



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA
CAMPUS VII - GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RAYELLE TOMAZ FEITOZA

**CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO DOS SERVIDORES NA
GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO NA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL
DE UMA CIDADE NO SERTÃO PARAÍBANO**

**PATOS-PB
2024**

RAYELLE TOMAZ FEITOZA

**CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO DOS SERVIDORES NA
GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO NA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL
DE UMA CIDADE NO SERTÃO PARAÍBANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção de título de bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão Pública

Orientador(a): Dra. Simone Costa Silva

**PATOS-PB
2024**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F311c Feitoza, Rayelle Tomaz.
Clima organizacional e comportamento dos servidores na gestão pública [manuscrito] : Um estudo na Secretaria de Assistência Social de uma cidade no Sertão Paraibano / Rayelle Tomaz Feitoza. - 2024.
22 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Profa. Dra. Simone Costa Silva, Coordenação do Curso de Administração - CCEA. "

1. Cultura. 2. Cultura organizacional . 3. Trabalho em equipe . 4. Gestão de pessoas. 5. Administração Pública. I.
Título

21. ed. CDD 658.409

RAYELLE TOMAZ FEITOZA

**CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO DOS SERVIDORES NA
GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO NA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL
DE UMA CIDADE NO SERTÃO PARAÍBANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção de título de bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão Pública

Orientador(a): Dra. Simone Costa Silva

Aprovado em: 18/06/2024

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



SIMONE COSTA SILVA

Data: 27/06/2024 23:09:31-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dra. Simone Costa Silva

UEPB - ORIENTADORA

Documento assinado digitalmente



BRUNA CORDEIRO DE SOUSA

Data: 27/06/2024 16:04:29-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Ma. Bruna Cordeiro de Sousa

UEPB – EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



GEYMESSON BRITO DA SILVA

Data: 27/06/2024 14:18:56-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Me. Geymeesson Brito da Silva

IFPB - EXAMINADOR

AGRADECIMENTOS

Diante de tudo quero expressar minha gratidão a Deus em primeiro lugar, com a fé Nele consegui chegar à conclusão do meu curso, com a gratidão a Ele por ter colocado pessoas que contribuíram com meu aprendizado ao longo da minha jornada estudantil, professores excelentes que me tornaram uma futura administradora. A banca e minha orientadora que foi uma querida em todo o trabalho.

Em especial, quero agradecer ao meu “*Squad*” que depois se tornou uma “*Trupe*”, Maria Aparecida (Cidinha), Maria Luiza, Rita (Gigi), Geferson e Vitor. Vocês, sem dúvida nenhuma, foram meus alicerces nessa jornada, sem a amizade de vocês com certeza esse caminho teria sido muito mais difícil. Fora da UEPB tem mais um anjo que quero expressar minha gratidão, Marcella sempre esteve ao meu lado me incentivando, dando apoio e suporte quando precisava.

Por fim, a minha mãe, que se dispôs a cuidar do meu bem mais precioso para que eu conseguisse concluir um dos meus sonhos. Meu muito obrigada, amo cada um de vocês que fizeram e fazem parte da minha história.

*Deus sabe o que faz (...) então só confia e fique
em paz.*

Leandro Borges

RESUMO

O clima organizacional de uma instituição influencia no comportamento dos colaboradores que nela atuam, isso porque a forma como os indivíduos percebem o ambiente organizacional influencia diretamente no seu desempenho e na sua produtividade. Sendo assim, esse trabalho busca analisar a relação entre clima organização e comportamento dos servidores da Secretaria de Assistência Social de uma cidade da Paraíba, a partir de uma revisão bibliográfica exploratória, baseada em trabalhos presentes na literatura, que proporcionam maior familiaridade com o tema, além da realização de um estudo de caso com os servidores da secretaria de assistência social. Os dados foram analisados de forma quantitativa e diante dos resultados levantados, é possível afirmar que as variáveis que mais se destacam na relação clima organizacional e comportamento dos colaboradores estão relacionadas ao estilo de gerência, comportamento organizacional, bem como ao trabalho em equipe.

Palavras-chave: Cultura. Cultura Organizacional. Trabalho em equipe. Gestão de Pessoas. Administração Pública.

ABSTRACT

The organizational climate of an institution influences the behavior of the employees who work in it, because the way individuals perceive the organizational environment directly influences their performance and productivity. Thus, this work seeks to analyze the relationship between climate, organization and behavior of the employees of the Social Assistance Secretariat of a city in Paraíba, based on an exploratory bibliographic review, based on works present in the literature, which provide greater familiarity with the theme, in addition to conducting a case study with the employees of the Social Assistance Secretariat. The data were analyzed quantitatively and in view of the results raised, it is possible to state that the variables that stand out the most in the relationship between organizational climate and employee behavior are related to management style, organizational behavior, as well as teamwork.

KEY-WORDS: *Culture. Organizational Culture. Teamwork. People Management. Public administration*

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Resultados da variável estilo de gerência	14
TABELA 2: Resultados da variável comportamento organizacional	14
TABELA 3: Resultados da variável trabalho em equipe	15
TABELA 4: Resultados da variável reconhecimento	15
TABELA 5: Resultados da variável carga de trabalho	16
TABELA 6: Resultados da variável condições de trabalho	16

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E ASPECTOS	10
2.2 RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS	10
2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	11
3. METODOLOGIA CIENTÍFICA	13
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	14
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
6. REFERÊNCIAS.....	19
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	22

1. INTRODUÇÃO

Construir e manter um clima organizacional saudável é essencial para o bom funcionamento de toda e qualquer organização, seja ela pública, privada ou do Terceiro Setor. A forma como os indivíduos percebem o ambiente organizacional influencia diretamente no seu desempenho e na sua produtividade.

Pesquisas a respeito do clima organizacional e sua importância para o bom desempenho das atividades dentro das organizações, são o foco e objeto de estudo de muitos acadêmicos e gestores, tais como os trabalhos de Paulino e Bezerra (2008) que discute sobre a importância que o clima organizacional exerce sobre a satisfação das pessoas dentro das organizações; Bispo (2006), que reflete sobre o porquê de preocupar-se em manter um clima saudável com os clientes, mas não dedicar o mesmo cuidado ao clima dentro do próprio ambiente organizacional e Coda (1993), que defende e afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa.

Buscando uma conceituação, Bennis (1996, p.6), define o clima como “um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade e relações sociais”.

O presente trabalho busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como o clima organizacional pode influenciar no comportamento dos colaboradores da secretaria de Assistência Social de uma cidade da Paraíba?

Para responder a pergunta proposta, foram sugeridos os seguintes objetivos: Geral - analisar a relação entre clima organização e comportamento dos servidores da Secretaria de Assistência Social de uma cidade da Paraíba – a) Apresentar a visão dos servidores públicos com relação ao clima organizacional da secretaria de Assistência Social; b) Identificar quais fatores organizacionais influenciam no clima da Secretaria estudada; c) Evidenciar o vínculo entre o clima organizacional e o comportamento dos colaboradores.

Nesta perspectiva, o presente trabalho justifica-se pela relação evidenciada entre clima organizacional e comportamento dos colaboradores, mas que, embora essa relação seja considerada como o elo entre o nível individual e o nível organizacional, ainda existem poucas pesquisas sobre o assunto. Assim, essa pesquisa pode contribuir com estudos a respeito da temática, sobretudo na Administração Pública. Os resultados encontrados poderão ajudar na prática da Gestão tanto em um nível local, para a própria organização estudada, como na gestão pública como um todo.

Além disso, também há uma justificativa a nível pessoal, uma vez que a própria pesquisadora atua no ambiente onde foi realizado o estudo e com sua pesquisa poderá encontrar meios de melhorar o ambiente organizacional e o desempenho de seus colegas colaboradores. Sendo assim, espera-se contribuir com o tema apresentando a percepção dos servidores públicos com relação ao clima organizacional da secretaria de Assistência Social de uma cidade da Paraíba, bem como, identificando como esse clima influencia o comportamento desses colaboradores.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte maneira: após essa breve introdução, temos a fundamentação teórica com alguns conceitos e aspectos sobre clima organizacional, em seguida, os aspectos metodológicos apresentam o caminho seguido para alcance dos resultados da pesquisa. Posteriormente, são mostrados os principais resultados alcançados, bem como discussões pertinentes, seguido de algumas considerações finais e das referências consultadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E ASPECTOS

Antes de falar sobre Clima Organizacional, faz-se necessário fazer algumas considerações sobre Cultura Organizacional. De acordo com Chiavenato (1994, p.52) “a cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas”. É por meio da cultura que a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os membros que a compõe levando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável.

A cultura e o clima organizacional são objeto de estudo de diversos pesquisadores que, ao longo do tempo, se debruçaram sobre o conceito de clima organizacional e sua importância. Inicialmente, é possível afirmar que, enquanto a cultura se relaciona às crenças e valores da organização, o clima está relacionado ao ambiente em si. Segundo Santos (1999), o clima pode mudar ao longo do tempo por aceitar intervenções e mudanças com mais facilidade, enquanto a cultura está relacionada com mudanças a longo prazo, e, portanto, mais profundas, mais complexas e mais difíceis de intervir.

As primeiras premissas dos estudos a respeito de clima organizacional podem ser encontradas no clássico experimento na fábrica de Hawthorne, conduzido por Elton Mayo em 1927 (ASHKANASY; WILDEROM; PETERSON, 2000), onde foi constatado que modificações nas configurações física e social no ambiente de trabalho podem provocar mudanças emocionais e comportamentais nos colaboradores.

O clima organizacional está relacionado com a percepção que os colaboradores têm do ambiente da empresa e seu trabalho em si (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). O clima organizacional é uma ferramenta administrativa usada para medir a satisfação dos colaboradores diante de determinadas variáveis. É possível conceituar clima a partir da visão de alguns autores, tais como Luz (2001), ao afirmar que o clima retrata o quadro geral de satisfação das pessoas no trabalho, e por isso, acaba influenciando na produtividade dos indivíduos e da organização. Já para Laner (2004, p.55), “o clima é um conceito psicológico que se refere às percepções molares desenvolvidas pelas pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho”.

Os trabalhos de Argyris (1958) influenciaram de maneira significativa as pesquisas sobre clima organizacional a partir da década de 1950 (FOREHAND; GILMER, 1964). De acordo com Menezes e Gomes (2010), o clima organizacional pode ser caracterizado como um conjunto de percepções partilhadas por colaboradores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional, sendo um dos construtos mais investigados no campo do comportamento organizacional e tem sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas nas organizações.

Para Chiavenato (2004, p. 119) “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e influencia o seu comportamento”. Ainda, de acordo com Facco (2012), o clima organizacional exerce influência sob a motivação dos colaboradores, quando o clima organizacional for favorável os trabalhadores tendem a trabalhar com maior qualidade, elevando o nível de desempenho da empresa.

2.2 RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS

Conforme Rizzatti (2002), os primeiros estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo.

Acredita-se que o clima organizacional possui uma influência forte e determinante na motivação e satisfação das pessoas que compõem a instituição. Um ambiente com um clima organizacional bom e saudável resulta em atitudes positivas e comportamentos favoráveis por parte dos colaboradores, o trabalho é feito com mais satisfação, envolvimento, empenho, comprometimento e a equipe fica mais engajada e participativa (CHIAVENATO, 2014).

Com o passar do tempo, o ambiente de trabalho tornou-se mais complexo e tal mudança não foi pertinente somente às corporações privadas, uma vez que as organizações públicas também passaram por tal transformação. Em função disso, cresceu o interesse pelo estudo sobre o clima organizacional também no ambiente da gestão pública (COSTA, SCHETINGER, 2012).

De acordo com Luz (1996), o clima organizacional gera satisfação ou insatisfação ao trabalhador influenciando-o em suas atitudes, uma vez que, envolve um conjunto de valores e atitudes comportamentais existentes em uma organização, que refletem o grau de satisfação das pessoas no trabalho, sendo, portanto, reflexo do estado de espírito ou de ânimo das pessoas em um determinado período.

Para Nakata (2009, p.48) “o clima organizacional influencia o ambiente de trabalho interferindo, em longo prazo, em decisões sobre práticas ligadas à Gestão de Pessoas”. Dessa forma, o clima organizacional é determinado pela atuação dos colaboradores no ambiente organizacional. Fatores tanto internos, como externos à empresa, podem influenciar no comportamento dos colaboradores e em sua satisfação dentro do ambiente de trabalho (BISPO, 2006).

Muito se discute sobre o valor humano de uma organização, mas a importância que as pessoas têm no ambiente de trabalho nem sempre é analisada. Os colaboradores são fundamentais, uma vez que, são as fontes criativas do processo de desenvolvimento e crescimento de uma organização. É consenso no mundo atual que a grande diferença entre as organizações está relacionada ao clima alcançado no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2006).

Um ambiente cujo clima organizacional é favorável além de incentivar e motivar a equipe, ele ajuda a reter talentos, diminuir a rotatividade de servidores e colaboradores e aumentar a produtividade. Em uma organização os colaboradores são o reflexo do ambiente, do clima e da cultura que estão inseridos.

2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública pode ser definida como o conjunto harmônico formado por entidades, órgãos e agentes públicos, destinado a exercer as atividades inerentes ao Estado e aos seus fins. De acordo com o professor José Afonso da Silva, “a Administração Pública é o conjunto de meios institucionais, materiais, financeiros e humanos preordenados à execução das decisões políticas.” (SILVA, 2011, p. 656).

Considerando a administração pública, tanto como área de formação, como campo de estudos, tem o objetivo de preparar servidores públicos para a administração pública moderna (FARAH, 2011). Ao longo dos últimos anos a administração pública tem passado por inúmeras mudanças com o objetivo de desenvolver modelos mais eficientes de gestão. A forma de gerir pessoas sofreu significativas transformações, destacando-se: a mudança no perfil dos

profissionais exigidos pelas organizações; o deslocamento do foco do controle para o desenvolvimento; e a maior participação das pessoas para o sucesso organizacional (DUTRA, 2001). Assim como o setor privado a administração pública tem buscado meios de motivar seus colaboradores com o intuito de aumentar sua produtividade, o que antes era um sistema burocrático cheio de normas e regras, hoje, busca ser mais motivador e humano.

De acordo com Araújo (2014), a Administração Pública brasileira passou por três fases distintas sendo que no período da colonização à Era Vargas, há predominância da administração patrimonialista; durante a vigência da Constituição Federal de 1934, a burocracia; e enfim já na Constituição Federal de 1988, a existência da gerencial.

Na administração patrimonialista, própria dos Estados absolutistas europeus do século XVIII, o Estado é a extensão do próprio poder do governante e os seus funcionários são considerados como membros da nobreza. Na administração burocrática, embora possua o grande mérito de ser efetiva no controle dos abusos, corre o risco de transformar o controle a ela inerente em um verdadeiro fim do Estado, e não um simples meio para atingir seus objetivos (ARAÚJO, 2014).

Ainda de acordo com Araújo (2014), a administração gerencial constitui uma forma de avanço, mas sem romper em definitivo com o modelo burocrático, pois não nega todos os seus métodos e princípios, o gerencialismo apoia-se na burocracia, conservando os preceitos básicos, como a admissão de pessoal segundo critérios rígidos, as avaliações de desempenho, o aperfeiçoamento profissional e um sistema de remuneração estruturado. A diferença está na forma como é feito o controle, que passa a concentrar-se nos resultados, e não mais nos processos propriamente ditos.

A Administração Pública se apoia também em princípios básicos: a legalidade, segundo o qual, o administrador somente é permitido realizar o que estiver previsto em lei; impessoalidade, exige do administrador público comportamento impessoal e geral; moralidade, que estabelece a necessidade de toda a atividade administrativa atender a um só tempo à lei, à moral e à equidade; publicidade, são obrigatórios a divulgação e o fornecimento de informações de todos os atos praticados pela Administração Pública, e eficiência, que impõe a necessidade de adoção, pelo administrador, de critérios técnicos e profissionais, que assegurem o melhor resultado possível (PINTO, 2008).

Diferente do que acontece na Administração Privada em que o gestor tem liberdade para gerir a sua organização “da forma que considerar melhor e quiser”, na gestão pública, há Leis que determinam como os gestores devem agir.

As instituições públicas, segundo Rodriguez (1983), possuem um conjunto de características que as distinguem das demais organizações, apresentam características burocráticas, cargos definidos que seguem a hierarquia proposta no seu organograma institucional, o trabalho é realizado de forma sistemática e são organizadas por normas e regulamentos internos, há mudança frequente das lideranças e o desempenho dos colaboradores podem ser influenciados por variáveis como o sistema burocrático, o plano de cargos e salários, entre outras.

De acordo com a Lei nº 8.027 de 12 de abril de 1990, existem algumas normas de conduta que devem ser adotadas por servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências, como por exemplo, exercer com zelo e dedicação as atribuições legais e regulamentares inerentes ao cargo ou função, ser leal às instituições a que servir, observar as normas legais e regulamentares, cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais e atender com presteza.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

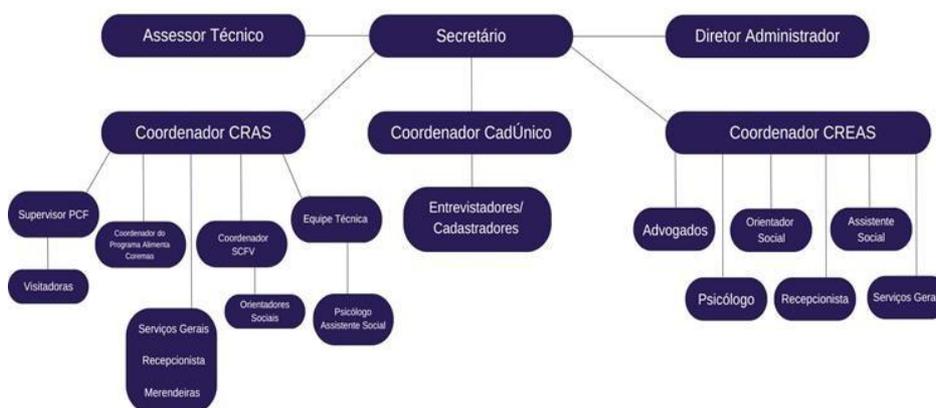
Os servidores são peças essenciais para o bom funcionamento das organizações, assim como no setor privado, o setor público também precisa motivar e estimular sua equipe, um clima organizacional saudável influencia diretamente na produtividade e no desempenho dos funcionários, por isso, conhecer a percepção dos servidores é importante para a gestão pública. Sendo assim, de acordo com os objetivos essa pesquisa se classifica como descritiva, pois busca a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2008 p.28).

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário, que de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 201) trata-se de “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas”. O referido questionário utilizado como instrumento de pesquisa seguiu o modelo proposto por Souza et al (2014), foi constituído por 30 questões, divididas em grupos para analisar diferentes fatores: estilo de gerência, comportamento organizacional, trabalho em equipe, reconhecimento e condições de trabalho. Para cada assertiva haverá uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 corresponde a “Concordo Totalmente”. Tais assertivas abordam as variáveis contextuais capazes de exercer influência no clima organizacional.

Essas assertivas foram divididas em blocos abordando seis aspectos contextuais diferentes: as questões de 1 à 10 estão relacionadas à variável **estilo de gerência**; as assertivas 11 à 15 referem-se ao **comportamento organizacional**; as questões 16 à 20 tratam do **trabalho em equipe**; as assertivas 21 à 24 relacionam-se com o fator **reconhecimento**; as questões de 25 à 27 refletem sobre a questão **carga de trabalho**; e as questões de 28 à 30 tratam sobre as **condições de trabalho**.

Com base nos dados obtidos foi realizada uma análise quantitativa, esse tipo de pesquisa, diferentemente do que acontece na pesquisa qualitativa, seus resultados podem ser quantificados, esse tipo de pesquisa se centra na objetividade (Fonseca, 2002). Após a aplicação do questionário, os dados foram tabulados em uma planilha do *Microsoft Excel*, onde foi calculada a média aritmética das respostas e posteriormente realizada uma análise interpretativa dos dados, que serão apresentados e expostos em quadros e tabelas.

A pesquisa foi realizada com os servidores públicos que compõem a Secretaria Municipal de Assistência Social de uma cidade da Paraíba, dentre esses servidores estão: assistentes sociais, técnicos administrativos, psicólogos e pedagogos, ao todo, a organização possui 32 colaboradores, e desses, 21 participaram da pesquisa e responderam ao questionário. A Secretaria de Assistência Social é composta pela estrutura hierárquica apresentada na Figura 1:

Figura 1: Estrutura Hierárquica da Secretaria de Assistência Social

Fonte: A autora (2024)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão mostrados os principais resultados encontrados durante a operacionalização da pesquisa. Serão abordadas as variáveis referentes aos aspectos contextuais relacionados ao Clima Organizacional. Ainda, serão realizadas algumas discussões sobre os principais achados da pesquisa. Inicialmente vamos apresentar o Estilo de Gerência, esse aspecto trata sobre as assertivas relacionadas as atitudes adotadas pela gerência e servem para determinar o estilo de gerência aplicado na organização, com base na opinião e percepção dos colaboradores. Na Tabela 01 são mostradas as médias das respostas de cada assertiva e a média geral desse aspecto.

Tabela 01: Resultados da variável estilo de gerência

FATOR: ESTILO DE GERÊNCIA	MÉDIA
Meu chefe toma decisões importantes com base na opinião da equipe	4,83
Meu chefe trata igual a todos que estão sob sua liderança	5
No meu local de trabalho é dada liberdade para expressão de opinião	5
As atitudes do meu chefe são claras	4,8
Meu chefe sempre comunica aos subordinados o que ocorre no local de trabalho	4,8
O sentimento de cooperação é estimulado pelo meu chefe	5
Meu chefe transmite entusiasmo e motivação para o trabalho	4,8
Meu chefe é receptivo a críticas relativas ao trabalho	4,8
Meu chefe estabelece, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem usados	5
É mais importante para meu chefe solucionar problemas do que encontrar e punir os culpados	4,8
MÉDIA	4,83

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

O estilo gerencial corresponde à abordagem que o gerente utiliza nos processos de tomada de decisão (Snowden e Boone, 2007). Com base nos dados obtidos na pesquisa, no

Fator 1: Estilo de Gerência, a média das respostas foi equivalente a 4,83, significa dizer que os colaboradores estão fortemente aderentes ao modelo e percebe-se que o estilo de gerência utilizado nessa organização é voltado ao relacionamento e enfatiza as relações de trabalho baseadas na confiança mútua, na amizade, no respeito e no interesse pelas ideias de seus subordinados.

Em seguida será apresentado o Comportamento Organizacional, esse aspecto trata sobre o comportamento dos próprios colaboradores e conta com assertivas como: Sinto-me orgulhoso em trabalhar nessa instituição, entre outras. Na Tabela 02 são mostradas as médias das respostas de cada assertiva e a média geral desse aspecto.

Tabela 02: Resultados da variável comportamento organizacional

FATOR: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	MÉDIA
Sinto-me orgulhoso em trabalhar nessa instituição	5
Sinto-me realizado em fazer parte dessa equipe	5
Conversando com meus amigos sempre mostro minha satisfação em trabalhar nessa instituição	5
Sempre participo dos treinamentos e capacitações oferecidos pela minha organização	4,8
Concordo que os rumos traçados por essa instituição a levam ao sucesso	4,8
MÉDIA	4,92

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

O Fator 2: Comportamento Organizacional apresentou uma média igual a 4,92. Com esse resultado é possível constatar que os colaboradores se mostram sempre satisfeitos por fazer parte da equipe de colaboradores dessa instituição. As assertivas apresentaram médias semelhantes, apenas as duas últimas não obtiveram concordância total dos respondentes, e apresentaram médias menores quando comparadas as três primeiras assertivas.

O aspecto Trabalho em Equipe é o próximo a ser apresentado, esse aspecto trata sobre questões como cooperação, colaboração e respeito entre colegas. Na Tabela 03 são apresentadas as médias das respostas de cada assertiva e a média geral desse aspecto.

Tabela 03: Resultados da variável trabalho em equipe

FATOR TRABALHO EM EQUIPE	MÉDIA
Existe muita cooperação entre os membros do meu setor para a realização das atividades	5
No setor onde trabalho o compromisso com os serviços é assumido com responsabilidade por todos os membros da equipe	4,6
Sou tratado com respeito e estima por meus colegas de equipe	5
No meu setor as pessoas sempre tomam a iniciativa para realizar sua parte no trabalho	5
No meu setor é constante a preocupação em se buscar uma melhor maneira de se fazer os trabalhos.	5
MÉDIA	4,92

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

O trabalho em equipe também é fator motivador e estimulador para um bom clima organizacional, de acordo Mark (2002), a cooperação, para a obtenção de um objetivo comum, é a base da sociedade humana. O Fator 3: Trabalho em equipe, possui média 4,92 e leva a conclusão de que a relação entre a equipe é harmônica e saudável. A única assertiva que chama

atenção foi: “no setor onde trabalho o compromisso com os serviços é assumido com responsabilidade por todos os membros da equipe”, pois apresentou uma média divergente das demais assertivas, enquanto todas têm média igual a 5, essa assertiva tem média 4,6.

Em seguida vem a variável Reconhecimento, esse aspecto trata sobre questões como valorização e reconhecimento do bom trabalho/serviço realizado. Na Tabela 04 serão apresentadas as médias das respostas de cada assertiva e a média geral desse aspecto.

Tabela 04: Resultados da variável reconhecimento

FATOR RECONHECIMENTO	MÉDIA
Quando executo bem meu trabalho, sou valorizado e reconhecido	4,4
Sempre recebo elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo	4,8
A organização inspira o melhor em mim para o meu progresso no desempenho do meu cargo	4,8
Sempre sou reconhecido pelos trabalhos que realizo nessa organização	4,6
MÉDIA	4,65

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

De acordo com os respondentes, a média do Fator reconhecimento é de 4,65, sendo assim, a maioria sente que seu bom trabalho é reconhecido e valorizado, com destaque para assertiva as assertivas: “sempre recebo elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo” e “a organização inspira o melhor em mim para o meu progresso no desempenho do meu cargo”, que apresentaram a maior média. Já assertiva “quando executo bem meu trabalho, sou valorizado e reconhecido”, apresentou a menor média (4,44). De acordo com Dejours (1999, 2008), o reconhecimento torna-se fundamental na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade do trabalhador.

A próxima variável envolve a Carga de Trabalho, esse aspecto conta com assertivas como: “o número de servidores no meu setor é suficiente para desempenhar as funções e atividades demandadas com qualidade”. Na Tabela 05 serão apresentadas as médias das respostas de cada assertiva e a média geral desse aspecto.

Tabela 05: Resultados da variável carga de trabalho

FATOR CARGA DE TRABALHO	MÉDIA
O número de servidores no meu setor é suficiente para desempenhar as funções e	4,6
O volume de serviço não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo	4,6
O volume de serviço que realizo é compatível com meu horário de trabalho	4,6
MÉDIA	4,6

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

O processo de trabalho é constituído por condições geradoras de cargas de trabalho que atuam direta ou indiretamente na saúde dos trabalhadores (Carvalho, 2019). De acordo com as respostas dos colaboradores, a média para o Fator Carga de Trabalho é de 4,6 e a média de cada assertiva é a mesma, 4,6. A maioria das respostas está em concordância e apresentam similaridades o que leva a constatar que a carga de trabalho é suficiente para cumprir as atribuições designadas e o volume de serviço atribuído aos servidores é compatível com o horário de trabalho.

Por fim, o aspecto Condições de Trabalho, esse aspecto conta com assertivas como: “o meu ambiente de trabalho é adequado à realização das minhas atividades”. Na Tabela 06 serão apresentadas as médias das respostas de cada assertiva e a média geral desse aspecto.

Tabela 06: Resultados da variável condições de trabalho

FATOR CONDIÇÕES DE TRABALHO	MÉDIA
Tenho acesso a instrumentos e materiais necessários para o bom desempenho do meu trabalho	4,6
As condições de segurança na instituição onde trabalho é satisfatória	4,6
O meu ambiente de trabalho é adequado à realização das minhas atividades	4,6
MÉDIA	4,6

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Essa última variável analisada está relacionada as condições de trabalho, embora não pareça, o ambiente de trabalho, as condições de segurança e os materiais disponíveis para executar as tarefas e funções, também influenciam na construção do clima organizacional. Com base nos dados obtidos, a maioria dos colaboradores se mostra satisfeitos com as condições de trabalho oferecidas pela organização.

De acordo com as respostas dos colaboradores, a média para o Fator Condições de Trabalho é igual a 4,6. Mais uma vez a resposta dos colaboradores respondentes apresentou média similar, e assim, considera-se que todos os fatores e aspectos ligados as condições de trabalho são satisfatórias e suficientes.

De acordo com os resultados obtidos, percebe-se que o Clima Organizacional no ambiente da Gestão Pública, em específico da Secretaria de Assistência Social estudada é favorável e influencia de forma positiva no comportamento dos colaboradores, com relação a variável estilo de gerência, a média 4,83 demonstra que os colaboradores estão fortemente aderentes ao modelo adotado pela organização, a variável comportamento organizacional foi a que apresentou a maior média – 4,92 – o que comprova que os colaboradores estão satisfeitos em trabalhar nessa organização, a mesma média se repete na variável trabalho em equipe, o que deixa claro tratar-se de uma equipe harmônica e saudável.

A variável reconhecimento apresentou uma média de 4,65, o que evidencia que a maioria dos colaboradores sentem que seu bom trabalho é reconhecido e valorizado, por fim, as variáveis carga de trabalho e condições de trabalho apresentaram a mesma média, 4,6, com base nesse resultado conclui-se que tanto a carga horária como as condições de trabalho oferecidas pela organização são suficientes para os colaboradores desenvolverem um bom trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha como objetivo principal analisar aspectos do Clima Organizacional da Secretaria de Assistência Social de uma cidade da Paraíba. Para tal, foi realizado um estudo com 21 colaboradores que fazem parte do grupo de funcionários da Secretaria de Assistência Social.

Diante dos resultados levantados, é possível afirmar que o objetivo foi alcançado, uma vez que foram analisados vários aspectos que formam e moldam o Clima Organizacional na organização estudada e que as variáveis que mais se destacam na relação clima organizacional

e comportamento dos colaboradores estão relacionadas ao estilo de gerência, comportamento organizacional, bem como ao trabalho em equipe.

Além disso, o reconhecimento pelo bom serviço prestado, a carga de trabalho e os aspectos relacionados as condições no ambiente de trabalho, também foram aspectos que podem contribuir para o contexto capaz de proporcionar um bom clima organizacional e consequentemente influenciar no comportamento dos colaboradores.

Dentre os principais desafios para a realização desse estudo, está a limitada quantidade de respondentes, nem todos os colaboradores se dispuseram a participar, alguns por não se sentirem à vontade, outros por simplesmente não quererem participar.

Ademais, cabe ressaltar que mesmo já existindo um bom volume de material teórico sobre essa temática, os estudos e pesquisas sobre a questão do clima organizacional oferecem um vasto campo de pesquisa, ainda mais quando relacionados a sua influência para o comportamento, desempenho e produtividade dos colaboradores. O conhecimento científico obtido através desse tipo de pesquisas poderá ser empregado para motivar mudanças e melhorias a serem implantadas pelas mais diversas organizações, sejam elas públicas, como essa pesquisa, privadas ou até mesmo de terceiro setor.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação dessa mesma pesquisa em outras secretarias do mesmo Município e assim comparar os resultados obtidos e sugerir melhorias para esses ambientes e consequentemente, contribuir com melhorias para a Gestão Pública como um todo.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, S. B. **Evolução da administração pública no Brasil focando o princípio da eficiência.** Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, PB, Brasil. Recuperado de <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/8460/1/PDF>, 2014.
- ARGYRIS, C. (1958). *Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank.* **Administrative Science Quarterly**, 2 (4), 501-520.
- ASKANASY, N. P.; WILDEROM, C. P. M. & Peterson, M. F. (2000). **Handbook of organizational culture and climate.** California: Sage Pub.
- BENNIS, W. **A Formação do Líder.** São Paulo: Atlas, 162 p, 1996
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, p. 258-273, 2006.
- BRASIL. Lei Nº 8.027, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências.. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1990.
- CARVALHO, Deciane Pintanela de et al. Cargas de trabalho e os desgastes à saúde dos trabalhadores da enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 72, p. 1435-1441, 2019.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciamento de Pessoas.** 3ª edição. São Paulo: Makron books. 252 p, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CODA, R. (1997). Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: C. W. Bergamini & R. Coda (orgs). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** (pp. 117-191). São Paulo: Atlas.
- COSTA, Vívian Flores; SCHETINGER, Maria Rosa Chitolina. Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino. **Anais do Encontro de Administração Pública e Governo-EnPAG**, 2012.
- DEJOURS, C. Addendum da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.** Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008. p. 49-106.
- DE SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

- Dutra, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FACCO, Marcelly et al. Motivação e clima organizacional. **Revista Foco**. 5ª edição. Abril de, 2012.
- FARAH, Marta Ferreira Santos. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 813-836, 2011.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila
- FOREHAND, G. A. & GILMER, H. B. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*. **Psychological Bulletin**, 62 (6), 361-382
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** . 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- INFANTE, Lucyene Pereira Pinto et al. **Clima Organizacional e Burnout: Um estudo com servidores públicos federais**. 2016.
- LANER, A. S.; CRUZ, J. B. **Repensando as organizações: da formação à participação**. São Paulo: Fundação Boiteux, 2004.
- Luz, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.
- Mark, Noah P. *Cultural transmission, disproportionate prior exposure, and the evolution of cooperation*. **American Sociological Review**, v. 67, n. 3, Junho 2002.
- MARTINS, Igor et al. GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: DA CONSTRUÇÃO EPISTEMOLÓGICA A SUA REFERÊNCIA COMO PADRÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO. **Revista do CCEI**, v. 19, n. 34, p. 63-74, 2015.
- MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.
- NEVES, Arminda. **Gestão na administração pública**. Pergaminho/Bertrand, 2002.
- PAULINO, Andicléia Tomaz; BEZERRA, Rosângela de Menezes Cortes. A importância do clima organizacional: um Estudo de Caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN. **Revista UNI-RN**, v. 4, n. 1/2, p. 31-31, 2008.
- PINTO, Alexandre Guimarães Gavião. **Os Princípios mais relevantes do Direito Administrativos**. Revista da EMERJ, v. 11, n. 42, p. 130-141, 2008.

RIZZATTI, G. *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, Stephen P.; JUDGE; Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUEZ, L. L. **Novos Enfoques sobre Administração Universitária**. In: III CONGRESSO DA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA. 15 Administração Universitária em tempos de crise: perspectivas para o ano 2000. Salvador, 1983.

SANTOS, N. M. N. F. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. *A leader's framework for decision making*. **Harvard Business Review**, 85(11):69–76, 200

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Marque apenas um número conforme a resposta na legenda abaixo.

LEGENDA: 1. Discordo Totalmente 2. Discordo em partes 3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo em partes 5. Concordo totalmente

FATOR: ESTILO DE GERÊNCIA		1	2	3	4	5
1	Meu chefe toma decisões importantes com base na opinião da equipe					
2	Meu chefe trata igual a todos que estão sob sua liderança					
3	No meu local de trabalho é dada liberdade para expressão de opinião					
4	As atitudes do meu chefe são claras					
5	Meu chefe sempre comunica aos subordinados o que ocorre no local de trabalho					
6	O sentimento de cooperação é estimulado pelo meu chefe					
7	Meu chefe transmite entusiasmo e motivação para o trabalho					
8	Meu chefe é receptivo a críticas relativas ao trabalho					
9	Meu chefe estabelece, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem usados					
10	É mais importante para meu chefe solucionar problemas do que encontrar e punir os culpados					
FATOR: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL		1	2	3	4	5
11	Sinto-me orgulhoso em trabalhar nessa instituição					
12	Sinto-me realizado em fazer parte dessa equipe					
13	Conversando com meus amigos sempre mostro minha satisfação em trabalhar nessa instituição					
14	Sempre participo dos treinamentos e capacitações oferecidos pela minha organização					
15	Concordo que os rumos traçados por essa instituição a levam ao sucesso					
FATOR: TRABALHO EM EQUIPE		1	2	3	4	5
16	Existe muita cooperação entre os membros do meu setor para a realização das atividades					
17	No setor onde trabalho o compromisso com os serviços é assumido com responsabilidade por todos os membros da equipe					
18	Sou tratado com respeito e estima por meus colegas de equipe					
19	No meu setor as pessoas sempre tomam a iniciativa para realizar sua parte no trabalho					
20	No meu setor é constante a preocupação em se buscar uma melhor maneira de se fazer os trabalhos.					
FATOR: RECONHECIMENTO		1	2	3	4	5
21	Quando executo bem meu trabalho, sou valorizado e reconhecido					
22	Sempre recebo elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo					
23	A organização inspira o melhor em mim para o meu progresso no desempenho do meu cargo					
24	Sempre sou reconhecido pelos trabalhos que realizo nessa organização					
FATOR: CARGA DE TRABALHO		1	2	3	4	5
25	O número de servidores no meu setor é suficiente para desempenhar as funções e atividades demandadas com qualidade					
26	O volume de serviço não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo					
27	O volume de serviço que realizo é compatível com meu horário de trabalho					
FATOR: CONDIÇÕES DE TRABALHO		1	2	3	4	5
28	Tenho acesso a instrumentos e materiais necessários para o bom desempenho do meu trabalho					
29	As condições de segurança na instituição onde trabalho é satisfatória					
30	O meu ambiente de trabalho é adequado à realização das minhas atividades					

Fonte: Adaptado de BEDANI (2006)