

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO TRÊS RIOS

JOANA MARIA SOARES DOS SANTOS

**CLIMA ORGANIZACIONAL:**  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DO  
ESTADO DO RIO DE JANEIRO

TRÊS RIOS  
2021

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO TRÊS RIOS

**CLIMA ORGANIZACIONAL:**  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DO  
ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação  
apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, como  
requisito à obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Débora Vargas Ferreira Costa

TRÊS RIOS  
2021

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S237c Santos, Joana Maria Soares dos, 1996-  
Clima organizacional: um estudo de caso em uma secretaria municipal de saúde do estado do Rio de Janeiro / Joana Maria Soares dos Santos. - Três Rios, 2021.  
47 f.: il.

Orientadora: Débora Vargas Ferreira Costa.  
Trabalho de conclusão de curso (Graduação). --  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro,  
Administração, 2021.

1. Clima organizacional. 2. Pesquisa de clima organizacional. 3. Ambiente de trabalho. I. Costa, Débora Vargas Ferreira, 1982-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Administração III. Título.



CADASTRO Nº 271 / 2021 - DeptCAdmS (12.28.01.00.00.16)

Nº do Protocolo: 23083.057737/2021-60

Seropédica-RJ, 11 de agosto de 2021.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO TRÊS RIOS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E SOCIAIS (DCAS)  
CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA SECRETARIA  
MUNICIPAL DE SAÚDE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
Joana Maria Soares dos Santos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como pré-requisito parcial para obtenção do título  
de bacharel em Administração, Instituto Três Rios  
da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Aprovada em 10/08/2021

Banca examinadora:

(Assinado digitalmente em 13/08/2021 10:39) DEBORA  
VARGAS FERREIRA COSTA PROFESSOR DO  
MAGISTERIO SUPERIOR DeptCAdmS (12.28.01.00.00.16)  
Matrícula: 1781564

(Assinado digitalmente em 11/08/2021 19:45) MARIA DE  
FATIMA BERNARDES DO AMARAL PROFESSOR  
DO MAGISTERIO SUPERIOR DeptCAdmS  
(12.28.01.00.00.16)  
Matrícula: 1767144

(Assinado digitalmente em 12/08/2021 15:02) PAULO  
LOURENCO DOMINGUES JUNIOR PROFESSOR  
DO MAGISTERIO SUPERIOR DeptCAdmS  
(12.28.01.00.00.16)  
Matrícula: 1527717

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus primeiramente por ter me permitido chegar até aqui.

Aos meus pais Nicemar e Eleno que sempre me ajudaram e me incentivaram, em especial a minha mãe que infelizmente não está mais aqui para ver minha conquista, mas estará sempre em meu coração.

Ao meu namorado Marcos Henrique por ter me ajudado e me incentivado a não desistir nos momentos difíceis que passei, permanecendo sempre ao meu lado.

Ao meu coordenador Pedro Augusto, que sempre me incentivou a buscar conhecimento, e me ensinou lições que vou levar para a vida.

A minha orientadora Débora que sempre foi muito atenciosa e acreditou em meu potencial.

Aos meus colegas de curso, que fizeram desta trajetória mais leve e divertida.

A todos os professores que fizeram parte da minha jornada e do meu crescimento.

Aos meus amigos e todos que contribuíram de alguma forma com a realização deste trabalho.

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo analisar o clima organizacional em uma Secretaria de Saúde do Estado do Rio de Janeiro no mês de abril de 2021, através da percepção dos servidores ativos. Dessa forma, procurou-se por meio do referencial teórico apresentar uma breve transformação do Recursos Humanos ao longo dos anos, apresentar conceitos da Gestão de Pessoas assim como os desafios que a área enfrenta, as definições de Cultura e o Clima Organizacional no setor Público. Para a realização da pesquisa utilizou-se um questionário contando com 13 questões sobre fatores que afetam um clima organizacional e 4 questões para formar o perfil dos entrevistados. Foram entrevistadas 75 pessoas, dentre elas mulheres e homens, concursadas, de cargos comissionados e contratadas, com idade entre 18 anos ou mais, de cargos operacionais, técnicos e superiores. Dos resultados obtidos pode-se concluir que o clima na organização de maneira geral é bom e satisfatório para a maioria dos entrevistados, porém alguns pontos negativos apresentaram destaque, como por exemplo as instalações do ambiente, os equipamentos disponibilizados para a execução do trabalho, a manutenção constante de limpeza e o salário, e esses pontos precisam ser observados pelos gestores para que sejam tomadas decisões para possíveis melhorias para os servidores e conseqüentemente para a organização.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional, Pesquisa de Clima Organizacional, Ambiente de trabalho.

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the organizational climate in a Rio de Janeiro State Health Department in April 2021, through the perception of active servers. In this way, we sought through the theoretical framework to present a brief transformation of Human Resources over the years, to present concepts of People Management as well as the challenges that the area faces, the definitions of Culture and Organizational Climate in the Public Sector. A questionnaire with 13 questions on factors affecting an organizational climate and 4 questions was used to form the profile of the interviewees. We interviewed 75 people, among them women, and men, gazetted, commissioned and contracted positions, aged between 18 years or more, of operational, technical and senior positions. From the results obtained , it can be concluded that the climate in the organization in general is good and satisfactory for most of the interviewees, but some negative points were highlighted, such as the installations of the environment, the equipment made available for the execution of the work, the constant maintenance of cleaning and the salary, and these points need to be observed by the managers so that decisions are made for possible improvements to the servers and consequently to the organization.

**Keywords:** Organization Climate, Organization Climate Research, Work environment.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Identificação dos entrevistados por gênero .....	23
GRÁFICO 2 - Identificação dos entrevistados por faixa etária .....	24
GRÁFICO 3 - Identificação dos entrevistados por tipo de cargo .....	24
GRÁFICO 4 - Identificação dos entrevistados por regime contratual .....	25
GRÁFICO 5 - Opinião dos servidores em relação ao ambiente de trabalho .....	26
GRÁFICO 6 - Opinião dos servidores em relação ao trabalho em equipe.....	27
GRÁFICO 7 - Opinião dos servidores sobre os pontos de vista divergentes .....	28
GRÁFICO 8 - Opinião dos servidores a respeito da comunicação com o superior imediato ....	29
GRÁFICO 9 - Opinião dos servidores sobre o feedback .....	30
GRÁFICO 10 - Opinião dos servidores em relação a satisfação com a liderança .....	31
GRÁFICO 11 - Opinião dos servidores com relação ao reconhecimento .....	32
GRÁFICO 12 - Opinião dos servidores em relação a valorização .....	33
GRÁFICO 13 - Opinião dos servidores em relação aos equipamentos disponibilizados .....	34
GRÁFICO 14 - Opinião dos servidores em relação a limpeza.....	35
GRÁFICO 15 - Opinião dos servidores em relação ao conforto no ambiente de trabalho .....	36
GRÁFICO 16 - Opinião dos servidores em relação ao salário .....	37
GRÁFICO 17 - Opinião dos servidores em relação a satisfação .....	38

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1. A TRANSFORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	10
2.2. GESTÃO DE PESSOAS .....	12
<b>2.2.1 Desafios da área de gestão de pessoas .....</b>	<b>13</b>
2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	16
<b>2.4.1. Clima Organizacional no setor público.....</b>	<b>19</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>22</b>
4.1.PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	23
4.2.ANÁLISE DOS DADOS POR PERGUNTA.....	25
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>45</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Uma organização é formada por pessoas, pessoas com diferentes hábitos, opiniões, crenças, pensamentos e ideais. Nos relacionamentos pessoais existem uma infinidade de pessoas com quem se pode escolher se relacionar, mas no ambiente de trabalho isso não acontece, por isso o relacionamento interpessoal dentro da empresa é tão importante, porque independentemente das afinidades todos precisam se relacionar de forma amigável e respeitosa, e colaborar uns com os outros para atingir os objetivos da organização segundo (Cruz, 2019).

Andrade (2019) aponta que as empresas para manter o clima organizacional bom para os colaboradores devem proporcionar um ambiente de trabalho adequado, limpo, com ventilação, iluminação e uma relação saudável entre as equipes, um salário proporcional ao trabalho realizado por cada colaborador e um lugar para interagir com os colegas de trabalho.

O clima é visto como uns dos maiores, senão o principal fator para o sucesso de uma organização, porém esse tema é mais abrangido dentro de empresas privadas, já em organizações públicas ele ainda não é tão observado, pois “o setor público possui particularidades em relação ao processo de contratação, estabilidade de emprego e sistemática de progressão de carreira (LEAL, 2012, p. 12).

De acordo com Leal (2012, p. 10) “as instituições públicas têm por obrigação oferecer bens e serviços públicos de qualidade à sociedade [...] para isto, é necessário que seus funcionários estejam dispostos a realizar suas atividades da forma mais eficiente possível”. O clima faz parte de toda organização, e deve ser avaliado constantemente, seja a empresa de fins lucrativos ou não.

A avaliação do clima organizacional no setor de saúde pública é imprescindível para o gestor que busca resultados ao longo prazo, pois é através dessa avaliação que o gestor percebe quais são as reais deficiências do ambiente e através desse diagnóstico consegue fazer um planejamento para a implementação de uma estratégia, visando atingir os objetivos da organização de maneira eficiente num futuro próximo (PÉREZ, 2011).

Como justificativa, pode-se dizer que em três anos de trabalho dentro de um setor de Saúde, foi identificado que alguns usuários do serviço reclamavam sobre o atendimento, culpando sempre os funcionários da linha de frente quando o atendimento não os satisfazia do jeito como esperavam, mas como um funcionário é apenas uma parte do quebra-cabeça que é uma organização, foi considerado investigar o clima organizacional para identificar as possíveis causas de o atendimento ser feito de tal modo.

O objetivo geral do presente trabalho é analisar o clima organizacional em uma Secretaria Municipal de Saúde localizada no Estado do Rio de Janeiro que presta serviços à população, através de uma pesquisa qualitativa com os servidores públicos. E os objetivos específicos são levantar o perfil dos entrevistados, aplicar um instrumento de pesquisa capaz de avaliar e analisar o clima.

O presente trabalho será estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 contará com a introdução abordando de forma breve os assuntos que serão tratados ao longo do trabalho, logo em seguida o capítulo 2 contará com o referencial teórico, com todo material que foi coletado para auxiliar na abordagem do tema, capítulo 3 contará com a metodologia, demonstrando como vai ser elaborada a pesquisa com os servidores, o capítulo 4 será a apresentação dos resultados da pesquisa e por fim o capítulo 5 com as considerações finais sobre todo o trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. A Transformação dos Recursos Humanos**

De acordo com Marras (2016), o Recursos Humanos surgiu com o objetivo de controlar e computar a carga horária dos trabalhadores para que fossem efetuados pagamentos ou descontos, levando em consideração as horas trabalhadas, as faltas e os atrasos, ou seja, “ele era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional que exigia apenas experiência e técnica; não havia um programa de capacitação continuada” (SOVIENSKI, STIGAR, 2008, p. 54).

E apesar das grandes mudanças ao longo do tempo e as novas funções atribuídas aos administradores como planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar, Marras (2016) ainda aponta que no passado os trabalhadores eram vistos apenas como mais uma ferramenta para alcançar os objetivos da empresa, somente importava se o trabalhador tinha saúde e disposição para cumprir a jornada de trabalho que poderia chegar até 18 horas por dia.

Foi durante a fase tecnicista (1950-1965) que a representação do profissional de Recursos Humanos se transformou de forma considerável e as organizações passaram a valorizar profissionais que possuíam mais experiências e uma visão mais humanista na hora do recrutamento (RIBEIRO, 2012).

Nos dias atuais o maior desafio das organizações é justamente o de lidar com as pessoas. Pessoas que possuem diferentes habilidades, vivências, conhecimentos, entre outros

atributos. Desse modo o Recursos Humanos deve ser o setor responsável por administrar as relações entre as pessoas que compõem a organização por ser uma tarefa complexa, de acordo com Ribeiro (2012).

E por isso o sucesso ou fracasso de uma organização está muito atrelado ao comportamento da empresa em relação aos seus colaboradores, pois conforme Chiavenato (2008), as empresas devem ver seus colaboradores como parceiros, já que dependendo da forma como são tratados eles podem trazer lucros ou então problemas.

Sendo assim a evolução da Gestão de pessoal pode ser delineada por cinco fases de acordo com Tose (1997), abaixo são conceituadas cada uma delas:

A primeira fase surgiu da necessidade de contabilizar as horas trabalhadas para efeitos de pagamentos ou até mesmo descontos dos trabalhadores, antes dos anos 1930, a prioridade era diminuir os custos da organização e os trabalhadores eram vistos como mais uma ferramenta para se alcançar os lucros.

A segunda fase foi caracterizada pela criação do cargo de chefe de pessoal, onde a principal função era monitorar e fazer a manutenção das leis trabalhistas que há pouco haviam sido criadas. Foi definida como a fase legal, e ocorreu entre 1930 e 1950.

A terceira fase foi a que deu um impulso na função do gestor de Recursos Humanos que passou a ser valorizado e subiu para um patamar de gerência, graças a implementação do modelo de gestão americano. Novos serviços passaram a ser praticados pela área de Recursos Humanos para melhorar o relacionamento entre a empresa e os trabalhadores. Ocorreu entre 1950 e 1965 e ficou definida como a fase tecnicista.

A quarta, foi a fase da revolução. Trabalhadores queriam ser vistos de forma mais humana e menos operacional e burocrática. Ficou conhecida como a fase administrativa na década de 1965 a 1985.

E por fim, a quinta fase, chamada de fase estratégica. O Gestor de Recursos Humanos que antes era cargo de gerência, evoluiu ainda mais e passa a se tornar cargo de nível estratégico, e reconhecido como diretoria. Se da desde 1985 até os dias atuais nas grandes organizações.

Nos dias atuais, após tantas mudanças importantes no perfil do gestor de recursos humanos, algumas exigências passaram a ser incluídas na hora da escolha do candidato, sendo eles preferencialmente formados em Administração de empresas, com especialização em Recursos Humanos, com espírito de liderança, que possuam além de uma visão mais humana, a empatia para lidar com as situações diversas não só com os gestores, mas também com os colaboradores de cargos operacionais, de acordo com Marras (2016).

## 2.2. Gestão de pessoas

Diferentemente do Recursos Humanos que é responsável pela captação de novos talentos, desenvolvimento, gerenciamento dos colaboradores, e administração das relações humanas dentro da organização, “a Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano” (SOVIENSKI, STIGAR, 2008, p. 54), de forma a atingir os objetivos almejados pela empresa.

Basicamente o foco deixa de ser apenas a burocracia e controle dos colaboradores e passa a ser a estratégia da organização com a implantação da Gestão de Pessoas e suas novas funções:

[...] ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados. Isso inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que novas competências individuais poderão ser necessárias. A atuação estratégica dessa área prevê que sejam reestudadas as formas de admissão de funcionários, baseando-se na identificação das competências essenciais para a organização e daquelas que podem ser obtidas fora da organização (PANTOJA, CAMÕES E BERGUE, 2010, p. 19).

E ainda segundo Pantoja, Camões e Bergue (2010) com as mudanças na área de Gestão de Pessoas, novas práticas passaram a ser desempenhadas, e novos instrumentos e mecanismos foram incluídos para a implantação da estratégia. E esses mecanismos os autores descrevem como:

Planejamento de Recursos Humanos: considera as necessidades futuras de pessoal que variam ao longo do tempo através de mapeamento das ações, identificando possíveis falhas e com base nos resultados forma estratégias que estejam alinhadas com o objetivo da organização.

Gestão de competências: “baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos de conhecimento, habilidades e atitudes que devem estar presentes para realização de atividades típicas” (PANTOJA, CAMÕES E BERGUE, 2010, p. 22).

Capacitação continuada com base em competências: deve ser um processo contínuo porque é um dos mecanismos mais importantes para o desenvolvimento do profissional, que

caso tenha um bom desempenho pode ter méritos reconhecidos e uma possível ascensão na carreira e conseqüentemente a organização atinge seus objetivos e metas estabelecidos.

Avaliação de desempenho e competências: avalia a qualidade do desempenho individual, pode ser feita apenas com o colaborador, com as equipes, com alguma área específica ou com a organização em sua totalidade. A compreensão do propósito do colaborador e das equipes precisam estar alinhados com o propósito da organização. A sua atuação se dá da seguinte forma:

- ° No nível apenas do colaborador - ela permite analisar o desempenho, conhecer a capacidade e identificar pontos positivos e pontos negativos que podem ser melhorados.

- ° No nível das equipes - permite traçar os mesmos objetivos da organização, ajuda a desenvolver uma visão sistêmica em relação a empresa, incentiva o trabalho em equipe e mostra uma percepção de que as áreas são independentes.

O gestor de pessoal é o grande responsável pela formação do profissional que a organização tanto almeja, é ele quem deve conscientizar e ensinar aos colaboradores de que as suas ações devem se basear nos seguintes princípios:

O desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; capacidade de trabalhar em rede; capacidade de atuar de forma flexível; conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; dominar o conteúdo da área de negócio da organização; capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros (SOVENSKI, STIGAR, 2008, p. 54).

### **2.2.1. Desafios da área de Gestão de Pessoas**

Fleury e Fischer (1998) afirmam que o diferencial na gestão de pessoas consiste na superação da visão tradicional, deixando de compreender os trabalhadores apenas como recursos e passando a compreendê-los como parte da organização, o capital humano, e diante disso o autor define a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho” (FLEURY E FISCHER, 1998, p. 91).

Com as diversas mudanças ocorrendo no mundo corporativo não teria como a área de Gestão de Pessoas não se adequar a cada uma delas, dessa forma ela enfrenta grandes desafios como conciliar a estratégia da empresa com a gestão das pessoas que agregam a organização, e para que esse processo seja eficiente é preciso que a gestão de pessoas seja praticada de

forma mais ampla, abrangendo não só um departamento ou área, mas todos os setores, assim os profissionais especializados em práticas de gestão de pessoas podem avaliar constantemente seu departamento e buscar soluções rápidas antes que o problema se estenda por toda organização (Rocha-Pinto 2007).

Além disso para atingir vantagem competitiva o maior desafio da empresa na atualidade segundo Fleury e Fischer (1998) é criar um ambiente motivador que incentiva o aprendizado constante dos colaboradores, pois o aprendizado é o principal fator de sucesso de qualquer organização, tanto para o indivíduo que procura se atualizar, com cursos e especializações com objetivo de alcançar novas posições dentro da empresa, quanto para a organização que busca alcançar uma determinada posição no mercado, mas para que seja potencializada a aprendizagem, engajamento e a contribuição dos colaboradores, outros dois fatores que devem ser analisados: a comunicação e a qualidade.

### **2.3. Cultura organizacional**

Santos (1983) descreve a cultura como algo que está relacionado a humanidade como um todo, mas também em sua divisão de grupos, como nações, povos e sociedades. Diz ainda que ela é caracterizada por resultados históricos das interações e vivência desses grupos, ou seja, pelos costumes, crenças, superstições, ensinamentos que foram passados de geração em geração ao longo dos anos. No âmbito organizacional o comportamento do homem [...] depende de duas variáveis: as pessoais, como a personalidade de cada indivíduo [...] e as da empresa como o ambiente de trabalho (KNAPIK, 2008, p. 14).

A cultura de uma sociedade caracteriza-se [...] pela soma das ideias e padrões de comportamento habituais adquiridos por meio de instrução ou imitação e da qual os seus membros participam em maior ou menor grau (RUSSO, 2017, p. 15). O autor aponta ainda que o termo cultura organizacional se estabeleceu em meados do século XVIII como uma simplificação da gestão do pensamento e do comportamento humano e foi depois de um século que passou a ser utilizado como uma forma que equiparar as atuações humanas de forma normativa, mas só em 1950 começaram-se os estudos da cultura organizacional que conhecemos nos dias de hoje.

A cultura de uma empresa é extremamente importante pois é o que a difere das demais, como afirma o autor:

[...] a cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilo de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários (LUZ, 2003, p. 32).

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhado por todos os membros da organização (CHIAVENATO, 2008, p. 172). Complementando o autor diz que a cultura é o que simboliza a organização e a diferencia das demais, pelos pensamentos e conhecimentos compartilhados dentro dela, a maneira de tratar os seus colaboradores e todas as pessoas que se relacionam com ela de alguma forma, é a cultura formada ao longo do tempo que forma a identidade da organização e a modo como ela é vista.

No âmbito organizacional como aponta Catelan (2010), a Cultura pode ser definida como um símbolo que representa a identidade de uma empresa, está relacionada ao comportamento dos membros, os valores, crenças, costumes, que perpassam dentro da organização, e pode ser caracterizada pelas motivações ou argumentos em comum que expliquem atitudes e ações dentro da empresa. Ou seja, qualquer empresa é capaz de criar seu próprio clima e cultura organizacional segundo Maia e Oliveira (2007) e essa cultura organizacional compreende três tipos de premissas que advém de todo ser humano: “necessidades biológicas do organismo, as sociais relativas à regulação de interações interpessoais e as necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos” (ROKEACH, 1973 apud MAIA E OLIVEIRA, 2007, p.4).

A cultura organizacional é composta por alguns componentes segundo O’ Brien, citado por Catelan (2010). E esses componentes são:

- a) Pressupostos - interpretações subjetivas que não são baseadas em fatos concretos mas são aceitas por todos como algo verídico.
- b) Normas, costumes e rotinas - normas que podem distribuir recompensas ou sanções, formas comportamentais e interatividade, e a maneira habitual do trabalho.
- c) Poder - estabelece a possibilidade de realizar ações.
- d) Ritos e rituais- celebrações, eventos, cerimônias, ações que enobrecem o sucesso da organização, mostrando sua trajetória e objetivos alcançados. Pode ser caracterizado por passagens de comemoração como também de acontecimentos contrários.

- e) Papéis e responsabilidades - seria o organograma da organização e o compromisso com a realização das tarefas da maneira que se é esperado.
- f) Histórias e mitos - relatos de pessoas que fazem parte ou não da organização confirmando uma história, ressaltando pontos importantes para a empresa.
- g) Estrutura - define como a empresa é dividida, sua hierarquia e como tarefas são distribuídas para execução do trabalho.
- h) Sistemas e regras - métodos formais usados para controlar comportamentos, avaliar e recompensar desempenhos. Sistemas e regras refletem valores organizacionais e atitudes. Determinam explicitamente como a empresa motiva, controla e reforça comportamentos. (CATELAN,2010, p.47).
- i) Valores - são o norte para a empresa, tudo o que ela mais valoriza.

Lacombe (2011) relata que a cultura organizacional se refere a crenças que são significativas para os membros da organização, suas necessidades e expectativas, e para ele “uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas” (LACOMBE, 2011, p. 275).

As culturas operam em três níveis, segundo Lacombe (2011), são eles:

1. Primeiro nível. Artefatos visíveis: comportamentos e criações. [...] Os sintomas da cultura representam apenas o primeiro nível de sua visibilidade e se manifestam no modo de trajar das pessoas, na maneira de falar, nos níveis de ruído tolerados, no layout dos escritórios, na formalidade ou informalidade das pessoas, em seus processos de trabalho, na forma de comunicação, entre outros.
2. Segundo nível. Valores visíveis e conscientes. Correspondem às prioridades dadas ao desempenho na função, à capacidade de inovação, à lealdade, à hierarquia e às maneiras de resolver os conflitos e problemas, entre outros.
3. Premissas básicas. Essas premissas dizem respeito ao que se pensa sobre a natureza humana, sobre a existência e as relações sobrenaturais, sobre o relacionamento com o ambiente, sobre a natureza das relações humanas e da intimidade entre as pessoas e da atividade humana, do trabalho e do divertimento; da realidade e da ética, os quais constituem o terceiro nível da cultura. Essas suposições e princípios não são contestados na organização, sendo, em geral, inconscientes (LACOMBE, 2011, p. 276-277).

## **2.4. Clima organizacional**

Chiavenato (2014) define organizações como entidades formadas por estruturas, instalações, tecnologia, sistemas, equipamentos, que foram criadas com o intuito de atingirem objetivos comuns, mas de acordo com ele isso se trata apenas do lado tangível da organização, parte física, que pode ser muito marcante para as organizações tradicionais, porém não são

para as organizações modernas. Na visão do autor algo muito mais importante do que tudo isso são as pessoas que formam a organização, pessoas com suas competências, habilidades e talentos diversos que levam a organização ao sucesso.

Para Pérez (2011) o Clima Organizacional é definido como um conjunto de características únicas de uma organização que são percebidas pelos colaboradores e interferem em suas atitudes, comportamentos, nas tarefas desempenhadas, nos relacionamentos interpessoais e no ambiente psicossocial. Para o autor é de extrema importância que a organização compreenda como o clima interfere nesses fatores, para usar essas mudanças a favor dela buscando assim atingir vantagem competitiva sobre outras organizações. E além disso Moreira (2008) afirma que “o clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é através de um estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho” (MOREIRA, 2008, p. 19).

De acordo com Malik e seus colaboradores (1998) algo que impacta drasticamente os resultados de qualquer organização sem dúvida são as condições e o ambiente de trabalho. As condições estão relacionadas ao espaço físico, disponibilidade de equipamentos, treinamento adequado, ou seja, são variáveis que podem ser controladas, já o ambiente está atrelado as relações humanas, as interpretações, interações e as percepções dos membros da organização. É preciso que o gestor ao levar em consideração suas limitações saiba identificar esses fatores para chegar a decisão de quais condições realmente fazem a diferença para a execução do trabalho e entrar em acordo com os colaboradores para que o objetivo organizacional seja sempre o foco, mas de um jeito que beneficie a todos os envolvidos.

Gomes (2002) afirma que as empresas mediante a contratação de um novo colaborador buscam identificar e trazer para dentro da organização os que possuem os padrões que mais se assemelham aos dela, pois dessa forma é mais fácil de se adequarem ao clima mantendo-o perpétuo. Sendo assim, o clima organizacional é o meio ambiente psicológico da organização (SOUZA,1978; FREITAS,1991; XAVIER, 1984; MOTTA E CALDAS, 1997 apud GOMES, 2002, p. 02), onde:

Nada é menos tangível, nem mais importante na vida organizacional e nas transações interpessoais, do que o clima psicológico. Sua existência é tão real e tão sujeita a alterações quanto é a do clima físico, embora os componentes que perfazem o clima psicológico - ainda que igualmente identificáveis - não sejam tão concretos. (GOMES, 2002, p. 02).

Segundo Lanzer, alguns autores ainda possuem dúvidas sobre a diferença entre a cultura organizacional e o clima organizacional muitas vezes misturando os dois conceitos como se fossem um só, e para ele “a cultura é um conjunto de valores que rege o comportamento de um grupo e clima é um dos efeitos causados pela cultura” (LANZER,2000, p. 34-35), ou seja, o clima pode variar de um dia para o outro dentro da organização dependendo de algum acontecimento que possa causar um impacto, já a cultura evolui mas de forma mais gradual e consistente.

Existem três tipos de clima, como descreve Luz (2007). Ele pode ser bom - definido assim quando há confiança, os funcionários se dedicam a participar e colaborar e estão satisfeitos; pode ser prejudicado - definido assim quando os funcionários se tratam como rivais, quando há desunião, falta de comprometimento com as tarefas e descumprimento das regras da empresa e pode ser ruim - definido assim quando nenhum funcionário fica por muito tempo, e sentem vergonha de falar que fizeram parte da empresa. O autor menciona ainda alguns indicadores que são fundamentais para identificar as causas que interferem positivamente ou negativamente no clima dentro da organização, são eles: o turnover, absenteísmo, pichações nos banheiros, programas de sugestões, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de material e queixas no serviço médico.

O Clima Organizacional está totalmente atrelado à motivação dos colaboradores dentro de uma empresa, ele aumenta quando a motivação está alta e diminui quando ela está baixa, por isso estudar esses fatores é tão importante para compreender como a organização pode intervir nesses comportamentos segundo Santos, Baade, Santos, Santa, e Bastiane (2016). O autor acrescenta ainda que:

O clima organizacional procede da percepção e de sentimento em relação à clareza dos objetivos da organização; clareza da definição das prioridades de trabalho; equilíbrio na dedicação ao trabalho; integração com pessoal de outras áreas; eficiência nos serviços prestados pelos fornecedores internos; atitudes do gerente; qualidade na comunicação; ambiente de amizade; bom relacionamento; conhecimento da empresa entre outros.[...] pode ser afetado entre outros, pelos seguintes fatores: segurança no trabalho; normas internas; sistemas de benefícios; relações interpessoais; processo decisório; ambiente físico; objetivos organizacionais; estilo de liderança; cultura; comunicação; seriedade dos dirigentes; recompensas; mudanças; estratégias motivacionais; relações sindicais; governo; tecnologia; legislação (SANTOS, BAADE, SANTOS, SANTA, BASTIANE, 2016, p. 05-06).

Segundo Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005) apud Araújo e Garcia (2010) dentro de uma organização os três fatores que são almejados e colaboram para que o clima seja positivo são a equidade, realização e o companheirismo, onde: a equidade atua na percepção de justiça

dos superiores em relação a estrutura social, a realização que pode ser tanto pessoal quanto social e o companheirismo, pois ninguém cresce sozinho, tomo mundo precisa de ajuda em algum momento.

Luz (2003) diz que embora uma das coisas que afetam o clima organizacional sejam os fatores externos à organização, como as condições de vida do colaborador e até sua vida familiar, a cultura ainda é a principal causa da alteração do clima, porque apesar de não ser algo concreto ela se manifesta através das edificações, do ambiente e até do comportamento dos colaboradores, e como afirma o autor “[...] cultura é causa e clima é consequência” (LUZ, 2003, p. 38).

Luz (2003) aponta ainda sobre a enorme importância de o Administrador de Recursos Humanos avaliar o clima organizacional:

As empresas devem ouvir seus funcionários através da área de RH porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional. O compromisso de tornar a mão de obra satisfeita ou “motivada” está contido tanto na literatura quanto no cotidiano da Administração de Recursos Humanos - ARH. Logo, se “motivar” ou ao menos tornar satisfeitos os funcionários é parte da missão da ARH, então ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se está cumprindo sua missão. [...] O RH deve avaliar o clima porque constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios, porque os clientes internos são a razão de ser de cada pessoa ou de cada setor de uma empresa. Logo, se a empresa deve mantê-los satisfeitos; Porque o desempenho do recursos humanos afeta o desempenho organizacional e porque o desempenho do recursos humanos é afetado pela sua motivação (LUZ, 2003, p. 39-40).

#### **2.4.1. Clima Organizacional no setor público**

Villardi, Ferraz e Dubeux (2011) apontam para o fato de as organizações privadas darem mais atenção para a gestão estratégica de pessoas buscando a vantagem competitiva no mercado, mas as organizações públicas para ele ainda estão em processo de evolução para aumentar a eficiência e a qualidade na prestação do serviço como determina a Administração Pública Gerencial (APG):

[...] definida em 1995 a partir do Plano Diretor da Reforma do aparelho do Estado, reconhece a necessidade de romper com os modelos tradicionais de administração dos serviços públicos e fomenta que as organizações públicas adotem, com as devidas adequações, padrões de gestão desenvolvidos para ambientes das empresas privadas (BRESSER-PEREIRA e SPINK, 1998 apud VILLARD, FERRAZ e DUBEUX, 2011, p. 306).

Como aponta Pantoja, Camões e Bergue (2010), existem algumas características que estão atreladas à maioria das organizações públicas, características essas que podem ser evitadas se forem vistas com mais cautela pelo setor de Recursos Humanos. Dentre essas características Pantoja, Camões e Bergue (2010) citam:

- a) A rigidez imposta pela legislação - onde ideias muitas vezes criativas e capazes de solucionar um problema não podem ser colocadas em práticas porque não condizem com a legislação;
- b) A desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público - o servidor público precisa entender que o papel da organização pública é atender o cidadão e o cidadão precisa dar mais credibilidade ao serviço público, entendendo que ele é capaz de resolver seus problemas;
- c) Pouca ênfase no desempenho - nem todas as organizações públicas vinculam o a realização do trabalho com um desempenho eficiente onde os objetivos são atingidos no prazo estabelecido satisfazendo aqueles que usufruem do trabalho executado;
- d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho - os funcionários não se sentem motivados a melhorar seu desempenho e se comprometer com o alcance dos objetivos porque sabem que o valor da remuneração que recebem continuará o mesmo;
- e) Limites à postura inovativa – a legislação impondo barreiras na criatividade dos funcionários;
- f) Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão – como o foco é apenas no cumprimento das tarefas, não existe um monitoramento dos resultados que estão sendo alcançados, e com isso acaba ocorrendo uma falha no planejamento, já que também não existe um retorno aos funcionários sobre o que deve ser melhorado, tudo isso faz com que os funcionários não se envolvam tanto com a organização em busca de uma melhoria contínua.
- g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia – a troca constante de chefias podem interferir nas equipes de trabalho.
- h) O papel da gratificação – muito usada da forma errada como uma maneira de compensar um funcionário já que o salário não pode ser alterado, quando na verdade o seu papel é o de complementar funções que apresentam riscos ou esforço adicional além do previsto.

A lógica da burocracia do serviço público dificultou muito para o cidadão atingir a satisfação, pois seus obstáculos eram difíceis de serem superados e além disso as bases eram estruturadas sobre a falta de conhecimento dos funcionários sobre sua própria capacidade de evoluir e o medo de trabalhar em um ambiente flexível sem precisar de um manual de instruções (Saraiva, 2002).

Assim a organização do trabalho, presente nos dias atuais, obriga os trabalhadores a seguirem uma rotina que dificulta o respeito à fisiologia do corpo e da mente, repercutindo em sua satisfação e bem-estar no ambiente laboral (NOGUEIRA e FROTA, 2011, p. 34), e além disso, conforme relatado por Saraiva (2002) alguns servidores públicos depois de um longo tempo podem se sentir desmotivados por conta da rotina de trabalho e sem perspectiva de que melhorias possam ser realizadas, e apesar de perceberem que mudanças precisam ser feitas costumam resistir quando elas são impostas de maneira muito radical.

Entendendo que as pessoas são o principal ativo de uma organização, o clima organizacional nas instituições públicas tem o objetivo de entender como atuar nos setores públicos de forma a satisfazer os servidores para que essa satisfação reflita na prestação dos serviços mostrando assim a necessidade de as instituições públicas se tornarem mais conscientes e mais voltadas para os seus servidores (Silva, Viana e Feitosa, 2018).

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia segundo Demo (1985) consiste em uma preocupação instrumental, ou seja ela estuda os variados métodos para se chegar a uma determinada finalidade, cuidando dos procedimentos, das ferramentas e os meios, podendo ser definida de duas maneiras: a principal que trata de começo, dos processos de iniciação do saber, derivada da teoria do conhecimento e a segunda está associada a sociologia do conhecimento, sendo esta apenas uma preferência por intensificar a primeira, mas que em hipótese alguma pode substituí-la.

Uma pesquisa é definida pela busca de uma resposta para uma indagação, ela é um conjunto de ações que são baseadas em procedimentos racionais e sistemáticos e seu objetivo é procurar uma solução para um problema, e ela pode ser classificada em quatro categorias: pesquisa básica - que tem o objetivo de trazer conteúdos novos para avanço da ciência mas não exige colocá-los em prática; pesquisa aplicada - também busca gerar conhecimentos porém os coloca em prática; pesquisa quantitativa - tem o objetivo de expressar informações em forma de números e pesquisa qualitativa - busca interpretar os resultados e atribuir significado a eles, mas não de forma numérica de acordo com Moresi (2003).

A avaliação do clima organizacional pode ser feita sob a forma de pesquisa, necessitando, para tanto, de um instrumento capaz de mensurar a percepção do ambiente organizacional (MATTOS, 2019, p. 6), para o autor ela facilita para o gestor enxergar onde as necessidades dos colaboradores estão sendo supridas ou não, porque ela fornece um diagnóstico mais amplo sobre os principais problemas no ambiente de trabalho (Mattos, 2019).

Para Luz (2003, p.42) “a pesquisa do clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho” e normalmente para o autor ela procura entender a opinião dos funcionários por meio de algumas variáveis. Para a elaboração desta pesquisa foram usadas 8 dessas variáveis: o salário, supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão, comunicação, relacionamento interpessoal, condições físicas de trabalho, reconhecimento, valorização dos funcionários e trabalho em equipe.

Sendo assim, o presente trabalho conta com uma pesquisa qualitativa adaptada de Luz (2003), realizada em uma Secretaria Municipal de Saúde localizada no Estado do Rio de Janeiro no mês de abril de 2021, com 75 servidores dos seguintes regimes contratuais: concursados, cargos comissionados e contratados (prestadores de serviço).

A pesquisa foi elaborada de forma anônima para que os servidores se sentissem mais a vontade para responder com sinceridade, contando apenas com 4 questões sobre informações dos servidores para coleta de dados: o gênero, a idade, o tipo de cargo e o regime contratual e 13 questões objetivas onde poderiam escolher entre as quatro opções de respostas (sempre, quase sempre, raramente e nunca).

A pesquisa foi analisada e estruturada em gráficos para a apresentação dos dados.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

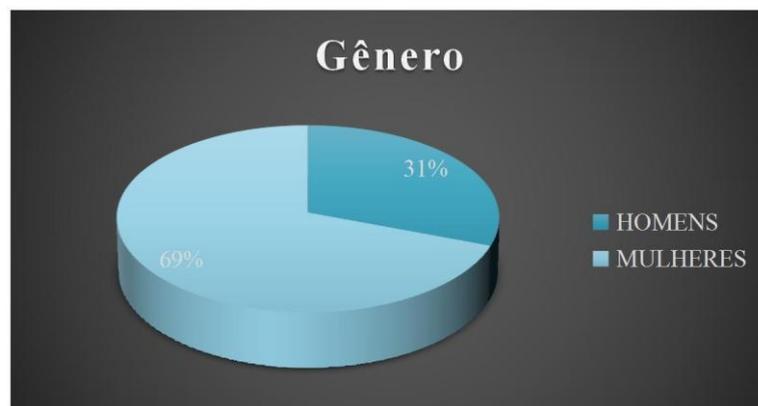
A pesquisa aplicada foi elaborada em dados gráficos para uma melhor compreensão. Foram usadas comparações entre as respostas usando como base as informações cedidas pelos servidores, sobre gênero, idade, tipo de regime contratual e cargo. Essa última opção “cargo” foi classificada como superior, técnico e operacional, e foi optado por usar cargo ao invés de nível pelo fato de o último concurso ter sido feito em 2012 e depois disso muitos servidores cursaram graduação, porém permaneceram no mesmo cargo. Os dados serão retratados da seguinte forma: primeiramente será apresentado o perfil dos entrevistados e em seguida a análise dos dados coletados através da pesquisa juntamente com os resultados obtidos desta investigação.

#### 4.1. Perfil dos entrevistados

O perfil dos candidatos foi definido em quatro vertentes: gênero, faixa etária, tipo de cargo e regime contratual. O perfil da faixa etária foi dividida em três grupos (18 a 30 anos, 31 a 50 anos e acima de 51 anos). Buscou-se esta compactação para uma melhor parametrização dos resultados. Para a apresentação dos dados coletados dos perfis dos entrevistados serão usados gráficos de porcentagens para demonstração de cada vertente.

Conforme ilustrado a seguir, o gráfico 4.1.1 demonstra em forma de porcentagem a quantidade de homens e mulheres que trabalham na Secretaria entrevistada.

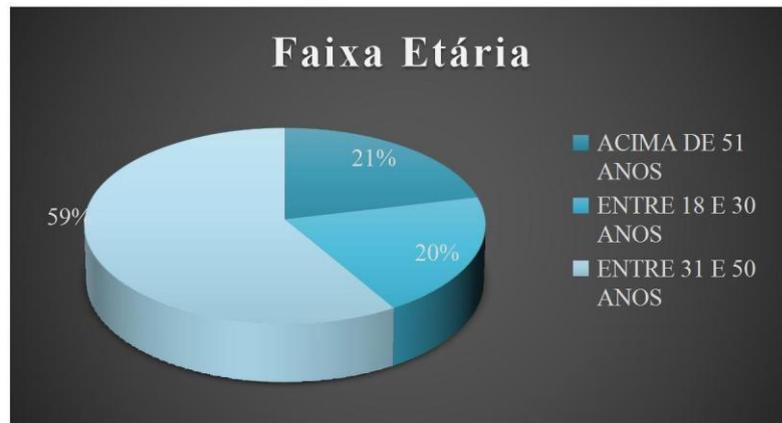
**GRÁFICO 4.1.1 - Identificação dos entrevistados por gênero**



Fonte: Dados da pesquisa

Como evidenciam os dados ilustrados no esboço acima, de um total de 75 servidores que responderam o questionário, a maioria era do sexo feminino, totalizando 69%.

Abaixo se encontra o gráfico 4.1.2 com a demonstração dos servidores classificados pela faixa etária:

**GRÁFICO 4.1.2 - Identificação dos entrevistados por faixa etária**

Fonte: Dados da pesquisa

As idades foram divididas em três grupos, sendo 20% com idade entre 18 e 30 anos, 59% com idade entre 31 e 50 anos e 21% com idade acima de 51 anos como mostra a ilustração acima.

No gráfico 4.1.3 pode-se perceber que uma grande quantidade de respondentes exercem suas atividades em cargos operacionais, perfazendo um total 48%, em cargos técnicos são 23% e em cargos superiores são 29%.

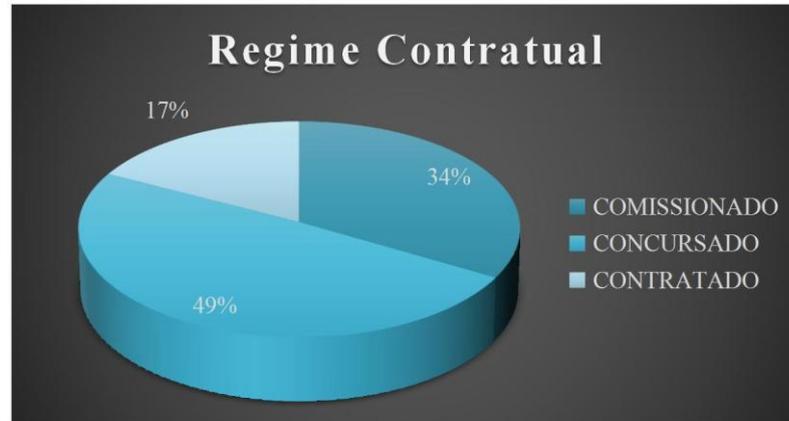
**GRÁFICO 4.1.3 - Identificação dos entrevistados por tipo de cargo**

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme foi dito, muitos possuem diploma mas permanecem nos cargos operacionais, que comparado ao superior e técnico totalizam quase 50% dos servidores, como mostra a ilustração acima.

O gráfico 4.1.4 ilustrado abaixo demonstra a relação de servidores classificados de acordo com o regime contratual:

**GRÁFICO 4.1.4 - Identificação dos entrevistados por regime contratual**



Fonte: Dados da pesquisa.

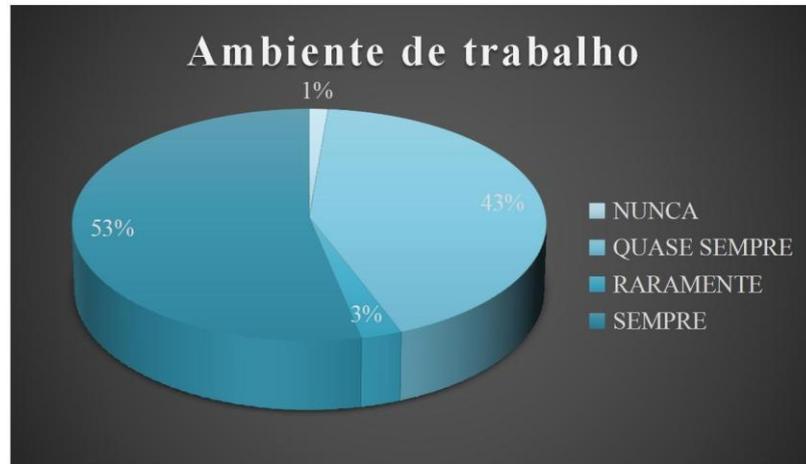
Dos 75 servidores entrevistados, 49% são concursados, 34% são cargos comissionados e 17% contratados de acordo com a demonstração acima.

#### **4.2. Análise dos dados por pergunta:**

O questionário contou com 13 (treze) perguntas adaptadas de Luz (2003), relacionadas ao ambiente de trabalho dos funcionários, e essas treze perguntas foram analisadas pelo sistema de parametrização baseada nas respostas dos servidores e suas respectivas porcentagens, como pode-se observar abaixo:

a) O ambiente de trabalho no seu setor é bom?

Abaixo segue o gráfico com a ilustração das respostas dos servidores em relação ao ambiente de trabalho, e como pode-se observar de maneira geral quase todos os servidores consideram o ambiente no seu setor de trabalho bom ou quase sempre bom, com exceção de duas mulheres concursadas com idade entre 31 e 50 anos, e um homem concursado na mesma faixa etária.

**GRÁFICO 4.2.1 - Opinião dos servidores em relação ao ambiente de trabalho**

Fonte: Dados da pesquisa

O ambiente de trabalho se refere às consequências positivas e negativas das relações pessoais nas organizações, [...] tudo isso passa pelas pessoas e pelas suas percepções a respeito de onde desempenham suas tarefas (MALIK, 1998, p. 66). Analisando a resposta pela parametrização do gênero, faixa etária, cargo e regime contratual, observou-se que o ambiente de trabalho para a maioria dos servidores é bom, o que faz pensar que a comunicação entre a equipe e o líder deve ser boa e o tratamento feito com máximo respeito tornando assim um clima agradável, para confirmarmos essa afirmativa será analisado as demais questões para concluir se elas se adequam.

b) Você colabora com o trabalho em equipe?

O gráfico abaixo conta com a ilustração das respostas dos servidores em relação ao trabalho em equipe. Assim como observado nos dados ilustrados, os servidores se mostraram empenhados em trabalhar em grupo para atingir o objetivo da organização, pois de 75 servidores entrevistados, 68 responderam que sempre colaboram com o trabalho em equipe e 7 responderam que quase sempre colaboram. Dos quase sempre que colaboram, 57% são mulheres, todas com idade entre 31 e 50 anos, 42% são concursadas e 28% de cargos em comissão.

**GRÁFICO 4.2.2- Opinião dos servidores em relação ao trabalho em equipe**

Fonte: Dados da pesquisa.

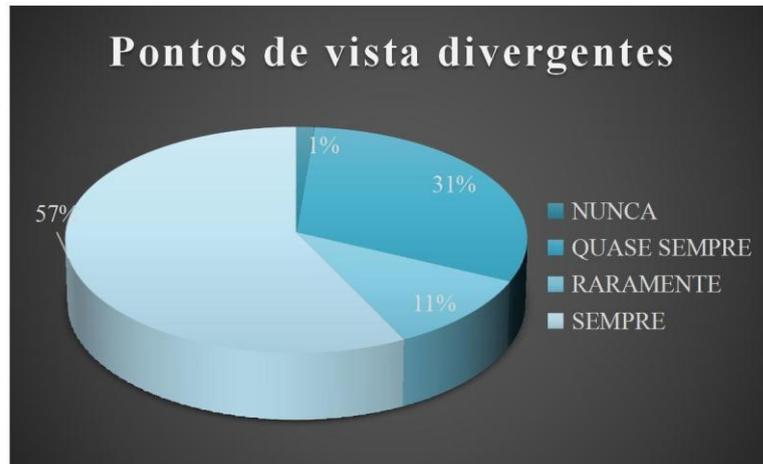
Por trabalho em equipe, entende-se como uma soma de habilidades diferentes dos indivíduos reunidas para se alcançar um objetivo em comum e para Catelan (2010) assim como habilidades humanas se tornaram importantes atribuições para os profissionais de hoje, a cooperação também passa a ser entendida de maneira muito significativa dentro da organização. Nota-se no gráfico acima que grande parte dos servidores se empenham para ajudar no trabalho em equipe, o que se entende como um dos motivos que contribuem para um ambiente de trabalho bom como foi constatado no gráfico anterior.

- c) Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?

Abaixo segue o gráfico com a ilustração das respostas dos servidores em relação aos pontos de vista diferentes na hora da tomada de decisão. Conforme pode-se observar grande parte das pessoas afirmam que as opiniões divergentes são sempre debatidas, ou quase sempre em suas equipes totalizando 88%, porém algumas pessoas não consideram que as opiniões são levadas em consideração na hora da tomada de decisão dando a entender que em algumas equipes apenas uma ou algumas opiniões sempre predominam. Esses perfazem um total de 12% dos entrevistados, sendo 6 mulheres, com mais de 31 anos de idade (84%), a maioria de cargo comissionado (43%), sendo algumas de cargo do nível superior (27%) e outras de nível

técnico (73%), e 3 homens, com idade acima de 31 anos, também de cargo comissionado que trabalham em cargos operacionais.

**GRÁFICO 4.2.3 - Opinião dos servidores sobre os pontos de vista divergentes**



Fonte: Dados da pesquisa.

Chiavenato (2006) enfatiza que o enfoque das relações humanas aponta que a comunicação dentro das organizações apresenta muitas falhas e para evitar que o problema persista os gestores precisam dar as pessoas de cargos inferiores mais liberdade de expressão, com supostas soluções para resolver problemas dentro da organização, além de incentivar a confiança entre os grupos. Uma boa comunicação é de grande importância não apenas no âmbito do trabalho como da vida social, pessoas possuem pensamentos diferentes, ideias diferentes, cada um tem sua particularidade, e saber ouvir a opinião do outro faz do ambiente de trabalho um lugar melhor, pois faz com que os servidores sintam que fazem parte daquilo, que também são importantes para a empresa, além de ajudar na estratégia da empresa, pois talvez a opinião de uma pessoa pode ser a solução para o problema que ninguém tenha pensado ainda. Nesse ponto pode-se perceber que os funcionários reconhecem que suas opiniões são ouvidas pelos demais membros da equipe, confirmando também outro ponto importante relacionado ao ambiente de trabalho que foi reconhecido como um bom ambiente de acordo com o gráfico 4.2.1.

- d) Você se sente a vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com seu superior imediato?

Abaixo segue o gráfico com a ilustração das respostas dos servidores em relação a comunicação com o superior imediato. Dos servidores que responderam a pesquisa 81% afirmam sempre ter abertura para falar com seu superior imediato sobre assuntos pertinentes ao trabalho, 12% apontam quase sempre se sentir a vontade, e apenas 4 mulheres com mais de 50 anos e 1 homem com idade entre 18 e 30 anos apontam não ter essa mesma liberdade com seu superior.

**GRÁFICO 4.2.4 - Opinião dos servidores a respeito da comunicação com o superior imediato**



Fonte: Dados da pesquisa.

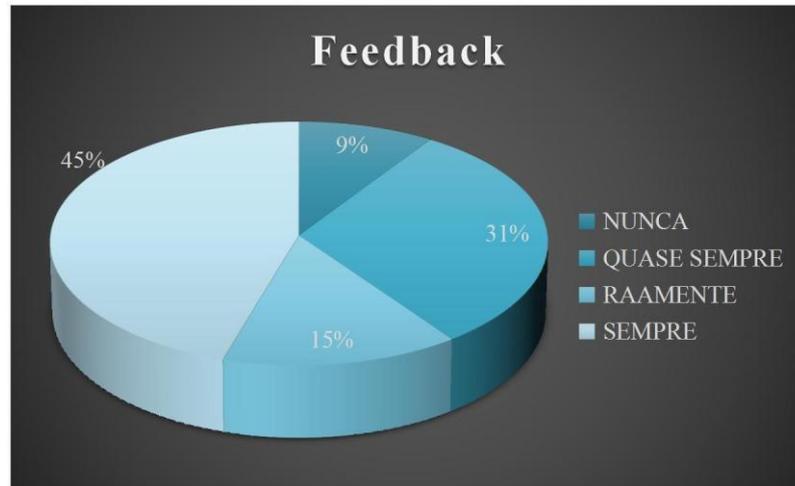
A comunicação é um fator muito importante dentro de uma organização, pois ela ajuda o gestor a gerir melhor a coordenação das equipes, e quando ela é combinada com a interação contínua se torna um mecanismo eficiente de coordenação de acordo com Mattos (2019). Como pode-se perceber, de um modo geral a ilustração acima, na opinião dos servidores os chefes imediatos oferecem abertura, deixando-os à vontade para tratar de assuntos relacionados ao trabalho. Observando o percentual que perfaz 5% de pessoas que não se sentem a vontade, entende-se que talvez seja do perfil dessas pessoas não propiciarem essa aproximação e não exatamente um problema com o líder já que a grande maioria aponta sentir liberdade para o diálogo.

e) Você recebe feedback sobre as tarefas que desempenha?

Abaixo segue o gráfico com a ilustração das respostas dos servidores em relação ao feedback de seus superiores sobre as atividades que desempenham. O gráfico demonstra que

um número considerável de pessoas não recebem feedback após desempenharem suas tarefas, 18 pessoas, sendo 61% mulheres e 39% homens, desse grupo 72% possuem mais de 31 anos de idade, 48% são concursados e 25% são comissionados.

**GRÁFICO 4.2.5 - Opinião dos servidores sobre o feedback**



Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de a grande maioria receber feedback de seus superiores, 24% dos entrevistados dizem não receber ou receber muito raramente, desses entrevistados 48%, quase a metade são concursados, que apesar de possuírem estabilidade no emprego também precisam se sentir valorizados, motivados, e o feedback ajuda muito a impulsioná-los e também contribui para a diminuição da margem de erros. Verifica-se então que o feedback ainda é um ponto a se melhorar, pois “o comportamento produtivo de um colaborador está diretamente relacionado à prática de feedback” (MOREIRA, 2008, p. 79).

f) Você considera seu superior imediato um bom líder?

Abaixo segue o gráfico com a ilustração das respostas dos servidores com relação a opinião sobre seus líderes imediatos. Como pode-se analisar o resultado mostra que grande parte dos servidores (88%) está satisfeita com seus líderes imediatos, em contrapartida um pequeno grupo (12%) está se sentindo insatisfeito baseando-se em suas respostas. Dentre esse grupo insatisfeito as mulheres se destacam representando 90%, dessas mulheres 74% possuem idade entre 31 e 50 anos e 18% possuem mais de 50 anos de idade.

**GRÁFICO 4.2.6 - Opinião dos servidores em relação a satisfação com a liderança**



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Holoway (2012) apud Mattos (2019), o líder é o principal meio de comunicação entre a empresa e o colaborador, pois ele lida com eles no dia a dia, conhece suas emoções, comportamentos, percepções, e através disso consegue identificar pontos que podem ser modificados para manter um clima sempre positivo, além de expressar aos colaboradores o que a empresa espera deles. Para que essa comunicação seja feita de forma eficaz precisa partir das duas partes, tanto do líder quanto do colaborador. Como mostra o gráfico, as mulheres mais maduras, na faixa etária de 31 anos em diante se mostram como as mais insatisfeitas em relação ao líder imediato dentro do pequeno grupo formado por pessoas insatisfeitas, mas como observou-se que quase 90% dos servidores apontaram estar satisfeitos com a liderança, essa visão sobre o líder pode ter caráter particular.

g) Você é reconhecido quando executa um trabalho excelente?

Abaixo segue o gráfico com a ilustração das respostas dos servidores em relação ao reconhecimento por seus desempenhos. Os homens no geral mostraram-se mais satisfeitos com seus líderes imediatos, pois analisando o grupo que respondeu “raramente” ou “nunca”, de 21 respostas 17 foram de mulheres com mais de 31 anos de idade, algumas concursadas (64%) e outras de cargos em comissão (36%).

**GRÁFICO 4.2.7 - Opinião dos servidores com relação ao reconhecimento**

Fonte: Dados da pesquisa.

A questão do reconhecimento por trabalho é uma questão muito subjetiva porque depende da análise de cada servidor, para um servidor ser reconhecido pode significar uma promoção para um cargo melhor, numa área mais administrativa por exemplo, para outro pode ser um aumento, para outro pode ser um simples elogio, vai depender muito do que ele entende por reconhecimento, e se baseando nisso, um número relevante de pessoas, maior parte são mulheres, que não consideram que seu trabalho é de fato reconhecido como deveria ser pelo seu líder imediato ou superior e isso pode interferir em seu desempenho, já que em concordância com Soviensi e Stigar, (2008), os funcionários são mais do que recursos, são dotados de uma série de fatores e precisam ser valorizados, pois quando são tratados como parceiros da empresa eles se sentem mais envolvidos com os resultados, e apresentam maior produtividade além de um melhor desenvolvimento.

h) Você sente que seu trabalho é valorizado?

Abaixo segue o gráfico com a ilustração das respostas dos servidores em relação a valorização por seus desempenhos. Como resultado pode-se perceber que o gráfico se encontra bem dividido entre as respostas onde 33% das pessoas alegam se sentir sempre valorizadas, 31% se sentem quase sempre valorizadas, 19% raramente se sentem e 17% nunca se sentem. Das pessoas que responderam “nunca” 80% são mulheres com mais de 31 anos de idade e a maior parte delas são cargos operacionais e concursadas. Das pessoas que responderam “raramente” aproximadamente 70% são mulheres, 38% dessas mulheres possuem idade entre 31 e 50 anos, 25% possuem mais de 50 anos e 12% possuem entre 18 e

30 anos. Em relação aos cargos, 53% são de cargos operacionais, 18% de cargos técnicos e 32% de cargos superiores.

**GRÁFICO 4.2.8 - Opinião dos servidores em relação a valorização**



Fonte: Dados da pesquisa.

Diferente do reconhecimento que está mais relacionado ao desempenho do servidor, a valorização está mais focada no servidor como pessoa. O funcionário necessita ser ouvido, necessita ouvir do seu superior que ele possui características que ele valoriza, que se importa com seu bem estar, tudo isso mostra ao funcionário que ele é valorizado, pois sabe-se que uma organização do trabalho deve estar aberta a ouvir seus funcionários se quiser dispor de pessoas saudáveis, que se sintam bem (DEJOURS, 2004 apud NOGUEIRA e FROTA, 2011, p. 51). Uma preocupação é 36% identificarem que raramente ou nunca são valorizados, e faz com que seja um ponto a se analisar melhor.

- i) Os equipamentos disponibilizados para a execução do trabalho são adequados na sua opinião?

Abaixo segue o gráfico com a ilustração das respostas dos servidores em relação aos equipamentos disponibilizados para a execução do trabalho. A ilustração mostra um número expressivo de pessoas insatisfeitas com os equipamentos disponibilizados para executarem seus serviços, totalizando 25% que responderam que “raramente” os equipamentos são adequados e 11% que responderam que “nunca” são. Das 27 pessoas que responderam “raramente” ou “nunca”, 63% são mulheres e 37% homens. Das mulheres 70% possuem

idade entre 31 e 50 anos e 64% são de cargos operacionais. Dos homens 50% possuem idade entre 31 e 50 anos e 60% são de cargos operacionais.

**GRÁFICO 4.2.9 - Opinião dos servidores em relação aos equipamentos disponibilizados**



Fonte: Dados da pesquisa.

Para se executar um bom trabalho é imprescindível que os equipamentos sejam no mínimo adequados, que estejam funcionando em perfeito estado, que estejam fornecidos de internet, tudo que viabilize a entrega do serviço, porém em relação aos equipamentos da Secretaria, a opinião dos servidores foi bem dividida e 36% afirmaram que os equipamentos não são adequados para a execução dos serviços, então pode-se dizer que esse é um dos pontos que devem ser analisados para uma possível melhora, pois à medida que o profissional possui os meios e as condições necessárias para agir dentro da organização, juntamente com o querer agir e com o saber agir, conseguirá desenvolver e mobilizar suas competências (BOTERF 2002 apud PANTOJA, CAMÕES e BERGUE, 2010, p. 86).

j) O ambiente de trabalho recebe manutenção constante de limpeza?

Abaixo segue o gráfico com a ilustração das respostas dos servidores em relação a limpeza dos ambientes. De acordo com os dados do gráfico ilustrado acima, nem todos os setores recebem manutenção de limpeza constantemente, já que 21% responderam que raramente recebem e 4% responderam que nunca recebem. As mulheres se mostram mais preocupadas com um ambiente limpo que os homens, comprovando isso os dados mostram que das pessoas insatisfeitas com a manutenção da limpeza 79% são mulheres e 47% delas possuem idade entre 31 e 50 anos e 21% possuem mais de 50 anos de idade.

GRÁFICO 4.2.10 - Opinião dos servidores em relação a limpeza

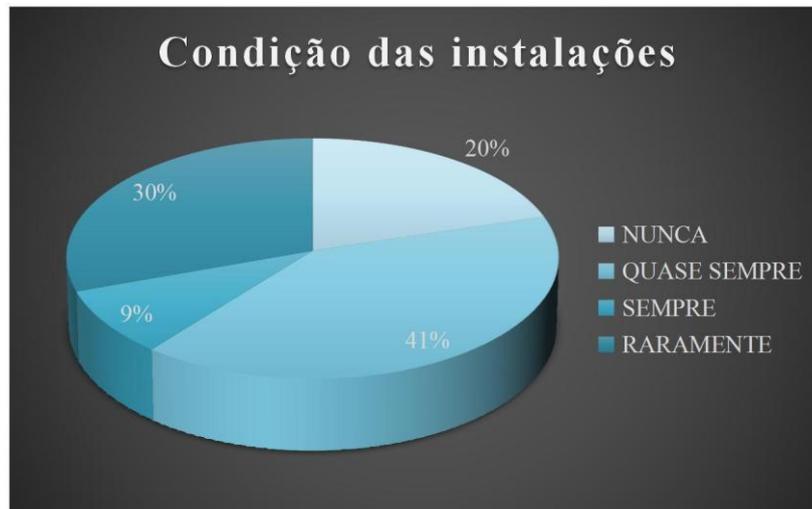


Fonte: Dados da pesquisa.

Outro ponto que mostra a insatisfação por parte dos funcionários está relacionado a limpeza nos setores, 25% dos servidores apontaram que o setor nunca recebe ou raramente recebe a limpeza constante. Trabalhar em um ambiente insalubre, prejudica tanto a saúde como o desempenho do profissional. Também deveria ser um ponto a se analisar, pois todos os setores devem receber a manutenção constante de limpeza independentemente da área, para que as pessoas possam trabalhar com o mínimo de dignidade.

k) As instalações do ambiente são adequadas para proporcionar o mínimo de conforto?

Abaixo segue o gráfico com a ilustração das respostas dos servidores em relação a condição das instalações. Conforme demonstra o gráfico 50% das pessoas disseram não ser adequadas as instalações do ambiente em que trabalham. Das 30% que responderam “raramente” 58% foram mulheres e das que responderam “nunca” 64% foram as mulheres. Das pessoas que responderam que as instalações não são adequadas 58% possuem idade entre 31 e 50 anos, 67% trabalham em cargos operacionais e 53% são concursadas.

**GRÁFICO 4.2.11 - Opinião dos servidores em relação ao conforto no ambiente de trabalho**

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma das maiores insatisfações dos servidores são as instalações inadequadas para se trabalhar, de acordo com 50% dos entrevistados as instalações não fornecem o mínimo de conforto. Uma simples mudança na iluminação pode resolver, uma lâmpada que canse menos a vista, ou uma cadeira mais confortável para os que passam 8 horas por dia sentados, um lugar que seja ventilado, pois assim como o ambiente insalubre as instalações também interferem no desempenho do serviço, pois as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

1) De acordo com as atividades que você desempenha, você considera o seu salário bom?

Abaixo segue o gráfico com a ilustração das respostas dos servidores em relação ao salário. O indicativo que mais demonstrou insatisfação dos entrevistados como mostra o gráfico abaixo, cerca de 56% disseram raramente ou nunca estar satisfeito com o salário que recebem. 42% são mulheres, dessas mulheres 69% possuem idade entre 31 e 50 anos, 21% possuem mais de 50 anos, 47% atuam em cargos operacionais e 60% concursadas. 42% dos homens possuem idade entre 31 e 50 anos, 21% possuem mais de 50 anos de idade, 68% atuam em cargos operacionais e 52% concursados.

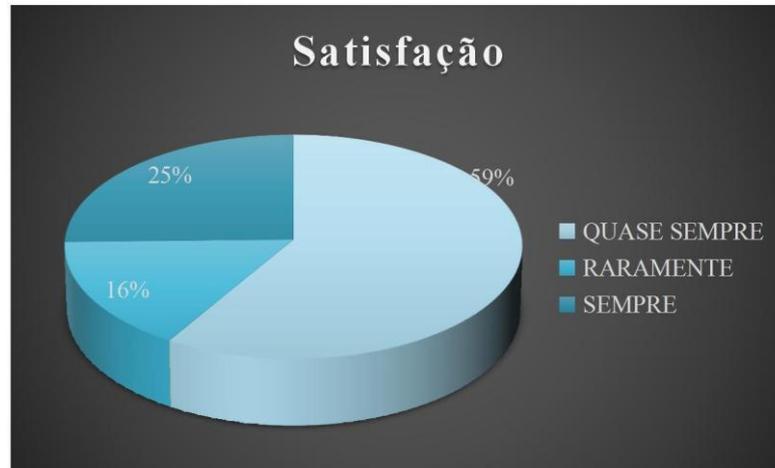
**GRÁFICO 4.2.12 - Opinião dos servidores em relação ao salário**

Fonte: Dados da pesquisa.

O fator salário é o indicativo que mais interfere na insatisfação de funcionários, tanto do âmbito privado quanto no âmbito público, e na Secretaria entrevistada não foi diferente já que mais de 50% dos servidores não acreditam que seu salário esteja compatível com suas funções. O que torna para o gestor um desafio já que de acordo com Pantoja, Camões e Bergue (2010) o funcionário se sente desmotivado a se empenhar no trabalho e tende a não se comprometer com os resultados da maneira esperada pois sabe que seu salário não sofrerá nenhuma alteração por conta de seu desempenho. O que se pode fazer é oferecer outros benefícios para o servidor de forma a recompensá-lo e assim promover sua motivação no trabalho.

m) Baseando-se no seu dia a dia de trabalho, com que frequência você costuma estar satisfeito?

Abaixo segue o gráfico com a ilustração das respostas dos servidores em relação a satisfação com o ambiente de trabalho. Dos entrevistados grande parte disse estar satisfeita com o ambiente de trabalho, com exceção de 25% dessas pessoas, que disseram estar raramente satisfeitos como demonstra o gráfico acima. Das pessoas que estão insatisfeitas, 83% são mulheres e apenas 14% homens. Metade das mulheres, ou seja, 50% possui idade entre 31 e 50 anos, 25% possui idade entre 18 e 30 anos e 25% possui mais de 50 anos. 42% das mulheres atuam em cargos operacionais e 25% atuam em cargos superiores, e 67% dos entrevistados que disseram estar insatisfeitos são concursados.

**GRÁFICO 4.2.13 - Opinião dos servidores em relação a satisfação**

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar da insatisfação de alguns servidores com as instalações que para eles não são adequadas, a manutenção de limpeza que não é constante e o salário que não condiz com as atividades desempenhadas, no geral mais de 80% estão satisfeitos com o dia a dia do trabalho, então pode-se concluir que o clima da organização no dado momento da pesquisa era bom, pois de acordo com (LUZ, 2012, p. 6 apud MATTOS, 2019, p. 57) “o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como objetivo analisar o clima em uma Secretaria Municipal de Saúde do Estado do Rio de Janeiro no mês de abril de 2021, por meio de uma pesquisa de clima organizacional apresentada aos servidores ativos, Foram elaboradas treze questões sobre fatores que influenciam no clima de uma organização e quatro questões personalizadas para compor o perfil dos entrevistados, como o gênero, a faixa etária, o tipo de cargo e o regime contratual.

Foram pesquisadas referências para que fosse feita uma análise completa sobre o clima da organização pretendida, como por exemplo os tipos de clima existentes, conforme foram citadas no Referencial Teórico, o clima no setor público assim como suas características, e diversas outras informações possíveis que foram analisadas para se chegar a um entendimento sobre o clima da organização entrevistada.

Através do estudo identificou-se que o clima é variável, ou seja, ele se modifica e está em constante mudança, e são os acontecimentos que ocorrem na organização e a percepção das pessoas sobre esses acontecimentos que vão moldando o clima, bem como os instrumentos tangíveis, que vão desde a estrutura do local aos equipamentos utilizados no trabalho. Todas essas variáveis interferem de alguma maneira no clima da empresa, seja de maneira positiva ou de maneira negativa. Identificou-se também que para um gestor manter um clima bom em um setor público é um pouco complicado por conta da rigidez que ainda existe junto à legislação, que em grande parte do tempo funciona como uma barreira para o desenvolvimento e criatividade dos colaboradores.

Após coleta, parametrização e análise dos dados obtidos, identificou-se que o clima organizacional para a maioria dos servidores é bom, pois propicia um ambiente agradável para um bom desempenho dos profissionais, tendo em vista que o trabalho em equipe faz parte do cotidiano e as relações interpessoais corroboram para uma melhor tomada de decisão, onde existe uma boa comunicação entre os membros das equipes e todas as opiniões são ouvidas na maioria das vezes como afirmaram os entrevistados. Outro ponto que favorece o clima é a relação entre o líder e seus subordinados, que de acordo com os dados obtidos é a relação ideal, pois os líderes reconhecem o trabalho bem feito e facilitam abertura para tratar de assuntos relacionados ao trabalho na percepção dos servidores.

Porém existem alguns pontos que precisam ser observados como por exemplo a falta de retorno aos colaboradores sobre atividades desempenhadas para que possam melhorar sua performance e além disso os índices mostraram que a maior insatisfação do grupo entrevistado está relacionada as instalações do ambiente que para a maioria dos respondentes não são adequadas e nem proporcionam conforto, a limpeza que de acordo com os resultados não é feita com frequência em todos os setores, aos equipamentos disponibilizados para a execução do trabalho que não são adequados e ao salário que para a grande maioria não corresponde ao trabalho desempenhado. Além disso, um número considerável de colaboradores mostraram não sentir que seu trabalho é reconhecido e nem valorizado, e isso é preocupante, pois quando um funcionário sente que todo seu empenho não faz a menor diferença mesmo se esforçando, pode fazer com que isso gere um conflito interno na cabeça dele, e ele passe a se sentir sem vontade até de ir para o trabalho, tornando-o assim desmotivado.

Apesar de alguns fatores terem sido apontados de forma negativa, de maneira geral como mostrou o resultado da pesquisa mediante análise dos gráficos, os servidores em sua

grande maioria se encontraram na maior parte do tempo satisfeitos com o ambiente de trabalho, evidenciando ser um clima organizacional bom no momento da entrevista.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Giseli Pereira. **Gerindo Clima e Cultura Organizacional**. RH Portal.com.br.2019. Disponível em : <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gerindo-clima-e-cultura-organizacional/>. Acesso em 17 de abril de 2021.

ARAÚJO, Luís C., GARCIA Adriana A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CATELAN, Edson. **Planejamento Estratégico**. Editora da ULBRA, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto .**Gestão de Pessoas: 3ª ed.** Editora Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 3ª ed. - São Paulo: Editora

CRUZ, Regiane. **Relacionamento interpessoal no trabalho**. RH Portal.com.br. 2019. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/relacionamento-interpessoal-no-trabalho/>. Acesso em 17 de abril de 2021.

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. 2ª ed. - São Paulo: Atlas, 1985.

FLEURY, Maria T. L., FISCHER, Rosa M. Gestão de Pessoas – os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração**, São Paulo v.33, n.2, p.90-94, abril/junho, 1998.

GOMES, Rodrigues F. Clima Organizacional: Um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.2, p. 95-103, abr/jun. 2002.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talento**. 2ª ed. - Curitiba: Ibplex, 2008.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LANZER, Fernando. **Clima e Cultura Organizacional**: Entender, Manter e Mudar. 2ª ed., 2017.

LEAL, Gabriel N. e seus colaboradores ZANINI, Marco T. F, PINTO Mario. C. S e SANT'ANNA, Anderson S. (2012). **Fatores de motivação para novos funcionários do setor público**: estudo de caso no BNDES. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial: Fundação Getúlio Vargas - Rio de Janeiro.

LUZ, Ricardo Silveira (2003). **Gestão do clima organizacional**: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Tese de Mestrado em Sistemas da Gestão: Universidade Federal Fluminense - Niterói - RJ.

\_\_\_\_\_. **Gestão do clima organizacional**. - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAIA, Lúcia F.; OLIVEIRA, Joana D. Valores Organizacionais e seu Impacto sobre o Clima e a Satisfação no Trabalho: Percepção dos Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. In **I Encontro de Gestão de Pessoas e relações de trabalho**. Natal/ RG – 13 A 15 de junho de 2007

MALIK, Ana Maria. Colaboração de David Braga Júnior, Douglas Gerson Braga, José Carlos da Silva e Júlio César Macedo Amorim. **Gestão de Recursos Humanos**: Vol. 9 - São Paulo: Fundação Peirópolis, 1998.

MARRAS, Jean Pierre **Administração de Recursos Humanos**: 15ª ed.- São Paulo: Saraiva, 2016.

MATTOS, Carlos. Clima Organizacional sob as perspectivas dos gestores de Instituições Federais de Ensino: uma investigação multivariada em Belém, Pará, Brasil. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756. Vol. 15, n. 30, jul.-dez. 2019.

MOREIRA, Elen G. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do conhecimento e tecnologia da informação: Universidade Católica de Brasília - Brasília, março de 2003.

NOGUEIRA, Carla Valéria, FROTA, Francisco H. Qualidade de vida no trabalho: Percepções sobre sua importância como política de valorização no serviço público. **Conhecer: Debate entre o público e o privado**, [S.I.], v.1, n.03, p.31-58, 2011. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revistaconhecer/article/view/1257>, acessado em 19 de julho de 2021.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trecaastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

PÉREZ, Alina María. La gestión universitaria y el clima organizacional. **Educ Med Super**, Ciudad de la Habana , v. 25, n. 2, p. 164-177, jun. 2011 .

RIBEIRO, Antonio Lima. **Gestão de Pessoas: 2ª ed.** - São Paulo: Saraiva, 2012.

ROCHA-PINTO, Sandra R., PEREIRA Cláudio S., COUTINHO Maria T.C., JOHANN Sílvio L. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. **Série Gestão Empresarial**. 9 ed. Revista e atualizada – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

RUSSO, Giuseppe M., **Diagnóstico da Cultura Organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações** – Rio de Janeiro: Alta Books; São Paulo: Dedix, 2017. Disponível em: [https://www.google.com.br/books/edition/Diagn%C3%B3stico\\_da\\_Cultura\\_Organizacional/k\\_s2NDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=cultura+organizacional&printsec=frontcover](https://www.google.com.br/books/edition/Diagn%C3%B3stico_da_Cultura_Organizacional/k_s2NDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=cultura+organizacional&printsec=frontcover), acessado em 26 de abril de 2021.

SANTOS, A., BAADE, J., SANTOS, G., DALA SANTA, E., BASTIANI, S. Mapeamento do clima organizacional em instituição de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina** - GUAL, v. 9, n.1, p. 177-195, 2016

SANTOS, José Luiz. **O que é cultura: 1ª ed** - São Paulo: Brasiliense, 1983.

SARAIVA, Luiz A. Cultura Organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002.

SILVA, Teílma M., VIANA Cíntia M., FEITOSA Leando C. O impacto da gestão do clima organizacional no comportamento das pessoas no setor público. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**. v.12, n. 42, p. 213-224, 2018 - ISSN 1981-1179.

SOVIENSKI, F; STIGAR, R. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. **Gestão Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, v10, 2008.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil**. Dissertação de Mestrado em Administração, Puc/SãoPaulo, 1997. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1090>, acessado em 05 de abril de 2021.

VILLARDI, Beatriz Q., FERRAZ, Viviane N., DUBEUX, Veranise J. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública – RAP** - Rio de Janeiro 45(2):303-29, mar./abr. 2011.

**APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL****IDENTIFICAÇÃO:***IDADE:*

ENTRE 18 E 30 ANOS     ENTRE 31 E 50 ANOS     ACIMA DE 51 ANOS

*GÊNERO:*

FEMININO     MASCULINO

*CARGO:*

SUPERIOR     TÉCNICO     OPERACIONAL

*REGIME CONTRATUAL:*

CONCURSADO     CARGO COMISSIONADO     CONTRATADO

ASSINALE AS SEGUINTEs QUESTÕES BASEANDO-SE NA SUA ROTINA DE TRABALHO:

---

1. O AMBIENTE DE TRABALHO NO SEU SETOR É BOM?

SEMPRE     QUASE SEMPRE     RARAMENTE     NUNCA

2. VOCÊ COLABORA COM O TRABALHO EM EQUIPE?

SEMPRE     QUASE SEMPRE     RARAMENTE     NUNCA

3. NA SUA EQUIPE DE TRABALHO, PONTOS DE VISTA DIVERGENTES SÃO DEBATIDOS ANTES DE SE TOMAR UMA DECISÃO?

SEMPRE     QUASE SEMPRE     RARAMENTE     NUNCA

4. VOCÊ SE SENTE À VONTADE PARA FALAR ABERTAMENTE A RESPEITO DE TRABALHO COM SEU SUPERIOR IMEDIATO?

SEMPRE     QUASE SEMPRE     RARAMENTE     NUNCA

5. VOCÊ RECEBE FEEDBACK SOBRE AS TAREFAS QUE DESEMPENHA?

SEMPRE     QUASE SEMPRE     RARAMENTE     NUNCA

6. VOCÊ CONSIDERA O SEU SUPERIOR IMEDIATO UM BOM LÍDER?

SEMPRE     QUASE SEMPRE     RARAMENTE     NUNCA

7. VOCÊ É RECONHECIDO QUANDO EXECUTA UM EXCELENTE TRABALHO?

SEMPRE     QUASE SEMPRE     RARAMENTE     NUNCA

8. VOCÊ SENTE QUE SEU TRABALHO É VALORIZADO?

SEMPRE     QUASE SEMPRE     RARAMENTE     NUNCA

9. OS EQUIPAMENTOS DISPONIBILIZADOS PARA A EXECUÇÃO DO TRABALHO SÃO ADEQUADOS?

SEMPRE     QUASE SEMPRE     RARAMENTE     NUNCA

10. O AMBIENTE DE TRABALHO RECEBE MANUTENÇÃO CONSTANTE DE LIMPEZA?

SEMPRE     QUASE SEMPRE     RARAMENTE     NUNCA

11. AS INSTALAÇÕES DO AMBIENTE SÃO ADEQUADAS PARA PROPORCIONAR O MÍNIMO DE CONFORTO?

SEMPRE     QUASE SEMPRE     RARAMENTE     NUNCA

12. DE ACORDO COM AS ATIVIDADES QUE VOCÊ DESEMPENHA, VOCÊ CONSIDERA O SEU SALÁRIO BOM?

SEMPRE     QUASE SEMPRE     RARAMENTE     NUNCA

13. BASEANDO-SE NO SEU DIA A DIA DE TRABALHO, COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ COSTUMA ESTAR SATISFEITO?

SEMPRE     QUASE SEMPRE     RARAMENTE     NUNCA