
O IMPACTO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: ANÁLISE DA ESTRUTURA INFORMAL ENTRE OS SERVIDORES

Eduardo Nunes Mattosinhos ¹

RESUMO

O objetivo deste artigo é demonstrar o quanto a estrutura informal pode ser prejudicial à prestação de serviço público, para isso, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre o tema, o que contribuiu para a consolidação das informações. A administração gerencial, por ter como objetivo o aumento da qualidade e melhor atendimento ao público, foi debatida e relacionada aos possíveis problemas trazidos pela estrutura informal. Também foram expostas as possíveis causas que tornam a estrutura informal prejudicial aos objetivos do funcionalismo público, bem como possíveis soluções aos problemas encontrados e a importância do líder formal reconhecido também pela estrutura informal.

Palavras Chaves: Estrutura informal. Estrutura formal. Servidor Público. Clima. Cultura.

INTRODUÇÃO

A relação entre a estrutura informal, a estrutura formal e a apresentação de situações práticas dos servidores públicos que prejudicam a prestação do serviço à sociedade são temas presentes neste artigo.

Em todos os tipos de organizações existem normas, organograma, procedimentos operacionais, hierarquias, que são criados no plano estratégico e buscam a melhor forma de realização do trabalho, chamadas de estruturas formais, no entanto, existem também regras e comportamentos implícitos entre os colaboradores que vão

¹ Especialista em Gestão Pública pelo Centro Universitário Claretiano. Especialista em Gestão de Pessoas pela faculdade FACIBRA. Especialista em Gestão e Normatização de Trânsito e Transporte pela faculdade FACIBRA. Especialista em Política e Segurança Pública pela faculdade FACIBRA. Graduado em Tecnologia em Processos Gerenciais pelo Centro Universitário UNA. Graduando em Gestão Pública pela Universidade Estácio de Sá. E-mail: <mattosinhos.eduardo@hotmail.com>

além da estrutura formal, partem das necessidades e relações entre os pares de trabalho, estas são chamadas de estruturas informais.

Horários de cafezinho, rituais ou práticas no recebimento de novatos, resistência a mudanças, regras criadas e seguidas pelos servidores, insatisfação no desempenho do trabalho, extensão do lar ao trabalho, sentimento de posse aos objetos utilizados no desempenho do cargo, são alguns exemplos encontrados na prática dos servidores públicos em uma estrutura informal, ou seja, aquilo que não está contido e quase sempre vai de encontro às regras formais do funcionalismo público.

O comportamento do servidor público no desempenho da função está relacionado diretamente à cultura, às normas de conduta e ao clima organizacional a que estão inseridos. Nas organizações públicas, assim como nas privadas, os agentes dos respectivos cargos são responsáveis pela criação e manutenção da estrutura informal, sendo que, automaticamente fazem parte no momento em que entram em exercício.

Pode-se dizer que cultura organizacional é a identidade única criada em uma organização pelos funcionários que, apesar de criar valores, preconceitos, cerimônias, crenças, rituais, símbolos, entre outros, forma-se sem planejamento prévio dos envolvidos parecendo algo involuntário e natural.

As normas de conduta são criadas pelo grupo de trabalho que acaba determinando o comportamento dos membros deste grupo.

O clima organizacional é visto como a forma como os membros da organização percebem a cultura, suas implicações positivas e negativas. A estrutura informal é formada pelo relacionamento criado entre os servidores dentro de uma Estrutura Formal - regras de conduta da organização, ou formalidades dentro dela - onde o relacionamento pode trazer benefícios ou malefícios, depende da forma que é conduzida e do tipo de liderança exercida.

A estrutura informal pode ser prejudicial em qualquer tipo de organização, porém, no funcionalismo público por utilizar dinheiro do povo, não pode ter abusos ou geração de custos desnecessários para satisfação dos servidores que criam normas informais incompatíveis com o trabalho eficiente que deve prestar o servidor público. O objetivo geral deste artigo é analisar o impacto da estrutura informal no desempenho do servidor público.

A pesquisa desenvolvida foi elaboração através de pesquisa teórica (sites governamentais federal, estadual e municipal, particulares de entidades não governamentais fundações e instituições de ensino, publicações especializadas, etc.).

Principais autores utilizados para este artigo: AQUINO (2010), BEZERRA (2011), BOMFIM (2008), BRASIL (2007), CÂMARA (2004), CHIAVENATO (2010), FALLER (2004), GOSENDO (2009), MASCARENHAS (2006), MEDEREIROS (2006), MENDES (2008), MODESTO (2009), PAULA (2007), PERROTTI (2004), PINTO (2009), SECONELLI (2010).

DEFININDO ESTRUTURA FORMAL E INFORMAL

A estrutura organizacional é o conjunto de atividades de uma organização: alinhados, divididos e agrupados por afinidade ou necessidade, baseados em regras ou relacionamento, com objetivo de manter o bom funcionamento da organização. Chiavenato (2010) afirma que a estrutura organizacional pode ser dividida em: organização formal e informal, sendo esta considerada natural devido a sua espontaneidade e aquela racional pela forma estratégica que foi criada.

A organização formal é o jeito escolhido pela empresa, decorrente de um planejamento, com vistas a manter sua missão e alcançar sua visão, ou seja, é a estrutura organizacional, que podem ser: regras, normas, procedimentos, hierarquia, organograma e tudo aquilo que foi criado pensando na manutenção e fortalecimento da instituição, baseado em escolhas consideradas pelo gestor como eficazes nos processos administrativos.

A organização informal existe às margens da formal, pois, está relacionada com normas criadas e mantidas pelos funcionários de uma organização, possui liderança própria (entretanto, bons líderes da organização formal conseguem ser líderes informais). A estrutura informal é responsável pelas normas de conduta, a cultura e ao clima organizacional.

- As normas de conduta são as formas que os servidores escolheram para guiar seus trabalhos, seus horários de café, algumas rotinas, que devem ser seguidas sob pena de repreensão dos outros envolvidos.

- A cultura está baseada no layout, formas de pensar que os servidores aprenderam a respeitar, líderes, até mesmo a posição da organização perante a sociedade.
- O clima organizacional é um resultado direto entre o que a organização oferece versus o que a estrutura informal espera do serviço, da organização e dos resultados, que podem gerar motivação ou não.

Segundo Modesto (2009) existem dois tipos de lideranças: a formal e a informal. A primeira está relacionada à estrutura formal da organização, através dos regulamentos, estatutos, procedimentos, ou seja, representada no organograma, que segue as doutrinas mantidas pelo órgão. A segunda é representada por uma pessoa qualquer que faz parte do grupo, sem qualquer posição hierárquica oficial dentro da organização. O líder tem o poder de influenciar os grupos para o alcance dos objetivos, sejam quais forem. Então, um líder que tenha objetivos diferentes aos da organização, tende a fazer todo o grupo a tomar o mesmo rumo, pois, influenciará a equipe a tomar as mesmas atitudes e este é o maior problema do líder informal, pois, quando este líder está motivado, faz com que a equipe trabalhe motivada, porém, se desmotivado o resultado da equipe não será satisfatório.

O serviço público deve ser executado com qualidade, assim como em toda organização, seguindo normas criadas para alcançar seus objetivos de forma racional e com vistas a agregar valor ao cidadão, seja direta ou indiretamente. Direta quando gera benefícios ou atendimentos individuais e indireta levando soluções ou melhorias a demanda da sociedade. Entretanto, a estrutura formal não existe sozinha, ela é dependente da relação entre as pessoas lotadas naquele órgão, assim, estas relações também devem ser controladas e manipuladas pelos gestores públicos para o alcance da qualidade no serviço público.

A estrutura informal é responsável pela maneira em que a prestação do serviço público é executada, seja com ou sem qualidade, a direção e controle das tarefas é exercida pelo líder informal, pois, apesar de não ter sua liderança reconhecida no organograma do órgão, conduz os servidores públicos e molda a forma de execução das tarefas.

AS REFORMAS GERENCIAIS

Existem severas críticas à prestação de serviço público, entre os quais, quanto à agilidade na execução, presteza, boa vontade, mau humor, desmotivação, estresse, ou seja, existem muitos casos críticos que vão além do regulamento do órgão, departamento ou setor que exigem atenção do gestor público, pois estão presentes de diversas formas na mesma organização. A eficiência e eficácia na prestação do serviço público podem ser atribuídas à forma pela qual é desenvolvida a estrutura informal, as críticas ao serviço público podem ser consequências ligadas a como são conduzidas as interações entre os servidores, ou seja, as regras contidas implicitamente entre eles ditam a qualidade na prestação e o resultado do serviço público.

A administração gerencial, que teve início no Brasil com a reforma de 1995, segundo Aquino (2010) teve como principal exigência à qualidade do serviço público, visto a notória insatisfação dos cidadãos sobre os serviços ineficientes e ineficazes prestado pela administração pública, colocando o cidadão como ponto central das ações organizacionais e com isso trazendo qualidade ao atendimento de suas demandas. Para ele, a qualidade de um serviço pode ser descrita em duas formas, uma técnica e outra funcional. Sendo que esta se relaciona a “como” é entregue o serviço - com educação, presteza, com agilidade, demorada - e aquela trata de “o que” é oferecido na prestação do serviço – qual tipo serviço público foi demandado. Em outra visão, é tratado respectivamente a eficiência e eficácia no serviço público.

Conforme Brasil (2007), o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, na administração pública gerencial, juntamente com a participação na Administração pública, cumpre a função de estabelecer a mudança cultural da administração pública burocrática para a cultura gerencial. A mudança proposta nesse programa de qualidade pela administração gerencial busca para os servidores: maior participação, reconhecimento, importância no processo produtivo, igualdade de oportunidades. Dessa forma, o servidor público passou a ser visto como capital humano responsável pelo resultado do órgão ou departamento, além de reconhecer a importância do servidor no processo de trabalho, também coloca envolvido, independente do nível hierárquico, na melhoria da prestação do serviço público. O programa da qualidade e participação e a reforma de estado em geral são

orientandos pela visão de Cliente-Cidadão, onde de forma inegociável são conduzidas todas as ações e decisões com vistas a alcançar a excelência na atuação da administração pública. Neste contexto, cria-se a necessidade de valorização do servidor público – visto com cliente interno – para assim, atender com maior qualidade cidadão – cliente externo, através de reconhecimento de mérito, avaliação justa do desempenho, capacitação profissional e conscientizar o servidor da importância do seu trabalho para alcance dos objetivos da administração pública.

O foco da administração pública, a partir de então passa a ser a eficácia, ou seja, o resultado do serviço prestado pelos seus servidores, com isso, a administração pública passa a buscar o direito de qualquer cidadão, que é ser atendido com presteza, cordialidade, probidade, boa conduta e produtividade dos servidores, e como resultado, o atendimento passa a ser reconhecido pelos usuários e o departamento alcançará o objetivo da função pública perante a sociedade. O problema é que, atualmente no serviço público, seja devido ao tempo de serviço ou estabilidade dos servidores, a organização informal é praticamente a regra e alias, é responsável pela maior parte das críticas recebidas na prestação do serviço, se tornando inclusive formas de menosprezar o serviço público quando o cidadão, descontente com a demora, alega que os servidores saíram para tomar café.

Segundo Aquino (2010) o fato dos servidores antes de 1988, ano da promulgação da Constituição Federal, não terem ingressado através de concurso público contribuiu para a formação da imagem de servidor privilegiado e sem capacidade técnica, além de afirmar que a capacitação dos servidores pode ser uma das formas de melhorar tecnicamente seus trabalhos. Outro ponto importante descrito por ele foi, a falta de valorização dos servidores públicos pelos seus gestores, entre outros, principalmente através da falta de investimento na infraestrutura e capacitação dos mesmos. Aquilo que envolve a relação entre o que a organização oferece versus o que a estrutura informal deseja, vai originar o clima organizacional. Desse modo, a tendência é o aparecimento de servidores desmotivados, com aversão à hierarquia, trabalhando com objetos diferentes do órgão ou departamento que trabalham para buscar satisfação pessoal. O que foi retratado é a tendência da estrutura informal em prevalecer à satisfação pessoal dos servidores sobre o desempenho do órgão em que estão lotados, gerando má qualidade no serviço prestado ao público.

Segundo Faller (2004) em sua pesquisa de campo é notório, dentre outros, que as situações que envolvem a satisfação ou insatisfação são: precariedade das condições de trabalho, falha no processo de comunicação com a hierarquia, falta de reconhecimento e com ponto satisfatório está a interação entre os colegas de trabalho. Considera-se como condição de trabalho precária, o déficit de equipamentos de uso necessário, morosidade na liberação de requisições, que acabem gerando desconforto e insatisfação no trabalho. As chefias não são claras quanto aos procedimentos adotados, segundo ele provavelmente por não aceitarem as propostas apresentadas pelos servidores.

A insatisfação então pode ser identificada pela falta de atenção às necessidades dos servidores e reconhecimento dos trabalhos realizados perante as chefias. A motivação unanime é a relação com os pares de trabalho, nesse caso, o bom relacionamento entre os colegas gera um ambiente propício ao bom desenvolvimento do trabalho. Assim, a situação descrita ocorre na maioria dos órgãos públicos e a insatisfação gerada alimenta a interação dos servidores, devido ao descontentamento, agregando valor a estrutura informal.

Uma hierarquia capaz de suprir as necessidades dos servidores, com espírito de liderança e capaz de fazer parte da estrutura informal, teoricamente, é o bastante para melhorar a qualidade no atendimento ao público, assim, transformando a estrutura informal em aliada nas conquistas dos resultados.

O IMPACTO DA ESTRUTURA INFORMAL NO SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL

A estrutura informal quando não caminha junto ao órgão ou departamento, gera problemas internos que são repassados aos usuários dos serviços, sejam cidadãos ou departamentos dependentes do serviço e o impacto será mensurado de acordo com o nível de organização informal, do líder informal e da gestão do órgão. Conforme Mendes (2008) é evidente a má qualidade do atendimento no serviço público através nas longas filas, perdas de documentos, servidores desmotivados e usuários que não conseguem o atendimento devido, são problemas relacionados à maneira em que são conduzidos os servidores, devendo a gerência ter maior atenção ao desenvolvimento e significado do trabalho pelos servidores. Nessa relação, é notória a falta de liderança que possa envolver os servidores na missão

da organização, ou seja, um líder formal capaz de fazer parte e manipular a estrutura informal da organização. O impacto da falta de liderança é o fortalecimento negativo da estrutura informal e em consequência o serviço público é prestado com deficiências na qualidade e nos extensos prazos, gerando insatisfação dos cidadãos.

Para Seconelli (2010), caracterizam-se como clima prejudicado ou ruim, as tensões, discórdias, rivalidades, desinteresse pelo cumprimento de tarefas, entre outros. Todo serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas que estão em situações de conflito com seus pares ou organização, irão produzir pouco ou de forma irregular, fazendo com que o trabalho como um todo seja prejudicado. O servidor público, de forma geral, obtêm seus benefícios ou reajustes por meios legais e em grande parte das vezes sem periodicidade, isso faz com que o clima seja mais instável e com isso, resulta inevitavelmente na prestação à população.

Bezerra (2011) trata do quanto pode ser prejudicial o clima, a cultura e as normas de conduta na prestação de serviço. Para ele, a organização com um clima ruim contribui para um ambiente desfavorável e com isso gera problema na qualidade do serviço prestado, mas este clima ruim também pode trazer maior rotatividade de servidores, o que levará a uma piora na qualidade com resultado além da estrutura informal, ou seja, com déficit de colaboradores não adianta manipular a estrutura informal se o número de pessoas para execução do serviço for inferior ao necessário, essa é a realidade nos órgãos públicos do Brasil. A cultura organizacional é a identidade da organização, segundo o mesmo autor, ela apresenta um forte e crescente impacto no desempenho da organização, se a cultura é favorável haverá grande chance de qualidade na prestação do serviço público, porém, se as normas informais da cultura organizacional forem contra os objetivos da organização, vai gerar má qualidade e conseqüentemente insatisfação do cidadão.

Diante do exposto, a estrutura informal impacta diretamente no desempenho do servidor público quando não tratada devidamente pelo gestor público: na liderança, quando o clima for desfavorável às relações de trabalho, com cultura organizacional motivadora, valorização do servidor público reconhecido pelo seu trabalho. Atualmente, a estrutura informal no serviço público vai de encontro ao que busca a sociedade e ao que propõe a reforma gerencial. O impacto da estrutura informal no serviço público no Brasil está ligado diretamente à forma em que é

entregue o serviço público ao cidadão e a possível solução relaciona-se ao tipo de liderança, pois os líderes além de indicados devem saber como utilizar a estrutura informal em prol da administração pública e com vistas a atender os anseios da sociedade. A capacitação dos servidores é o melhor caminho para alterar a estrutura informal da organização, quando esta for negativa, pois, gestores técnicos têm maior condição, devido a experiências ou conhecimentos adquiridos sobre gestão de pessoas, processo e atendimento ao público, que faz com que se tornem capazes de analisar e tomar decisões conforme a demanda, ao invés de gestores comissionados para cargos de chefia sem conhecimento do ramo da atuação, clima e estrutura organizacional.

CONCLUSÃO

Com esse artigo é possível identificar os conceitos básicos de estrutura formal, estrutura informal, problemas de atendimento ao público gerado pela estrutura informal e situações pontuais, como: porque ela surge de forma negativa, qual relação entre a estrutura informal versus a qualidade e eficiência pregadas pela administração gerencial, liderança informal, críticas ao atendimento e impacto no funcionalismo público.

Os principais motivos que levam os servidores a transformar a estrutura informal de tal forma que fique contra os objetivos formais da organização é a necessidade de suprir as deficiências da organização em relação ao ambiente de trabalho, valorização, estrutura, liderança, quantidade suficiente de servidores e formas de motivação. Neste ambiente é evidente a presença do líder formal, capaz de ser inserido na estrutura informal e moldá-la de tal forma que as intenções da organização caminham juntamente com a estrutura informal.

São consideradas soluções às relações informais que prejudicam a prestação de serviço dos servidores: a capacitação, valorização do trabalho, melhor estrutura de trabalho, liderança ao invés de chefia e clima entre servidores e/ou setores.

Diante disso, pode-se concluir que a estrutura informal, presente em todos os tipos de organizações, é prejudicial quando manifestada contra o objetivo organizacional, com resultado negativo no atendimento ao público, gerando insatisfação da sociedade devido às com longas filas, sem respeito aos prazos e horários.



THE IMPACT OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN THE QUALITY OF BRAZILIAN PUBLIC SERVICE: ANALYSIS OF THE INFORMAL STRUCTURE BETWEEN SERVERS

ABSTRACT

The objective of this article is to demonstrate how the informal structure can be harmful to public service, for this, bibliographic search was done on the subject, which contributed to the consolidation of information. The management administration, having the objective of increasing the quality and better service to the public, was discussed and related to the possible problems brought by the informal structure. The possible causes that make preliminary informal structure to the objectives of the civil service, as well as possible solutions to those problems and the importance of formal leader also recognized by the informal structure also were exposed.

Keywords: Informal structure. Formal structure. Civil Servants. Climate. Culture.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AMARAL, Helena Kerr. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público ano 57, número 4, 2006.

Disponível em:
<http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2546>. Acesso em: 20 de abril 2014.

AQUINO, Jussara Maria Canuto De. **Identificação e Imagem do Servidor Público: Um Estudo com os Usuários do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2010. Dissertação (Mestrado), Mestrado em Administração. Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, 2010. Retirado de: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/jussara_canuto.pdf

em 20/04/2014.

BEZERRA, Aline de Sousa. **Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa XYZ**. 2011. Dissertação (Monografia curso de Administração) - Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011. Disponível em:

<<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ALINE%20DE%20SOUSA%20.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2014.

BOMFIM, Betty Anubia Azevedo. **Clima organizacional e GESPÚBLICA**: um estudo em um órgão público da cidade de Manaus. 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008. Disponível em: <http://bdtb.biblioteca.ufpb.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1535>. Acesso em: 19 de março 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. **Emenda Constitucional nº 19 de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. **Programa da qualidade e participação na administração pública. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado**. Brasília: MARE (Cadernos MARE da reforma do estado; c.4). Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno04.pdf>> Acesso em: 24 maio 2014.

CADASTRO, Rodrigo Batista. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na administração pública**. EnANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD. Salvador – BA. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 20 abril 2014.

CÂMARA, Ana Rosa Gouveia Sobral. **Cultura organizacional e desempenho dos colaboradores**: um estudo exploratório no setor hoteleiro. 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2004. Disponível em: <<ftp://ftp.ufrn.br/pub/biblioteca/ext/bdtb/AnaRGSC.pdf>>. Acesso em: 19 de março 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri, SP; Manole, 2010.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. **Administração pública voltada para o cidadão**: quadro teórico-conceitual. Revista do Serviço Público ano 51, número 3, 2000.

Disponível em: < <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/00-Coutinho51%283%29.pdf>>. Acesso em: 20 de abril 2014.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no serviço público. Um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul.** Porto Alegre, RS. Dissertação (Mestrado), Mestrado profissional em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004. Retirado de: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3930/000450834.pdf?sequen> em 14/05/2014.

GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. **Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional.** 2009. Dissertação (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4445/1/2009_ElianaElisabeteMoreiraGosenndo.pdf >. Acesso em: 19 de março 2014.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Cultura organizacional e mudança cultural: a contribuição sahlina e o caso cedejor.** 2006. Dissertação (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2599/53778.pdf?sequence=3>>. Acesso em: 19 de março 2014.

MEDEIROS, Rildeni. **A comunicação interna numa organização pública.** 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio grande do Norte, 2006. Disponível em: <<ftp://ftp.ufrn.br/pub/biblioteca/ext/btdt/RildeniM.pdf> >. Acesso em: 19 de março 2014.

MENDES, R. G. **Fatores que interferem na prestação do serviço de Atendimento ao público.** (o caso do PAM salgadinho). Alagoas: Maceió, 2008. Disponível em: <http://www.saude.al.gov.br/sites/default/files/monografia_fatores_que_interferem_na_prestacao_do_servico_de_atendimento_ao_publico_o_caso_do_pam_salgadinho.pdf>. Acesso em: 25 de maio. 2013.

MODESTO, Artur dos Santos Teixeira. **Liderança dos diretores de turma por parte da sua coordenadora.** 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Aveiro, Aveiro - Portugal, 2009. Disponível em: <<http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1054/1/2010000379.pdf> >. Acesso em: 24 de março 2014.

PAULA, Geraldo Marcelo. **Estruturas organizacionais**: o papel do gestor de nível intermediário. 2007. Dissertação (Mestrado) – Universidade FUMEC Faculdade de ciências empresariais, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/resumo/geraldo_marcelio_de_paula.pdf>. Acesso em: 19 de março 2014.

PERROTTI, Edoardo. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em:

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDcQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F12%2F12139%2Ftde-01102004-123224%2Fpublico%2FVFinal.pdf&ei=umUpU-mKGa3C0AGp14C4BA&usg=AFQjCNGlfd92g5CslyMOD1qGjNNr_gOk3A&sig2=6nvorlsY0CqiPeK2VblMdw&bvm=bv.62922401,d.eW0>. Acesso em: 19 de março 2014.

PINTO, Cheila Cristina da Cruz. **Cultura organizacional e motivação numa administração pública em mudança**: estudo comparado de professores em Portugal e em Cabo Verde. 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Minho, Minho - Portugal, 2009. Disponível em:

<<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/88/1/Tese%20Cultura%20Organizacional%20e%20Motiva%C3%A7%C3%A3o%20numa%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20em%20Mudan%C3%A7a.pdf>>. Acesso em: 19 de março 2014.

SECONELLI, Luisa Isabel Zanchim. **Clima organizacional no contexto de uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso da pró-reitoria de administração da Universidade Federal de São Carlos. 2010. Dissertação (Monografia curso de especialização em Gestão Pública)- Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010. Disponível em: < <http://www.srh.ufscar.br/blog/cqa/wp-content/uploads/monografia-FINAL-21-SETEMBRO-DEFINITIVA.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2014.