboradores das mesmas. Há nítidos sinais de que transformações vêm influenciando o processo decisório, bem como o relacionamento interpessoal envolvidos.

Podemos dizer que a Administração de Recursos Humanos é uma área extremamente sensível à mentalidade que prevalece nas organizações. Por esta razão, ela é contingencial, estratégica e situacional. Porém, depende muito da cultura que predomina em cada organização e também da estrutura organizacional adotada por cada empresa. Mais ainda depende das características do ambiente e das políticas internas e externas adotadas pela organização. Portanto, os administradores devem se convencer e se sensibilizar da importância dos Recursos Humanos, bem como da cultura e do clima Organizacional de suas organizações. Afinal, só é excelente a empresa que estende excelência à qualidade de vida de seus funcionários.

### 3.2 - Cultura Organizacional

A cultura Organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, recompensas e poder. Estes geram atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. De acordo com CHIAVENATO (1999, p 25),

“a cultura constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seu negócio, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa.”

Todavia a cultura compreende um conjunto de propriedade do ambiente de trabalho, percebidas pelos colaboradores, constituindo-se numa das forças mais importantes que influenciam o comportamento, pois, além das normas formais, abrange também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização.

A cultura se apresenta em diferentes níveis, envolvendo um conjunto de pressupostos psicossociais como:

Normas: são padrões ou regras de conduta nos quais membros da organização se enquadram. A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta o lado bom ou mau. Podem ser explícitas e as pessoas a elas se adequam conscientemente.

Valores: é o conjunto de força de trabalho, positivo ou negativo, que uma organização constitui, formando o sistema de valores. Normas e valores relacionam-se, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles; os valores podem estar refletidos nas normas, mas pressupõem se a norma é boa ou ruim, esses refletem a sociedade onde se insere a organização.

Recompensa: segundo uma suposição das ciências do comportamento: “ as pessoas se comportam como uma função do que recebem de recompensa ou esforço”. Portanto, é indispensável, no desenvolvimento do trabalho, procurar conscientizar os gerentes a não só laurear os empregados de excepcional rendimento, mas que também oferecer estímulos aos menos dedicados.

Poder: quem tem poder na organização? Até que ponto esse poder é distribuído? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem determina as recompensas?

O entendimento dessas quatro conjecturas à cultura organizacional, é um ponto básico para o sucesso do diagnóstico organizacional e compreensão do lado informal da organização.

### 3.3 - Clima Organizacional

Para que a empresa obtenha sucesso contínuo, ela deve ser expert na busca de resultados (qualidade de produtos/serviços), e mais precisamente na manutenção de um clima organizacional motivador e na abertura para a inovação e flexibilidade. O clima organizacional é uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos do trabalho, leva a climas de tranqüilidade e confiança. E como os elementos culturais são formados por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.

“Clima organizacional é visto como um sinônimo de cultura organizacional, de atmosfera ambiental, de psicocultura organizacional ou de personalidade da organização, ou ainda, é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem estar e a satisfação no dia a dia de trabalho.” ( BARÇANTE E CASTRO, 1995, p.16)

Podemos dizer que inúmeras variáveis interferem no clima organizacional. Entre elas, o estilo de supervisão, a remuneração, o desenvolvimento profissional (carreiras e

responsabilidades), o próprio tipo de trabalho em si exerce influência sobre a motivação e satisfação do trabalhador, os benefícios vindos da empresa também causam impacto no grau de satisfação do empregado, além da estabilidade no emprego gerar parte das tensões internas nas empresas.

Aqui no Brasil estudos sobre o clima organizacional são realizados desde o início da década de 70, quando foram publicados os primeiros trabalhos relacionados com a técnica de desenvolvimento organizacional. Hoje ninguém tem mais dúvidas de que empresas, empregados e consumidores lucram quando o clima nas organizações é de satisfação e envolvimento nos negócios.

### 3.3.1 - Conceitos de clima organizacional

Clima Organizacional é um assunto complexo, que envolve diversas variáveis de difícil mensuração, não havendo consenso na nomenclatura, alguns autores o abordam, como sinônimo de cultura organizacional, de atmosfera ambiental ou de personalidade da organização. Para BARÇANTE E CASTRO(1999), “o clima é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários tem dos diferentes aspectos que influenciam em seu bem estar e na sua satisfação na rotina de trabalho.” Conforme CHIAVENATO ( 2002), p.95), “clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento. Sendo assim, acredita-se que o conhecimento das expectativas e necessidades das pessoas que trabalham no hospital é capaz de elaborar planos capazes de atingir a eficiência na prestação de serviços.

O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento, ou ainda, o conjunto de características que descrevem uma organização, distinguindo-a das demais, mantendo-se relativamente permanente e influenciando o comportamento de seus participantes. Isto significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam com a outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.

### 3.3.2 - Clima Organizacional e Cultura Organizacional

Clima Organizacional é um fenômeno resultante da interação das dimensões formadoras da cultura. É importante ressaltar ainda, que não são intercombináveis os conceitos de cultura e clima organizacional. O clima aponta os modos institucionalizados de agir e de pensar, mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos colaboradores. Apreende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais; desenha um retrato dos problemas, da situação do trabalho, a identificação da organização e perspectiva de carreira, que, eventualmente provocam a cultura organizacional, constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros.

Podemos salientar ainda, que o clima organizacional tem uma natureza mais transitória e pode ser administrado a curto e médio prazo. A cultura envolve mudanças organizacionais mais profundas e de mais longo prazo, em geral. O clima é decorrente da cultura, embora, tenha influência sobre a cultura no processo de retroalimentação. Essa interação é complexa, simultânea e sistemática, sendo determinante da satisfação, ou insatisfação dos colaboradores para com a empresa, e os níveis de satisfação desses colaboradores, por sua vez, são determinantes do nível de satisfação dos clientes.

### 3.3.3 - Por que avaliar o clima organizacional?

Avaliar o Clima Organização significa romper com a visão absolutista, onde as decisões baseiam-se na percepção e julgamento de uma parcela pouco significativa de um universo. Empreender este projeto na empresa, é uma forma de intervenção, pois, além de provocar reflexão, gera também nos colaboradores forte expectativa de alteração da realidade.

A Administração de Recursos Humanos ou do Ativo Humano, como querem alguns buscam, entre outros objetivos, alcançar “satisfação” e a “motivação” dos colaboradores da organização. Ela deve procurar o pleno aproveitamento desses recursos, dispondo-os para que ofereçam um maior rendimento organizacional, expresso em termos de satisfação pessoal e geral. Para isso, ela precisa diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com objetivo de saber a parte mais nobre, ou seja, se sua missão está sendo atingida

Além da forte preocupação da área de Recursos Humanos com o clima organizacional, há outra razão importantíssima para a sua avaliação. É que o clima afeta o comportamento organizacional que, por sua vez, afeta o próprio desempenho dos negócios.

Uma pesquisa de clima, por si só, já funciona como um agente motivador em sua execução, pois dentro desta ação estão intrínseco as frases “estamos querendo ouvir você”, “você e sua opinião são muitos importantes para nós”.

O desempenho empresarial é o resultado da combinação dos recursos disponíveis (humanos, materiais, financeiros etc.) com a gestão desses mesmos recursos. Para que uma organização alcance bons resultados, não basta dispor dos recursos necessários, é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam geri-los (tenham *Know-how*, competência), queiram fazê-lo (estejam satisfeitas ou “motivadas”) e possam fazê-lo (tenham os meios necessários).

O “querer fazer” manifesta o clima organizacional. Quando um colaborador “pode fazer”, “sabe fazer”, e “quer fazer”, o que se sente como resultado é um trabalho satisfatório. Mas, quando não quer, ou não faz o trabalho, ou faz malfeito ou ainda o faz bem feito, porém, com má vontade, contrariado. É nesta simples explicação que reside toda a importância do clima organizacional, uma vez que “querer fazer” pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações.

A pesquisa de clima organizacional é importante para elaborar o retrato da empresa, como ela é percebida pelas pessoas que delas fazem parte, bem como suas atitudes, estado de ânimo, tendências de comportamento, predisposições, causas e efeitos desses fatores e, ainda, serve para identificar imperfeições e problemas que possam ser antevistos e/ou corrigidos, por meio de ações adequadas, visando à melhoria e o aprimoramento do ambiente de trabalho, elevando os padrões de qualidade e de produtividade.

### 3.4 - Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho

Ao defrontarmos com o problema da insatisfação, faz-se necessário entendermos a distinção entre satisfação e motivação no trabalho. Segundo BERGAMINI (1997), “Motivação é uma energia direta ou intrínseco, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidos, e isto fundamentalmente a partir da ótica do empregado no ambiente de trabalho”. Tais elementos constituem o que se denomina Clima Organizacional, palavra originária do grego, *Klima* significa tendência, inclinação.

É necessário destacar o fator tempo no conceito de clima organizacional, uma vez que o mesmo é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis. Porém diversos fatores podem afetar o clima organizacional, desde conflitos internos, que ocorrem



entre as pessoas, grupos e organização, até aspectos positivos e negativos do ambiente de trabalho, bem como os externos ao contexto da organização. Quando o conflito ocorre entre pessoas e a organização e envolve muitos funcionários, o clima organizacional pode ser afetado por sentimentos negativos do corpo funcional contra o empregador.

Logo, o clima organizacional, que pode ser mensurado pelo nível de satisfação ou de insatisfação dos empregados no trabalho, mediante ampla investigação junto a estes, demonstra uma tendência ou inclinação do quanto às necessidades da organização e das pessoas estão sendo atendidas. Através do diagnóstico elaborado a partir das opiniões dos colaboradores, pode-se detectar ocorrências que mereçam intervenção corretiva., como a motivação , a comunicação e a liderança.

#### 3.4.1 - Motivação

Segundo a psicologia, a motivação pertence a pessoa, isto é, já está dentro de cada um de nós. Sabe-se que a motivação é de grande importância na organização. Os colaboradores motivados são capazes de refletir um clima organizacional satisfatório para a gestão.

A palavra motivação (derivada do latim *movere*, mover) indica um estado psicológico caracterizado por elevado grau de disposição ou vontade de realizar uma meta ou perseguir uma tarefa (MAXIMIANO, 2004).

Segundo Silva (2002), o estudo da motivação se refere basicamente as razões pelas quais as pessoas se comportam de um certo modo.

É certo de que se há uma elevada motivação entre os participantes, o clima tende a ser bom e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse colaboração entre os participantes, todavia quando há uma baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras á satisfação das necessidades, o clima tende a baixar e trazer conseqüências para o desenvolvimento do trabalho.

De modo geral, motivação é o motivo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

Acredita-se que as pessoas são diferente no que diz respeito á motivação; as necessidades variam de pessoa para pessoa, refletindo diferentes comportamentos, apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhantes para todas as pessoas: embora os padrões de comportamento variem

profusamente, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas (CHIAVENATO 1992).

Motivação, explica Vergara (1990, apud FFIORRELLI, 2001, p.100), “é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa”[...]que “nasce de nossas necessidades interiores”

Sendo a motivação essa energia como explica o autor, espera-se que quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, trabalham com maior satisfação.

Assim como os outros fatores, a motivação exerce influencia no clima da empresa, já que pessoas precisam manter-se motivadas para realizar as tarefas e manter um relacionamento amigável, para que se possa garantir um clima organizacional propício para o desenvolvimento das boas relações que promovam o alcance dos objetivos organizacionais.

Outro fator de grande relevância para o clima numa organização é a comunicação. A boa comunicação é muito importante para a integração de qualquer grupo de trabalho, ela é de extrema importância para o desenvolvimento do negócio, criando na empresa um dos maiores desafios ao administrador de recursos humanos. Aborda-se agora a comunicação e seus aspectos e influência no clima da organização.

#### 3.4.2 - Comunicação

A comunicação eficaz é importante para as organizações pois sabe-se que comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. A comunicação é um dos fatores que afetam diretamente o clima organizacional.

A globalização e a disponibilização da tecnologia estão contribuindo para a busca de se alcançar a necessidade de uma comunicação eficiente, e exigindo daqueles que a compõem, que se tornem cada vez mais conscientes dos processos atuais de comunicação.

Sabe-se que para haver comunicação é preciso que alguém tenha por finalidade enviar uma mensagem para outra pessoa. Assim sempre há comunicação, há alguém dirigindo-se a algum ouvinte, escreve-se imaginando quem será o leitor, gesticula-se para alguém que o observa. Esses fatores possibilitam a transmissão de mensagem.

O objetivo principal da comunicação interna é de promover a máxima integração entre a organização e seus empregados sendo um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados (MAXIMIANO, 2004).

Para Chiavenato(2002), a comunicação é um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização.

É verdadeiro o fato de que as pessoas não vivem isoladas nem são auto-suficientes, elas se relacionam continuamente com outras por meio da comunicação, com isso fica provável que esta interfere no clima organizacional, sendo de tão grande importância quanto os fatores citados anteriormente. Segundo Chiavenato( 2002 ) “ comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa.”

Segundo Chiavenato(2002), existem três conceitos preliminares que são importantes para a perfeita compreensão da comunicação: dado, informação e comunicação:

- Dado: é um registro a respeito de um determinado evento ou ocorrência. Quando um conjunto de dados possui um significado, temos uma informação;
- Informação: é um conjunto de dados com determinado significado, ou seja, que reduz a incerteza a respeito de algo;
- Comunicação: é quando uma informação é transmitida para alguém, sendo então compartilhada também por esse alguém. Para que haja a comunicação é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda.

A comunicação envolve muito mais que a utilização da linguagem comum, envolve também a identificação e o reconhecimento de diferentes modelos perceptivos.

Sabe-se que o sistema de comunicação é aberto, logo pode acontecer algum ruído que é uma perturbação indesejada que pode vir a deturpar a mensagem.

Segundo Robbins (2004 p.101), “existem barreiras que servem como obstáculos ou resistência à comunicação entre as pessoas.” São variáveis que intervêm no processo de comunicação e que o afetam profundamente, fazendo com que a mensagem tal como é enviada é diferente da mensagem tal como é recebida.

As falhas aparecem pela maneira individual das pessoas pensarem e interagir, quando na verdade os métodos da comunicação devem ser revisados antes que cheguem ao local de destino (receptor da mensagem), é necessário convencer o receptor da sua idéia, fazer com que ele pense igual, daí faz-se necessário a comunicação.

A comunicação não é feita só verbalmente, esta é realizada também através do contato físico, expressões do corpo, uma prática através dos diferentes sistemas simbólicos. Essa afirmação nos faz observar mais uma vez a ligação desse fator ao clima organizacional.

Outro fator que contribui para o clima seja positivo na organização é a liderança, já que o líder é capaz de influenciar pessoas através da satisfação das suas necessidades

profissionais e pessoais, obtendo em troca a melhoria continua dos resultados. Mostram-se no próximo tópico os conceitos, características e resultados da liderança na organização.

### 3.4.3 - Liderança

A liderança também se constitui em representativo fator para ajudar a explicar o comportamento à nível de grupo, sempre foi e certamente será um fator importante nos assuntos humanos, logo exerce grande influencia na análise do clima organizacional.

Segundo Maximiano ( 2004), no processo organizacional, o líder assume um papel relevante na coordenação e integração das pessoas na busca dos resultados e continuidade do sucesso.

Pode-se afirmar que a liderança é um fator crucial para que haja formação de grupos e trabalho em equipe em uma organização.

A liderança e participação eficaz e um grupo dependem da competência do líder e de seus membros.

Os líderes são importantes por dois motivos básicos. Em primeiro, eles são responsáveis pela eficácia das organizações. O sucesso ou fracasso depende da visão que os liderados têm de sua imagem de líder perante o publico. Segundo as mudanças e turbulências dos tempos deixa as pessoas sem lugar para onde correr. Precisa-se de portos seguros e os líderes atendem essa necessidade. Com isso pode-se afirmar a importância que um líder tem na empresa. O termo liderança tem um forte apelo tanto para os que dirigem, quanto aqueles que são dirigidos.

A administração tende a ser tensa, sem liderança é comum tornar-se cada vez mais burocrática e com o tempo vai tornando-se mais difícil de haver um controle e com isso acarretando barreiras no clima e gerando insatisfação dos colaboradores.

Grandes partes dos autores especializados no tema consideram basicamente três estilos de liderança:

Líder autoritário: faz uso da autoridade formal, excluindo a participação dos colaboradores na tomada de decisões;

Líder democrático: também chamado de participativo, é aquele que descentraliza a autoridade, trabalha com o grupo buscando ajudá-lo a tomar suas próprias decisões;

Líder liberal: transfere a autoridade aos colaboradores, transferindo-lhes o poder de tomar certas decisões e abdicando racionalmente do poder de decisões.

Apesar de serem distintos, os três estilos podem ser adotados pelo mesmo líder, conforme a situação em que se encontra. Cabe ao líder escolher qual estilo é mais bem empregado e em qual momento.

O estudo dos conceitos deixa claro que cabe ao líder descobrir as necessidades a serem realizadas para que possa promovê-la de maneira a fazer com que as atividades possam ser realizadas de maneira a alcançar os objetivos organizacionais. Para dar embasamento na pesquisa sobre clima organizacional desenvolvida nesse projeto, serão desenvolvidas observações e pesquisas no Hospital Municipal de Campos Belos.

### 3.5 Conflitos e Negociação Coletiva no Ambiente Organizacional

As pessoas sejam na vida pessoal ou no trabalho tem objetivos e expectativas diferentes e quando surgem divergências no ambiente profissional aparecem os conflitos. Segundo Chiavenato(2002) o conflito pode ocorrer no contexto do relacionamento entre duas ou mais partes: pode ocorrer entre pessoas ou entre grupos e organizações . Também pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo. Quando o conflito se torna inevitável é necessário que se busque possíveis soluções para ele.

Deve-se então examinar as condições que provocaram o conflito, considerando que pessoas e organizações tem interesses diferentes , as relações no ambiente de trabalho sempre se tornam conflituosas. Todos que vivem em sociedade já vivenciaram uma situação de conflito.

Para Dubrin(2005) o conflito é tratado como um processo de oposição de confronto que ocorre entre indivíduos ou grupos nas organizações, quando as partes envolvidas exercem poder na busca de metas ou objetivos. Essas relações conflituosas geram desconforto e estresse. Conforme o autor os gerentes alegam que gastam pelo menos 20% de suas atividades no trabalho resolvendo, diretamente ou indiretamente, os conflitos e que estes têm conteúdo emocional suficiente para levar as pessoas envolvidas ao estresse.

O interesse pelo estudo do estresse no trabalho tem sido crescente na literatura científica nos últimos anos de acordo com os pesquisadores Paschoal e Tamayo(2004) no qual os mesmos afirmam que na área de trabalho uma razão para o aumento de pesquisas sobre o tema deve-se ao impacto negativo do estresse ocupacional na saúde e no bem estar dos empregados e, conseqüentemente, no funcionamento e na efetividade das organizações.

Segundo Dejours ( apud MARTINEZ,2002), quando o individuo vivencia situações de tensão utiliza outras maneiras de descarregar esta energia, que podem ser de ordem

psíquica, motora e visceral. Por estas vias, o indivíduo pode produzir fantasias, ter comportamentos onde utiliza a musculatura por meio de fuga, crise de raiva motora, atuação agressiva ou violenta ou com processo de somatização.

As pesquisas na área da saúde ocupacional têm sugerido algumas mudanças com o objetivo de diminuir o sofrimento humano nas organizações. A pesquisa de Martinez( 2002), por exemplo, aponta como uma das considerações de melhoria na satisfação, saúde mental e da capacidade laboral.

Considerando que gerentes treinados e preparados podem oferecer apoio social e emocional em qualquer situação, principalmente em situações de conflitos, torna-se necessário buscar instrumentos que os ajudem nesta tarefa tão importante para os trabalhadores e para as organizações.

Para solucionar tais conflitos inerentes ao ser humano surge a possibilidade da negociação coletiva como instrumento para minimizar todos os conflitos existentes como será tratado a seguir.

### 3.5.1 A Negociação como Instrumento de Minimização de Conflitos.

Os maiores geradores de estresse em que vivem os profissionais da atualidade são os conflitos, que são conseqüências principalmente da grande competitividade entre indivíduos e entre indivíduos e organizações. Competições à parte, em toda situação de conflito pode-se buscar o consenso entre os envolvidos, ou seja uma acordo que possa satisfazer os interesses e as necessidades dos interessados. Esse processo foi denominado de negociação.

Para Acuff ( 1998), a negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades. O processo de negociação começou a ser pesquisado com o intuito de diminuir conflitos gerados nas organizações.

No âmbito do trabalho, as negociações são conhecidas por negociações coletivas, que, de acordo com a Convenção 154 da Organização Internacional do Trabalho(OIT), compreendem todas a negociações que tenham lugar entre, de uma parte, um empregador, um grupo de empregados ou organização ou várias organizações de empregadores, e de, outra parte, uma ou várias organizações de trabalhadores, com o fim de: fixar as condições de trabalho ou emprego; ou regular as relações entre empregadores e trabalhadores; ou regular as relações entre os empregadores ou suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores, ou alcançar todos os objetivos de uma só vez.

Negociação é “um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado”. Misoczky(2009 apud Braga, 1998)

Robbins(2005) define “negociação como o processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas.”

Segundo Robbins a negociação pode ter duas abordagens através de barganha distributiva e barganha integrativa. Cita como exemplo de barganha distributiva a negociação salarial onde há forte oposição de um ao outro. Na barganha integrativa as partes envolvidas precisam ser francas em suas informações e preocupações, ter sensibilidade em relação às necessidades mútuas, ter a capacidade de confiar umas nas outras e mostrar disposição de manter uma certa flexibilidade.

Como a clareza e sinceridade em expor informações são difíceis de acontecer quando tem interesses diversos em jogo a barganha integrativa fica a desejar numa negociação. Segundo Robbins(2005) a negociação compreende cinco passos que são: a fase de preparação e planejamento; estabelecer as regras básicas que serão usadas na negociação; etapa de esclarecimentos e justificativas; o processo de negociação em si na busca da solução de problemas e por último, a fase final, de conclusão e implementação

A negociação é uma troca na qual dois indivíduos ou grupos envolvem-se para achar a solução mútua de um problema de importância para ambos. O objetivo básico do processo de negociação é integrar, o quanto possível, as necessidades, os interesses e os objetivos de ambos dos lados. Na tentativa de influenciar, é importante fazer com que o interlocutor perceba e se convença de que ambos dos lados vão ganhar se houver colaboração mútua. Ao se negociar é importante perceber o quanto o objetivo de um satisfaça a necessidade do outro.

Em se tratando de negociações coletivas envolvendo trabalhadores e suas organizações patronais, a negociação se reveste da máxima importância, já que envolve aspectos críticos e até mesmo de sobrevivência as partes. E não há outro caminho que não um acordo que seja bom, motivador e que possa produzir resultados positivos para os lados negociadores.

### . 3.5.2 - Negociação Coletiva no Serviço Público

No serviço público do Brasil há a dificuldade do Estado-empregador, onde além de patrão, tem que manter a ordem política, econômica e monetária, inclusive formador de

políticas nas relações de trabalho no setor público e privado. Salieta-se que como Estado-empregador, este pode estar privilegiando uma camada social em detrimento de outra, já que é difícil fazer distinção entre questões gerais de política pública e questões trabalhistas. E tudo quanto o Estado-empregador conceder aos servidores públicos afeta a toda a sociedade, pois o Estado não gera lucro como na empresa privada, e para concessões aos servidores públicos tem que se recorrer a alocação orçamentária. A utilização do dinheiro público são fontes de limitação ao Estado-empregador.

O que vemos no quadro político são as existências de Leis que limitam a atuação do Estado-empregador, com a Lei de Responsabilidade Fiscal - Lei Complementar n. 101, de 04 de maio de 2000, foram definidos freios para a boa utilização de verbas com restrições específicas para pagamento de pessoal, nos três níveis de governo, entre outras gerando uma fiscalização contábil em suas prestações de contas, e transparência nas suas contas e conhecimento de sua aplicabilidade, onde há coersão do Estado, é o exercício da democracia aos cidadãos.

As relações de trabalho na Administração Pública seguem dois princípios: da autoridade e do contrato. Quando prevalece o regime unilateral apenas com imposição do Estado é regido pelo princípio da autoridade; quando prevalece o regime bilateral entre as partes (empregador e empregado) estabelece-se o princípio do contrato. Portanto os servidores públicos estatutários são regidos pelo princípio da autoridade, o governo nunca abdica totalmente do seu lado autoritário nas relações trabalhistas já que é o regulador das políticas econômicas e monetárias. O Estado-empregador possui um papel difícil frente aos interesses divergentes e deve preservar o princípio da indisponibilidade, onde governantes e servidores somente podem agir em razão de interesse público.

Negociação coletiva é você poder regular conflitos existentes, referentes a condições de trabalho, é a troca de informações, diálogo, comunicação entre as partes envolvidas: empregador e empregadores para concretização de possíveis acordos coletivos ou convenções. Os empregadores são representados por entidades sindicais, associações, organizações, etc., os empregadores podem ser representados por suas organizações.

A Negociação Coletiva está sujeita a concessões entre as partes em função de suas necessidades e prioridades de acordo com as transformações políticas, econômicas e sociais.

O princípio fundamental para que se efetive a negociação coletiva é o princípio da autonomia privada coletiva, que se define como poder jurídico de auto-regular, ou seja, de criar normas a determinados grupos sociais para interesses de uma coletividade. As novas necessidades sociais surgidas nos séculos XVIII e XIX frente às relações de trabalho visando



o bem comum por identificação de grupos sociais foram responsáveis pelo desenvolvimento desse princípio.

Autonomia no dia-a-dia significa liberdade. No Direito, “ a autonomia pressupõe o poder de auto-regulamentação dos próprios interesses, poder este reconhecido pelo Estado, sendo fruto da sociedade democrática e pluralista.” (STOLL, 2007, p.18)

Cabe lembrar, que existe uma relação entre autonomia coletiva, sindicalização, direito de greve e negociação coletiva, onde segundo Carrasco (1997), o princípio da autonomia fundamenta (legítima) a negociação e todos os mecanismos a ela conectados, seja pela entidade sindical em se organizar e assim representar uma categoria, ou apenas por organizações de indivíduos pela liberdade sindical, e pelo direito a greve.

STOLL (2007), institui outros princípios que regem a negociação coletiva, sendo eles: compulsoriedade negocial; boa-fé; acesso à informação; razoabilidade; paz social; igualdade; contraditório.

O que a negociação coletiva pode proporcionar aos trabalhadores é a redução dos conflitos existentes no dia-a-dia entre suas rotinas é um fator primordial onde o servidor público, muda o seu papel de apenas servir e tem possibilidades de mudar as condições de trabalho, por melhorias de prestação de serviço.

#### **4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Veremos agora os procedimentos metodológicos que serviram como base para a pesquisa do Clima Organizacional do Hospital Municipal de Campos Belos, além de analisar os métodos da pesquisa a ser realizada.

A pesquisa caracteriza-se de natureza qualitativa onde os dados mais relevantes foram selecionados. A análise dos dados envolveu a interpretação dos dados onde foram observados os pontos de convergência e divergência.

A forma de apresentação dos dados é descritiva. A seguir, apresenta-se o delineamento de pesquisa, as técnicas de pesquisa e a análise dos dados colhidos.

##### **4.1 - Método Escolhido**

A presente pesquisa se caracterizou como uma pesquisa de natureza qualitativa e

descritiva, já que descreveu e analisou fatos através de observações dos objetos de estudo e se justificou em razão de ser a estratégia mais adequada ao tipo de pesquisa pretendida, pois abrangeu o levantamento de situações pertinentes à temática escolhida, permitindo que fosse realizado um levantamento de dados para a avaliação do clima organizacional e com isso descrever a interferência para que possa atingir os objetivos desse estudo assim como permitiu a coleta de dados através de questionários aplicados aos funcionários do hospital e gestores.

#### 4.2 - Instrumentos de Coleta de Dados.

Os instrumentos utilizados para coleta de dados foi o questionário que foi elaborado com base nas variáveis encontradas na literatura vigente, por meio de análise de diversos modelos de variáveis que interferem no clima organizacional, como motivação, liderança e comunicação.

A rigor, o trabalho foi iniciado visando a observação direta dos processos realizados, permitindo identificar condições de trabalho e a realização de um diagnóstico completo da unidade de saúde.

O questionário foi elaborado por acreditar que por meio das questões propostas, poderia realizar o diagnóstico do clima organizacional. Foi aplicado no local de trabalho, contendo 29 questões fechadas e de múltipla escolha. O mesmo foi dividido em bloco, onde através desses, foi possível verificar as características dos funcionários e suas opiniões sobre a comunicação, motivação e liderança, para através desses fatores poder diagnosticar o clima organizacional.

#### 4.3. - Exposição e Análise dos Dados Coletados

Pela própria natureza do assunto, já se subentende que a abordagem foi qualitativa, já que se trata de análise do clima organizacional de um órgão público no ramo da saúde.

Com a aplicação do questionário foi possível verificar a situação atual referente ao clima organizacional do referido órgão.

Os dados da pesquisa do clima do hospital foram apresentados por meio de tabelas e as principais observações dos questionados foram apresentadas nos resultados, a fim de identificar a percepção dos entrevistados, através de contagem de frequência, com relação aos

fatores que influenciam o clima organizacional, para que seja possível propor sugestões para a melhoria, caso apresentem problemas que levem a insatisfação. Discorre-se a seguir a interpretação dos resultados obtidos com a pesquisa.

#### 4.4 - Aplicação do Instrumento de Pesquisa

Inicialmente foi solicitado o aval da Direção para que essa pesquisa se realizasse. O trabalho se iniciou com a distribuição dos questionários aos funcionários do hospital, onde cada um individualmente e sem identificação respondeu, para que não houvesse constrangimento quanto a veracidade das informações. A população alvo desta pesquisa foi constituída pelo corpo de enfermagem, administrativo, serviços gerais e demais serviços oferecidos no hospital como psicólogos, assistente social, biomédico, buscou se entrevistar todos os funcionários no total de 88, foram distribuídos 80 questionários, mas só foram obtidas respostas de 60.

#### 4.5 - Organização dos Dados

A organização dos dados foi feita por uma tabulação dos referido dados, que serve para calcular o percentual dos funcionários satisfeitos em relação aos diferentes itens pesquisados. Foi usada a planilha eletrônica do Excel para analisar os dados obtidos e elaborar as tabelas.

Para facilitar a apresentação dos resultados o estudo foi dividido em 2 partes: onde os critérios abordados na primeira parte foram o perfil de cada colaborador, como sexo, grau de escolaridade, setor do cargo que ocupa, idade, tempo de serviço, renda salarial e vínculo empregatício. Já na segunda parte foi dividido em 3 grupos as variáveis importantes: fator liderança com 6 perguntas, comunicação com 9 perguntas e por último a motivação com 10 perguntas, variando de “Discordo Plenamente” a “Concordo Plenamente”, para fins de visualização dos resultados cada ponto foi feito um gráfico percentual que posteriormente foi colocado em uma tabela. Adiante será dada continuidade com a análise dos dados pesquisados.

## **5 - ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Após discorrer sobre os procedimentos metodológicos desse trabalho, inicia-se aqui a análise dos dados coletados e interpretação dos resultados obtidos. Os dados serão apresentados em tabelas e em seguida será descrito a interpretação dos resultados segundo a pesquisa realizada.

### **5.1 - Perfil dos Colaboradores**

Na primeira parte da pesquisa, buscou-se identificar o perfil dos funcionários do Hospital Municipal de Campos Belos por meio da análise do sexo, grau de escolaridade, faixa-etária e tempo e atividade na empresa. Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados concentra-se em 46% tem o ensino médio completo, 19% nível fundamental, 16% superior completo e 19% superior incompleto. A faixa etária dos colaboradores é de 44% de 20 a 35 anos e 56% de 36 a 65. Dos colaboradores do hospital, 72% é do sexo feminino e 28% do sexo masculino.

Foi possível verificar que não há uma grande rotatividade de pessoal, já que a maioria dos funcionários são concursados, e 75% da renda salarial varia entre R\$ 500,00 a R\$ 1000,00 sendo que a maioria deles tem uma renda de 1 salário mínimo.

A seguir apresenta-se a descrição e análise da pesquisa de campo realizada no Hospital Municipal de Campos Belos, resultante dos dados obtidos na 2ª parte da pesquisa, que demonstra as percepções dos colaboradores da empresa sobre os fatores indicadores de clima.

### **5.2 - Fator Liderança**

Atualmente, o desenvolvimento das lideranças nas organizações tem sido de fundamental importância para que os resultados esperados sejam alcançados. Em se tratando de uma empresa no ramo de saúde, esta necessidade é evidente, visto que, o profissional da saúde precisa desempenhar seu papel de forma geral e multidisciplinar, avaliar e gerenciar as

necessidades individuais dos pacientes, além de que com essa habilidade desenvolvida torna-se mais eficaz o relacionamento com a equipe de trabalho. Como foi citado anteriormente, a liderança é um dos fatores que influenciam o clima, para tanto fez-se necessário fazer parte da pesquisa. Apresenta-se a seguir os dados e resultados obtidos.

Tabela 1 – Fator Liderança

	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo e nem discordo	Discordo	Discordo Plenamente
Acessibilidade da empresa à equipe de trabalho	20%	40%	30%	0%	10%
Clima de confiança e segurança para o funcionário	20%	33%	7%	20%	20%
Realização de reuniões periodicamente com as equipes de trabalho	13%	10%	48%	16%	13%
Preocupação da direção com o bom relacionamento do pessoal	43%	13%	9%	16%	19%
Respeito ao jeito de ser dos colaboradores por parte da direção	29%	33%	16%	6%	16%
Incentivo ao trabalho por parte da direção	32%	19%	13%	26%	10%

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da questão demonstra que apenas um pouco mais da maioria dos colaboradores considera a direção da empresa acessível à equipe de trabalho. Nesse caso a direção deve buscar favorecer um diálogo aberto entre todos os membros da organização, para que as atividades possam ser desempenhadas com mais eficiência.

Quanto ao clima de confiança e segurança para o funcionário, pode-se deduzir que apenas um pouco mais da metade dos funcionários concordam que a direção está transmitindo confiabilidade e segurança para o funcionário. Sabe-se que na empresa o índice de rotatividade não é alto por serem funcionários efetivos, mas a direção necessita mostrar mais confiabilidade em relação a capacidade de seus colaboradores em desempenhar as suas funções. Com diz Lakatos( 2004) “A liderança e participação eficaz em um grupo dependem da competência do líder e de seus membros”.

Verificou-se que a maiorias dos colaboradores concordam que a direção comunica os valores e ações por meio das próprias ações. Esse aspecto fica claro para os colaboradores através das ações da própria direção e também na maneira como acontece o dialogo entre direção e colaboradores em relação às expectativas da direção.

No que se refere à preocupação da direção com o bom relacionamento da equipe mais de 60% concordam com a afirmação. Esses dados levam a concluir que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com as ações da direção.

Dos entrevistados 38% não concordam que a direção respeita a individualidade de cada um. Esse tipo de ação tende a ser observado mais, para que os colaboradores tenham liberdade para exercer suas funções de maneira que acharem mais convenientes para cada situação

Quanto a análise do incentivo que a direção transmite aos colaboradores existe um elevado grau de tendência a não concordância com a esse quesito

A imagem total das questões sobre liderança, mostradas acima não evidencia uma percepção positiva e nem negativa por parte dos colaboradores em relação à liderança da empresa, já que as opiniões estão bem divididas. Devem ser feitas algumas mudanças em relação a direção para que tenha uma imagem mais positiva em relação a todos colaboradores.

Segue agora as questões relacionadas ao fator comunicação, que tanto quanto a liderança influencia no clima organizacional.

### 5.3 - Fator Comunicação

A comunicação organizacional é a forma como acontecem a transmissão e a compreensão de informações entre indivíduos ou grupos dentro de uma organização, estando relacionada diretamente com a estrutura organizacional. A comunicação nas empresas funciona como um elo que liga todos os setores da organização, por tanto exerce grande influência no desenvolvimento da organização.

Apresentam-se a seguir, as questões e análise dos resultados obtidos em relação á comunicação na empresa.

Tabela 2 – Fator Comunicação

	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo e nem discordo	Discordo	Discordo Plenamente
Eficiência na comunicação nas diversas areas da empresa	3%	26%	23%	29%	19%
Conhecimento das normas e valores do	6%	33%	19%	16%	26%

hospital por parte dos colaboradores					
A direção deixa claro a missão e os objetivos a serem alcançados	10%	35%	23%	13%	19%
Transparência na comunicação entre direção e colaboradores	6%	26%	23%	26%	19%
Eficiência nas informações sobre os acontecimentos através da comunicação interna	3%	16%	29%	23%	29%
Informações necessárias ao funcionário para que se possa cumprir as atividades	29%	45%	6%	10%	10%
Feedback sobre o trabalho realizado	13%	29%	3%	32%	23%
Valorização das sugestões feitas pelos colaboradores	13%	19%	22%	23%	23%
Acessibilidade dos colaboradores à base de dados e conhecimento da organização	13%	32%	10%	26%	19%

Fonte: Dados da pesquisa

Pela análise dos dados a comunicação na empresa ainda é uma falha grave . A comunicação, para ser eficiente e eficaz, precisa levar em consideração diversos aspectos, como cultura e nível social, porque os empregados são parceiros e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com aquela empresa, sua missão e seu negócio, eles estarão. A comunicação é tida como o maior componente do sucesso empresarial. O comunicador que não consegue se expressar bem ou pelo menos da forma devida pode trazer problemas para o trabalho assim como contribuir para um clima organizacional que não seja propício à gestão.

A maioria dos entrevistados não demonstrou amplo conhecimento das normas e valores da organização, isso influencia muito, pois um colaborador que não conhece as normas e valores da empresa não poderá zelar pelo seu aprimoramento e não estarem alinhados e comprometidos com eles.

Quanto à transparência na comunicação entre direção e colaboradores notou-se que a direção não tem sido muito explícita. Isso foi notado também em relação às comunicações internas, já que 81% discordam que exista eficiência em relação às informações.

A maioria dos funcionários concorda que há orientações necessárias para o cumprimento das atividades, porém 58% dos sujeitos da pesquisa apontam que as práticas de feedback sobre o desempenho profissional são passíveis de melhoria.

Na análise global do fator comunicação verificou-se que os processos de comunicação não são muito efetivos e não atingem a totalidade das pessoas, fazendo com que o conhecimento tácito não se torne explícito.

#### 5.4 - Fator Motivação

Ao observar as pessoas trabalhando torna-se evidente seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho depende de quão motivado estão empregado. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para análise do clima organizacional.

O relacionamento entre as pessoas e, destas com a organização determina o ambiente organizacional. Quando há um bom relacionamento interpessoal, os funcionários se sentem bem no trabalho, conseqüentemente o ambiente é agradável, propiciando motivação para o desempenho de tarefas.

O fator motivação foi analisado a partir da percepção dos funcionários em relação à imagem do hospital. Se a motivação for elevada o clima tende a ser bom, proporcionando mais interesse nos colaboradores em realizar as funções que lhe são dirigidas com mais prazer e interesse, tendo um melhor desenvolvimento do trabalho. Sendo assim, foi observada através da pesquisa fator motivação e seguem-se então os resultados.

Tabela 4 – Fator Motivação

	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo e nem discordo	Discordo	Discordo Plenamente
Orgulho dos funcionários em trabalhar no hospital	29%	42 %	16 %	10 %	3 %
Prazer dos funcionários em ir trabalhar todos os dias	19%	48 %	10 %	23 %	0
Oportunidade de desenvolvimento profissional por meio de treinamento capacitação	6,%	23 %	16 %	23 %	32 %
Valor dado ao funcionário na empresa	13,%	32 %	26 %	10 %	19 %



Condições de trabalho oferecidas pela empresa	6 %	26 %	16 %	32 %	19 %
Aceitação às mudanças por parte dos colaboradores	13 %	35 %	26 %	19 %	6 %
Gosto pelo trabalho por parte dos colaboradores	45 %	55 %	0	0	0
Comprometimento com o trabalho por parte dos colaboradores	65 %	35 %	0	0	0
Satisfação dos funcionários com os benefícios oferecidos pela empresa	3 %	23 %	0	29 %	26 %

Fonte: Dados da pesquisa

Foi possível observar a partir dos dados que a maioria dos funcionários orgulha-se em trabalhar no hospital, os dados confirmam uma grande satisfação por parte dos funcionários que possuem uma faixa etária entre 45 a 65 anos, este percentual é de 70%. Nota-se que a satisfação vai aumentando de acordo com a idade dos mesmos. Como foi citado anteriormente por Chiavenato (1992) no que diz respeito a motivação as pessoas são diferentes e as necessidades variam de pessoa para pessoa, refletindo diferentes comportamentos.

A direção não desenvolve nenhum trabalho voltado para a satisfação do pessoal, sendo que o sucesso de uma organização depende do desempenho dos colaboradores e esse estando orgulhoso por fazerem parte desse processo, desempenham com maior eficácia suas atividades. Quanto a satisfação dos colaboradores no que diz respeito ao prazer em ir trabalhar ainda tem 33% que não está muito satisfeita. Isso é demonstrado no dia a dia dos colaboradores através de suas ações e da satisfação. Em relação à oportunidade de desenvolvimento profissional o órgão não tem oportunizado muita capacitação para que os colaboradores se desenvolvam profissionalmente, com isso as atividades também não têm melhor desempenho. Verificou-se que os entrevistados que possuem somente o nível fundamental demonstram-se mais satisfeitos com relação aos outros níveis com um percentual de 54%.

Com esses resultados podemos afirmar que os graus motivacionais dos entrevistados variam de acordo com a idade e grau de escolaridade, sendo que os entrevistados que possuem o nível superior demonstram bastante insatisfação com relação a esta dimensão e os demais se sentem motivados com relação a um e desmotivados com relação ao outro.

## **6. - A INSERÇÃO DA NEGOCIAÇÃO ATRAVÉS DOS RESULTADOS OBTIDOS NO ESTUDO DA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

A capacidade de negociação é um atributo indispensável para o desempenho gerencial. Essa afirmação aplica-se, igualmente, ao caso da gerência de uma unidade básica de saúde, desde que se entenda como tal uma estrutura de produção/oferta de serviços, responsável pela saúde num território determinado. Não é possível dirigir um serviço de saúde com essas características, sem interagir com grupos dos colaboradores, com entidades de outros setores e com diferentes instâncias de poder da organização social e isto constitui a prática da negociação.

Os dirigentes do setor público não estão habilitados a pensar como negociadores. No entanto, basta observar melhor para perceber que as atividades gerenciais do setor público não se diferenciam tanto daquelas de um dirigente do setor privado, em qualquer ramo de atividade, a não ser quanto à busca do lucro, os processos de negociação coletiva no setor público devem considerar as especificidades políticas, econômicas e organizacionais deste setor, que têm natureza e características essencialmente distintas do setor privado e que podem ajudar a desenvolver e aperfeiçoar permanentemente a capacidade de negociação voltada para a construção de viabilidade das operações indispensáveis ao desempenho da Unidade de Saúde.

As políticas de cargos e salários, planejamento de carreira, treinamento de pessoal e avaliação de desempenho estão vinculadas a aspectos burocráticos e técnicos, a remuneração é um assunto importante e complexo que precisa ser discutido amplamente. A grande variedade de políticas e procedimentos de remuneração, a construção de um plano de cargos e salários, requer cuidados especiais, pois envolvem pessoas e seu desempenho profissional. Portanto, um bom modelo de remuneração deve capacitar o órgão para alcançar seus objetivos estratégicos, assim como deve ser ajustado conforme a realidade e as características da organização como um todo.

No caso da unidade de saúde em estudo as relações de trabalho são regidas por um estatuto, e completadas por instrumentos normativos que são os decretos, portarias normas e leis. Porém nas atividades cotidianas os conflitos decorrentes dessas atividades não conseguem serem resolvidos por esses instrumentos burocráticos, havendo muitas vezes confrontos entre a administração e os colaboradores. Para que esses conflitos sejam solucionados é importante que se crie uma mesa de Negociação Coletiva de Trabalho onde se encontrem soluções rápidas que envolvam os servidores do Hospital com a administração

No município existe um sindicato dos servidores públicos municipais, que já fez algumas tentativas de instalar um processo de negociação coletiva do trabalho, porém os dirigentes municipais encontram-se perante a difícil tarefa de conciliar o compartilhamento dessas atribuições com os sindicatos sem perder sua autoridade e responsabilidade perante o eleitorado.

No caso dos colaboradores do órgão em estudo, não possuem um plano de cargos e salários, tem carga horária diferentes dos funcionários do estado, já que naquela unidade tem funcionários do município e do estado. De acordo com alguns entrevistados há uma pendência nas negociações a esse respeito, pois eles não têm um sindicato ativo para representá-los e ninguém toma a iniciativa de negociar as questões de interesse dos trabalhadores com os dirigentes do hospital. A maioria não tem conhecimento sobre o que seria um plano de carreira, mas que gostariam muito que existisse uma política de ascensão no emprego e que não se sentem motivados, pois não existem critérios e exigências para a sua promoção.

As pessoas sentem-se preparadas para desenvolverem atividades além das quais são a elas destinadas, sentindo-se muitas vezes subutilizada e as atividades mais atrativas são destinadas aqueles que são mais políticos e não aqueles que cumprem as diretrizes departamentais

De acordo com a avaliação dos próprios dirigentes dessa unidade, e analisando as práticas da negociação escritas por diversos autores, percebe-se que a inserção dessas práticas no dia a dia dos gerentes pode auxiliá-los nas suas tarefas juntos aos subordinados.

Diante dessa realidade, visualiza-se a administração de cargos e salários como uma excelente ferramenta a ser utilizada pelo setor de Recursos Humanos, para envolver ações gerenciais e técnicas, sendo responsável pela remuneração justa, motivação e carreira dos servidores, agregando a estas atividades os fatores motivacionais para os mesmos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ouvir a voz do cliente interno consiste no objetivo fundamental de uma pesquisa de clima. Respaldo por esta compreensão, e com base no referencial teórico, desenvolveu-se o presente trabalho que teve a finalidade de identificação e análise do clima organizacional, visando identificar a percepção dos seus colaboradores quanto aos fatores indicadores de clima que são a comunicação, liderança e motivação. Além de propor ações, a fim de melhorar o relacionamento e a gestão da organização. Conclui-se, através dos resultados alcançados que o clima organizacional no Hospital Municipal, de maneira geral, varia de acordo com esses fatores, podendo os entrevistados sentir-se mais motivados com relação a um e desmotivados com relação ao outro. Isto pode ser verificado pelo alto índice de funcionários que estão satisfeitos, sentem-se reconhecidos, estão sempre dispostos e comprometidos com a realização de suas atividades e consideram o ambiente de trabalho agradável e outros que acham que a direção não oportuniza capacitação para que os colaboradores se desenvolvam profissionalmente e não incentiva o trabalho.

Para identificar o clima no Hospital examinou-se o relacionamento existente entre os funcionários no cumprimento de suas atividades e a direção. Notou-se que há um certo equilíbrio nas opiniões dos mesmos com relação à acessibilidade à equipe de trabalho por parte da direção e também que a mesma gera um clima de confiança e segurança para alguns funcionários sobre os demais. Observou-se existência de conflitos em determinadas situações e que estas divergências que acontecem no ambiente de trabalho são determinantes para que o clima organizacional seja prejudicado. Por outro lado, observou-se que um elevado percentual de entrevistados considera que falta a direção realizar reuniões periódicas com a equipe de trabalho, o que poderá favorecer o desenvolvimento das atividades proporcionando um clima de trabalho em equipe.

Nas análises realizadas sobre comunicação, observou-se que quase a totalidade dos respondentes afirmou que a comunicação ainda está deficiente. Em análises mais detalhadas verifica-se que uma parte significativa dos respondentes afirma que não há transparência entre a direção e os colaboradores, que os meios de comunicação interno não dão as informações necessárias do que se passa no ambiente de trabalho e as sugestões dos colaboradores não são valorizadas pela direção. Mais a maioria concorda que tem as orientações necessárias para o cumprimento das tarefas, contudo, alguns afirmam que não recebem feedback pelo trabalho realizado.

Quanto às análises da motivação percebe-se que apenas um pouco mais da metade dos entrevistados, estão motivados no trabalho. Eles afirmam que o órgão não lhes oferece meios motivadores, não oportuniza o desenvolvimento profissional por meio de treinamento e capacitação e também não oferece boas condições de trabalho. Entendem que a motivação é um conjunto de fatores que impulsiona as ações do indivíduo, a satisfação no trabalho e o reconhecimento e valorização. Observa-se, portanto que a motivação dos entrevistados precisa ser melhorada, inclusive porque quase a metade deles não se sente devidamente motivada e a variável motivação é determinantemente influenciadora do clima organizacional.

Com as análises realizadas e as observações apresentadas, concluiu-se que existem muitos conflitos, e como na maioria das empresas, ocorrem em maior número nas áreas das relações interpessoais, muitos dos fatores identificados demonstraram que o nível motivacional dos respondentes está abaixo do que seria ideal para retratar num clima favorável no Hospital, e é imprescindível que sejam tomadas atitudes que possam conduzir a uma constante busca da qualidade do ambiente organizacional.

Com essas conclusões a negociação onde todos ganham não é uma utopia, principalmente quando se trata de serviço público, cujo trabalho é executado por cidadãos em benefício dos próprios cidadãos

A institucionalização do processo negocial, por meio da definição de fases e procedimentos próprios, pode-se transformar em valioso instrumento de gestão participativa. Os processos de trabalho e as relações nos ambientes funcionais quando alvos de análises e reflexões, podem ser tornar fatores positivos e contributivos para o bem estar do trabalhador e da gerência. A busca de alternativas possíveis, como a implantação da negociação no cotidiano pode servir para interação dos colaboradores para juntos tentarem equilibrar as necessidades, mudando os paradigmas do conflito e implantando as práticas de diálogo, da tolerância e do respeito as diversidades, as negociações com servidores ou com seus representantes onde tornar-se-ão menos complexas e com maiores possibilidades de resultado satisfatório para todos.

## 8 - REFERENCIAS

- ACUFF, F.L. *Negociando em qualquer idioma: Como funcionam as negociações*. São Paulo: Editora SENAC, 1998
- BARÇANTE, Luiz César; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a Voz do Cliente Interno: transforme seu funcionário em um parceiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997
- CARRASCO, M. C. **La negociación colectiva como fuente de derecho del trabajo**. Madrid: Universidad Carlos III, 1997
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos** . 2.ed. Rio de Janeiro: 1999
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta 7.ed. São Paulo: Atlas 2002.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHEIBUB, Zairo B.; LOCKE, Richard M. **Negociação coletiva no setor público: experiências internacionais recentes por meio de análise da literatura**. Brasília, DF: ENAP, 2004. 88 p. (Cadernos ENAP, 25).
- DEJOURS, C. **A carga psíquica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEMARI, Melissa. **Negociação coletiva no serviço público**. Porto Alegre: Dom Quixote, 2007.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2005
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996
- LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Quality, 1995
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2006
- MARTINEZ M.C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Saúde Pública-USP, 2002.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.
- PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. **Validação da escala de estresse no trabalho**. Revista Estudos de Psicologia, 2004

RICHARDSON , Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev e ampl. São Paulo: Atlas, 1999

ROBBINS, Sthepen P. **Fundamentos do comportamento organizacional** 7.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004

\_\_\_\_\_ **Comportamento organizacional**, 11.ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

SANTOS, Neusa Maria Bastos F., **Cultura Organizacional e Desempenho: Pesquisa Teoria e Aplicação**. Lorena: Editora Stiliano, 2000

STOLL , L.B. **Negociação coletiva nos setor público**. São Paulo,2007

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005

PPGA/EA/UFRGS e SRH/MPOG , **Apostila de Negociação Coletiva I (NEGCOL I) Curso de Especialização em Negociação Coletiva Modalidade a Distância** , Porto Alegre, 2009