



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
GESTÃO PÚBLICA**

**MONALIZA TAMARIS VIANA LAZARO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: um estudo de caso  
na equipe da Secretaria Municipal de Saúde de Zabelê**

**CAMPINA GRANDE  
2021**

MONALIZA TAMARIS VIANA LAZARO

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:** um estudo de caso  
na equipe da Secretaria Municipal de Saúde de Zabelê

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Gestão Pública – Tecnólogo da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

**Área de concentração:** Gestão Pública.

**Orientador:** Prof. Dr. João Damasceno.

**CAMPINA GRANDE  
2021**

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.

L431c Lazaro, Monaliza Tamaris Viana.  
Clima organizacional na administração pública [manuscrito]  
: um estudo de caso na equipe da Secretaria Municipal de  
Saúde de Zabelê / Monaliza Tamaris Viana Lazaro. - 2021.  
35 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em  
Gestão Pública - Tecnológico) - Universidade Estadual da  
Paraíba, EAD - Campina Grande , 2021.

"Orientação : Prof. Dr. João Damasceno , Departamento  
de Geografia - CEDUC."

1. Administração Pública. 2. Clima Organizacional. 3.  
Motivação. 4. Plano de Ação. I. Título

21. ed. CDD 351

MONALIZA TAMARIS VIANA LAZARO

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:** um estudo de caso  
na equipe da Secretaria Municipal de Saúde de Zabelê

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentada ao Curso de Gestão Pública  
– Tecnólogo da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à  
obtenção do título de Tecnólogo em  
Gestão Pública.

Área de concentração: Gestão Pública

Aprovada em: 05/04/2021.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Profº Dr. João Damasceno (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Profº Ms Ubiramar Sinfrônio Pita  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Profª Ms Carolina Cavalcanti Bezerra  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que é meu maior orientador e que nunca me abandonou, segundo à minha avó materna, "*In Memoriam*", que foi a maior incentivadora de toda minha vida acadêmica.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Dr. João Damasceno, por seu empenho e dedicação na realização desse trabalho.

Aos meus filhos e meu esposo que são meu maior estímulo na vida, eles que me motivam diariamente a estudar e buscar melhores condições para nossa família.

Ao Prefeito Dalyson Neves por se esforçar em trazer oportunidades de capacitação para os profissionais da nossa cidade, prezando em oferecer o melhor atendimento a nossa população.

A minha mãe (*In Memoriam*), embora fisicamente ausente, foi a responsável por me trazer ao mundo.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio, companheirismo e a colaboração diária.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar.

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:** um estudo de caso na equipe da Secretaria Municipal de Saúde de Zabelê

**Monaliza Tamaris Viana Lazaro<sup>1</sup>**

**RESUMO**

Este artigo tem por objetivo expor a importância de um clima organizacional satisfatório, partindo da explanação do conceito de clima, motivação, estímulo e satisfação. Tendo em vista que o mercado de trabalho está cada dia mais competitivo e exigente, surge a expectativa frequente de profissionais aptos e produtivos. Para tal, existe a necessidade de colaboradores motivados, o que é benéfico tanto para os servidores, quanto para a instituição. É nesse sentido que se torna necessária a pesquisa de clima organizacional, a qual identifica os principais “problemas” de uma equipe possivelmente desmotivada e insatisfeita, seja por fatores internos ou externos à instituição. A partir da captação de tais informações, objetiva-se que o gestor tenha uma visão geral de sua equipe e possa elaborar um plano de ação com estratégias de melhorias no ambiente laboral. Utiliza-se, então, uma pesquisa no modelo exploratório e descritivo, a partir de um questionário aplicado em uma secretaria de saúde municipal, o qual permite analisar quão satisfeitos e motivados os servidores estão e quais os estímulos necessários para elevar essa motivação, também é possível constatar, através das pesquisas bibliográficas, que o grau de satisfação no trabalho está estreitamente ligado à motivação que cada servidor possui. Destaca-se, ainda, que essa motivação é puramente individual e interna, podendo apenas ser estimulada pelo gestor e não estipulada ou oferecida por ele. Com as informações coletadas o gestor pode elaborar o plano de ação e executar as estratégias adequadas.

Palavras-chave: Administração Pública. Clima Organizacional. Motivação. Plano de Ação.

---

<sup>1</sup> \*Graduanda em Gestão Pública – Tecnólogo da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: monarisviana@hotmail.com

## ABSTRACT

This article aims to expose the importance of a satisfactory organizational climate, starting from the explanation of the concept of climate, motivation, stimulus and satisfaction. Bearing in mind that the labor market is increasingly competitive and demanding, there is a frequent demand for qualified and productive professionals. For this, there is a need for motivated employees, which is beneficial for both the servers and the company. It is in this sense that the organizational climate survey becomes useful, which identifies the main “problems” of a team that is possibly unmotivated and dissatisfied, whether due to factors internal or external to the institution. Based on the capture of such information, the objective is for the manager to have an overview of his team and to be able to develop an action plan with strategies for improving the work environment. It is used, then, a research in the exploratory and descriptive model (bibliographic and field), from a questionnaire applied in a municipal health department, which allows to analyze how satisfied and motivated the employees are and what are the necessary stimuli raising this motivation, it is also possible to see, through bibliographic research, that the degree of job satisfaction is closely linked to the motivation that each employee has. It is also noteworthy that this motivation is purely individual and internal, and can only be stimulated by the manager and not stipulated or offered by him. With the information collected, the manager can elaborate the action plan and execute the appropriate strategies.

**Keywords:** Public administration. Organizational Climate. Motivation. Action plan.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	11
2.1 MODELO PROPOSTO .....	13
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	15
<b>4. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	16
4.1 A ORGANIZAÇÃO E SEUS COLABORADORES .....	16
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	17
4.3 AS VARIÁVEIS INTERNAS .....	18
4.4 AS VARIÁVEIS EXTERNAS .....	21
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	24
<b>6. REFERÊNCIAS</b> .....	26
<b>ANEXO</b> .....	28

## 1. INTRODUÇÃO

A Gestão Pública, entre outros aspectos, tem como foco principal “administrar” os bens e patrimônios do Estado, sendo pautada por leis específicas, que regem as ações em prol da sociedade. No entanto, é válido ressaltar que com o passar dos anos o termo em “prol da sociedade” ficou muito mais abrangente, exigindo cada vez mais a excelência nos serviços prestados.

Essa busca por excelência não é novidade nas empresas privadas, já no setor público a ideia de modernização administrativa tem atraído a atenção dos governantes, que são cada vez mais cobrados por uma população mais ativa/crítica e conhecedora de seus direitos e deveres. Tal exigência é um grande desafio para os gestores dessas instituições, e ao mesmo tempo, desperta a necessidade da prestação de um serviço público de qualidade, que atendam as demandas sociais, e ainda façam com que sua equipe, ou seja, os servidores realizem suas tarefas de maneira motivada, o que segundo Maximiano (2000) é o motivo pelo qual o ser humano ver sentido em realizar determinada tarefa. O autor ainda trata da motivação para o trabalho especificamente, como podemos observar no pensamento abaixo.

Motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. (Maximiano, 2000, p. 347)

Segundo Gaetani (2005), as políticas públicas vinculam-se, tradicionalmente, às questões legais e burocráticas. Observamos que não existe uma preocupação com o clima organizacional, e como esse é capaz de influenciar no trabalho executado por um setor, seja ele público ou privado. Para Fleury & Sampaio (2002), o clima organizacional refere-se “à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham”. Tal percepção pode ser influenciada por fatores externos e internos às organizações (p. 291) e gera inúmeros benefícios para a instituição, seja ela pública ou privada, servindo como um termômetro que indica o grau de satisfação nessa instituição.

Diante dessa temática que busca a excelência nos serviços prestados na Administração pública brasileira, que começaram a adquirir relevância no contexto de emergência do modelo gerencial a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de Bresser-Pereira, no Governo de FHC, surgem estratégias nas instituições públicas que ofereçam satisfação aos servidores, com o desafio de não gerar ônus aos cofres públicos, ao mesmo tempo em que oferece

serviço de qualidade á população. Por este motivo despertou-se o interesse em desenvolver a respectiva pesquisa com a equipe que compõe a Secretaria Municipal de Saúde de Zabelê, uma ótima oportunidade para a pesquisadora buscar estímulos que motivem a equipe da qual ela mesma faz parte, atualmente, como coordenadora.

Dessa forma, esse trabalho objetivou verificar os fatores motivacionais dos servidores, que fazem parte da equipe em foco. Ao se tratar de uma pesquisa, cuja temática é o clima organizacional, ainda buscamos analisar a satisfação dos servidores ao desempenharem as suas respectivas funções, e como esta possível satisfação tem contribuído na prestação dos serviços executados.

Os dados foram levantados através de um questionário objetivo, no qual foi possível observar como as interferências internas e externas influenciam na execução de cada função, partindo das análises dos indicadores de um clima organizacional insatisfatório, tais como: condições físicas inadequadas, benefícios que não atendem as necessidades básicas dos servidores, o modo como os chefes administram, dentre muitos outros.

Analisando também alguns indicadores de um clima organizacional favorável: colaboradores participando espontaneamente dos trabalhos extras, que possuem senso de economia ao utilizar os recursos das repartições, que apresentam boa relação com os demais colegas, dentre outras. Afinal, entende-se que o que é motivador para um colaborador não é o mesmo que motiva o outro, no entanto existem alguns fatores que são comuns a todos ou pelo menos a maioria.

Uma pesquisa dessa natureza justifica-se por buscar identificar os principais “problemas” de uma equipe possivelmente desmotivada e insatisfeita, e a partir dos resultados obtidos, possibilitar ao gestor a elaboração de estratégias e plano de ação, afinal um clima organizacional favorável pode motivar e gerar uma equipe mais comprometida em oferecer maior produção e melhores serviços. Tais ações beneficiam tanto colaboradores, quanto gestores, bem como toda a população atendida.

Partindo dessa necessidade nosso trabalho teve como objetivo geral: avaliar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores mediante o clima organizacional. Já os objetivos específicos foram: identificar estratégias que possibilitem aumentar o nível de satisfação dos servidores e fornecer dados que possibilitem a elaboração de um plano de ação para execução de tais estratégias.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a execução da nossa pesquisa revisamos diversas obras científicas, dentre elas artigos e textos que embasaram e muito contribuíram para o andamento do referido trabalho. Desta forma é importante iniciarmos esclarecendo que clima organizacional é o nome que se dá a percepção coletiva que os membros de uma instituição têm a respeito dessa organização, baseados em sua atmosfera psicológica, ou seja, algo intangível, no entanto tão presente numa organização quanto qualquer outro fator fundamental ao processo de trabalho.

Segundo Chiavenato (2008) toda organização possui clima organizacional, que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma cultura própria de cada uma delas. Esse clima organizacional está relacionado com a moral e a satisfação dos membros de determinada equipe de trabalho, sendo responsável por determinar a qualidade do ambiente, sendo percebido e sentido por cada colaborador. Um clima desfavorável é sentido e influencia diretamente na produção individual e coletiva. O autor também aborda a questão motivacional:

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas – quando positivas – tendem a aumentar a motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2005, p. 53).

Seguindo a mesma linha de pesquisa e trazendo pontos relevantes que influenciam de maneira geral no clima da instituição, Coda (1993) diz que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a instituição. Ou seja, estar vinculado a uma organização com os mesmos ideais, pode tornar o colaborador mais motivado. O autor ainda diz que as organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam a seu clima, de forma que seus padrões sejam, até certo ponto, perpetuados.

Partindo da importância da motivação para o trabalho, Gil (2007) defende que a motivação é algo próprio de cada servidor, distinta a cada personalidade. Não sendo possível que uma pessoa seja capaz de motivar outra. Vergara (2012) segue na mesma vertente e ainda afirma que nós somos responsáveis por motivarmos a nós mesmos.

Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a divergência entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora. (VERGARA, 2012, p. 42)

Retomando ao clima organizacional temos a definição de Champion (1996) que diz:

Impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (CHAMPION *apud* LUZ, 1996, p. 5)

Toda organização possui legislação oficial e, de acordo com Maximiano (2010), os servidores dessas organizações acabam criando normas de conduta informais, que podem coincidir ou até mesmo ir de encontro com o regulamento oficial daquele setor, no entanto não devem ser negligenciados pela gestão, pois acabam por representar um dos elementos mais importantes da cultura organizacional e, por conseguinte, afetar diretamente no clima da instituição, como pode ser evidenciado na citação a seguir.

Cultura é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (Maximiano, 2000)

Maximiano (2000) traz ainda outro ponto relevante sobre a necessidade de se analisar o clima organizacional de determinada equipe, que nada mais é, do que o nível de rendimento que ela é capaz de ter, a capacidade de produção que uma equipe entusiasmada oferece em comparação a outra não tão motivada, ou mesmo insatisfeita.

Para McClelland (1972), o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização. Outra suposição é de que a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que corresponda aos anseios de seus membros, e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais.

McClelland (1972) traz ainda uma observação acerca da influência do gestor/líder no clima da instituição, mesmo ponto destacado por (Kolb, 1986), o qual sugere que o administrador crie um clima “realizador” para estimular tal

comportamento em pessoas com pouca motivação para isso, ou seja, parte da administração a incumbência de estimular sua equipe.

Durante a pesquisa bibliográfica observou-se a recorrência da palavra “satisfação”, por este motivo é interessante mostrar que de acordo com o dicionário Aurélio, "satisfação é o ato ou efeito de satisfazer(-se); contentamento, prazer advindo da realização do que se espera, do que se deseja". Logo, é um consenso que esse sentimento representa um diferencial na forma de se executar as atividades inerentes ao trabalho desenvolvido no serviço público, e está intimamente ligado ao clima organizacional de tal setor. Para conquistar a satisfação dos clientes externos (objetivo principal na prestação de serviços), é necessário conquistar as pessoas que cuidam deles. Como já dito anteriormente, os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável, ao passo que é fato que todos perdem com um clima organizacional desfavorável e funcionários insatisfeitos.

A partir dos estudos empíricos realizados acerca desse assunto e da importância que a análise do clima organizacional possui para desenvolver potencialidades de produção, tivemos a oportunidade de conhecer alguns modelos de pesquisas desenvolvidos e aprimorados ao longo dos anos, sendo o modelo de Carlos Alberto Ferreira Bispo (2006) o escolhido para o desenvolvimento da nossa pesquisa, o qual leva em consideração a evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional. Para atender a essa especificidade, os macro fatores, que influenciam sobre o Clima Organizacional de instituições públicas ou privadas, foram divididos em internos e externos.

Dado o exposto, a pesquisa de clima na equipe da Secretaria Municipal de Saúde de Zabelê buscou compreender os fatores que levam à satisfação e/ou insatisfação dos seus servidores, como veremos a seguir.

## 2.1 MODELO PROPOSTO

O modelo proposto, além de vários fatores/indicadores apresentados nos outros modelos de pesquisa de clima organizacional, considera também outros fatores que influenciam as decisões, as atitudes e o comportamento dos colaboradores. Dentre esses, temos os fatores internos que são aqueles originados dentro da própria organização, podendo esta atuar diretamente sobre esses fatores para tentar melhorá-los, e produzir melhores resultados para o setor, os

clientes/usuários e os funcionários. Assim como temos os fatores externos que têm origem fora do âmbito da organização, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários, por isso não podem ser desprezados. Destacando que a influência externa sempre existiu, porém, é mais presente nos dias de hoje, do que no passado. Vejamos a seguir quais fatores devem ser observados de acordo com esse modelo de pesquisa.

a) Fatores internos de influência:

-ambiente de trabalho - estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;

-assistência aos colaboradores - estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;

- burocracia - avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos colaboradores;

-cultura organizacional - avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os colaboradores e suas atividades;

- estrutura organizacional - mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos colaboradores;

- nível sociocultural - procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos colaboradores estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;

-incentivos profissionais - visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos colaboradores;

- remuneração – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;

- segurança profissional – avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos colaboradores;

- transporte casa/trabalho – trabalho/casa – mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e viceversa;

- vida profissional – estabelece o grau de identificação profissional dos colaboradores com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

b) Fatores externos de influência:

- convivência familiar – procura avaliar o nível da convivência familiar dos colaboradores, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;

- férias e lazer – avaliam o grau de satisfação dos colaboradores com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;

- investimentos e despesas familiares – procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos colaboradores;

- política e economia – tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos colaboradores;

- saúde – tenta avaliar a opinião dos próprios colaboradores sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;

- segurança pública – avalia o nível de influência deste item na vida diária dos colaboradores;

- situação financeira – o fato de um colaboradores ter uma situação financeira estável o deixa muito mais tranquilo e disposto para trabalhar.

(UM NOVO MODELO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL, 2006, p. 263,264)

Vale ressaltar que o universo da pesquisa foi formado por servidores públicos municipais, concursados e contratados, lotados na respectiva secretaria. Vejamos a seguir o método de aplicação da pesquisa.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa assumiu um caráter exploratório e descritivo, GIL (2008) define a Pesquisa Exploratória como aquela que se proporciona a uma maior familiaridade com o problema explicitado. Pode envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. A pesquisa descritiva é aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica, devido a necessidade de recorrer a livros e artigos para fundamentação e estudo de caso.

O nosso trabalho analisou o clima organizacional entre os servidores da secretaria de saúde, sendo o questionário dividido em 3 blocos: uma folha de introdução com esclarecimentos da pesquisa, uma folha para avaliação das variáveis internas e uma folha para avaliação das variáveis externas. Os dados obtidos foram tratados quantitativamente, a partir das respostas dos 50 servidores lotados nessa secretaria, ou seja, 100% dos convidados para participar da pesquisa.

A respeito do uso do questionário seguimos as bases fundamentadas por Gil (2008), que define o questionário “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. Corroborando ainda com esta técnica Parasuraman (1991), define o questionário como um conjunto de questões feito com o fim de gerar os dados necessários para se atingirem os objetivos de um projeto, sendo muito importante na pesquisa científica, particularmente em Ciências Sociais. Contudo, ele afirma que não exista uma metodologia padrão, o questionário precisa ser formulado de modo a atender ao objetivo do trabalho.

Importante destacar que durante a elaboração do questionário é recomendável que haja a consulta de uma pessoa experiente no assunto, visando realizar uma avaliação e conseguinte aprovação, antes de passar à etapa da validação interna – entendida como a verificação de se o questionário mede o que está proposto a aferir (HOSS; CATEN, 2010).

Devido a pesquisa ser realizada por uma pessoa que integra a equipe, houve a necessidade de amplo trabalho de conscientização a respeito da sua importância e

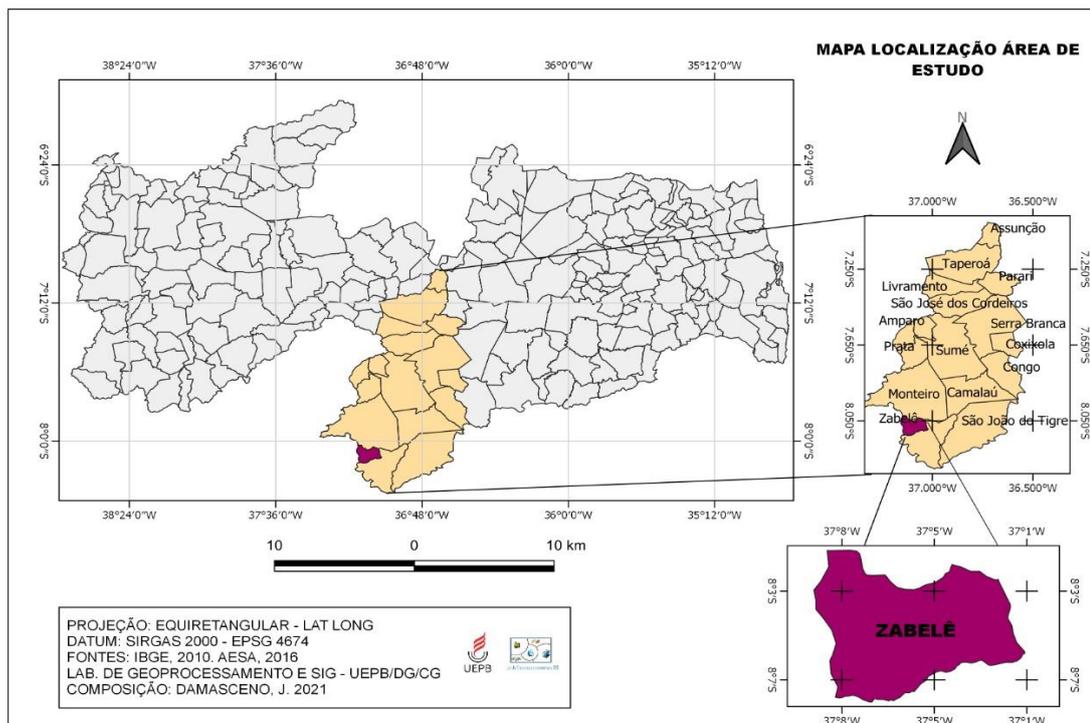
de como essa ajudaria na tomada de decisões, para isso contou-se ainda com a ajuda de uma terceira pessoa na entrega e recolhimento dos questionários, com o objetivo de afastar qualquer interferência hierárquica nos resultados. Ressaltando que a identificação nas folhas de perguntas era opcional.

Todos os funcionários da equipe receberam o questionário e foram orientados de que sua participação era voluntária, salientando que quanto mais servidores participassem da pesquisa, mais fidedigno seria seu resultado, oferecendo um campo mais real de atuação e possíveis melhorias.

#### 4. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

##### 4.1 A ORGANIZAÇÃO E SEUS COLABORADORES

A instituição pública onde foi realizada a pesquisa tem como principal foco o atendimento em saúde à população municipal, a mesma está localizada no Cariri Paraibano, na 5ª gerência regional de saúde, mais especificamente no município de Zabelê, como pode ser observado no mapa, a seguir.



Com relação à estrutura física observamos que a equipe de saúde da cidade está dividida em dois prédios, sendo um deles a sede da Secretaria Municipal de Saúde, onde também está localizada a central de marcação e o laboratório de análises clínicas, e o outro prédio onde fica localizada a Estratégia de Saúde da Família, responsável por 100% de cobertura no perímetro municipal.

A respeito dos colaboradores, podemos observar o quadro 01, o qual apresenta a função dos entrevistados, o setor que está lotado e a quantidade de servidores correspondente a cada uma das funções.

**QUADRO 01**

<b>FUNÇÃO</b>	<b>SETOR</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Atendente Marcação	SMS	02
Diretor	SMS	01
Enfermeiro	ESF	02
Digitador	SMS	01
Fisioterapeuta	SMS	01
Psicólogo	SMS/ESF	01
Farmacêutico	Laboratório	01
Assistente Social	ESF	01
Nutricionista	SMS/ESF	01
Fiscal de Vigilância Sanitária	SMS	01
Agente de Endemias	ESF	02
Auxiliar de Serviços Gerais	SMS/ESF	04
Agente Comunitário de Saúde	ESF	05
Técnico de enfermagem	ESF	08
Farmacêutico	ESF	02
Médico	ESF	01
Odontólogo	ESF	01
Auxiliar em saúde bucal	ESF	01
Recepcionista	SMS/USF	02
Atendente de Farmácia	USF	02
Motorista	SMS/USF	07
Coordenador	SMS/USF	03

Desse quadro, 24 dos colaboradores são efetivos e 26 estão contratados em caráter excepcional.

#### 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a preparação dos questionários foram feitas reuniões com os diversos setores que integram a Secretaria Municipal de Saúde de Zabelê, a fim de explanar sobre a motivação da pesquisa, bem como sua importância para as melhorias dos serviços prestados por tal equipe e de como um ambiente de trabalho favorável pode cooperar para uma vida mais saudável, física e psicologicamente.

É importante destacar que o balizamento a luz de Chiavenato (2005) que acrescenta “novas formas e modelos de organização serão necessários, bem como

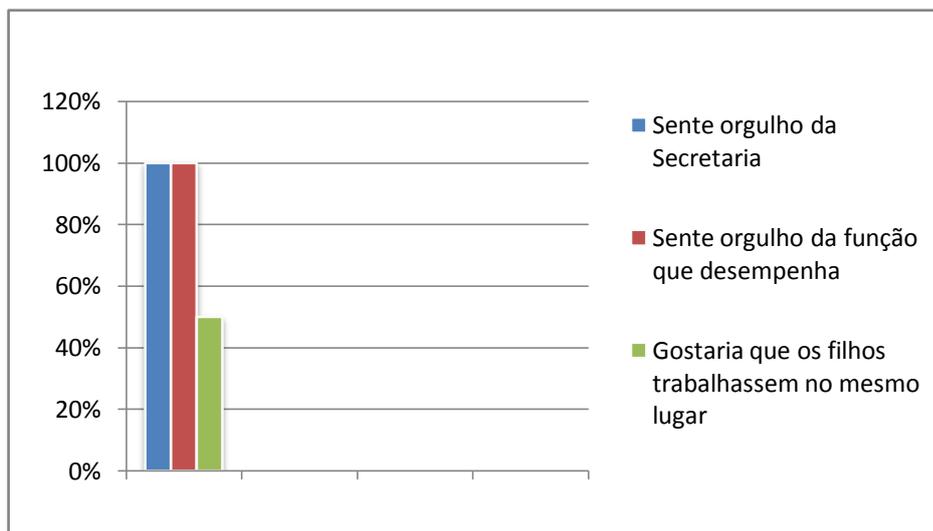
uma nova mentalidade dos administradores será imprescindível para os novos tempos”. Este é o norte da análise que se apresenta.

Pode-se observar que apesar de causar certa curiosidade no início, no contexto geral a pesquisa foi bem aceita pela equipe, apresentando colaboração de todos os convidados para responderem o respectivo questionário.

Apresentaremos a seguir a porcentagem de colaboradores que responderam cada uma das perguntas, assim como uma breve análise dessas, iniciando pelas variáveis internas e em seguida as variáveis externas, ambas dentro do modelo de pesquisa adotado mencionado anteriormente, que traz a influência dos fatores internos e externos, os quais interferem no clima organizacional de determinada empresa.

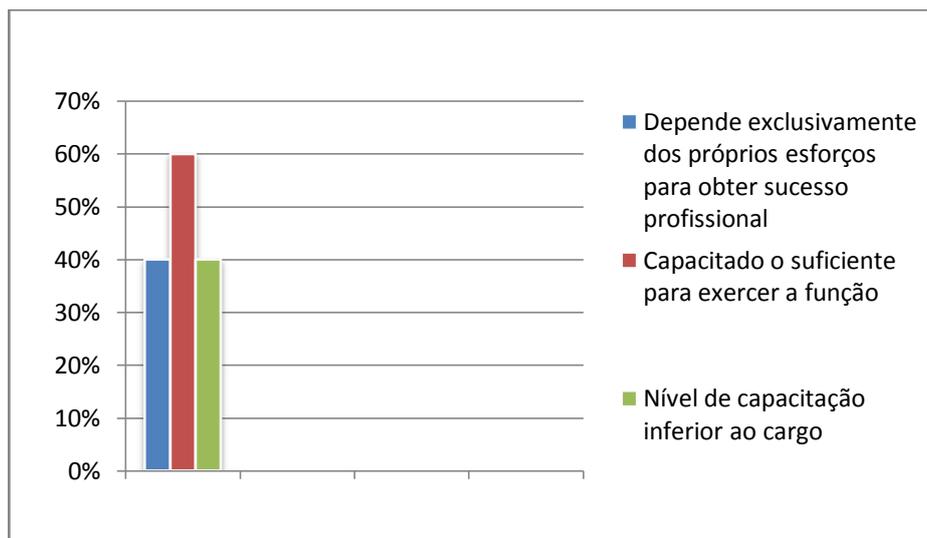
#### 4.3 AS VARIÁVEIS INTERNAS

De acordo com os fatores internos, balizado por OLIVEIRA (2009), definindo que algumas variáveis ambientais internas que devem ser consideradas: funções a serem analisadas; aspectos organizacionais; abrangência dos processos; níveis de controle e avaliação; critérios de avaliação; e obtenção das informações. Esta pesquisa identificou que 100% dos entrevistados sentem orgulho de trabalhar nessa secretaria e da função que desempenham na mesma e demonstram preocupação com o futuro dessa. Desses, 90% relataram estar obtendo sucesso em sua vida profissional. No entanto, ao serem questionados se gostariam de ver seus filhos trabalhando no mesmo lugar que eles, apenas 50% respondeu positivamente, 30% foram contrários a essa perspectiva e 20% não responderam, como podemos observar no gráfico a seguir.



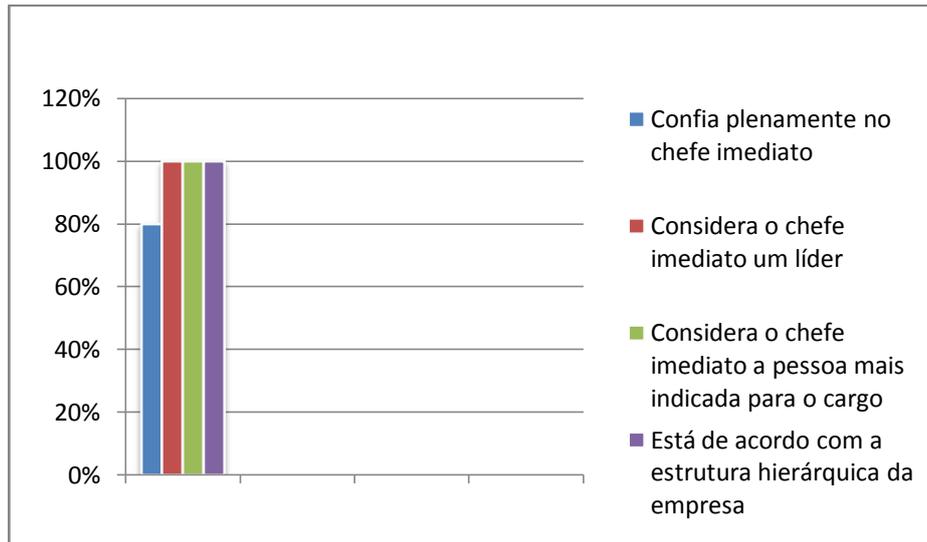
FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2020.

Quando questionados a respeito do seu sucesso profissional depender exclusivamente de esforços pessoais, 40% responderam de maneira afirmativa, enquanto que 30% afirmaram que seu sucesso dependia dessa instituição, já os 30% restantes assinalaram que tal sucesso dependia de ambas as partes. Em seguida a pergunta foi sobre a capacitação para a função exercida, nesse tocante foi possível observar que 60% se sentem preparados o suficiente para desempenharem seu trabalho, enquanto que 40% acham que seu nível de estudo não está no nível necessário.



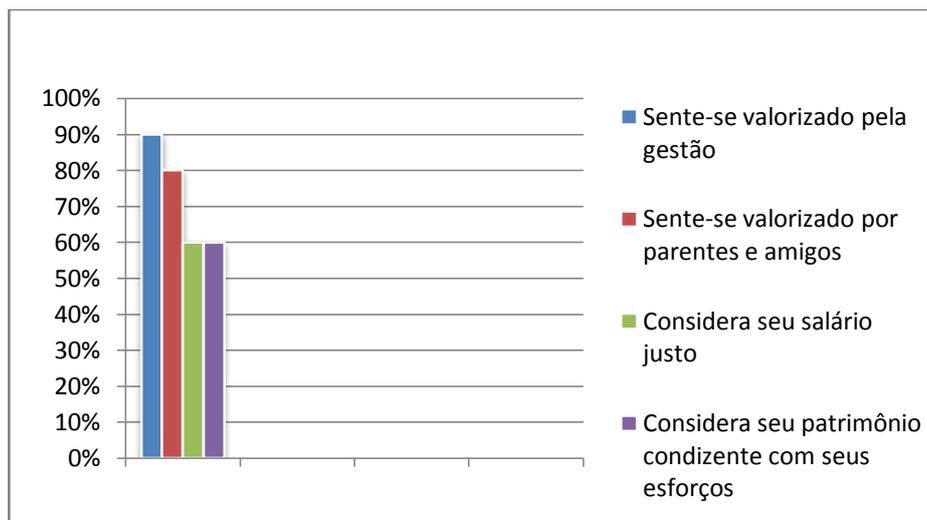
FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2020.

As perguntas seguintes trouxeram indagações a respeito da relação entre gestão e colaboradores, nas quais foi possível notar o nível de satisfação existente nesse cenário. Observamos que 80% dos entrevistados confiam no seu chefe imediato, 100% desses afirmaram ver esse chefe como um líder e ainda o apontaram como a pessoa mais indicada para exercer tal cargo, afirmando que 100% deles estão de acordo com a estrutura hierárquica a qual estão vinculados.



FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2020.

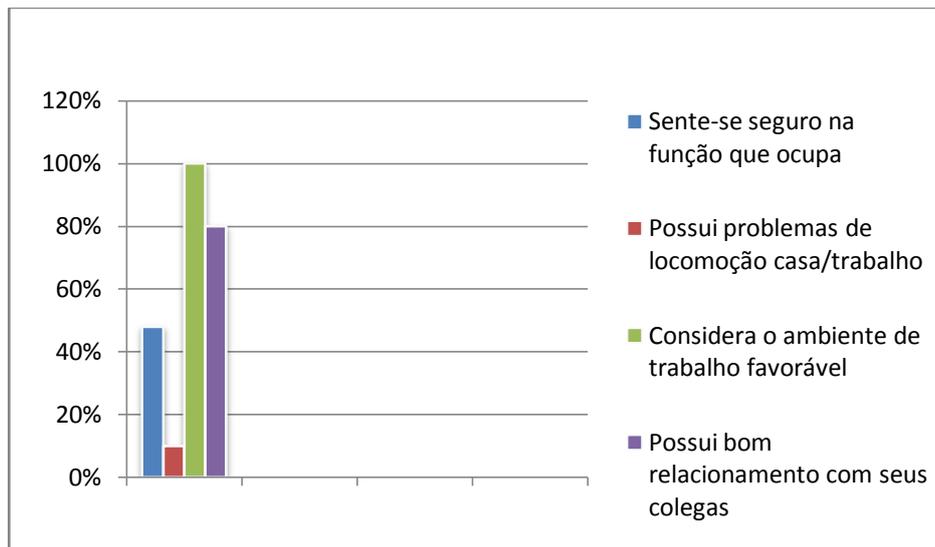
A pesquisa seguiu abordando questões a respeito da valorização profissional, nesse quesito foi possível analisar que 90% dos colaboradores se sentem valorizados pela gestão, no entanto esse número cai para 80% quando questionados sobre a valorização por parte dos amigos e familiares, e apenas 60% consideram justo o salário que recebem atualmente, mesma porcentagem que acha seu patrimônio condizente com os esforços feitos no trabalho, conforme pode ser visto no gráfico a seguir.



FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2020.

A questão seguinte abordou o quão seguros os colaboradores se sentem no cargo que ocupam. Como já foi mencionado, a pesquisa foi realizada na administração pública e nessa questão em específico pudemos observar uma porcentagem proporcional de acordo com os funcionários efetivos e contratados.

Assim 48% se sentem seguros na função, enquanto 52% dizem haver risco de demissão. Foi possível notar que apenas 10% dos colaboradores assinalaram ter algum problema com a locomoção casa/trabalho, enquanto que 100% dos entrevistados disseram ter um ambiente de trabalho favorável à execução de suas tarefas, mesma porcentagem que não vê dificuldades na burocracia adotada pela gestão. Ainda nesse tocante, 80% assinalaram possuir um bom relacionamento com seus colegas de trabalho.

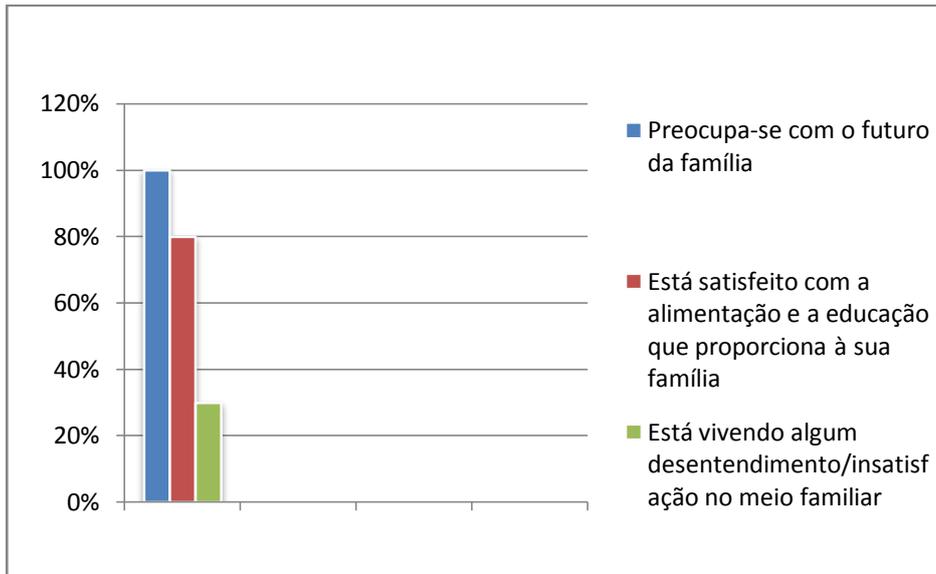


FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2020.

#### 4.4 AS VARIÁVEIS EXTERNAS

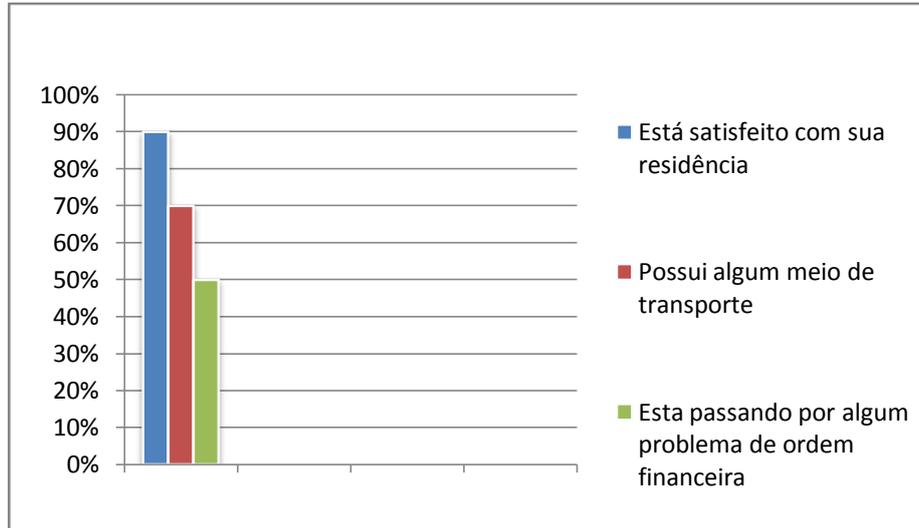
O questionário seguiu para a parte dois, a qual faz um levantamento dos fatores externos que exercem alguma influência no clima organizacional da organização. Tais fatores visam determinar como a relação com a família, com a moradia e os bens materiais elevam o nível de satisfação dos colaboradores.

Quando questionados sobre uma possível preocupação com o futuro da família, 100% dos entrevistados responderam positivamente, 80% assinalaram estar satisfeitos com a alimentação e a educação que estão podendo proporcionar na sua casa e 30% relataram estar vivendo algum desentendimento/insatisfação no meio familiar.



FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2020.

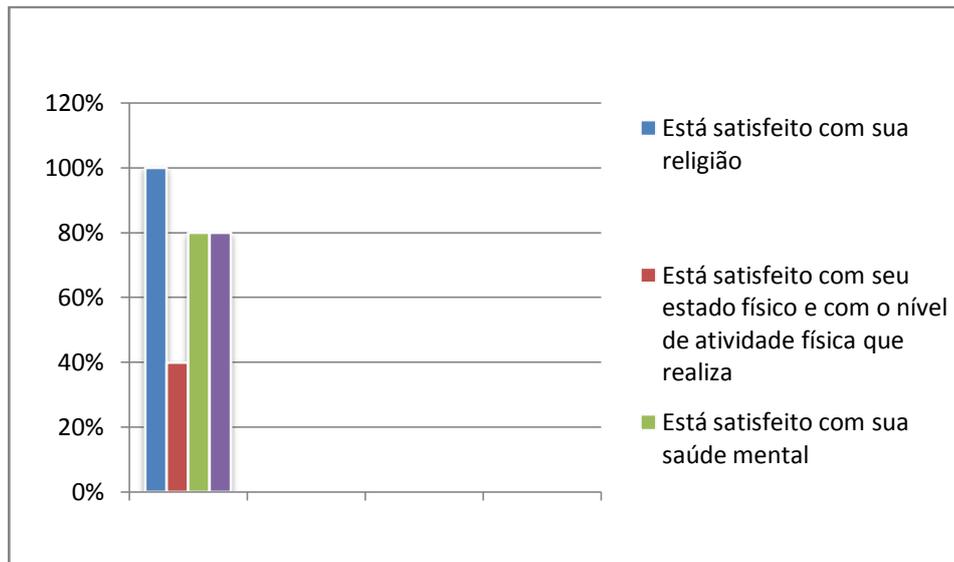
As perguntas seguintes trouxeram questionamentos a respeito de bens materiais, nas quais 90% dos colaboradores marcaram estar satisfeitos com sua residência e 30% assinalaram não possuir meio de transporte próprio, enquanto 50% relataram estar passando por algum problema de ordem financeira.



FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2020.

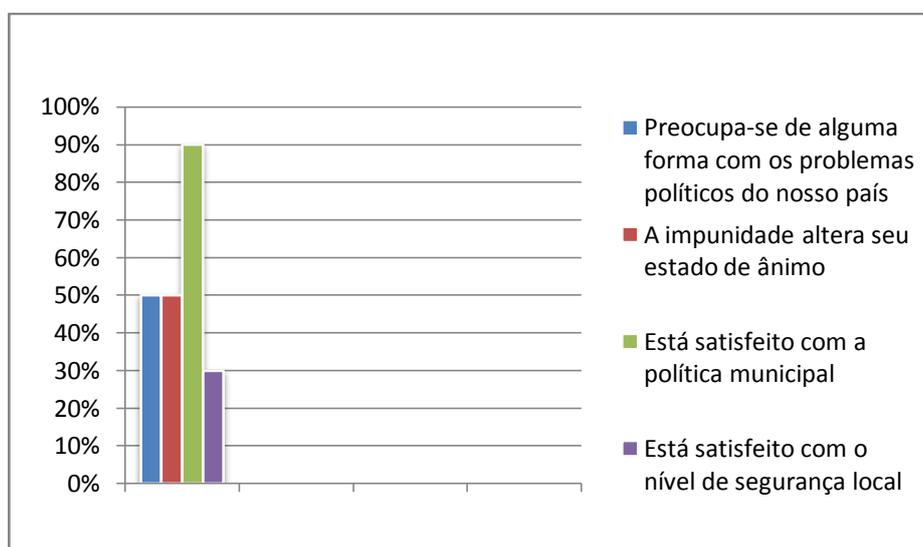
Posteriormente a pesquisa tratou da satisfação dos servidores em relação ao corpo, a saúde mental, religião e relacionamentos. Foi possível observar que 100% dos entrevistados se mostraram satisfeitos com sua religião, enquanto que 60% se disseram insatisfeitos com seu estado físico e com o nível de atividade física que realiza. Em relação a saúde mental, 20% assinalaram ter algum "problema" ou alguma insatisfação. Quando questionados a respeito de quão satisfeitos estão em

relação a vida sexual e afetiva, 80% assinalaram estar satisfeitos, 18% marcaram ter alguma insatisfação e 2,0% não responderam.



FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2020.

As últimas questões da pesquisa trouxeram perguntas a respeito de crises políticas, segurança e corrupção. Foi possível observar que apenas 50% se preocupam de alguma forma com os problemas políticos do nosso país, mesma proporção de colaboradores que assinalaram a impunidade como responsável por alterar seus estados de ânimos. Em relação a política municipal, uma porcentagem de 90% está satisfeito com o atual cenário. Já a questão segurança, 70% dos entrevistados assinalaram possuir alguma insatisfação, seja a nível municipal, estadual ou nacional.



FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2020.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou identificar possíveis causas para um clima organizacional insatisfatório e por consequência um ambiente de trabalho desfavorável, permitindo traçar estratégias que possibilitem melhorar a maneira como alguns servidores prestam seus serviços. A partir do momento que se tem uma visão mais ampla do cenário trabalhado, o gestor pode modificar a forma como intervém na equipe. Segundo McClelland (1972), o clima organizacional permite que o gestor analise o grau de satisfação dos colaboradores e a partir disso "administre a motivação" de tal equipe, melhorando o ambiente como um todo.

O modelo de pesquisa adotado nesse artigo mostrou que além de determinantes estritamente laborais, existem também fatores que vão além das paredes da empresa, fatores esses que estão no contexto de vida de cada servidor, aquém das possibilidades do administrador articular ou mesmo interferir, o que, segundo Bispo (2006) permite apenas uma análise exploratória por parte da gestão. Apesar disso, são fatores importantes numa análise geral. Afinal apesar da motivação ser intrínseca, foi possível observar que existem causas e efeitos em determinadas ações que possibilitam estimular o seu surgimento/elevação, o que acaba por gerar mais satisfação de um modo geral. Reafirmando a ideia de que um clima organizacional favorável é benéfico para colaboradores, gestores e usuários.

Um fator importante de destacar retoma e comprova a questão de cultura organizacional e normas informais, já que foi possível observar que na maioria das questões, os sujeitos da pesquisa seguiram um padrão de respostas parecido, geralmente com uma porcentagem próxima ou superior a 80% dos colaboradores seguindo a mesma linha de raciocínio, tal padrão acaba por facilitar a elaboração do plano de ação e sua posterior execução, pois apesar de cada servidor possuir seu ponto de vista e opiniões diferentes, muitas questões são comuns a toda a organização.

Nessa equipe em específico a pesquisa teve a colaboração positiva de todos os envolvidos, o que permite traçar estratégias mais reais das necessidades da organização como um todo, elaborando um plano de ação mais fidedigno e condizente com a rotina dos servidores. Diante desses resultados, sugerimos à gestão da equipe a elaboração do plano, apresentando estratégias específicas de elevação motivacional, a fim de se alcançar maiores níveis de satisfação por parte dos colaboradores, afinal o ambiente de trabalho, os relacionamentos, o

reconhecimento do gestor e o bem-estar do servidor são fatores consideráveis para um melhor desempenho na prestação de um serviço de melhor qualidade, e de maior rendimento, no qual todos saiam beneficiados.

## 6. REFERÊNCIAS

- AURÉLIO, Buarque de Holanda Ferreira. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2. ed. rev. aum. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- BISPO, C.A.F. **Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional**. Produção v. 16 n.2 p.258-273, maio/ago. 2006.
- CHIAVENATO, I.. **Gestão de Pessoas; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro 3<sup>o</sup>ed., 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.
- CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: **Boletim Administração em Pauta**, suplemento da *Revista de Administração*, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.
- DUARTE, V. **Pesquisas: Exploratória, Descritiva e Explicativa**. Disponível em: . Acesso em 10/11/2020.
- GAETANI, Francisco. **Estratégia e gestão de mudanças nas políticas de gestão pública**. In: LEVY, Evelin (Org.). *Gestão pública no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Fundap, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HOSS, M. e CATEN, C. S. Processo de Validação Interna de um Questionário em uma Survey Research Sobre ISO 9001:2000. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, pp. 104-119, 2010.
- KOLB, D. A. *et al.* **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo, Atlas, 1986.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2 ed. São Paulo: atlas 2000.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologia práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PARASURAMAN, A. **Marketing research**, 2<sup>a</sup> ed. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1991.

SAMPAIO, J. R. E FLEURY, M. T. Uma Discussão Sobre Cultura Organizacional. In: FLEURY, M. T. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Ed. Gente. 2002.

SOUZA E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

SOUZA, E. L. P. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov., 1980.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

**ANEXO**

Abaixo, segue o modelo de questionário proposto por Bispo (2006):

### **Ficha de pesquisa n. 1**

#### **Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa**

##### **Vida Profissional**

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

##### **Estrutura Organizacional**

10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

11. O meu chefe imediato é um líder.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

12. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

13. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.

não  mais ou menos  sim

### **Incentivos Profissionais**

14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

não  mais ou menos  sim

15. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.

não  mais ou menos  sim

16. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.

não  mais ou menos  sim

### **Remuneração**

17. Acho justo o meu salário atual.

não  mais ou menos  sim

18. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.

não  mais ou menos  sim

### **Segurança Profissional**

19. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

não  mais ou menos  sim

### **Nível Sociocultural**

20. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

21. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

### **Transporte dos Funcionários**

22. Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.

não  mais ou menos  sim

### **Ambiente de Trabalho**

23. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

24. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

### **Burocracia**

25. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

### **Cultura Organizacional**

26. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

### **Assistência aos Funcionários**

27. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

### **Ficha de pesquisa n. 2**

#### **Levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa**

##### **Investimentos e Despesas Familiares**

1. Eu me preocupo com o futuro da minha família.

não  mais ou menos  sim

2. Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos.

não  mais ou menos  sim

3. Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.

não  mais ou menos  sim

4. Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.

não  mais ou menos  sim

##### **Convivência Familiar**

5. Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido/companheiro.

não  mais ou menos  sim

6. Estou vivendo bem com os meus filhos.

não  mais ou menos  sim

##### **Situação Financeira**

7. Estou satisfeito com a minha residência.

não  mais ou menos  sim

8. Estou satisfeito com o meu carro.

não  mais ou menos  sim

9. Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família.

não  mais ou menos  sim

10. Estou com a minha situação financeira em ordem.

não  mais ou menos  sim

11. Estou satisfeito com o meu património.

não  mais ou menos  sim

### **Vida Social**

12. Estou satisfeito com o meu nível social.

não  mais ou menos  sim

13. Estou satisfeito com o meu convívio social.

não  mais ou menos  sim

14. Estou satisfeito com o meu nível intelectual.

não  mais ou menos  sim

15. Estou satisfeito com o meu nível cultural.

não  mais ou menos  sim

16. Estou satisfeito com a minha religião.

não  mais ou menos  sim

### **Saúde**

17. Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.

não  mais ou menos  sim

18. Estou satisfeito com o meu estado físico.

não  mais ou menos  sim

19. Estou satisfeito com o meu estado mental.

não  mais ou menos  sim

### **Convivência Familiar**

20. Estou satisfeito com a minha vida afetiva.

não  mais ou menos  sim

21. Estou satisfeito com a minha vida sexual.

não  mais ou menos  sim

### **Time de Futebol**

22. Estou satisfeito com o time de futebol para o qual eu torço.

não  mais ou menos  sim

### **Férias e Lazer**

23. Estou satisfeito com as minhas últimas férias.

não  mais ou menos  sim

24. Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.

não  mais ou menos  sim

### **Segurança Pública**

25. Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.

não  mais ou menos  sim

26. A corrupção altera o meu estado de ânimo.

não  mais ou menos  sim

27. A violência altera o meu estado de ânimo.

não  mais ou menos  sim

28. A impunidade altera o meu estado de ânimo.

não  mais ou menos  sim

### **Política e Economia**

29. Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional.

não  mais ou menos  sim

30. Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual.

não  mais ou menos  sim

31. Estou satisfeito com o atual estágio da política municipal.

não  mais ou menos  sim

32. As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.

não  mais ou menos  sim

33. As crises econômicas alteram o meu estado de ânimo.

não  mais ou menos  sim

34. As crises internacionais alteram o meu estado de ânimo.

não  mais ou menos  sim