

# MENSURAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA SECRETARIA DE SAÚDE NUMA CIDADE DO AGRESTE PARAIBANO

Kaline Sonaly da Silva<sup>1</sup>  
José Elber Marques Barbosa<sup>2</sup>  
Arielle Pinto Silva<sup>3</sup>  
kalsomaly@gmail.com

Área de Pesquisa: Desenvolvimento Estratégico Corporativo

## Resumo

A pesquisa de clima organizacional tem como finalidade avaliar os aspectos do ambiente de trabalho, identificando estratégias capazes de melhorar o clima e o desempenho de seus colaboradores. Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo mensurar o clima organizacional de uma Secretaria Municipal de Saúde do agreste paraibano a partir do entendimento de seus colaboradores. Para tal, utilizou-se uma pesquisa quantitativa, do tipo survey. Foi aplicado um questionário, com 25 perguntas relacionadas ao clima organizacional, abordando as cinco variáveis: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas, validadas na Escala Clima Organizacional de Martins *et al.* (2004), disponibilizadas pelo Google Forms, com uma amostra de 26 respondentes. O resultado dessa pesquisa identificou as características do ambiente laboral classificando-as de acordo com a escala de Likert, referentes ao clima organizacional desta secretaria, com índices de concordância altos para apoio da chefia e da organização, conforto físico e coesão entre colegas. Já as variáveis com índices de concordância médio foram recompensa e controle/pressão. Por fim, chegou-se a um coeficiente de 7,02, obtido a partir do entendimento direto dos colaboradores e de 6,65 das variáveis da pesquisa. O construto foi obtido de forma direta, o que sinalizou coerência na pesquisa, visto que as médias obtidas ficaram aproximadas indicando legitimidade no resultado obtido.

**Palavras-chaves:** clima organizacional; apoio corporativo; recompensa; conforto físico; controle/pressão; coesão entre colegas.

## Abstract

The organizational climate survey aims to assess aspects of the work environment, identifying strategies capable of improving the climate and performance of its employees. Therefore, this research aims to measure the organizational climate of a Municipal Health Department in the agreste region of Paraíba, based on the perception of its employees. For this purpose, a quantitative survey of the survey type was used. A questionnaire with 25 questions related to the organizational climate was applied, addressing the five variables: support from management and the organization, reward, physical

---

<sup>1</sup> Estudante do Curso de Bacharelado em Administração Pública. EAD/IFPB – Campus João Pessoa. Polo Alagoa Grande-PB. e-mail: [kalsomaly@gmail.com](mailto:kalsomaly@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor Pesquisador. IFPB – Campus João Pessoa. Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios. e-mail: [jose.elber@ifpb.edu.br](mailto:jose.elber@ifpb.edu.br). Link para o lattes: <http://lattes.cnpq.br/5902041017344194>

<sup>3</sup> Professor Pesquisador. IFPB – Campus João Pessoa. Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios. e-mail: [arielle.silva@ifpb.edu.br](mailto:arielle.silva@ifpb.edu.br). Link para o lattes: <http://lattes.cnpq.br/2568611341855391>

comfort, control/pressure and cohesion among colleagues, validated in the Organizational Climate Scale by Martins et al. (2004), made available by Google Forms, with a sample of 26 respondents. The result of this research identified the characteristics of the work environment, classifying them according to the Likert scale, referring to the organizational climate of this department, with high levels of agreement for support from the head and the organization, physical comfort and cohesion among colleagues. The variables with average agreement indices were reward and control/pressure. Finally, a coefficient of 7.02 was reached, obtained from the direct perception of employees and 6.65 from the research variables. The construct was obtained directly, which signaled consistency in the research, as the averages obtained were approximate, indicating legitimacy in the result obtained.

**Keywords:** organizational climate; corporate support; reward; physical comfort; control/pressure; cohesion among colleagues.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações vêm passando por várias mudanças que visam aperfeiçoar sua produtividade e aumentar a motivação de seus colaboradores no que tange ao desenvolvimento de suas atividades. A qualidade da atmosfera do trabalho nomeado de clima organizacional impacta diretamente nos resultados e na prestação do serviço fim das instituições.

A qualidade dos serviços prestados por qualquer instituição, sendo essa pública ou privada, está diretamente relacionada com os trabalhadores que as constituem (MEZOMO, 1994), assim investir na satisfação, desenvolvimento e na melhoria constante do clima organizacional é uma estratégia para o êxito organizacional. A atmosfera laboral deve ser observada constantemente pelos gestores a fim de que seja criado um clima organizacional positivo, proporcionando a interação entre seus colaboradores e gestores bem como o foco no objetivo a ser alcançado por todos os envolvidos nos processos.

Pesquisas envolvendo clima organizacional (LUZ, 2012; MENEZES; GOMES, 2010) estão concentradas em compreender aspectos do ambiente de trabalho e na identificação das estratégias capazes de melhorar o clima organizacional e conseqüentemente desempenho individual e coletivo dos trabalhadores, contribuiu para o aprimoramento das estratégias de gestão de pessoas. Salgado, Aires e Araújo (2013) ressaltam que as pesquisas de clima identificam as fragilidades do ambiente de trabalho e chamam atenção da importância dele que deve ser priorizada pelos gestores para que assim obtenham resultado positivo bem como um ambiente de trabalho mais produtivo e com maior bem-estar.

Desse modo, as empresas privadas e organizações públicas devem estar atentas aos índices e sinais sobre o clima organizacional dentro das instituições, como forma de identificar problemas que afetam a eficácia no seu processo de trabalho, insatisfações, atritos e solicitações dos colaboradores para agir e melhorar a gestão de pessoas corrigindo os pontos deficitários.

Dentro dessa abordagem este estudo levanta a seguinte questão problemática: qual nível de clima organizacional na Secretaria de Saúde no entendimento de seus colaboradores? Para respondê-la, o objetivo desse trabalho é mensurar o clima organizacional na Secretaria Municipal de Saúde numa cidade do agreste paraibano, a partir do entendimento de seus colaboradores.

As pesquisas de clima organizacional são ferramentas de gestão empregadas para identificar e analisar a intensidade do contentamento dos trabalhadores quanto aos aspectos da gestão e do ambiente de trabalho, sendo possível identificar necessidades críticas para subsidiar planos de ação capazes de trazer melhorias efetivas para eles (BERGAMINI; CODA, 1997). Neste sentido, encontra-se a justificativa prática da pesquisa, em que os resultados podem fornecer subsídios para os gestores direcionarem as ações de melhoria e fortalecimento para um bom clima organizacional.

Em se tratando de justificativa teórica, têm-se a identificação de nível de clima organizacional vigente na Secretaria Municipal de Saúde numa cidade do agreste paraibano, a partir do entendimento de seus colaboradores, servindo também de subsídio para estudos futuros ficando disponíveis no acervo do IFPB.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Clima Organizacional**

A obtenção de resultados favoráveis, de acordo com o objetivo de cada organização, está relacionada com a análise do clima organizacional predominante na mesma, sendo este essencial, para o melhor desenvolvimento dessas atividades.

O clima organizacional é um importante parâmetro de avaliação de como os membros de uma determinada organização se sentem com relação à ideologia e objetivo a ser alcançado.

Clima organizacional é um conjunto de atributos específicos que caracteriza uma organização e que refletem como seus membros agem em seus respectivos ambientes (WATERS *et al.*, 1974). Já Toro (2001) relata que clima organizacional consiste na percepção coletiva que os colaboradores criam a partir de suas relações com a rotina de procedimentos organizacionais e políticos sendo estes formais ou não.

Em outras palavras pode-se dizer que clima organizacional é o sentimento existente no colaborador pela organização, traduzido como compromisso, dedicação, criatividade e dinamismo, refletindo diretamente no resultado do processo de trabalho e ele serve de termômetro para satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

O clima organizacional passa a moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas,

recompensa e incentivos, influenciando de modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização, proporcionado assim um clima positivo na organização (SCHEIN, 1992). Sendo assim, a organização deve oferecer instrumentos que proporcionem a melhora desse clima, bem como estimular a participação de seus colaboradores na construção de um clima agradável e democrático. Na mesma linha de raciocínio, Litwin e Stringer (1968), definem clima organizacional como propriedades tangíveis do ambiente de trabalho, sentidas indireta ou diretamente pelos colaboradores que trabalham neste ambiente e influenciando o comportamento e a motivação dos mesmos. Essas propriedades tangíveis como também intangíveis são avaliadas por aspectos ou variáveis que ajudam a mensurar o clima de uma organização.

## **2.2 Variáveis associadas ao clima organizacional**

Para que se identifique o clima organizacional vigente na organização, existem algumas variáveis que possibilitam sua melhor compreensão. Esses parâmetros são importantes indicadores de avaliação do clima organizacional predominante na organização. Dentre as variáveis utilizadas para obtenção desse diagnóstico destacam-se: o apoio da chefia e da organização, recompensa, as relações interpessoais no ambiente de trabalho, a pressão exercida sobre o comportamento e desempenho, bem como as características de um ambiente físico adequado (MARTINS, 2008).

Apoio da chefia e da organização relaciona-se com a atenção que os gestores dedicam à participação dos colaboradores no processo de trabalho. Destacando-se também a importância da figura do líder como protagonista no favorecimento de um clima favorável, influenciando seus colegas e auxiliando toda equipe no desenvolvimento de suas funções de maneira eficaz.

Este fator é responsável pela relação entre o líder e subordinado, sendo o resultado sobre o processo de trabalho estando relacionado com a comunicação e a participação dos colaboradores na organização (FERREIRA, 2013).

Rizzatti (2002) chama atenção para análise do comportamento da chefia levando em conta sua honestidade e credibilidade percebida pelo subordinado, além de suas competências técnicas relacionadas às atribuições cobradas de seus colaboradores.

A variável recompensa tem a finalidade de motivar os empregados com o projeto da empresa. Entende-se por recompensa, um incentivo ou premiação oferecida em troca da

realização de uma determinada tarefa. Em outras palavras, pode-se dizer que se trata de um prêmio oferecido a um determinado colaborador com o propósito de estimular a produção e proporcionar um clima organizacional favorável para realização de suas atribuições.

O princípio de se oferecer uma recompensa por uma determinada ação está fundamentado em tese na premiação de um indivíduo sendo o contrário de uma punição, estimulando assim uma maior dedicação por parte do colaborador (FRENCH; RAVEN, 1959).

As recompensas são almejadas e desejadas, mas para atingi-las, os colaboradores devem entender a verdadeira razão pela qual dedicam seus esforços de maneira tão intensa, dessa forma, as organizações devem manter seus objetivos e metas tangíveis por todos os colaboradores da organização (ROBBINS, 2005).

Em se tratando de conforto físico essa variável avalia se o colaborador tem acesso aos equipamentos necessários para execução de suas tarefas bem como, se as condições do ambiente de trabalho atendem às necessidades físicas do colaborador, entre outros pontos que são essenciais para promoção de um ambiente agradável.

A inadequação do espaço físico para o desenvolvimento das atividades laborais apresenta-se como principal causa da insatisfação dos colaboradores no seu ambiente interno (WAGNER; HOLLENBECK, 2006) sendo apontado como impecílios para melhoria do processo de trabalho e qualidade no serviço prestado.

É de suma importância analisar as questões relacionadas com o conforto físico como um reconhecimento para com o bem estar do colaborador e não apenas por se tratar de normas legais. Pois, de acordo com Marques *et al.* (2010) ao disponibilizar um ambiente de trabalho seguro, salubre e que proporcione qualidade de vida adequada para os colaboradores, as organizações indiretamente aumentam a satisfação, o empenho e a moral desses indivíduos na realização de suas tarefas, obtendo assim, uma maior produtividade e melhoria na qualidade do serviço prestado bem como melhoria do clima organizacional.

O controle/pressão é um importante fator a ser analisado por afetar diretamente o clima na organização. Isso se deve ao fato de que uma pressão exercida de maneira excessiva, prejudica o clima, desmotivando seus colaboradores, deixando-os apreensivos e sufocados no ambiente de trabalho, bem como consequências negativas na saúde dos mesmos como fadiga excessiva, estresse dentre outros distúrbios.

O controle/pressão está relacionado ao controle e a pressão que são exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados e a influencia dessa carga de cobrança sobre o comportamento de seus colaboradores no ambiente laboral (MARTINS, 2008).

De acordo com Guimarães (2006) ato ou poder de controlar, fiscalização e comando, o controle permeia as relações de produção a milhares de anos, antes mesmo do surgimento das manufaturas e das indústrias capitalistas. Dessa maneira, entende-se que o controle realizado de maneira errada, ao invés de direcionar para o objetivo da empresa, prejudica o colaborador tanto de forma física como, especialmente mental.

No que diz respeito a variável coesão entre colegas ressalta-se a importância da união e sintonia da equipe trabalho, bem como o compromisso de cada um para atingir o objetivo desejado. Obtido essa coesão, o clima será positivo e satisfatório para todos os envolvidos. Robbins (2005) destaca que os grupos são organizados e possuem uma estrutura que reflete o comportamento de seus membros.

O nível de relacionamento interpessoal é um importante fator avaliativo do clima organizacional, pois se entende que num clima favorável as relações favoreçam o desenvolvimento de tarefas em equipe de maneira prazerosa e eficaz (FERREIRA, 2013). Esse fator corrobora com a importância de se identificar possíveis fragilidades na organização que venham atrapalhar o desenvolvimento das atividades propostas, bem como o bem-estar dos colaboradores envolvidos.

O clima organizacional está diretamente relacionado à coesão entre colegas, representando a percepção dos colaboradores da empresa mediante à união, vínculos e colaboração entre colegas de trabalho (MARTINS, 2008).

Para alcançar os resultados almejados na organização, a equipe deve compartilhar do mesmo objetivo, ter sintonia e confiança entre os colegas, comunicação eficaz e gozar de habilidades para o desempenho das tarefas propostas (ÁVILA; COUTO; KUROGI, 2013). Portanto, a coesão entre colegas é a chave para o êxito no processo de trabalho, pois unem em um só objetivo vários colaboradores formando assim uma equipe capaz de desenvolver tarefas de maneira prática e com qualidade esperada.

Essas variáveis reunidas podem ser utilizadas para identificação de pontos negativos e positivos na organização, avaliação do processo de serviço, conhecimento do nível de satisfação dos colaboradores mediante o objetivo da organização e elaboração de estratégias

que atuem diretamente nas fragilidades encontradas durante o estudo. Desse modo, esse trabalho irá balizar sua análise a partir desses autores.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa foi realizada a partir da abordagem quantitativa básica, tendo como objetivo mensurar o clima organizacional de uma Secretaria Municipal de Saúde numa cidade do agreste paraibano no entendimento de seus colaboradores.

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pela adoção da quantificação, seja na modalidade de coleta de dados, bem como nas informações e no tratamento realizado sobre estes, através das ferramentas estatísticas, em que o pesquisador coleta e apresenta os dados organizados em gráficos, tabelas e outras ferramentas quantitativas (RICHARDSON, 1999).

Essa pesquisa se caracteriza como descritiva, pois descreve o entendimento de um determinado público alvo no seu ambiente de trabalho, levando em consideração esses entendimentos para formação de um consenso que reflete a real situação do clima organizacional vigente. Conforme o autor, a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno que estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza (VERGARA, 2000).

Quanto aos procedimentos realizados nessa pesquisa utilizou-se o survey, que pode ser definida pela obtenção de dados ou informações e sobre as características e opiniões de um determinado público, que têm a finalidade de representar um grupo alvo, relacionado com o problema a ser estudado, por meio de um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002). Diz respeito à coleta de informações direta na fonte, ou seja, a partir de uma opinião e experiência de um determinado grupo de interesse relacionado com a situação a qual se deseja estudar.

Para tal, o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. Para Marconi e Lakatos (1996) a vantagem da utilização dessa ferramenta, é que ela permite alcançar um maior número de pessoas, de maneira padronizada, econômica e com uma interpretação dos dados mais objetiva e uniforme, facilitando assim a análise e comparação com outros estudos, contando ainda com o benefício do anonimato por parte do colaborador.

Assim, foi construído um questionário com o total de 35 perguntas, das quais cinco foram relacionadas ao perfil sociodemográfico, quatro perguntas relacionadas ao trabalho e 25

ao construto clima organizacional, mensuradas a partir das variáveis: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas - Quadro 1, e itens validados da Escala Clima Organizacional (ECO) (MARTINS *et al.*, 2004). Ao término das perguntas do questionário, abordou-se o respondente para que ele atribuísse uma nota geral para o clima organizacional vigente, com vista a comparar tal nota, com a média obtida no construto.

O questionário foi aplicado de forma remota através do Google Forms. A pesquisa foi realizada entre os dias 25 de junho a 01 de julho do ano de 2021. A sede da Secretaria Municipal de Saúde é composta por um universo de 30 colaboradores, onde se atingiu a amostra de 26 respondentes, todas validadas para a pesquisa.

**QUADRO 1: VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>Variáveis</b>	<b>Itens</b>
Apoio da chefia e da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O funcionário recebe orientação do coordenador (ou gestor) para executar suas tarefas.</li> <li>- Aqui, o coordenador (ou gestor) ajuda os funcionários com problemas.</li> <li>- As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela organização.</li> <li>- Nesta organização, o coordenador (ou gestor) ajuda o funcionário quando ele precisa.</li> <li>- A organização aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.</li> </ul>
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aqui, o coordenador (ou gestor) valoriza seus funcionários.</li> <li>- O que os funcionários ganham, depende das tarefas que eles fazem.</li> <li>- Esta organização valoriza o esforço dos funcionários.</li> <li>- O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.</li> <li>- Para premiar o funcionário, esta organização considera a qualidade do que ele produz.</li> </ul>
Conforto Físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.</li> <li>- O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.</li> <li>- Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.</li> <li>- Esta organização demonstra preocupação com a segurança no trabalho.</li> <li>- O setor de trabalho é limpo.</li> </ul>
Controle/Pressão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aqui existe controle exagerado sobre os funcionários.</li> <li>- Nesta organização, tudo é controlado.</li> <li>- Aqui, o coordenador (gestor) pressiona o tempo todo.</li> <li>- Nesta organização, nada é feito sem a autorização do coordenador (gestor).</li> <li>- Nesta organização existe uma fiscalização permanente do coordenador (gestor).</li> </ul>
Coesão entre colegas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.</li> <li>- O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.</li> <li>- Aqui nesta organização, existe cooperação entre os colegas.</li> <li>- Existe integração entre colegas e funcionários nesta organização.</li> <li>- Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.</li> </ul>

**Fonte:** Martins *et al.* (2004).

A escala de verificação utilizada foi a de Likert 10 pontos, no qual 1 representa discordo totalmente e 10 concordo totalmente. O procedimento de tratamento para as respostas foi o de média aritmética e considerou-se o seguinte critério de classificação de

médias: 1 a 4 representa um nível de concordância baixo e clima organizacional insatisfatório, média de 4 a 7 nível de concordância médio e clima mediano e acima de 7 um nível de concordância alto e clima satisfatório.

Na análise dos dados coletados foi utilizada a estatística descritiva, que representa, de forma concisa, sintética e compreensível, a informação contida num conjunto de dados (MARCONI; LAKATOS, 1996), tornando a interpretação dos resultados clara e objetiva, utilizando de média aritmética, gráficos, tabelas e percentual.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

O estudo tem como objetivo mensurar o clima organizacional vigente na sede de uma Secretaria de Saúde numa cidade do agreste paraibano. Essa análise foi realizada mediante a aplicação de um questionário dividido em três grupos de perguntas: sociodemográficas, gerais associadas ao trabalho e relacionadas às variáveis do construto. As respostas para as questões sociodemográficas podem ser visualizadas na Tabela 1.

**TABELA 1: PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO**

<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Feminino	14	53,8
Masculino	12	46,2
<b>Idade</b>		
De 18 a 24 anos	01	3,8
De 25 a 39 anos	16	61,5
De 40 a 59 anos	09	34,6
<b>Grau de Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental completo/incompleto	01	3,8
Ensino Médio completo/incompleto	07	26,9
Ensino Superior completo/incompleto	08	30,8
Pós Graduação completa/incompleta	10	38,5
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro (a)	08	30,8
Casado (a)	15	57,7
União estável	03	11,5
<b>Renda mensal</b>		
Até R\$ 1.100,00	13	50
De R\$ 1.100,00 a R\$ 3.500,00	13	50

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2021.

Na amostra, 53,8% dos participantes são do sexo feminino e 46,2% do sexo masculino. Com relação à faixa etária, 3,8% tem idade entre 18 a 24 anos, 61,5% tem entre 25 a 39 anos e 34,6% entre 40 a 59 anos, revelando que a faixa etária predominante na

organização corresponde a colaboradores jovens abaixo de 40 anos. Quanto ao grau de escolaridade, 3,8% têm ensino fundamental completo/incompleto, 26,9% ensino médio completo/incompleto, 30,8% têm ensino superior completo/incompleto e 38,5% corresponde a pós-graduação completa/incompleta, isso demonstra que os colaboradores possuem um nível de escolaridade adequado para o desenvolvimento de suas funções, destacando ainda a predominância de colaboradores com nível superior, o que enriquece a qualidade do corpo laboral.

Em relação ao estado civil observa-se que 30,8% dos participantes são solteiros, 57,7% são casados e 11,5% declararam-se em união estável. Por fim, com relação à renda mensal, 50% dos colaboradores responderam que possuem renda de até R\$ 1.100,00 e 50% de R\$ 1.100,00 a R\$ 3.500,00.

As questões gerais relativas às funções, contratação e tempo de serviço, as mesmas estão descritas na Tabela 2. Outrossim, percebe-se que das funções e do nível organizacional que os funcionários ocupam, 3,8% desenvolvem as suas atividades a nível estratégico no qual se enquadra o secretário, 19,3% no nível tático que é composto pelos coordenadores e 76,8% correspondem ao nível operacional, composto por enfermeiro, médica veterinária, agente administrativo, digitador, recepcionista e auxiliar de serviços gerais. Com relação à forma de contratação dos colaboradores, 61,5% adentraram no serviço através do concurso público, 30,8% por contrato temporário e 3,8% através de cargo comissionado entre outros. Essa última característica revela que apesar da diminuição na oferta de concursos públicos, essa ainda é a principal porta de entrada para o serviço público, nessa instituição.

**TABELA 2: PERFIL PROFISSIONAL**

<b>Função que ocupa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Secretário	01	3,8
Coordenador	05	19,3
Enfermeira	01	3,8
Médica Veterinária	01	3,8
Agente Administrativo	12	46,2
Digitador	04	15,4
Recepcionista	01	3,8
Serviços gerais	01	3,8
<b>Forma de Contratação</b>		
Concursado	16	61,5
Contrato Temporário	08	30,8
Cargo Comissionado	01	3,8
Outros	01	3,8

Continua...

...continuação

<b>Quanto tempo trabalha na organização</b>		
De 2 a 4 anos	06	23,1
De 4 a 6 anos	08	30,8
De 6 a 8 anos	01	3,8
Mais de 8 anos	11	42,3
<b>Quanto tempo trabalha no serviço público</b>		
De 2 a 4 anos	06	23,1
De 4 a 6 anos	07	26,9
De 6 a 8 anos	01	3,8
Mais de 8 anos	12	46,2

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2021.

Por fim, quanto ao tempo de trabalho na organização, 23,1% estão de 2 a 4 anos, 30,8% de 4 a 6 anos, 3,8% de 6 a 8 anos e 42,3% a mais de 8 anos. No que se refere ao tempo de ingresso no serviço público, 23,1% responderam que trabalham de 2 a 4 anos, 26,9% de 4 a 6 anos, 3,8% de 6 a 8 anos e 46,2 a mais de 8 anos.

Na tabela 3 pode-se observar que na variável apoio da chefia e da organização, percebe-se as relações que existem entre o chefe e seus colaboradores. Os chefes das organizações devem escutar seus colaboradores, oferecendo canais de diálogos e de maneira democrática, apoiar seus colaboradores estabelecendo assim, boas relações na empresa (CARVALHO; MELO, 2008).

**TABELA 3: APOIO DA CHEFIA E DA ORGANIZAÇÃO**

<b>Ítems</b>	<b>Médias</b>	<b>Média Aritmética</b>
O funcionário recebe orientação do coordenador (ou gestor) para executar suas tarefas.	<b>8,23</b>	
Aqui, o coordenador (ou gestor) ajuda os funcionários com problemas.	<b>7,61</b>	
As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela organização	<b>6,8</b>	<b>7,59</b>
Nesta organização, o coordenador (ou gestor) ajuda o funcionário quando ele precisa.	<b>7,92</b>	
A organização aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas	<b>7,38</b>	

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2021.

Com base nas atividades desenvolvidas no ambiente da organização verificou-se média de 7,59 revelando um nível de concordância alto, sinalizando o entendimento que o colaborador sente ao desempenhar suas atividades, mediante a presença de cada coordenador na realização de atividades diárias, auxílio do mesmo em tarefas mais complexas, aceitação de sugestões e críticas construtiva bem como na abertura para novas formas de realização

dessas atividades, o que possivelmente deve gerar resultado na qualidade dos serviços prestados por estes.

A tabela 4 diz respeito a variável recompensa, que se refere ao entendimento do colaborador quanto à existência de reconhecimento mediante as atividades desempenhadas pelos colaboradores no ambiente de trabalho, analisando o sentimento existente na organização quanto às recompensas oferecidas para os colaboradores que se destacam em suas atribuições. De acordo com Robbins (2005), é necessário que as recompensas sejam justas e compatíveis com as atividades desenvolvidas no ambiente da Organização.

**TABELA 4: RECOMPENSA**

<b>Itens</b>	<b>Médias</b>	<b>Média Aritmética</b>
Aqui, o coordenador (ou gestor) valoriza seus funcionários.	<b>7,38</b>	
O que os funcionários ganham, depende das tarefas que eles fazem.	<b>4,84</b>	
Esta organização valoriza o esforço dos funcionários.	<b>6,03</b>	<b>5,28</b>
O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	<b>3,34</b>	
Para premiar o funcionário, esta organização considera a qualidade do que ele produz.	<b>4,8</b>	

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2021.

Essa variável obteve uma média de 5,28 que corresponde ao nível de concordância médio. A variável era formada por questões relacionadas à remuneração e reconhecimento por parte da chefia, quanto à realização das atividades propostas. Isso sugere um possível desagrado dos colaboradores quanto à remuneração, realidade vivida não só por esses trabalhadores, mas por inúmeros colaboradores do setor público, evidenciando o fato de que no mundo do funcionalismo, os servidores municipais são os que ganham menos (IPEA, 2019).

Os dados da própria pesquisa mostram que pelo menos 50% dos funcionários da secretaria recebem em média um salário mínimo, situação que justifica os achados para a variável. A gestão da remuneração nas organizações públicas possui particularidades que a distingue dos modelos geralmente utilizados na esfera privada (BERGUE, 2005), razão pela qual a recompensa não é tão difundida nesse modelo organizacional, na maioria das funções e instituições públicas. Essa remuneração não é calculada de acordo com as atribuições desenvolvidas por cada profissional, aumentando ainda mais sua insatisfação quanto a esse quesito.

A Tabela 5 refere-se ao conforto físico, variável essa que reflete o sentimento do colaborador quanto à estrutura oferecida para realização de suas atividades. Essa variável avaliou se o colaborador dispõe de ferramentas necessárias para realização de suas atividades de maneira confortável e que possibilite potencializar a sua produção. Em outras palavras, é necessário que exista ambiente de trabalho agradável, o que beneficia tanto ao empregado quanto à empresa como um todo, já que quando o colaborador está satisfeito produz mais e melhor, além de atender e tratar os clientes com maior cordialidade (FERREIRA, 2015).

**TABELA 5: CONFORTO FÍSICO**

<b>Itens</b>	<b>Médias</b>	<b>Média Aritmética</b>
O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	<b>6,84</b>	
O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	<b>6,54</b>	
Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	<b>8,42</b>	<b>7,34</b>
Esta organização demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	<b>6,58</b>	
O setor de trabalho é limpo.	<b>8,31</b>	

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2021.

Portanto, como as outras variáveis, esta é de fundamental importância para que se identifiquem fragilidades a serem sanadas no ambiente de trabalho, ainda que esta seja uma organização pública, onde a obtenção de melhorias não se faz de maneira periódica, em virtude da complexidade na aquisição de novos equipamentos e novas dependências, bem como na justificativa para utilização de recursos financeiros, percebe-se que com a média 7,34, essa variável refletiu um nível de concordância alto no quesito abordado, demonstrando que o conforto oferecido pela instituição é adequado ao ambiente de trabalho, destacando-se como pontos fortes nessa variável a higiene no local e iluminação adequada, quesitos que foram mais bem avaliados pelos colaboradores como diferenciais para um exercício agradável de suas atividades diárias.

Na tabela 6 avaliou-se o controle/pressão exercido no ambiente da organização sobre seus colaboradores refletindo a exigência e cobrança por resultados. Essa variável reflete a autonomia com que o colaborador desenvolve suas atividades no ambiente laboral, interferindo assim diretamente no rendimento pessoal de cada um de maneira positiva ou não. Sendo assim, essa variável em particular tem polaridade positiva para medida de forma inversa, ou seja, quanto maior a nota atribuída pelo respondente isso resultará em nota menor para o construto clima organizacional impactando negativamente no resultado. Essa inversão

foi adotada visando preservar a validação do cálculo das médias, a partir das respostas obtidas sem que haja alteração no resultado final. Assim foi procedida a transformação da pontuação de tal forma que: 1 corresponde a 10, 2 corresponde a 9, 3 corresponde a 8 e assim sucessivamente.

**Tabela 6: Controle/Pressão**

<b>Itens</b>	<b>Médias</b>	<b>Média Aritmética</b>
Aqui existe controle exagerado sobre os funcionários.	<b>6,38</b>	
Nesta organização, tudo é controlado.	<b>5,15</b>	
Aqui, o coordenador (gestor) pressiona o tempo todo.	<b>7,19</b>	<b>5,49</b>
Nesta organização, nada é feito sem a autorização do coordenador (gestor).	<b>3,92</b>	
Nesta organização existe uma fiscalização permanente do coordenador (gestor).	<b>4,84</b>	

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2021.

A média gerada para a variável foi de 5,49 um nível de concordância médio conforme critérios previamente definidos na metodologia. De acordo com Guimarães 2006, esse controle está relacionado à percepção do trabalhador de como este pode realizar suas atribuições de maneira flexível, obedecendo a seu ritmo, planejamento e participação nas decisões.

Portanto, uma diminuição na média de concordância do colaborador quanto a essa variável, reflete uma pressão sobre os mesmos, que pode restringir a liberdade destes, bem como interferir negativamente no ambiente da organização, sendo um parâmetro a ser analisado e melhorado através de intervenções estratégicas.

Percebe-se, então que na organização investigada, o quesito que obteve menor pontuação, no entendimento dos colaboradores, foi o da falta de autonomia oferecida aos mesmos, visto que nada é feito sem autorização da chefia em paralelo com uma constante fiscalização interna o que pode constranger o colaborador, interferindo no seu processo de criação e desenvolvimento de suas atividades.

Por fim na tabela 07 analisa a coesão entre colegas, variável que trata da relação existente entre os colaboradores, visando avaliar o quanto essa relação interfere na produção e no clima organizacional existente na organização. Quando os funcionários sentem-se parte da organização, desenvolvem um sentimento de equipe e maior coesão em relação a seus colegas de trabalho (CERIBELI; LIMA, 2018).

**Tabela 07: Coesão entre colegas**

<b>Itens</b>	<b>Médias</b>	<b>Média Aritmética</b>
As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	<b>7,65</b>	
O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	<b>7,38</b>	
Aqui nesta organização, existe cooperação entre os colegas.	<b>7,73</b>	<b>7,53</b>
Existe integração entre colegas e funcionários nesta organização.	<b>7,96</b>	
Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	<b>6,92</b>	

**Fonte:** Pesquisa de campo 2021.

Com uma média de 7,53 essa variável demonstra um nível de concordância alto, pois existe uma cooperação entre colegas, onde uns ajudam os outros e se sentem a vontade em fazê-lo por um bem maior, mostrando assim a importância dessa variável para preservação desse clima, bem como otimização da produção como um todo. Vale ressaltar que essa variável pode ser afetada positivamente ou não pela variável recompensa, pois o clima de premiação não deve estabelecer uma competição individual que diminua o espírito de equipe e sim, proporcionar a interação e reconhecimento de seus membros na realização de suas atividades.

Considerando a média gerada para o construto de clima organizacional obteve-se média de 6,65 demonstrando que o clima vigente na organização é mediano, tendo seu coeficiente determinado principalmente pelas variáveis recompensa e controle pressão que interferiram na média obtida. Como forma de confirmação da mensuração realizada através das variáveis optou-se por mensurar o construto de forma direta, solicitando aos respondentes atribuisse de 1 a 10 pontos a nota para o clima organizacional na secretaria. A média obtida foi 7,02, significando média alta conforme parâmetros estabelecidos, entendendo que o clima é satisfatório nessa organização. Ressalta-se que essa afirmação é uma nota dada por cada colaborador de maneira geral, sem ainda analisar cada variável e característica predominante no ambiente. Além disso, percebe-se consonância de resultados na medição de forma direta do construto e através das variáveis, uma vez que, a média gerou coeficiente de 6,65 ratificando, dessa maneira, a veracidade da pesquisa que observou um clima mediano na organização analisada.

Desse modo, percebe-se consistência na análise realizada pela pesquisa que possibilitou um diagnóstico fidedigno das características presentes no ambiente laboral em

questão, bem como a captação dos sentimentos dos funcionários em relação ao clima organizacional.

## 5 ASPECTOS CONCLUSIVOS

Este estudo foi realizado com o objetivo de mensurar o clima organizacional a partir do entendimento dos colaboradores da Secretaria Municipal de Saúde numa cidade do agreste paraibano. Para isso, a pesquisa realizada teve caráter quantitativo com a participação dos colaboradores da sede da secretaria através de um formulário aplicado pelo Google Forms.

Para tal foi utilizada a mensuração do clima organizacional baseado na análise das variáveis (apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão; e coesão entre colegas) de Martins *et al.* (2004), que contemplam os diversos aspectos existentes no ambiente de trabalho de acordo com o entendimento dos seus colaboradores. A pesquisa de clima organizacional proporciona identificar os pontos que precisam ser melhorados na organização, bem como fatores positivos existentes na mesma através da análise de variáveis que compõem o clima vigente.

As variáveis que obtiveram índices de concordância altos por parte dos respondentes foram apoio da chefia e da organização (7,59), que trata do apoio oferecido pela chefia, bem como aceitação de sugestões, ideias e implantação de inovações no processo de trabalho, a variável coesão entre colegas (7,53), onde os colaboradores relatam a existência de relações de amizade no ambiente de trabalho, cooperação entre os envolvidos no processo de trabalho, e integração entre os mesmos e conforto físico (7,34), relacionado à estrutura do ambiente de trabalho, se o ambiente tem boa iluminação, limpeza e se o colaborador dispõe de ferramentas necessárias para realização de suas atividades de maneira confortável.

As demais variáveis mensuradas obtiveram índices de concordância médios. Foram elas: recompensa (5,28) que trata da valorização, premiações e recompensas mediante as atividades desempenhadas pelos colaboradores no ambiente de trabalho e o controle/pressão (5,49) que diz respeito ao controle exagerado sobre os funcionários, pressão e fiscalização por parte da chefia e como nada é feito sem autorização do coordenador.

Desse modo, a média para a pesquisa de clima organizacional medida através das variáveis foi de (6,65), sinalizando que o clima vigente no ambiente de acordo com o entendimento de seus colaboradores foi mediano. Ainda sim, com intuito de confirmar a

pesquisa e validar os resultados já investigados, utilizou-se uma avaliação direta, que a partir do entendimento geral dos colaboradores, obteve um índice de (7,02) atingindo um nível de concordância alto relacionada ao clima organizacional vigente, coeficiente este que foi semelhante ao obtido no final da pesquisa.

Esta pesquisa restringe-se a sede de uma Secretaria Municipal de Saúde numa cidade do agreste paraibano, o que sugere que outras pesquisas sejam realizadas em demais secretarias e setores, com comparativos e análises paralelas, até mesmo do setor privado, proporcionando assim, a melhoria dos serviços oferecidos no setor público bem como o aumento substancial da qualificação de cada colaborador.

## REFERÊNCIAS

ÁVILA, R. N; COUTO, S. V. O; KUROGI, M. S. **A importância do trabalho em equipe:** uma revisão de literatura. Faculdade Católica de Anápolis. Instituto Superior de Educação. Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional [s. l.], 2013.

BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional:** motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas:** uma abordagem orientada para a administração pública municipal. Caxias do Sul: EDUCS, 2005.

CARVALHO, I. N. F.; MELO, N. P. **Cultura e Clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas.** Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.

CERIBELI, H. B.; LIMA, M. L. S. A influência do clima organizacional sobre a intenção de permanência dos indivíduos nas organizações. **Revista Eletrônica UNIFEBE**, v. 1, n. 23, p. 190-208, 2018.

COSTA, R. **Atlas do Estado Brasileiro 2019 apresenta a evolução do setor público em 32 anos.** Ipea.gov.br, 2019. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35222&catid=8&Itemid=6](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=35222&catid=8&Itemid=6). Acesso em: 25 de Agosto de 2021.

FERREIRA, F. S. Fatores que influenciam no clima organizacional de uma equipe de atendimento ao cliente. **Revista de pós-graduação: desafios contemporâneos**. v.2, n.3, julho/2015.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FRENCH JR, J. R. P.; RAVEN, B. H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Studies in social power**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959.

GUIMARÃES, M. C. Controle no Trabalho: Uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas consequências sobre os trabalhadores. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 1-10, janeiro/março 2006.

LITWIN, G. H. STRINGER, R. A. (1968). **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARQUES, A.; TAVARES, E. ; SOUZA, J. ; MAGALHÃES, J. A.; LÉLLIS, J. A Ergonomia como um Fator Determinante no Bom Andamento da Produção: um Estudo de Caso. **Revista Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação Ano 4 - Edição 1** – Setembro-Novembro de 2010.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. (org). **Medidas de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 37-60, Brasília, jan./jun., 2004.

MENEZES, I.G.; GOMES, A.C.P. Clima organizacional: uma revisão histórica do constructo. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n.1, p.158-179, abr./jun. 2010.

MEZOMO, J. C. **Educação Qualidade**: a escola volta às aulas. São Paulo: Terra, 1994. p.150-167

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATTI, G. (2002). Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. Florianópolis, 2002. **Tese (Doutorado)**. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F.; ARAÚJO, A. G.; Clima organizacional: um estudo na Superintendência Estadual de um Banco Múltiplo. **Tekhne e Logos**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 50-64, ago. /dez. 2013.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992. 418 p.

TORO, F. A; **El clima organizacional**: perfil de empresas colombianas. Medellin: Cicel Ltda; 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: criando Vantagem Competitiva, São Paulo: Saraiva, 2006.

WATERS, L. K. et al. **Organization climate dimensions and job related attitudes**. Personnel Psychology. Washington, 1974.

## Documento Digitalizado Restrito

### Entrega de trabalho de conclusão de curso

**Assunto:** Entrega de trabalho de conclusão de curso  
**Assinado por:** Kaline Sonaly  
**Tipo do Documento:** Requerimento  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Restrito  
**Hipótese Legal:** Informação Pessoal (Art. 31 da Lei no 12.527/2011)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Kaline Sonaly da Silva, ALUNO (20171660210) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PNAF - JOÃO PESSOA**, em 14/01/2022 23:11:30.

Este documento foi armazenado no SUAP em 14/01/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

**Código Verificador:** 418448

**Código de Autenticação:** 06090a8d3f

