



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**THAIZ DANTAS NOBRE**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE NA  
SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DO MUNICÍPIO DE AGUIAR-PB**

**PATOS-PB  
2022**

**THAIZ DANTAS NOBRE**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE NA  
SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DO MUNICÍPIO DE AGUIAR-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

**Área de concentração:** Gestão de Pessoas

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Ma. Cinthia Moura Frade

**PATOS-PB  
2022**

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.

N754c Nobre, Thaiz Dantas.

Clima organizacional no setor público [manuscrito] : uma análise na Secretaria de Assistência Social do município de Aguiar-PB / Thaiz Dantas Nobre. - 2022.

35 p. : il. colorido.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2022.

"Orientação : Profa. Ma. Cinthia Moura Frade , Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Clima organizacional. 2. Setor público. 3. Gestão de pessoas. I. Título

21. ed. CDD 658.402

THAIZ DANTAS NOBRE

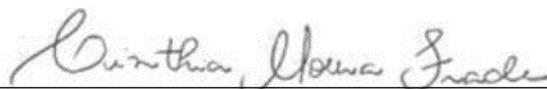
**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE NA  
SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DO MUNICÍPIO DE AGUIAR-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado ao Curso de Especialização em  
Gestão Pública da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do  
título de Especialista em Gestão Pública.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Aprovada em: 15/03/2022.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Profa. Ma. Cinthia Moura Frade (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Me. Francisco Anderson Mariano da Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Dr. Lucas Andrade de Moraes  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

“Não fui eu que ordenei a você? Seja forte e corajosa! Não se apavore nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar”. (Josué 1,9)

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 1</b> - Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas. ....                                   | 19 |
| <b>Gráfico 2</b> - Aqui, existe planejamento das tarefas .....   | 19 |
| <b>Gráfico 3</b> - Aqui o chefe valoriza seus funcionários .....   | 20 |
| <b>Gráfico 4</b> - O trabalho bem feito é recompensado.....  | 21 |
| <b>Gráfico 5</b> - Para premiar o funcionário, esta instituição considera a qualidade do que ele produz..... | 21 |
| <b>Gráfico 6</b> - Nesta instituição, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade .....            | 22 |
| <b>Gráfico 7</b> - Nesta instituição, tudo é controlado .....  | 23 |
| <b>Gráfico 8</b> - Aqui o chefe pressiona o tempo todo .....   | 24 |
| <b>Gráfico 9</b> - Aqui nessa instituição existe cooperação entre os colegas .....                           | 24 |
| <b>Gráfico 10</b> - Nesta instituição, os funcionários recebem bem um novo colega .....                      | 25 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| <b>Quadro 1</b> - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO ..... | 14 |
| <b>Quadro 2</b> - Resultados das médias da ECO na instituição .....  | 26 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>   | <b>10</b> |
| 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....  | 10        |
| 2.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....   | 11        |
| 2.3 ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (ECO) .....   | 13        |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>  | <b>15</b> |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>   | <b>17</b> |
| 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....   | 17        |
| 4.2 FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACORDO COM A ECO.....   | 18        |
| <b>4.2.1 Apoio da chefia e da organização .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>4.2.2 Recompensa .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>4.2.3 Conforto físico .....</b>   | <b>22</b> |
| <b>4.2.4 Controle/pressão.....</b>   | <b>23</b> |
| <b>4.2.5 Coesão entre colegas .....</b>  | <b>24</b> |
| 4.3 SUGESTÕES DE APRIMORAMENTO OU APERFEIÇOAMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA..... | 25        |
| <b>5 CONCLUSÃO.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>29</b> |
| <b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA.....</b>   | <b>32</b> |

## **CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE NA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DO MUNICÍPIO DE AGUIAR-PB**

Thaiz Dantas Nobre\*  
Cinthia Moura Frade\*\*

### **RESUMO**

O debate sobre o clima organizacional no setor público é fundamental, uma vez que este tema é relevante para compreender os elementos que influenciam o comportamento humano dentro do contexto do seu trabalho. É fruto de estudo de como os funcionários sentem-se em relação à organização, ao seu molde de administração e relações interpessoais existentes no ambiente. Partindo desse pressuposto, o presente artigo teve como objetivo geral analisar o clima organizacional da secretaria de assistência social da prefeitura de Aguiar-PB a partir da percepção dos seus colaboradores, utilizando a Escala de Clima Organizacional (ECO). Para tanto, como instrumentos metodológicos foi adotada a pesquisa quantitativa e descritiva realizada por meio da aplicação de um questionário e o levantamento dos dados foi efetuado por meio da ECO. O questionário foi respondido por 15 funcionários da secretaria e após a sua aplicação, os dados foram analisados e tabulados por meio de uma planilha no excel. Dessa maneira, foi possível associar as informações encontradas e detectar o clima organizacional existente na secretaria de assistência social, tendo os fatores de apoio da chefia e da organização, e o de coesão entre colegas o melhor desempenho, o que demonstra um clima positivo na organização. Os fatores de recompensa e conforto físico também apresentaram médias satisfatórias. Já o elemento de controle/pressão, embora também tenha resultado em um índice favorável, este expôs um aspecto significativo no que tange a representatividade das respostas apontadas no quesito “tudo nesta instituição é controlado”, visto que a maioria dos participantes da pesquisa concordaram com o questionamento. Diante disso, foi possível observar que o clima da secretaria de assistência social é favorável, mas ainda necessita de melhorias principalmente no que se refere ao conforto físico dos colaboradores, merecendo, assim, um olhar mais cauteloso por parte da gestão.

Palavras-chave: Clima. Organização. Setor. Público.

### **ABSTRACT**

The debate on organizational climate in the public sector is fundamental, since this theme is relevant to understanding the elements that influence human behavior within the context of their work. It is the result of studying how employees feel in relation to the organization, its management mold, and interpersonal relationships existing in the environment. Based on this assumption, the present article had as its general objective to analyze the organizational climate of the Secretariat of Social Assistance of the Municipality of Aguiar-PB from the perception of its employees, using the Organizational Climate Scale (ECO). To this end, as methodological instruments, a quantitative and descriptive research was adopted, carried out through the application of a questionnaire and the data survey was carried out by means of the

---

\* Graduada em Administração - Universidade Estadual da Paraíba (UEPB); MBA em Gestão de Pessoas, Liderança e Coaching. (Faculdade Descomplica); Pós-graduanda em Gestão pública – Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

\*\* Graduada em Administração – Universidade Estadual da Paraíba (UEPB); MBA em Marketing – Universidade Pitágoras Unopar; Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional – Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

ECO. The questionnaire was answered by 15 employees of the secretariat and after its application, the data were analyzed and tabulated using an excel spreadsheet. In this way, it was possible to associate the information found and detect the organizational climate existing in the social assistance secretary's office, with the factors of support from the boss and the organization, and the cohesion among colleagues having the best performance, which demonstrates a positive climate in the organization. The reward and physical comfort factors also presented satisfactory averages. As for the control/pressure element, although it also resulted in a favorable index, it exposed a significant aspect when it comes to the representativeness of the answers indicated in the question "everything in this institution is controlled", since most of the research participants agreed with the questioning. Therefore, it was possible to observe that the climate of the secretariat of social assistance is favorable, but still needs improvement, especially with regard to the physical comfort of employees, thus deserving a more cautious look by the management.

Keywords: Climate. Organization. Sector. Public.

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças que estão acontecendo durante o processo de globalização desencadeia perspectivas inquietantes no ambiente da organização, mudanças estas que exigem dos gestores maior vigilância e criatividade, a fim de que cada organização possa conhecer os fatores internos e externos que ajudem a alcançar o sucesso almejado. Nesse sentido, qualquer ambiente organizacional é fruto da combinação, aplicabilidade e alterações dos mecanismos organizacionais, a fim de atingir os objetivos e metas que direcionem o desempenho esperado.

Todo esse processo integra componentes fundamentais para a administração pública, que deve ter como objetivo principal a busca pela eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços públicos aos cidadãos (BEZERRA, 2014). Para tanto, o debate sobre clima organizacional é fundamental, uma vez que este construto é relevante para compreender os elementos que influenciam o comportamento humano dentro do contexto público, uma vez que o capital humano é o responsável pelo alcance dos objetivos organizacionais.

Deste modo, é por meio do clima organizacional que o colaborador recebe a influência direta para sentir-se ou não satisfeito e motivado para desempenhar o seu trabalho, já que faz parte do íntimo de cada ser humano, é algo que não se pode tocar ou ver, mas que é expressado e manifestado por meio das ações e reações de cada um, refletindo no sistema organizacional.

Para Oliveira (2012), o clima organizacional é fruto do estudo de como os funcionários sentem-se em relação à organização, ao seu molde de administração e relações interpessoais existentes no ambiente. Conforme Lima e Albano (2002), o clima revela-se como um fato resultante de fundamentos culturais como, princípios, tecnologias e caráter, decorrentes de elementos educativos, tradições, valores, política, conhecimentos e metodologias da organização, influenciando direto ou indiretamente no comportamento e no desenvolvimento da produtividade no trabalho.

Face ao exposto, o presente trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **Qual o clima organizacional da Secretaria de Assistência Social da prefeitura de Aguiar-PB?** Dado isto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar o clima organizacional da secretaria de assistência social da prefeitura de Aguiar-PB. Para o alcance deste, delineou-se os seguintes objetivos específicos: (i) avaliar a percepção dos servidores da secretaria em relação as variáveis de pesquisa de clima organizacional, (ii) verificar por meio da Escala de

Clima Organizacional (ECO) os fatores significativos do clima organizacional da instituição; e (iii) propor possíveis ações que busquem melhorar o clima organizacional da secretaria.

Partindo dessa premissa, pretende-se analisar o clima organizacional predominante e verificar as necessidades e possíveis melhorias, a fim de promover a cultura da valorização dos servidores, minimizar os possíveis conflitos existentes e aplicar mecanismos propícios à instituição, com o intuito de que esta possa alcançar seus objetivos e metas traçadas, bem como ofertar aperfeiçoamento na qualidade dos serviços que são disponibilizados, contribuindo assim para o progresso da instituição e de seus colaboradores no desempenho de suas funções.

Assim sendo, a pesquisa foi dividida em cinco partes. A primeira refere-se a introdução do trabalho; logo após encontra-se a segunda seção com o referencial teórico que expõe discussões a cerca do clima organizacional, a pesquisa de clima organizacional e a Escala de Clima Organizacional (ECO); segue-se a terceira parte com os procedimentos metodológicos e a quarta com os resultados e argumentações, exibindo os desfechos obtidos no decorrer do estudo e por fim, a quinta seção que traz as considerações finais sobre a trabalho.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Entender a definição de Clima organizacional é de grande relevância, não apenas para a compreensão de como o ambiente de trabalho pode influenciar no comportamento e nas atitudes das pessoas, mas também verificar se as organizações fornecem aos seus colaboradores a qualidade de vida necessária ao seu segmento de trabalho (MARTINS, 2008). Teixeira et al. (2005) concorda com tal afirmação ao definir clima organizacional como um conjunto de percepções, convicções e sentimentos que são manifestados por meio das condutas dos membros da organização em dado momento.

Desta forma, o Clima Organizacional é conceituado como um agrupamento de valores aptos a interpretar os colaboradores como seres humanos possuidores de crenças e diferenciados níveis de cultura e comunicação, psicológicos e econômicos. (OLIVEIRA; CAMPELLO, 2004). Pode ser compreendido ainda, como o grau de satisfação e motivação e faz-se relevante para entender o desempenho de cada um dos colaboradores que fazem parte de determinada organização (MÂCEDO, 2017).

No contexto público a concepção não se difere do setor privado, o clima concebe a qualidade ou a posse do ambiente organizacional que pode ser observada ou vivenciada pelos integrantes da organização e que inspira o seu comportamento (BAR, 2015). O clima organizacional fundamenta-se em definições partilhadas entre os membros das organizações, por meio de suas conexões com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais, tanto formais quanto informais (TORO 2001 apud SIQUEIRA, 2008).

Ainda que o clima organizacional seja algo imaterial e impalpável, pode-se reconhecer no interior de cada instituição a presença de um clima favorável ou desfavorável, através de particularidades demonstradas pelos funcionários em relação ao entusiasmo durante a execução das tarefas, melhorando assim a produtividade da organização (BITTENCOURT, 2012).

São diversos os aspectos encontrados na organização que podem influenciar no clima de cada organização, a exemplo, a liderança, que tem o poder de inspirar ou persuadir o comportamento dos colaboradores no âmbito de trabalho (MÂCEDO, 2017), tendo em vista que o líder tem o objetivo de estruturar as relações, os grupos de trabalho, e os próprios diálogos com os segmentos superiores da organização (SILVA, 2013). Partindo desse pressuposto, o clima é um instrumento que auxilia no processo de tomada de decisão da liderança, já que pode influenciar os gestores a buscar e efetivar melhorias no ambiente de trabalho, intervindo assim na conduta de cada funcionário (DANTAS, 2013).

Em razão das inúmeras percepções, atitudes e concepções do clima organizacional pôde-se perceber que é o mesmo é complexo para entender e aprimorar da instituição (OLIVEIRA E CAMPELLO, 2004). Para Santos (1999), a teoria e a análise do clima devem ser elaboradas a fim de que o relacionamento entre o indivíduo e a organização possa ser perenemente ajustado para melhorar a dinâmica de toda instituição.

## 2.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A avaliação do clima organizacional consiste em identificar oportunidades para a melhoria nas condições do ambiente de trabalho e é através de uma pesquisa de clima organizacional que é possível verificar com clareza os problemas que ocorrem na organização ou que eventualmente venham a acontecer. Outrossim, a pesquisa de clima organizacional por ser considerada uma técnica formal de aferição de dados, permitindo reconhecer o clima que a organização enfrenta. (CHACON, 2012),

A pesquisa de clima organizacional pode produzir informações para melhorar o relacionamento entre os membros da organização no seu ambiente de trabalho e possibilitar vantagens que podem auxiliar os líderes no processo de tomada de decisão, bem como é capaz de auxiliar também os colaboradores, já que estes se beneficiam de um ambiente saudável para executar suas tarefas (BERTO, 2013).

Dessa maneira, o estudo tem uma relevante atribuição na evolução e no alcance das metas e objetivos da organização, a fim de atender a sua finalidade que é conhecer e entender a percepção dos colaboradores e, dessa maneira, aperfeiçoar o ambiente interno e promover o bem-estar de cada funcionário. Todavia, é interessante evidenciar que a análise mostra apenas o grau de satisfação e/ou insatisfação em um determinado momento, tendo em vista que pode ser alterada em um intervalo de tempo entre uma pesquisa e outra (ARAÚJO, 2020). Logo, faz-se necessário realizar o estudo com frequência, com o objetivo de identificar possíveis lacunas e mensurar as diversas variáveis existentes na organização.

Por se tratar de procedimentos que caracterizam o clima do ambiente interno da organização, e expor fortemente a relação entre o superior e o subordinado, é que a pesquisa torna-se parte essencial no mercado competitivo atual. E a fim de manter o capital intelectual da instituição atuando em suas atividades no nível completo ou mais próximo possível do sucesso, é de extrema importância que os seres humanos sejam apontados como agente de mudanças nas organizações. Por esse motivo, as instituições cada vez mais estão buscando se reestruturar através das pesquisas de clima organizacional. (CHACON, 2012).

Fundamentando-se nesse pressuposto, os gestores das organizações públicas tem o interesse em entender o posicionamento que os colaboradores possuem da organização, e esse efeito ou resultado é obtido por meio da pesquisa em evidência. Contudo, a organização precisa estar preparada para adquirir os resultados e traçar estratégias que alterem a situação atual do seu ambiente de trabalho ou mantenha-se caso entenda que é algo positivo, esse instrumento intervém contratempos futuros e assegura que boas práticas se conservem (ARAÚJO, 2015).

O tipo de pesquisa de clima ainda proporciona a análise sobre a interpretação organizacional no que tange as perspectivas relativas às políticas e mecanismos de gestão, de acordo com a visão dos funcionários que compõem a instituição (FONSECA, 2012). Nesse contexto, essa ferramenta é significativa, já que por meio dela, é possível estudar o capital humano, suas culturas e as contrariedades do sistema interno, e nivelar as metas e objetivos culturais que a instituição possui com os dos colaboradores (PESSOA, 2012).

Esse instrumento propicia aos integrantes da organização a vantagem de demonstrar seus sentimentos e pensamentos, a fim de aumentar o grau de motivação, exatamente por permitir que os colaboradores sejam ouvidos e compreendidos (GONÇALVES, 2017). Porém, se a resolução obtida na pesquisa não for utilizada, poderá causar danos e descrença a organização no que diz respeito às pessoas, acarretando desconfiança e ausência de credibilidade (ABREU, 2007).

Diante disso, não existe um padrão para a pesquisa de clima organizacional, cada organização harmoniza seus questionamentos de acordo com a sua realidade, vocabulário e cultura de seus funcionários. Nesse sentido, para que a empresa tenha êxito, é essencial que se tenha confiabilidade no processo, discrição e confiança, buscando cada vez mais subsídios para entender o seu ambiente e os fatores que podem intervir em suas atividades (CALDAS, 2014).

### 2.3 ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (ECO)

As organizações passaram a ser o ponto central na história dos colaboradores à medida que foram contribuindo na construção do projeto pessoal de vida e felicidade de cada um. A partir disso, foi criado um estímulo para as organizações investirem em clima organizacional de forma positiva e sadia, a fim de obter resultados qualitativos e quantitativos que favoreçam o seu desenvolvimento (BITTENCOURT, 2008). Com o auxílio desses conhecimentos, é possível elaborar estratégias e definir metas que assessorem os líderes no processo de tomada de decisão conforme a realidade de cada ambiente organizacional (MEDEIROS, 2020).

Convém evidenciar que a análise do clima organizacional demonstra a compreensão de como as tarefas do trabalho podem afetar a postura e as atitudes dos colaboradores no que tange ao desempenho de sua função e ao seu rendimento. É possível por meio da percepção identificar se o ambiente é afável, se é confortável, entre outras sensações, as quais podem delinear o clima e a disposição de uma organização (SIQUEIRA, 2008)

Com o objetivo de avaliar essa percepção do trabalhador foi criada a Escala de Clima Organizacional (ECO), a qual foi construída para retratar 12 dimensões que permitem edificar o sustentáculo comum do clima organizacional. Após abundantes temáticas abordadas, viu-se a repetição de tópicos e fatores, fazendo com que a Escala fosse validada e composta por 63 itens, dividindo-se em 5 pontos, apresentados como; apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas (MARTINS et al., 2004).

No primeiro aspecto, o qual refere-se ao apoio da chefia e da organização é possível identificar a relação que o gestor constitui no interior da instituição, podendo influenciar diretamente na conduta dos demais participantes do ambiente de trabalho (ARAÚJO, 2020). Para Robbins (2005) o segundo fator que é a recompensa, trata-se de promover reconhecimento ao trabalho executado por cada funcionário, resultando em motivação para que o colaborador exerça da melhor e mais competente forma as suas atividades.

Quanto ao conforto físico, terceiro item da escala, demonstra as condições de trabalho oferecidas pela organização para o desempenho das tarefas, tendo esta o dever de fornecer e garantir segurança para que todos os funcionários possam executar suas tarefas em um ambiente seguro e que promova satisfação (ARAÚJO, 2020).

No que se refere ao quarto aspecto, o qual diz respeito ao controle e a pressão exercida pela organização, o mesmo acontece para detectar possíveis acontecimentos que possam influenciar o clima organizacional. Caso este item presente durante a análise, uma média alta, a organização é apontada como possuidora de um clima ruim, indicando assim, a existência de muita pressão e controle excessivo (ARAÚJO, 2020).

Vale salientar que o manuseio da ECO transcorre mediante o emprego de um questionário, podendo ser aplicado de forma individual ou coletiva. É um processo que deve permitir ao colaborador liberdade para responder os questionamentos, já que o ideal é que se tenha sinceridade nas respostas, pois só assim será possível verificar o real clima da organização. Logo abaixo, no quadro 01, segue detalhadamente a caracterização da escala de clima organizacional (ECO).

**Quadro 1** - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO

| Denominações                     | Definições   | Itens    | Índices de precisão |
|----------------------------------|--|----------|---------------------|
| Apoio da chefia e da organização | Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho. | 1 ao 21  | 0,92                |
| Recompensa                       | Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.              | 22 ao 34 | 0,88                |
| Conforto físico                  | Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.  | 35 ao 47 | 0,86                |
| Controle/pressão                 | Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.                                  | 48 ao 56 | 0,78                |
| Coesão entre colegas             | União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.  | 57 ao 63 | 0,78                |

**Fonte:** Adaptado de Martins (2008, p. 35).

Diante disso, a aplicação da pesquisa de clima através da ECO, proporciona resultados que são necessários para ajudar no entendimento do clima das organizações, quais os impasses e adversidades que estão acontecendo no ambiente de trabalho, apontando os pontos positivos e negativos a fim de propor melhorias que possam levar a organização a alcançar o objetivos e metas traçadas.

### **3 METODOLOGIA**

O presente trabalho utilizou-se da pesquisa quantitativa e como procedimento o estudo de caso, a fim de alcançar o objetivo de analisar o clima organizacional da secretaria de assistência social situada no município de Aguiar-PB, por meio da compreensão dos seus funcionários, consoante a aplicação da Escala de Clima Organizacional. Nessa perspectiva, a pesquisa quantitativa dispõe de mecanismos e métodos estatísticos que auxiliam na coleta e análise dos dados (ARAÚJO, 2015), o que proporciona a análise do clima organizacional e a conversão das informações em elementos numéricos, com o propósito de permitir a assimilação dos resultados (TRUYLIO, 2013).

De acordo com Zanella (2006), o método quantitativo se baseia com a representação numérica, ou seja, com a medida objetiva e a contagem dos resultados, pois este método é conveniente para medir tanto pontos de vista, quanto atitudes, prioridades e comportamentos, o que corroborou a análise do clima organizacional da referida secretaria.

Partindo desse pressuposto, quanto aos objetivos, à pesquisa pode ser tida como descritiva, já o método expõe as características de uma população ou fenômeno, estabelecendo assim, sua relação e ligação com as variáveis a fim de descobrir como os fenômenos acontecem buscando compreendê-los para interpretar sem que haja modificação das informações coletadas (VERGARA, 1997).

Para subsidiar a elaboração da pesquisa, a coleta de dados foi realizada por intermédio da ECO, utilizando como instrumento de pesquisa um questionário aplicado na instituição para alcance dos dados. A Escala de Clima Organizacional (ECO) definida por Martins (2008) é uma escala multidimensional, erguida e representada para avaliar a percepção do trabalhador. Trata-se de uma ferramenta que propicia o entendimento do clima organizacional acerca de várias perspectivas (SIQUEIRA, 2008).

O estudo foi realizado na secretaria de assistência social do município de Aguiar, situado no sertão da Paraíba. A secretaria, objeto de estudo, é composta por 18 funcionários, os quais se dividem em 9 categorias: (a) secretária (1 funcionária); (b) coordenadoras ( 2

funcionárias); (c) assistentes sociais (3 funcionárias); (d) advogada (1 funcionária); (e) recepcionistas (2 funcionárias); (f) psicóloga (1 funcionária); (g) facilitadores dos serviços de convivência e fortalecimento de vínculos (3 funcionários); (h) atendentes da sala do cidadão (2 funcionários); e (i) auxiliar de serviços (3 funcionárias). A fim de obter resultados mais precisos, durante a aplicação da pesquisa foi necessário excluir os colaboradores que fazem parte da administração, neste caso, a secretária e as coordenadoras, tendo em vista que exercem na instituição funções de liderança e a ECO analisa o comportamento dos líderes na organização. Feito isto, restaram 15 funcionários, todos estes concordaram em participar da pesquisa, permitindo assim, a análise do clima da instituição fundamentada na escala ECO.

O questionário da pesquisa foi composto por 63 questões da escala, com base em 5 fatores: (1) apoio da chefia e da organização; (2) recompensa; (3) conforto físico; (4) controle/pressão; (5) coesão entre colegas. Os feedbacks foram obtidos por meio da escala, em que o valor de 1 ponto refere-se a “discordo totalmente”, 2 pontos a “discordo parcialmente”, o 3 ponto a “discordo”, o 4 ponto a “nem concordo nem discordo”, o 5 “concordo”, o 6 “concordo parcialmente” e o 7 “concordo totalmente”, alterando assim a quantidade de níveis expostas por Siqueira (2008), permitindo ao respondente mais opções de escolha. Ademais, foi adicionado também cinco perguntas a pesquisa para conhecer o perfil de cada entrevistado. Nesse sentido, foi questionado informações sobre o gênero, a idade, o estado civil e o tempo de serviço na instituição, fechando o questionário com 68 indagações.

O questionário foi elaborado através do Google Forms e logo após, foi compartilhado com os participantes, sendo respondido no anonimato. O mesmo foi partilhado no intervalo de 10 de dezembro de 2021 a 13 de dezembro de 2021, depois de apoderar-se das respostas foi dado início a tabulação e análise dos dados.

De acordo com as orientações de Siqueira (2008), no fator 1, que trata-se do apoio da chefia e da organização, composto dos itens de 1 a 21, foi realizado a soma dos valores da escala de pontos de 1 a 5, e dividiu-se o resultado pelo número de itens que o fator dispõe, neste caso, 21 questões. A divisão realizada expôs a média de resposta de cada participante, sendo empregue para computar a média geral por cada fator. A mesma análise seguiu para os outros fatores, fator 2 que refere-se a recompensa é formado pelas questões de 22 a 34; o fator 3 que é o conforto físico de 35 a 47; o fator 4 controle/pressão de 48 a 56; e por fim o fator 5 que diz respeito a coesão entre colegas, questões de 57 a 63.

Posto isso, ao passo que os resultados foram recebidos, todos os dados foram tabulados e transferidos para uma planilha no Microsoft Excel. Acompanhando ainda as orientações de Siqueira (2008), logo após alcançar os resultados, foi preciso realizar a soma

das médias obtidas a partir do formulário de cada participante em cada fator e dividir pela quantidade de pessoas que participaram da pesquisa. Então em cada fator foi encontrado a média fatorial entre 1 e 5 compondo assim a amplitude da escala das respostas. A abrangência das respostas de 1 a 5 foi concebida de forma que o valor do item resultante no número 4 tende a indicar um bom clima organizacional e um valor menor de 2,9 aponta um clima ruim. Todavia, no fator 4 que diz respeito ao controle/pressão o valor resultante é interpretado de maneira inversa, ou seja, o valor ficando em 4 é tido como ruim, já que mostra que o controle e a pressão quando exercidos de forma excessiva, podem causar danos a organização. Já o valor desse fator ficando abaixo de 2,9 é avaliado como bom, pois é capaz de elucidar que a organização e os seus líderes não encarregam-se em pressionar os seus colaboradores.

Por fim, os participantes da pesquisa proporcionaram através das suas percepções as informações que contribuiram para a elaboração do trabalho e o cumprimento das suas metas e objetivos, conforme mostraremos na próxima seção.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção foram evidenciados os resultados obtidos na coleta de dados, a partir da aplicação do questionário da ECO e da análise das respostas fornecidas pelos participantes da pesquisa. As questões foram respondidas por 15 funcionários, permitindo assim, dados capazes de analisar o clima da organização estudada. A pesquisa foi dividida em dois contextos relevantes: (1) delineou-se um breve perfil dos colaboradores que responderam aos questionamentos, no que tange aos tópicos de: gênero, intervalo de idades, estado civil, tempo de trabalho na organização; (2) indagações da ECO com fundamento nos cinco princípios de: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão e coesão entre colegas.

Frente a isso, optou-se por dividir em dois tópicos esta seção, unindo assim, os objetivos proposto pelo estudo, além de promover a discussão no que diz respeito ao perfil dos entrevistados e aos fatores do clima da organização conforme a escala ECO.

### **4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Conforme os dados obtidos na pesquisa, a maioria dos participantes são do sexo feminino, correspondendo a 80% dos estudados e os outros 20% são do sexo masculino. Por conseguinte, 12 dos 15 entrevistados são mulheres e somente 3 são homens.

No que tange o intervalo de idades dos partícipes, a maioria possui entre 26 a 33 anos, resultando em um percentual de 66,7%, assim como 13,3% possuem de 34 a 41 anos, 13,3% de 42 a 49 e apenas 6,7% possuem 50 anos ou mais, indicando um grupo de colaboradores moderadamente jovens.

Quanto ao estado civil dos membros entrevistados 60% são casados representando 9 colaboradores, 33,3% são solteiros o que equivale a 5 funcionários e só 6,7% é divorciado.

Em se tratando do nível de escolaridade 33,3% concluíram o ensino superior, o que equivale a 5 respondentes, 33,3% têm ensino médio completo, 3 colaboradores possuem pós-graduação resultando em 20% e apenas 1 funcionário não concluiu ainda o ensino superior equiparando-se a 6,7%.

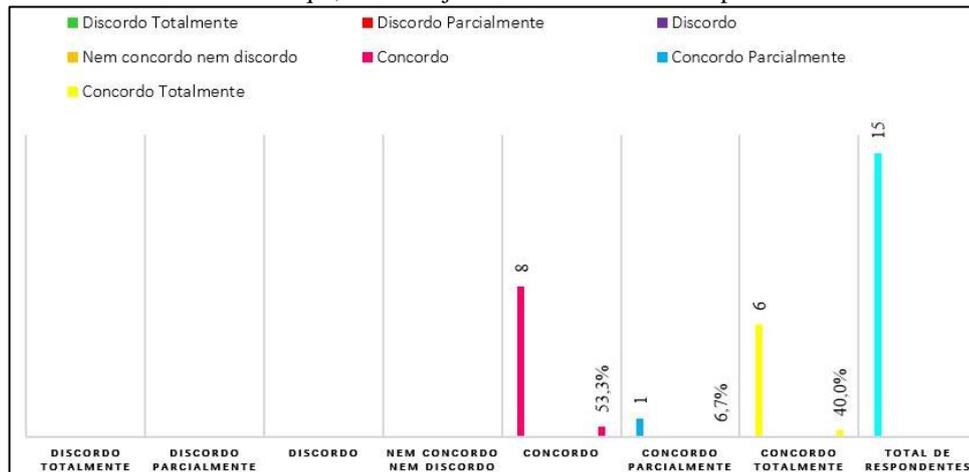
Por fim, com relação ao tempo que os funcionários atuam na organização, 7 dos entrevistados encontram-se na organização entre 1 e 5 anos, o que corresponde a 46,7% dos participantes, em seguida 20% dos integrantes estão entre 6 e 10 anos e 20% também situam-se na organização acima de 10 anos e apenas 13,3% mantem-se em menos de 1 ano.

## 4.2 FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACORDO COM A ECO

### 4.2.1 Apoio da chefia e da organização

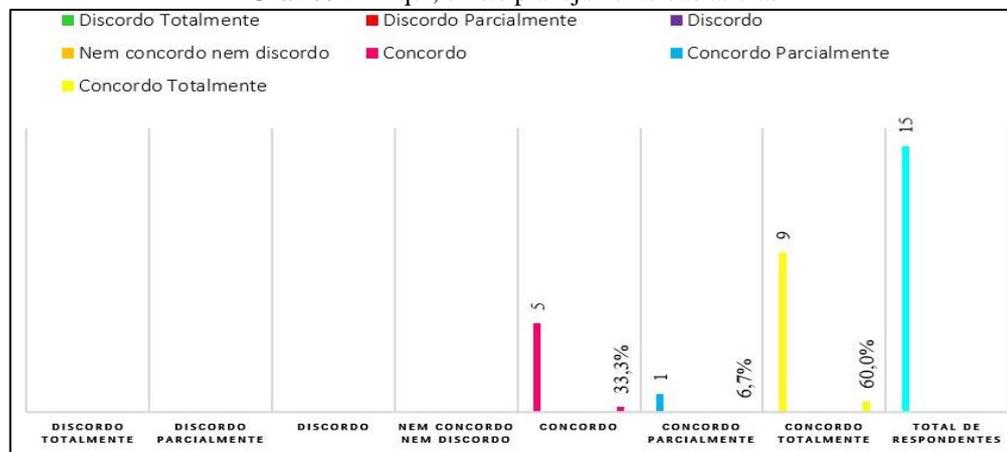
Esse aspecto diz respeito às questões de 1 a 21 conforme o apêndice A e refere-se à segunda parte do questionário com o objetivo de entender como os líderes da organização se comportam frente as suas ações e obrigações a serem desempenhadas diariamente no trabalho, bem como a percepção que os colaboradores possuem da imagem ou postura exercida pelo líder. A análise desse fator na organização, mostra um feedback positivo dos colaboradores, tendo em vista que ultrapassou a média da ECO, pontuando 5,0. Nesse sentido, torna-se evidente o bom clima organizacional existente (MARTINS, 2008).

O favorecimento demonstrado por esse aspecto em todas as suas variáveis pode ser efetuado pelo auxílio e comprometimento fornecido pela liderança na execução de suas tarefas, no apoio em resolver as demandas e também na valorização e reconhecimento que a gestora tem por seus funcionários. Em vista disso, o Gráfico 1 deixa evidente que a líder ajuda os seus colaboradores na resolução de problemas, já que 93,3% dos respondentes concordaram com a afirmativa e nenhum participante discordou.

**Gráfico 1 - Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.**

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

É essencial o papel desempenhado pelo líder na organização e este deve estar sempre vigilante ao que a sua equipe tem a dizer, a fim de aperfeiçoar seus mecanismos, objetivos e metas, como também o clima organização, para que possa buscar uma atmosfera de trabalho satisfatória e que promova a qualidade de vida dos funcionários na execução de suas atividades (LUZ, 2003).

**Gráfico 2 - Aqui, existe planejamento das tarefas**

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Conforme aponta o Gráfico 2 e ainda se tratando do papel do líder, quando indagado aos entrevistados se na organização existe planejamento das tarefas, nenhum dos colaboradores divergiu o questionamento, somente 6,7% correspondente a 1 funcionário concordou parcialmente.

Dessa forma, quando o líder desempenha na organização um trabalho adequado, isto pode influenciar e refletir no colaborador em vários fatores, como por exemplo, a sua

produtividade e permanência na organização. Portanto, as instituições devem sempre estar dispostas a promover estratégias e planos com o intuito de fornecer melhores condições de trabalho aos colaboradores, para que estes possam reconhecer o papel da gestão do líder na instituição (ARAÚJO, 2015).

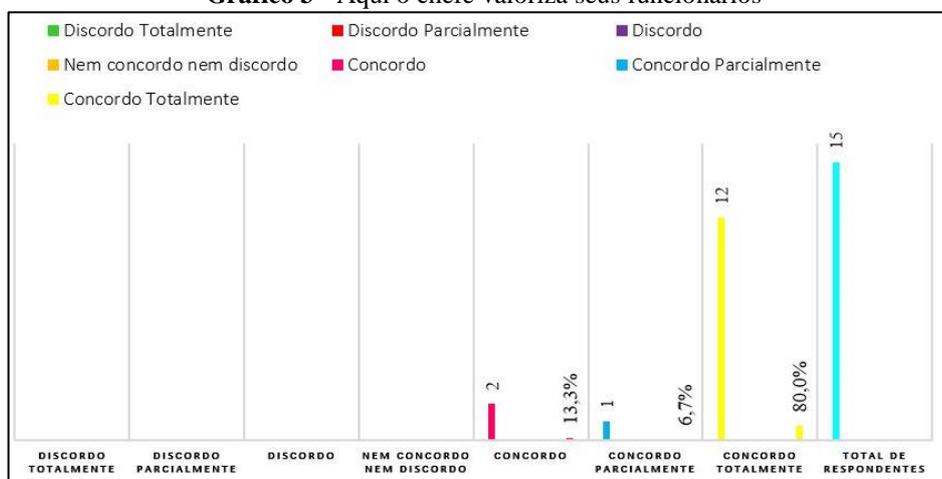
#### 4.2.2 Recompensa

O fator de recompensa refere-se às questões de 22 a 34 e teve como finalidade demonstrar de acordo com a interpretação dos colaboradores, o estilo de gratificação, abono ou qualquer outro tipo de recompensa oferecida pela gestão no que concerne ao desempenho dos funcionários, bem como verificar se há algum reconhecimento na organização que atuam. Assim sendo, a organização tem a possibilidade de estabelecer diversas formas de recompensar o trabalho dos seus colaboradores, seja por meio da qualidade do trabalho executado, pelo empenho e eficiência e eficácia em sua produção. (OLIVEIRA, 2017).

Após a análise da pesquisa, esse fator resultou na média 4,74, o que indica um bom clima organizacional, permitindo-nos admitir que premiar os colaboradores os tornam mais satisfeitos e motivados para executar melhor suas tarefas, tal como mantê-los na organização.

Nessa perspectiva, em relação ao quesito “valorização dos funcionários”, conforme aponta o Gráfico 3 não houve quem discordasse da questão, já que 93,3% ficaram entre os que ou concordaram, ou concordaram totalmente. Assim pode se dizer que na organização a gestora valoriza as atividades realizadas pela sua equipe, sendo capaz de revelar um crescimento organizacional.

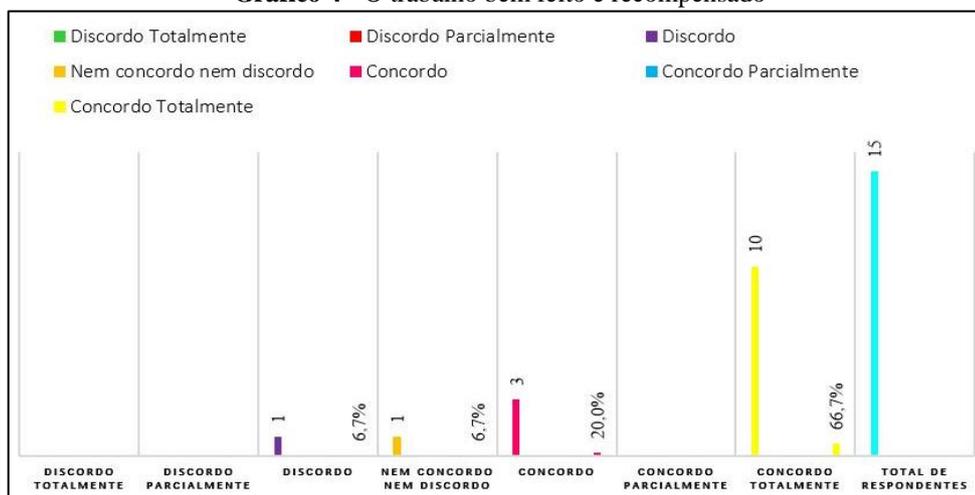
**Gráfico 3 - Aqui o chefe valoriza seus funcionários**



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

No Gráfico 4, ponto relativo ao “trabalho bem feito ser recompensado”, dos participantes da pesquisa, 66,7% concordaram totalmente, 20% concordaram e apenas 6,7% discordaram. Desse modo, os colaboradores expõem que recebem premiações, mas não se sabe a forma que é realizada essa retribuição.

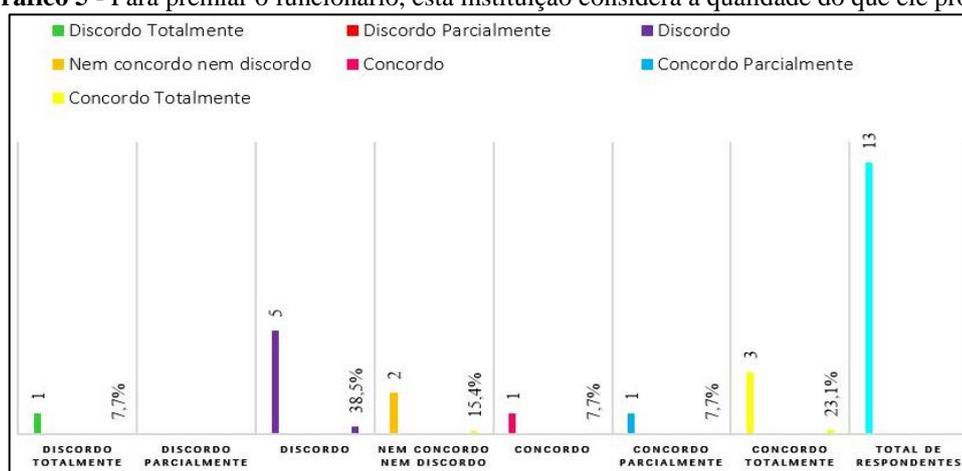
**Gráfico 4 - O trabalho bem feito é recompensado**



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Outrossim, é possível observar que embora os colaboradores percebam que acontece a recompensa por parte da instituição em seus serviços realizados, produtividade e esforços, ainda não é possível dizer que esta advém de bônus na remuneração salarial.

**Gráfico 5 - Para premiar o funcionário, esta instituição considera a qualidade do que ele produz**



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Posto isso, também não se pode afirmar que a organização premia os colaboradores de acordo com a qualidade das tarefas executadas, já que segundo o Gráfico 5, 38,5% dos respondentes discordaram da pesquisa representando 5 funcionários e 15,4% ficaram

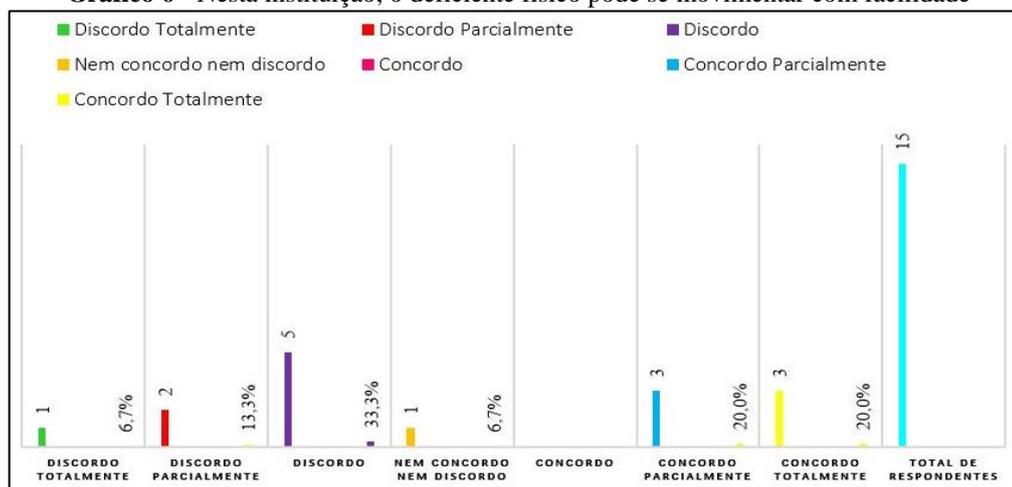
indecisos ao responder o enunciado. Logo, a instituição pública não calcula os vencimentos dos funcionários de acordo com a qualidade das suas atividades.

### 4.2.3 Conforto físico

No estudo sobre esse elemento, foram empregues as perguntas de 35 a 47, a fim de captar pontos de vista dos colaboradores a respeito do espaço físico, iluminação, instrumentos e materiais utilizados para desenvolver as atividades e também a climatização do ambiente de trabalho da instituição e buscar compreender como essas condições influenciam as tarefas dos funcionários. (GODEIRO, 2012). À vista disso, o elemento estudado obteve a média fatorial em 4,97, apontando um clima organizacional próspero.

Todavia, apesar desse fator ter evidenciado indícios favoráveis a um bom clima organizacional, uma indagação proposta no questionário necessita de devotamento, a mesma refere-se a movimentação do deficiente físico pela instituição, no qual conforme expõe o Gráfico 6, 33,3% dos entrevistados discordaram da afirmativa, 13,3% discordaram parcialmente. Dessa forma, ao observar os que concordaram com a questão o resultado ainda é menor do que os que discordaram, revelando assim contrariedades nas respostas.

**Gráfico 6** - Nesta instituição, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade



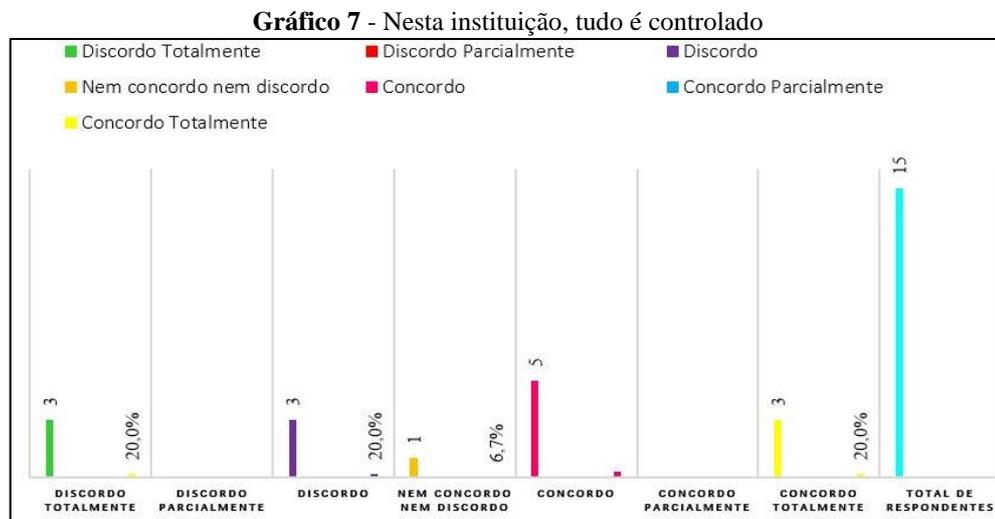
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Portanto, os resultados exibidos permitem expressar que a instituição ainda não está preparada totalmente para receber deficientes físicos, mesmo sabendo da importância da acessibilidade nos órgãos públicos e que é um direito garantido à pessoa com deficiência.

#### 4.2.4 Controle/pressão

Outro tópico relevante na concepção do clima organizacional é o controle e a pressão alusivo aos hábitos e a prática das atividades exercidas não somente pelos funcionários da organização como também pelos seus gestores (MARTINS, 2004). Esse tópico utilizou os quesitos de 48 a 56 e na organização obteve média satisfatória 2,87, expondo um bom clima organizacional, já que nesse fator ocorre o inverso dos outros, para que um clima seja considerado bom deve pontuar a média fatorial abaixo de 2,9 (SIQUEIRA, 2008).

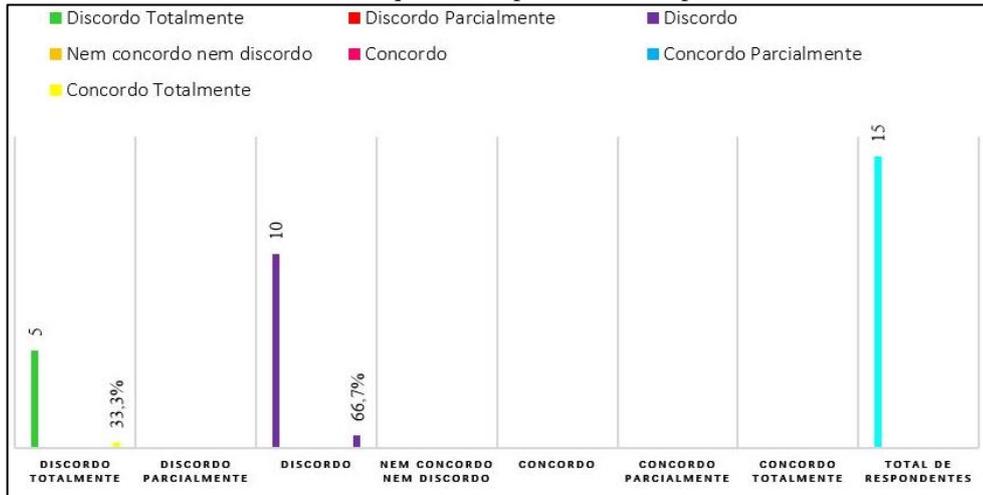
No que diz respeito ao quesito “tudo nessa instituição é controlado” o Gráfico 7 exprime que a maioria dos participantes responderam que há controle em tudo, totalizando entre os que concordaram 53,3%, 20% concordou em partes e 20% discordou da afirmação, manifestando contrastes nas explicações. Neste ponto é importante que a instituição reveja as medidas de controle que estão sendo realizadas, já que isso pode resultar em um desgaste insignificante e desnecessário por parte dos colaboradores, que por sua vez, pode acarretar alterações no seu bem-estar e no seu desempenho no ambiente de trabalho (DIAS, 2008).



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Os participantes da pesquisa registram também que a chefe do setor não pressiona o tempo todo, como exhibe o Gráfico 8, pois 66,7% dos entrevistados discordam do questionamento.

**Gráfico 8 - Aqui o chefe pressiona o tempo todo**



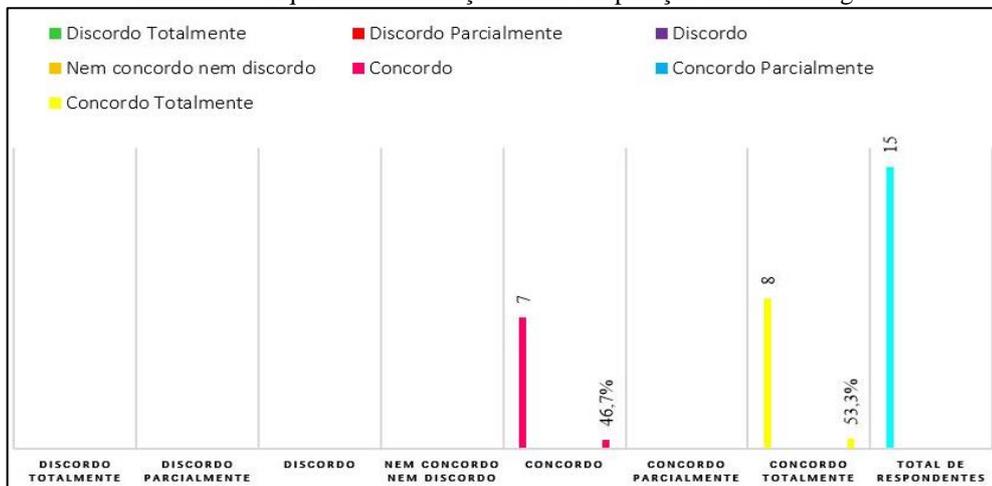
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com isso, é possível detectar que esse tópico também favorece ao bom clima organizacional. É relevante que a instituição tenha controle sob suas atividades, mas não exerça constante pressão sobre seus funcionários, visto que quando as tarefas ou atividades são executadas sob pressão maior poderá ser a probabilidade de serem realizadas de forma incorreta ao esperado, afetando assim o desempenho da organização.

#### 4.2.5 Coesão entre colegas

Esta parte empregou os pontos de 57 a 63 do questionário e procurou verificar o convívio entre os indivíduos no ambiente de trabalho e totalizou uma média de 5,0 denotando um clima organizacional satisfatório. Assim como expõe o Gráfico 9, no que se refere ao item “cooperação entre os colegas”, todos os participantes concordaram com a informação.

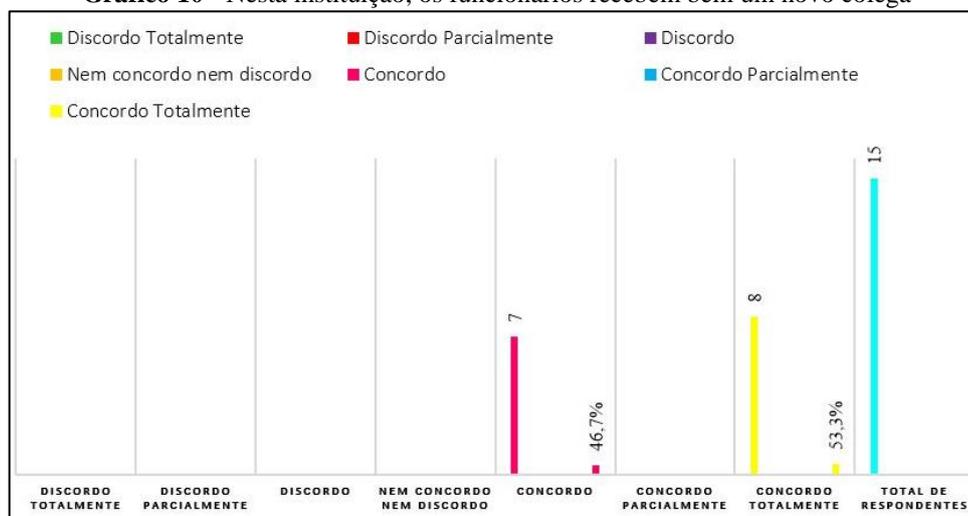
**Gráfico 9 - Aqui nessa instituição existe cooperação entre os colegas**



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Compreendeu-se também que os funcionários da organização acolhem bem um novo colega, dado que concordam que o modo de receptividade pode demonstrar para o recente funcionário o comprometimento da organização e assim sintam-se encorajados para realizar seu trabalho e buscar efeitos satisfatórios para a instituição (TOCCHIO 2010). Desse modo, conforme propõe o Gráfico 10, é perceptível a hospitalidade dos colaboradores que ali residem, visto que nenhum dos participantes discordou do questionamento.

**Gráfico 10** - Nesta instituição, os funcionários recebem bem um novo colega



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Diante disso, ao analisar esse aspecto, pôde-se atestar o bom clima a qual a organização está inserida e o quanto é relevante que os ambientes de trabalho tenham solidariedade e coleguismo, para assim transformar um momento de trabalho em um lugar agradável, ponto de suporte e acolhimento, a fim de que os futuros funcionários percebam e possam multiplicar as boas práticas da organização (MEDEIROS, 2020).

#### 4.3 SUGESTÕES DE APRIMORAMENTO OU APERFEIÇOAMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA

Após a apresentação dos resultados, foi possível elucidar os dados de forma resumida no Quadro 2 e assim identificar o clima organizacional da secretaria de assistência social de acordo com a ECO, o que proporcionou a recomendação dessas sugestões, ora apresentadas no decorrer dessa seção.

**Quadro 2** - Resultados das médias da ECO na instituição

| Denominações                     | Itens    | Índices de precisão |
|----------------------------------|----------|---------------------|
| Apoio da chefia e da organização | 1 ao 21  | 5,00                |
| Recompensa                       | 22 ao 34 | 4,74                |
| Conforto físico                  | 35 ao 47 | 4,97                |
| Controle/pressão                 | 48 ao 56 | 2,87                |
| Coesão entre colegas             | 57 ao 63 | 5,00                |

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Conforme mostra o quadro acima, pode-se perceber que a organização possui de maneira geral um clima organizacional bom e satisfatório, o que permite e proporciona maior desenvolvimento da instituição.

O item de apoio da chefia e da organização obteve um excelente desempenho, logo é relevante que a gestão dê continuidade as técnicas e aos instrumentos adotados, a fim de aperfeiçoar cada vez mais a equipe. Recomenda-se então, a melhoria na transmissão de comunicações com os colaboradores, para que estes sintam-se bem informados sobre possíveis alterações que venham a acontecer na organização, avançando cada vez mais os resultados desse índice.

No que tange ao quesito recompensa, o mesmo atingiu um índice positivo, propõe-se assim, que os líderes permaneçam com seus hábitos estabelecidos e optem por reconhecer ainda mais o empenho e a dedicação dos seus funcionários, oferecendo-os benefícios, plano de cargos e carreiras, premiações por atividades realizadas e reconhecimento da qualidade dos serviços prestados. Pois, a recompensa atua como uma forma de incentivar os colaboradores a desenvolver habilidades e competências, conservando o equilíbrio externo e interno da organização (ARAÚJO; GARCIA, 2014).

Em relação ao fator conforto físico, este logrou uma média favorável, porém, faz-se necessário também a adoção de técnicas que possam garantir aos colaboradores mais segurança, conforto e acessibilidade, a fim de melhorar a qualidade de vida e a saúde do trabalhador no ambiente de trabalho, mediante o uso de materiais e ferramentas que auxiliem e os protejam na execução das atividades, além disso, a instituição deve traçar estratégias que promovam a adaptação de seus ambientes para garantir utilização segura dos seus espaços, respeitando as deficiências visuais, móveis ou psicológicas de cada cidadão.

O elemento controle/pressão, no que lhe concerne, também resultou em um índice vantajoso. Uma vez que nesse item, para que a organização tenha um clima satisfatório, o valor deve ser abaixo de 2,9 (SIQUEIRA, 2008). Nesse caso, fica evidente que a gestão

realiza o controle adequado, porém, embora esse aspecto apresente um índice favorável, ainda é possível constatar uma representatividade significativa de respostas no que diz respeito ao quesito “tudo nessa instituição é controlado” já que a maioria dos participantes concordaram com a afirmação. Assim, é importante que a instituição continue a exercer o controle adequado, sem estabelecer um alto grau de pressão, pois em alguns casos, uma forte imposição posta a um colaborador pode ocasionar problemas que prejudiquem a sua saúde e a execução das suas atividades no trabalho.

O último fator refere-se a coesão entre colegas e expôs uma média excelente. Logo, propõe-se que a líder mantenha e desenvolva novos mecanismos que promovam progressivamente a união, parceria e interação entre os colaboradores, com o propósito de que todos que ali trabalhem possam se sentir acolhidos no ambiente de trabalho e ajudem a instituição a alcançar sempre médias favoráveis nesse aspecto.

Diante disso, orienta-se que a organização aplique anualmente a pesquisa de clima organizacional com o intuito de verificar o acompanhamento dos fatores e realizar comparativos para constatar o que precisa ser melhorado, uma vez que a pesquisa de clima atua como um termômetro e possibilita detectar o clima da organização e constatar se há satisfação entre os colaboradores no ambiente de trabalho.

## **5 CONCLUSÃO**

O presente trabalho teve o propósito de analisar o clima organizacional da secretaria de assistência social no município de Aguiar-PB, com base na percepção dos seus colaboradores, por meio da utilização da Escala de Clima Organizacional (ECO). Nesse sentido, a pesquisa aplicada possibilitou compreender o perfil dos participantes e analisar os cinco princípios da ECO, proporcionando assim, a elaboração de sugestões que permitam melhorias e indicações que promovam o aperfeiçoamento das ações adotadas pela organização estudada.

A partir da análise dos dados coletados na pesquisa, tornou-se possível conhecer o perfil dos funcionários da secretaria, 12 dos participantes são do gênero feminino e 3 são do gênero masculino. Outrossim, a maioria dos entrevistados também detém de um perfil jovem de 26 a 41 anos e estão na organização em média de 1 a 10 anos, totalizando mais 86,7% dos respondentes.

Posteriormente, foi analisado os cinco fatores da ECO, o fator de apoio da chefia e da organização obteve a média (5,0). Os itens recompensa (4,74), conforto físico (4,97) e a coesão entre colegas (5,0) apresentaram médias bastante satisfatórias, bem como o fator controle/pressão que resultou em (2,87).

No que tange ainda a análise dos resultados, a última parte destinou-se em apresentar as sugestões de aprimoramento e aperfeiçoamento para organização, sendo estas concebidas com base nas informações recolhidas na pesquisa e também nas médias dos cinco princípios da Escala de Clima Organizacional. Após este entendimento, alinhou-se estratégias e mecanismos que colaborem cada vez mais com o aperfeiçoamento do clima organizacional e busquem sempre a harmonia do ambiente interno. Assim, foi possível atingir os objetivos traçados na pesquisa.

Em síntese, com a investigação e a análise dos aspectos coletados neste estudo, foi possível constatar que a secretaria de assistência social é possuidora de um clima organizacional favorável, com quesitos significativos que podem ser levados sempre em consideração, assim como detém de pontos que precisam ser melhorados, como é o caso da acessibilidade. Posto isso, os resultados obtidos por meio desse estudo proporcionam o entendimento do clima organizacional, dos níveis de satisfação existentes e do ambiente de trabalho como um todo, fortalecendo a relevância da pesquisa, tendo em vista que os líderes que compreendem e procuram desenvolver o clima da sua organização tem mais chances de preservar os seus talentos e atingir melhores resultados no seu ambiente de trabalho.

Nessa perspectiva, o estudo ora apresentado possui algumas limitações, pelo fato da pesquisa não abranger o estudo para outras secretarias que compõe a administração pública do município, também o fato da pesquisa ter utilizado apenas uma escala de clima organizacional, o que poderia aprofundar e entender outros elementos que influenciam no clima da organização. Além disso, por esse assunto de clima organizacional desenvolve-se pelo entendimento de outras vertentes, recomenda-se que outros estudos possam alinhar-se aos fatores de satisfação, motivação, cultura organizacional e liderança, visto que estes são variáveis importantes na construção do clima da organização.

Diante disso, o presente estudo realizado sobre o clima organizacional pode ser um instrumento importante para a instituição, tendo em vista que a secretaria não possuía conhecimento sobre pesquisas de clima organizacional e nunca desenvolveu nenhum tipo de pesquisa para entender o seu ambiente interno e após a realização desse trabalho, os líderes poderão passar a conhecer e entender a sua atmosfera de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, B. F. Z. **Gestão de pessoas nas instituições de ensino superior um estudo sobre clima organizacional em IESs do DF**. 2007. 268 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Católica de Brasília - UCB, Brasília.
- ARAÚJO, A. C. D. Aplicação do modelo de escala de clima organizacional (ECO) No Centro De Atenção Psicossocial (CAPS) São Paulo Do Potengi - RN. **Semana Acadêmica Revista Científica**, Fortaleza, v. 1, n. 000191, 2020. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/aplicacao-do-modelo-de-escala-de-clima-organizacional-eco-no-centro-de-atencao-psicossocial>. Acesso em: 6 dez. 2021.
- ARAÚJO, A. C. D. **Um estudo sobre o clima organizacional na pousada Max- Currais Novos/RN**. 2015. 77 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Currais Novos.
- ARAUJO, L. C. G. D; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 389.
- BAR, Fernando Luiz. **Informação e Comunicação Empresarial numa Empresa de Energia Elétrica**. São Paulo: 1995 (Dissertação de Mestrado. USP – SP).
- BERTO, C. D. **Clima organizacional: Uma pesquisa na empresa Disdal no Distrito Federal**. 2013. 26 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília - UniCeub, Brasília.
- BEZERRA, Camila Medeiros. **Cultura e Clima organizacionais no poder judiciário: um estudo de caso no fórum Afonso Campos em Campina Grande-PB**. Disponível em: <<https://1library.org/document/zkk5xd8z-cultura-organizacionais-judiciario-forum-affonso-campos-campina-grande.html>>. Acesso em 08 de dezembro de 2018.
- BITTENCOURT, D. F. D. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações**. 2. ed. Santa Catarina: Palhoça UnisulVirtual, 2012. p. 142.
- CALDAS, R. D. L. D. **Clima organizacional e gênero: O caso de um órgão público federal**. 2014. 62 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal.
- CHACON, R. D. L. **Clima organizacional: O caso do setor de vendas de uma concessionária de Natal**. 2012. 80 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal.
- DANTAS, A. C. D. G. **Clima organizacional: O caso da empresa X**. 2013. 61 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal.
- DIAS, S. M. O. **Fatores de pressão no trabalho e comprometimento com a carreira: Um estudo com profissionais de tecnologia da informação (TI)**. 2008. 170 f. Dissertação

(Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade - FUMEC, Belo Horizonte.

FONSECA, J. M. **A influência do clima organizacional na satisfação dos funcionários da Florense**. 2012. 58 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal.

GODEIRO, I. D. L. **Estudo do clima organizacional na companhia Potiguar De Gás**. 2012. 92 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal

GONÇALVES, H. R. **Clima organizacional: Um estudo em uma empresa do segmento varejista**. 2017. 38 f. Trabalho de conclusão de curso (Pós-Graduação em Gestão de Pessoas) – Centro Universitário de Brasília - UniCeub, Brasília.

LIMA, Súsi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores**. REV. CCEI – URCAMP, Agosto. 2002.

LUZ, R S. **Gestão do clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense - UFF, Niterói.

MACÊDO, D. A. D. **Clima organizacional à luz da escala ECO: O caso da J V Cunha Distribuidora de Alimentos**. 2017. 66 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Currais Novos.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B. D.; SILVA, C. F. D.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista psicologia organizações e trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v4n1/v4n1a03.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

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

MEDEIROS, S. D. R. D. **Análise do clima organizacional a luz da escala ECO (Escala De Clima Organizacional): Um estudo de caso na cerâmica São José**. 2020. 23 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Currais Novos.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria Geral da Administração uma abordagem prática**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2012. 168 p.

OLIVEIRA, J. S. G. D; CAMPELLO, M. L. C. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. IN: **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2004, Rio de Janeiro. Anais... Bauru. Faculdades Dom Bosco. 2004. p. 1-11.

OLIVEIRA, L. D. L. **Análise do clima organizacional no Instituto Federal Da Paraíba**. 2017. 17 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação de Tecnologia em Gestão Comercial) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB, Guarabira.

PESSOA, L. P. D. O. **Análise da influência do clima e cultura no desempenho das organizações públicas: O caso do tribunal de contas do estado do RN.** 2012. 70 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 480.

SANTOS, Neusa M. B. F. **Clima Organizacional.** Pesquisa e Diagnóstico. 1. ed. Lorena: Stiliano. 1999.

SILVA, P. H. **Clima organizacional dos assessores de microcrédito rural Programa Agroamigo do Instituto Nordeste Cidadania.** 2013. 75 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TOCCHIO, Lélío. **A correta integração dos novos funcionários.** 2010.

TRUYLIO, D. **Clima organizacional: Estudo de caso em uma instituição pública de ensino.** 2013. 73 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da Pesquisa.** Florianópolis: SEaD/UFCS, 2006.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

### **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **Perfil do entrevistado**

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Idade

18 a 25    26 a 33    34 a 41

42 a 49    50 anos ou Mais

3. Tempo na organização

Menos de 1 ano    Entre 1 e 5 anos    Entre 6 e 10 anos    Acima de 10 anos

4. Estado Civil

Solteiro (a)    Casado (a)    União estável    Viúvo (a)

Divorciado (a)

5. Nível de escolaridade

Ensino fundamental completo    Ensino fundamental incompleto

Ensino médio completo    Ensino médio incompleto

Ensino superior completo    Ensino superior incompleto

Pós-graduação    Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das organizações e que foram levantadas em diferentes instituições de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a organização onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua instituição COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

| 1<br>Discordo<br>Totalmente  | 2<br>Discordo<br>Parcialmente | 3<br>Discordo | 4<br>Nem concordo<br>nem discordo | 5<br>Concordo | 6<br>Concordo<br>Parcialmente | 7<br>Concordo<br>Totalmente |
|--|-------------------------------|---------------|-----------------------------------|---------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.                                       |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.            |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.     |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.   |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.                                       |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.                                 |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes)                              |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 08. As mudanças nesta instituição são informadas pelos funcionários.                         |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 09. Nesta instituição, as dúvidas são esclarecidas.  |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 10. Aqui, existe planejamento das tarefas  |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.  |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 12. As mudanças nesta instituição são planejadas.  |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela organização.       |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.                               |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.   |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 16. Nesta instituição, os funcionários têm participação nas mudanças.                        |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 17. O chefe tem respeito pelos funcionários.   |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.                                   |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 19. Nesta instituição, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa                        |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 20. A instituição aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.                |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da instituição.                         |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.                                    |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.  |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados. |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.                         |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 26. Nesta instituição, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.                   |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 27. Esta instituição se preocupa com a saúde de seus funcionários.                           |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 28. Esta instituição valoriza o esforço dos funcionários.                                    |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas               |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 30. O trabalho bem feito é recompensado.   |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas                          |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário                               |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 33. A qualidade do trabalho têm influência no salário do empregado                           |                               |               |                                   |               |                               |                             |
| 34. Para premiar o funcionário, esta instituição considera a qualidade                       |                               |               |                                   |               |                               |                             |

|  |  |
|--|--|
| do que ele produz  |  |
| 35. Os funcionários desta instituição têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas    |  |
| 36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador                         |  |
| 37. Nesta instituição, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.                    |  |
| 38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.   |  |
| 39. O ambiente físico de trabalho é agradável.   |  |
| 40. Nesta instituição, o local de trabalho é arejado.  |  |
| 41. Nesta instituição, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho                  |  |
| 42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho   |  |
| 43. Esta instituição demonstra preocupação com a segurança no trabalho.                          |  |
| 44. O setor de trabalho é limpo.   |  |
| 45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado da instituição. |  |
| 46. Nesta instituição, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos a saúde.     |  |
| 47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.                                    |  |
| 48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.                                       |  |
| 49. Nesta instituição, tudo é controlado.  |  |
| 50. Esta instituição exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto                  |  |
| 51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta instituição                    |  |
| 52. Aqui, o chefe usa as regras da instituição para punir os funcionários.                       |  |
| 53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.   |  |
| 54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.  |  |
| 55. Nesta instituição, nada é feito sem a autorização do chefe.                                  |  |
| 56. Nesta instituição existe uma fiscalização permanente do chefe.                               |  |
| 57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.                                     |  |
| 58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas                                     |  |
| 59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.                          |  |
| 60. Aqui nesta instituição, existe cooperação entre os colegas.                                  |  |
| 61. Nesta instituição, os funcionários recebem bem um novo colega                                |  |
| 62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta instituição.                            |  |
| 63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas. |  |

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Cristo Jesus e a Minha Mãe Maria Santíssima, por ser o centro da minha vida e me guiar em todos os momentos, socorro presente na hora da angústia.

Aos meus pais, Juberlan e Aparecida, pelo exemplo de vida e por me incentivar sempre a lutar pelos meus objetivos.

A minha orientadora querida Cinthia Moura Frade, exemplo de educadora e profissional, por toda atenção, apoio, paciência, comprometimento, carinho e contribuição para este trabalho.

A todos os docentes do curso de especialização em gestão pública da Universidade Estadual da Paraíba pelos ensinamentos transmitidos.

Aos meus colegas (Grupo dos seis), em especial ao meu amigo William Alexandre por sempre me incentivar a não desistir e por me ajudar nessa jornada.

A todos, que de alguma forma contribuíram para este trabalho, minha eterna gratidão e carinho!