

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

CLIMA ORGANIZACIONAL:
UM DIAGNÓSTICO DA SECRETARIA MUNICIPAL
DE SAÚDE- ITABAIANA/PB

FRANCISCO DE ASSIS ANDRADE PEREIRA

Campina Grande - 2008

FRANCISCO DE ASSIS ANDRADE PEREIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM DIAGNÓSTICO
DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE-
ITABAIANA/PB**

Relatório apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Verônica Macário de Oliveira MSc.

Campina Grande - 2008

COMISSÃO DO ESTÁGIO

Membros:

Francisco de Assis Andrade Pereira
Aluno

Verônica Macário de Oliveira MSc.
Professora Orientadora

Eliane Ferreira Martins MSc.
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2008

FRANCISCO DE ASSIS ANDRADE

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM DIAGNÓSTICO
DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE-
ITABAIANA/PB**

Monografia aprovada em ____/____/____

Verônica Macário de Oliveira, Msc.
Orientador

Hildegardes Oliveira, MSc.
Professora Examinadora

Patrício Vasconcelos
Professor Examinador

Campina Grande - 2008

AGRADECIMENTOS

Ao meu bom Deus, que sempre me iluminou na minha trajetória e em particular na minha vida acadêmica.

A minha Mãe e minha Avó que sempre foram o alicerce de minhas conquistas.

A todos os colegas de trabalho que contribuíram participando nas respostas de minha pesquisa.

Agradeço de forma especial a minha orientadora Verônica Macário pela dedicação e carinho frente a orientação de meu trabalho.

A todos os professores e amigos de classe.

RESUMO

ANDRADE, Francisco de Assis. Clima Organizacional: Um Diagnóstico da Secretaria Municipal de Saúde- Itabaiana/PB, 2008, 51 p. Monografia de (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

O propósito deste trabalho foi diagnosticar alguns fatores significativos que compõem o clima organizacional na Secretaria Municipal de Saúde de Itabaiana – PB, a fim de que a relação indivíduo-organização seja continuamente aprimorada, proporcionando assim, um ambiente de trabalho adequado ao alcance dos objetivos tanto pessoais quanto organizacionais. O ambiente, por refletir os aspectos culturais da organização, influencia e é influenciado pelo comportamento das pessoas, criando-se o sistema organizacional ao que se denomina de clima e cultura organizacional. Assim, este estudo parte da premissa de que o indivíduo é a figura mais importante dentro da estrutura organizacional e que o modo como vê a si mesmo é fundamental para o seu equilíbrio interno e, conseqüentemente, para o equilíbrio da organização. Portanto, é importante a realização de estudos sobre as percepções dos indivíduos sobre as condições de trabalho nas organizações das quais fazem parte, no intuito de minimizar os conflitos existentes entre as necessidades dos indivíduos e as da empresa. Neste sentido, foi realizada uma pesquisa exploratória, utilizando um questionário com 20 perguntas elaborado através de uma adaptação do modelo utilizado por Bar (1995), com base no modelo de Litwin e Stringher. O questionário foi aplicado aos 22 funcionários que trabalham na sede da Secretaria, para então diagnosticar a situação encontrada.

Palavras – Chave: clima organizacional, motivação; secretaria de saúde;

ABSTRACT

ANDRADE, Francisco of Assis. Climate Organizacional: A Diagnosis of the Municipal Clerkship of Health - Itabaiana/PB, 2008, 51p. Monograph of (Bacharelado in Administration) - Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2008.

The purpose of this work was to diagnose some significant factors that compose the climate organizational in the Municipal Clerkship of Health of Itabaiana - PB, so that the relationship individual-organization is continually improved, providing like this, a work atmosphere adapted so much within reach of the objectives personal as organizationais. The atmosphere, for reflecting the cultural aspects of the organization, influences and it is influenced by the people's behavior, being created the system organizacional to the that is denominated of climate and culture organizacional. Thus, this study part of the premise that the individual is inside the most important illustration of the structure organizacional and that the way as he sees himself it is fundamental for its internal balance and, consequently, for the balance of the organization. Therefore, it is important the accomplishment of studies about the individuals' perceptions about the work conditions in the organizations of the which are part, in the intuito of minimizing the existent conflicts between the individuals' needs and the one of the company. In this sense, an exploratory research was accomplished, using a questionnaire with 20 questions elaborated through an adaptation of the model used by Bar (1995), with base in the model of Litwin and Stringher. The questionnaire was applied the 22 employees that work in the headquarters of the Clerkship, for then to diagnose the found situation.

Words - Key: climate organizacional, motivation; clerkship of health;

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
----------------------	-----------

CAPÍTULO II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
------------------------------	-----------

2.1 ORGANIZAÇÃO	12
------------------------	-----------

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	17
-----------------------------------	-----------

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	21
---------------------------------	-----------

2.3.1 A Evolução dos Conceitos de Clima Organizacional	24
---	-----------

2.3.2 Pesquisa de Clima Organizacional	26
---	-----------

2.3.3 Modelos de pesquisa de Clima Organizacional	30
--	-----------

CAPÍTULO III

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
---------------------------------------	-----------

3.1 Estratégia para a condução da pesquisa	33
---	-----------

3.2 Método de Abordagem	33
--------------------------------	-----------

3.3 Métodos de Procedimentos	34
-------------------------------------	-----------

3.4 Especificação da Unidade de Análise	34
--	-----------

3.5 Técnicas de Pesquisa e Instrumentos de Coleta de Dados	35
---	-----------

3.6 Mecanismos de Coleta de Dados	35
--	-----------

5.7 Tratamento e Análise dos Dados	36
---	-----------

3.8 Delimitação da Pesquisa	37
------------------------------------	-----------

CAPÍTULO IV

4.1 Caracterização da Secretaria de Saúde de Itabaiana – PB	38
--	-----------

4.2 Análises de Resultados -----	38
4.3 Condições de trabalho -----	40
4.4 Comunicação -----	40
4.5 Motivação-----	40
4.6 Carga Horária -----	40
5.7 Cooperação -----	41
4.8 Remuneração compatível-----	41
4.9 Satisfação em relação ao superior-----	41
4.10 Conhece os fatos importantes no ambiente de trabalho -----	42
4.11 Oportunidades de crescimento na função -----	42
4.12 Decisões descentralizadas -----	42
4.13 Condições físicas e recursos humanos -----	42
4.14 A sua participação contribui para realização do planejado -----	43
4.15 Tarefas delegadas são estimulantes -----	43
4.16 Reconhecimento do trabalho pelo público -----	43
4.17 Atribuições compatíveis com qualificação -----	43
4.18 Imagem da organização -----	44
4.19 Reconhecimento da qualidade dos serviços prestados-----	44
4.20 Preocupação em atender bem aos clientes-----	44
4.21 Abertura para idéias e sugestões dos funcionários -----	44
4.22 Orgulho e satisfação em trabalhar na secretaria -----	45
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	46
7. REFERÊNCIAS -----	48
APÊNDICES	

1. INTRODUÇÃO

Épocas de mudanças suscitam expectativas cada vez mais inquietantes no ambiente da organização. A velocidade com que ocorrem as mudanças no campo dos negócios torna o mundo quase que imprevisível, exigindo constante vigilância e criatividade por parte dos gestores. Essas mutações constantes, bem como o desenvolvimento de novas culturas, crescimento populacional e diversidade de tarefas, trouxeram a necessidade de se criar organizações mais flexíveis.

Para Freitas (2000), a transmissão da cultura organizacional integra as atividades de todo executivo ou gerência. Entretanto, é a administração de recursos humanos que se encarrega dos instrumentos capazes de agenciar a promoção da cultura. É esse setor que define perfis, programas, rituais e cerimônias, atribui premiações aos campeões, explicita normas e as condições para se conquistar prêmios, recebe e divulga depoimentos, compatibiliza e cria modelos a serem seguidos.

Face ao exposto, o clima organizacional tem participação direta na influência dos fatores motivacionais, que desencadeiam o desempenho, assim como a satisfação no personagem principal que é o ser humano frente às organizações. Em uma organização o clima é tudo aquilo que faz parte da realização íntima do ser humano; não se toca nem se vê, mas se sente e se manifesta em ações e reações.

O ambiente por refletir os aspectos culturais da organização influencia e é influenciado pelo comportamento das pessoas que refletem no sistema organizacional, ao que se denomina de clima e cultura organizacional. Daí surge à problemática desta pesquisa, a saber: **Quais são os fatores significativos do Clima Organizacional da Secretaria Municipal de Saúde de Itabaiana/PB?**

Para responder a este questionamento, estabeleceu-se como objetivo geral deste estudo diagnosticar alguns fatores significativos do clima organizacional na Secretaria Municipal de Saúde de Itabaiana-PB, e como objetivos específicos: elaborar um histórico da Secretaria Municipal de Saúde e identificar e analisar os fatores significativos do clima organizacional na Unidade de Saúde em estudo.

É importante a realização de estudos sobre condições de trabalho nas organizações no intuito de minimizar os conflitos existentes entre as necessidades dos indivíduos e as da

empresa, possibilitando as empresas adotar medidas adequadas para que a organização possa alcançar seus objetivos e metas institucionais, bem como atender às expectativas do indivíduo no trabalho.

Não basta sentir que o clima organizacional não está bem, faz-se necessário identificar onde e como se encontra a falha a fim de melhorá-lo. Por isso, a pesquisa do clima organizacional é um mecanismo imprescindível aos dirigentes para detectar possíveis anomalias no interior da organização, já que fornece informações para análise de causa e efeito.

O estudo de clima organizacional da Secretaria de Saúde de Itabaiana é uma forma de, através dos indicadores obtidos, contribuir para um maior aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos. Essas informações servirão de instrumento de trabalho para os gerentes por se tratar de um referencial de informações sobre o clima existente na organização. Tais informações também poderão servir para desenvolver análises comparativas entre Unidades similares

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 – ORGANIZAÇÃO

As organizações estão inseridas em ambientes complexos, enfrentando constantes desafios e problemas, para os quais precisam encontrar soluções. Uma organização é a ferramenta usada pelas pessoas para coordenar suas ações na obtenção de algo que desejam ou possuem valor. As organizações são inatingíveis, podem-se ver os produtos ou serviços produzidos e, em alguns casos, é possível ver seus empregados, mas não se vê como e por que eles são motivados a produzir tais bens e serviços. No entanto, os grupos de pessoas e outros recursos utilizados na produção são a essência de uma organização.

Contudo, em relação às organizações que prestam serviços na área pública e mais específico na área de saúde visam a melhoria desses serviços os quais são prestados à população representando ao mesmo tempo uma exigência da sociedade e um compromisso dos governantes de todas as esferas públicas seja a nível Federal, Estadual ou Municipal. Porém, a um consenso no reconhecimento de que as deficiências relativas a qualificação profissional, a distribuição inadequada de pessoal, aos incentivos para dedicação e desempenho do serviço público são fatores que comprometem de algum modo os objetivos desejados para a realização de um bom serviço, serviços estes que visam o atendimento de boa qualidade às pessoas que deles precisam.

No reconhecimento da necessidade de superar os problemas de recursos humanos representa a vontade de sobreviver em mundo organizacional globalizado e competitivo, que exige flexibilidade descentralização. Portanto, os setores, de recursos humanos das organizações de saúde precisam se tornar aptos a responder às expectativas de seus gestores, assim como também que nelas estão inseridas.

De acordo com Montana (2003, p. 170), “organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa”. Vale

ressaltar que as organizações atuam em determinados meio-ambientes, tornando a sua existência e sobrevivência dependente da maneira como elas se relacionam com esse meio. Portanto, elas devem ser estruturadas e dinamizadas em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Para Kanaane (1995),

A organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbios entre os respectivos elementos: clima, cultura, estrutura e sistemas administrativos. a missão, os objetivos, a tecnologia, o produto, as atividades, a própria e os trabalhadores constituem o nicho organizacional.

Neste sentido, constata-se que uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e equipamentos, recursos financeiros e outros, ou seja, ela é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum. Sendo assim, organizar compreende atribuir responsabilidades às pessoas e atividades e aos órgãos (unidades administrativas), por meio de departamentalização, no intuito de alcançar objetivos pré-estabelecidos.

Chalant (1993), a organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar em que cada indivíduo, explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos.

Face ao exposto, constata-se que cada organização é um sistema complexo humano, com características próprias, com sua própria cultura e seu próprio clima organizacional. No atual ambiente de gestão, todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade das pessoas envolvidas no processo organizacional, no intuito de alcançar um melhor desempenho operacional de toda e qualquer organização, independente do seu porte, natureza ou localização.

De acordo com Chiavenato (2004), as organizações são criadas com a função de suprir alguma necessidade do homem e, para isso, necessitam de uma estrutura de pessoas nela envolvidas, pertencentes á sociedade global. Elas nascem a partir de idéias de pessoas com potencial suficiente para levar consigo um grupo de colaboradores. Desta forma, é inegável que a organização seja uma expressão cultural, uma reprodução próxima de seu

fundador, pois seu alicerce fundamenta-se nos valores iniciais trazidos pelo fundador para construí-la e administrá-la.

Entende-se, portanto, que a organização é, em sua essência, o produto da integração dos membros que a compõem, o resultado das mais diversas personalidades que nela interagem com os seus valores e crenças, possibilitando à empresa constituir uma identidade própria.

O indivíduo, ao iniciar uma atividade em uma organização traz consigo todo um conjunto de expectativas que anseia concretizar, observando a sua auto-realização. Por outro lado, a organização também espera que ele seja capaz de satisfazer às suas necessidades, criando princípios que norteiem o comportamento de seus empregados.

As organizações enquanto sistemas abertos estão sujeitas e expostas ao impacto destas mudanças, originárias no ambiente externo que, evidentemente, afetarão o mercado, os processos e as pessoas. (KATZ e KAHN, 1985).

Desta forma, em função das características mutáveis das variantes externas, a sobrevivência das empresas sujeita-se à sua capacidade de promover, constantemente, ajustes para adequação do ambiente intra-organizacional, legitimando a crescente preocupação das organizações com os fatores internos (competências, pessoas, valores, conhecimento), pois, estes proporcionariam maior competitividade frente ao ambiente externo.

Lawrence e Lorsch (*apud* CHIAVENATO, 2004), adotam uma posição antagônica ao conceito tradicional da organização, salientando as diferenças fundamentais existentes entre os sistemas mecânicos e os sistemas orgânicos. Os sistemas orgânicos tornam as organizações coletivamente conscientes dos seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles. Desenvolvem uma nova conscientização social dos participantes das organizações, os quais, contando com sua vivência particular, seu passado pessoal e sua autoconscientização, definem o papel deles em relação à sua organização.

Segundo Bennis et al (*apud* CHIAVENATO, 2004), os sistemas orgânicos permitem uma conscientização social dos participantes, tornando as organizações coletivamente conscientes dos seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles, como pode ser observado no quadro abaixo.

- **Quadro 01:** Diferenças básicas entre Sistemas Mecânicos e Orgânicos

SISTEMAS MECÂNICOS	SISTEMAS ORGÂNICOS
<ul style="list-style-type: none"> • A ênfase é exclusivamente individual e nos cargos da organização. • Relacionamento do tipo autoridade – obediência. • Uma rígida adesão à delegação e a responsabilidade dividida. • Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas • A tomada de decisões é centralizada. • Controle rigidamente centralizado. • Solução de conflitos por meio repressão, arbitragem e/ou hostilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • A ênfase é nos relacionamentos entre e dentro os grupos. • Confiança e crença recíprocas. • Interdependência e responsabilidade compartilhada. • Participação e responsabilidade multigrupal. • A tomada de decisões é descentralizada. • Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle. • Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas.

Fonte: Diferenças básicas entre Sistemas Mecânicos e Orgânicos
Bennis, (*apud* CHIAVENATO, 2004)

O quadro acima mostra as principais diferenças entre Sistemas Mecânicos e Sistemas Orgânicos, ou seja, suas peculiaridades. Porém, os mesmos atuam de forma complexa dentro de uma organização, ou seja, interagem diretamente com o ambiente. Porém,

De acordo com Chiavenato (op. cit.), organização e ambiente estão em contínua e íntima interação. Uma das qualidades mais importantes de uma organização é exatamente a sua sensibilidade e adaptabilidade. A sua capacidade de percepção e mudança adaptativa ante a mudança de estímulos externos. Uma organização sensível e flexível tem capacidade e versatilidade de redistribuir rapidamente os seus recursos de maneira a maximizar a sua adaptação e a melhorar seu rendimento no alcance dos seus objetivos dentro de um ambiente estável.

Vale lembrar que as pessoas agrupam-se para formar organizações e através delas alcançar objetivos comuns que seriam impossíveis de atingir individualmente. As organizações que alcançam aqueles objetivos compartilhados, isto é, as organizações bem-sucedidas tendem a crescer. E esse crescimento exige maior número de pessoas, cada qual, com outros objetivos individuais. Isto provoca um crescente distanciamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos novos participantes. De um lado, as

organizações oferecem incentivos ou alicientes, enquanto as pessoas oferecem contribuições como retorno à organização.

Face ao exposto, pode-se afirmar que as organizações devem gerenciar o relacionamento com os seus *stakeholders*, que segundo Hitt et al (2008), são pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa. Geralmente, os *stakeholders*. De acordo com Chiavenato (1993), os *stakeholders* são motivados para participarem de uma organização se recebem incentivos que excedem o valor de suas contribuições. Existem dois grupos principais, os internos e os externos à organização.

- _ **Stakeholders Internos** – são pessoas mais próximas da organização, como os acionistas, os gerentes e os trabalhadores. Os acionistas são os donos da organização e sua contribuição é o investimento em suas ações pela perspectiva de retorno. Os gerentes são os responsáveis pelos negócios da organização coordenando os recursos e assegurando o alcance dos objetivos. Os trabalhadores são todos os outros empregados que possuem obrigações e responsabilidades.
- _ **Stakeholders Externos** – são pessoas que possuem algum interesse na organização, como clientes, fornecedores, governo, comunidades locais e o público em geral.

Uma organização eficiente desenha sua estrutura e cultura de acordo com as necessidades de seus *stakeholders* de forma a ganhar vantagem competitiva e sobreviver. O desenho organizacional deve também considerar as contingências de ambiente, tecnologias, processos internos que certamente irão influenciar a escolha da estrutura e cultura organizacionais.

Segundo Chiavenato (2004, p. 108), ambiente organizacional é o ambiente no qual a organização opera e é a principal fonte de incerteza, pois clientes podem retirar seu suporte, fornecedores podem segurar o fornecimento de algum recurso ou mesmo alguns *stakeholders* podem ameaçar a empresa. Já, o ambiente tecnológico se refere a uma maneira como os bens e serviços são produzidos e a incerteza relacionada aos diferentes métodos de produção, sendo estes fatores importantes a considerar no desenho da empresa.

Chiavenato (op. cit.), afirma que o primeiro passo para se conhecer uma organização é conhecer sua cultura e que a sociedade moderna é, sobretudo, uma sociedade

de organizações. Desta forma, a cultura é um importante conceito para se compreender as sociedades humanas e os grupos sociais.

2.2 – CULTURA ORGANIZACIONAL

A idéia de enxergar as organizações como culturas – nas quais existe um sistema de convicções compartilhado por todos os seus membros – é um fenômeno relativamente novo. Até meados da década de 1980 as organizações eram vistas como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas. (ROBBINS, 2005).

Popularmente, o termo cultura se refere ao *modus vivendi* de qualquer sociedade, e até mesmo à bagagem de conhecimentos adquiridos por uma pessoa no decorrer de sua vida através de experiências pessoais ou adquiridos nos bancos escolares.

Para Morgan (2002), cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida. A partir do momento em que o homem passa a viver em grupo, normas e valores surgem a fim de estabelecer o comportamento dos seus componentes e permitir uma convivência coerente e pacífica. De geração em geração, estas regras vão sendo incrementadas, constituindo-se em nossa herança cultural.

A cultura exerce um papel importante sobre o indivíduo dirigindo a sua conduta, os seus pensamentos e os seus sentimentos. No entanto, o ser humano não está sujeito apenas à herança cultural, mas também a influência de regras e normas que regulam o comportamento dos colaboradores dentro das organizações de trabalho.

Segundo Shein (1986, p. 48) cultura é,

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e inseridos a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Conforme Katz e Kahn (1987), assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo. Sabendo que, a cultura é um conjunto de

características singulares de determinado agrupamento social e sendo a organização um agrupamento social esta possui também sua própria cultura. O que se espera é que as pessoas que trabalham na organização devam ter a mesma cultura, ou seja, a mesma maneira de ser, pensar e agir.

Todo indivíduo no momento que passa a compor um grupo social, incorpora os valores, sentimentos e condutas direcionadas por esse grupo. Em outras palavras, segundo Chiavenato (2004), a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização.

Observa-se que o conceito de cultura é descritivo, refere-se à maneira como os funcionários percebem as características da empresa, e, não ao fato de elas gostarem ou não delas. Robbins (2005), afirma que as pesquisas evidenciam a existência de sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização. São elas: inovação e assunção de riscos; atenção aos detalhes; orientação para os resultados; orientação para as pessoas; orientação para as equipes; agressividade (competitividade); estabilidade (manutenção do *status quo*).

Shein (apud CHIAVENATO, 2004), afirma que toda cultura existe em três níveis diferentes de apresentação:

- **Artefatos:** constitui o primeiro nível da organização, o mais superficial, visível e perceptível. São as coisas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização cuja cultura não lhe é familiar. Incluem produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros de uma organização.
- **Valores compartilhados:** são os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros.

- **Pressuposições básicas:** é o nível mais íntimo, profundo e oculto. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que os membros da organização acreditam.

Os artefatos, os valores compartilhados entre os membros da organização e as pressuposições básicas constituem os principais elementos para se conhecer e compreender uma cultura organizacional. A cultura organizacional é formada por uma cultura dominante que expressa os valores compartilhados pela maioria dos membros da organização e por subculturas que refletem problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros. Porém, é o aspecto do “valor compartilhado” que torna a cultura organizacional um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento organizacional. (ROBBINS, 2005).

Portanto, conhecer a cultura é importante do ponto de vista da organização para aumentar a efetividade dos negócios. E sob, a ótica da comunicação interna, é imprescindível, pois ajuda a determinar quais são os melhores caminhos para atingir eficientemente o público interno.

A comunicação interna de uma empresa, por sua vez, manifesta-se através da resistência a mudanças, resistências que são influenciadas por valores, crenças, mitos e tabus que se encontram enraizados dentro das organizações. Manifesta-se também, através de padrões de comportamento, sejam eles definidos por religião, tribo ou familiar, ou ainda o estilo de uma organização assumido pelos funcionários, os quais incentivam os novos colegas a seguirem.

De acordo com Chiavenato (1993), alguns pontos que ajudam na mudança e conscientização da verdadeira imagem que a organização quer passar para os seus colaboradores são:

- **Clareza de objetivos, valores e princípios** – onde a empresa tem seus objetivos claros, definidos, formalmente estabelecidos e orientados para médio e longo prazo.
- **Imagem de produtos e serviços** – grau em que os vários públicos (internos e externos) percebem a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.
- **Integração e comunicação** – grau em que a estrutura da organização permite a comunicação interna entre os diversos níveis de forma simples e aberta.

- **Abertura á novas idéias** – grau em que a empresa é dinâmica, atenta às mudanças, tem senso de oportunidade, estabelece objetivos arrojados, é líder de tendências e cria um ambiente motivador.
- **Desempenho profissional** – o trabalho é estimulante para os funcionários e oferece desafios profissionais, possibilidade de crescimento e valorização pessoal.
- **Aprendizado** – a empresa estimula e proporciona oportunidade de desenvolvimento profissional para os funcionários. A empresa não passa da fase de apenas cobrar qualificação do quadro funcional, mas passa a incentivar.
- **Crítérios para recrutamento, seleção, promoção de empregados** – Os tipos de pessoas que são contratadas e os que têm sucesso são aqueles que aceitam e comportam-se de acordo com os valores da organização. É fundamental não ter o favoritismo de algumas pessoas, onde o caráter paternalista pode ser visto muito fortemente em empresas familiares acontecer tornando a organização desacreditada internamente.

É importante, porém, ressaltar que antes de qualquer atitude deve-se primeiramente fazer um diagnóstico da atual cultura da organização, para poder assim fazer um plano de ação e finalmente executá-lo e controlá-lo.

A cultura organizacional deve ser consistente com os demais elementos da organização, como estrutura funcional, tecnologia, estilo de liderança e comunicação. Para que se possa analisar a coerência entre estes fatores é necessário conhecer de maneira profunda e abrangente as organizações, as crenças e valores que fundamentam suas práticas formais e informais, para poder aproveitá-las em função dos objetivos do negócio. O clima organizacional é, de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou seja, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

Luz (1995), afirma que o clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Portanto, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho.

Face ao exposto, na determinação do clima organizacional ideal são considerados aspectos variados como: aspirações pessoais, motivação, ambições funcionais, adequação da remuneração, horário de trabalho, entre outros.

Como mudanças na cultura organizacional são mais profundas, levam mais tempo para acontecer. Já o clima é mais fácil de ser percebido, pois apresenta uma natureza mais transitória, podendo ser administrado tanto em curto quanto em médio prazo. A realização de uma pesquisa sobre clima organizacional é o primeiro passo para se compreender a sua cultura, revelando os aspectos psicológicos relacionados ao ambiente de trabalho.

2.3 – CLIMA ORGANIZACIONAL

Atualmente torna-se cada vez mais necessário à área de Recursos Humanos mensurar suas ações através de procedimentos que possam respaldar ao máximo sua atuação nas organizações. Neste sentido, o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional.

Segundo Dejours (1992, p. 78),

É o ambiente de trabalho é o palco onde o indivíduo coloca as suas projeções, os seus desejos e desempenha seu papel. é através do trabalho que o homem participa das relações sociais e transfere os seus anseios infantis e a sua história afetiva.

Vários são conceitos encontrados sobre clima organizacional. Na opinião de Luz (1995), clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas que predomina numa organização em um determinado período. Ressalta ainda, que é importante destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme influência que sofre de algumas variáveis.

Clima organizacional constitui meio o interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento de fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades

motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam á provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. (BAR 1995)

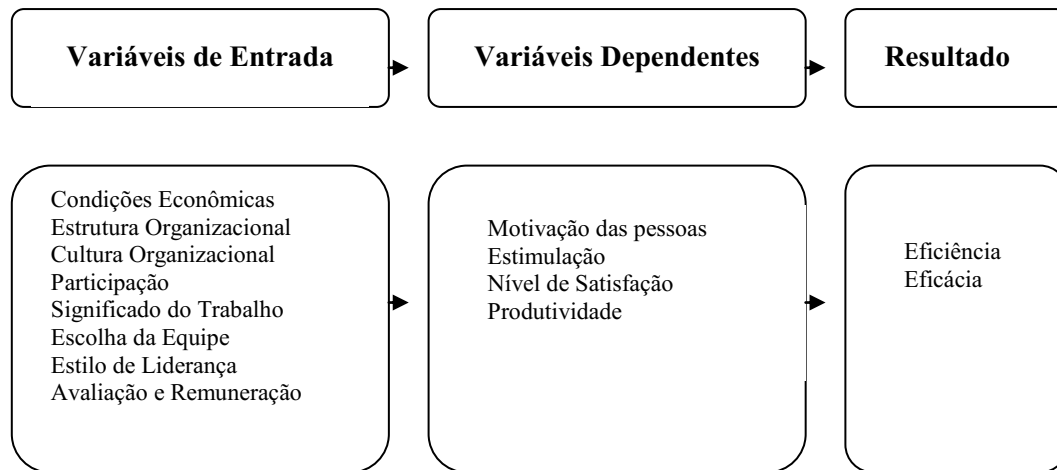
Ao conceituar clima organizacional há uma necessidade de diferenciação em relação aos outros conceitos que se assemelham. Clima organizacional se refere às descrições coletivas do ambiente da organização, enquanto o clima psicológico, às vezes usado como sinônimo, conforme trata Sims e Lafollete *apud* BAR (1995), é pertinente às descrições individuais dos processos organizacionais.

Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, etc. Estes fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada do sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando estimulação e níveis diferentes de satisfação e de produtividade (variáveis dependentes), os quais produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia. (CHIAVENATO, 2004, p. 54)

As variáveis dependentes constituem o clima organizacional da empresa. Assim, as variáveis de entrada influenciam as variáveis dependentes e estas conduzem os resultados. Se as variáveis de entrada produzem influência positiva nas variáveis dependentes, maior será a eficiência e eficácia no trabalho.

Quanto maior a influência positiva, tanto melhor será o clima organizacional e mais elevadas serão a eficiência e a eficácia resultantes. Por outro lado, se as variáveis de entrada produzem influência negativa nas variáveis dependentes, menor serão a eficiência e a eficácia no trabalho. O quadro a seguir ilustra esses fatores determinantes do clima organizacional.

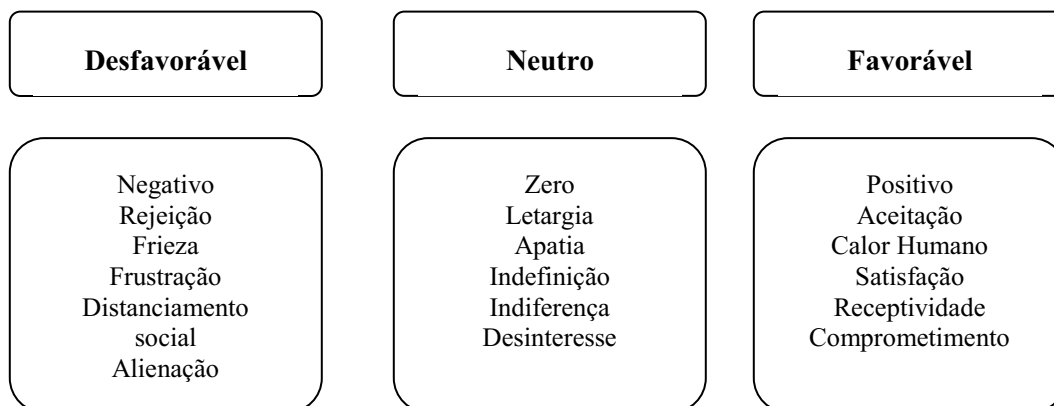
Quadro 03: Os Determinantes do Clima Organizacional



Fonte: Os Determinantes do Clima Organizacional, Adaptado de Chiavenato (2004)

O clima organizacional varia ao longo de um *continuum* que vai desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo. Entre esses dois extremos existe um ponto intermediário que é o clima neutro, como apresentando no quadro a seguir.

Quadro 04: Características do Clima Organizacional



Fonte: Características do Clima Organizacional, adaptado de Chiavenato (2004)

Muitas empresas se preocupam em medir periodicamente o clima organizacional. Existem tipos de pesquisa que procuram avaliar certo número de elementos do clima através de pontuações. Segundo Chiavenato (1993), os principais elementos geralmente escolhidos para avaliar o clima organizacional são os seguintes: processo de

liderança, forças motivacionais, comunicações, processo de interação/influência, tomada de decisões, formulação de objetivos e controle.

O gerente pode criar e desenvolver climas organizacionais através de intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projeto de trabalho de sua equipe, no treinamento de sua equipe, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação, na avaliação da equipe e, sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

2.3.1 – A Evolução dos Conceitos de Clima Organizacional

O clima organizacional tem sido considerado fator de relevância para a gestão organizacional. As mudanças conseqüentes do processo de globalização, especialmente os processos de internacionalização das organizações, que trazem na sua capacidade drásticas alterações nas relações internas, têm atraído a atenção de pesquisadores para o fenômeno do clima organizacional, incentivando seu estudo.

As pesquisas iniciais de caráter científico sobre o clima organizacional se desenvolveram nos Estados Unidos da América, sendo que foram evoluindo à medida que evoluíam as teorias organizacionais.

De acordo com Vásquez (1996), as primeiras pesquisas consideradas científicas sobre o estudo do clima organizacional remontam à década de 1930, nos anos de 1935, 1939 e 1951, a obra de Kurt Lewin serve de estímulo crescente para o interesse pelo contexto social. De modo específico, o trabalho experimental de laboratório, realizado junto com Lippitt e Write, sobre os estilos de liderança grupal, introduz o “clima” como vínculo entre as pessoas e o ambiente, e como tal, clima se refere às distintas situações que se originam como conseqüência da utilização dos tipos de liderança.

Segundo Oliveira (1996), a primeira utilização do conceito de clima organizacional tem sido atribuída a Halpin e Croft, que a apresentam em 1963, em um estudo sobre o referido tema. Porém, o termo foi usado, pela primeira vez, por F.G. Cornell, em um artigo publicado em março de 1955, intitulado “Administração Socialmente perceptiva”, no qual o conceito apresentado mais parece pertencer à segunda abordagem.

O clima organizacional tem sido objeto de estudos por parte de especialistas da psicologia organizacional e da administração, por tratar-se de um fenômeno

comportamental cujo entendimento tem desafiado os estudiosos, nos últimos tempos, aumentando o interesse pelo assunto em virtude da crescente tomada de consciência da sua relação como o desempenho e os resultados das organizações.

Para Santos (1999), a teoria e o diagnóstico do clima organizacional devem ser desenvolvidos para que a relação indivíduo-organização seja continuamente ajustada. Estudos de clima organizacional são particularmente úteis, pois ajudam a entender melhor a dinâmica da relação indivíduo-organização.

As tendências apontam que os futuros conceitos e as próprias pesquisas sobre clima organizacional estarão cada vez mais voltados para as percepções, os sentimentos e as opiniões das pessoas e dos grupos humanos que fazem parte do mundo corporativo, pois se tem caminhado na direção da valorização dos membros das organizações como seres humanos dignos de sua condição humana e biopsicossocial.

2.3.2 – Pesquisa de Clima Organizacional

De acordo com Chiavenato (2004), Clima é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, através de experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e conseqüente reação a esta percepção.

Hoje, neste mundo tão cheio de transformações, em meio à globalização, fusões e aquisições, as empresas devem, cada vez mais, melhorar seus índices de competitividade e para isso, a mesma depende quase que única e exclusivamente de seus seres humanos – motivados, felizes e orgulhosos dos valores compartilhados com a organização. Daí a importância de se realizar pesquisas sobre clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional visa em primeiro momento, proporcionar a análise da organização, com o seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores na empresa e das demais pessoas que com eles interagem.

Neste contexto, a pesquisa de clima organizacional busca retratar o estado de satisfação dos colaboradores em relação a diversos itens, dentre os quais podemos mencionar: ao seu trabalho, a empresa, a ele mesmo; aos colegas, às condições de trabalho,

à sua chefia/gerência, etc. bem como visualizar e identificar o grau de alinhamento entre a cultura definida pela organização e as ações no dia-a-dia.

De acordo com Fleury (1989), a pesquisa de clima revela o retrato da empresa, procura apreender as percepções dos indivíduos sobre a organização que integram, possibilitando interferir e analisar o universo cultural.

Mediante o exposto, outro ponto que deve ser analisado ao realizar a pesquisa são os fatores externos à organização que fatalmente influenciam os clientes internos, e conseqüentemente, no clima da cultura da organização.

Ao considerar os fatores externos à organização, na pesquisa sobre clima e cultura organizacionais, é necessário obter informações pertinentes e percepções do mercado do qual a organização faz parte. No entanto, antes de escolher os focos a serem incluídos na avaliação é necessário considerar os objetivos do pesquisador e da organização ao solicitar a pesquisa. E somente a partir disto é que os focos deverão ser selecionados para a avaliação. Uma investigação adequada sobre o clima organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito.

A pesquisa de clima organizacional é uma valiosa ferramenta de Gestão Estratégica, pois além de permitir a análise interna e externa, também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização, proporcionando, através de estratégias e ações, o crescimento e desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, visando a consecução e a superação dos resultados preestabelecidas pela direção da empresa.

Não existe uma pesquisa de Clima padrão, cada empresa adapta o questionário a sua realidade, linguagem e cultura de seus funcionários. Para que a empresa tenha sucesso na mensuração do clima organizacional é necessário: credibilidade no processo, sigilo e confiança.

Segundo Luz (1996), dentre as principais contribuições da pesquisa de Clima Organizacional podemos destacar:

- Buscar alinhamento da cultura com as ações da empresa;
- Promover o crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- Integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- Otimizar a comunicação;

- Minimizar a burocracia;
- Identificar necessidades de treinamento, desenvolvimento pessoal/gerencial;
- Difundir o conceito de cliente interno e externo;
- Otimizar as ações gerenciais, tornando-os mais consistentes;
- Organizar, flexibilizar e agilizar as atividades da organização.

Pode-se afirmar que, objetivo principal da Pesquisa do Clima Organizacional para qualquer empresa é maximizar, cada vez mais, suas relações com os colaboradores oferecendo condições de trabalho adequadas, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho, o que proporcionar o alcance e a superação dos objetivos definidos pela diretoria, e principalmente ver como os colaboradores estão enxergando essas ações. Algumas empresas utilizam serviços de empresas especializadas para aplicar a Pesquisa de Clima, a tabela a seguir também pode ser envolvida no processo.

A figura, a seguir, mostra que o método implantado para a Pesquisa de Clima Organizacional é eficaz, uma vez que realizado o diagnóstico do clima organizacional, são sugeridas medidas a serem implementadas na organização, sabendo que a produtividade da mesma é também o resultado da motivação e estado de espírito dos indivíduos que dela fazem parte. De nada adianta realizar uma pesquisa se não houver uma devolução para todos os envolvidos no processo de coleta de dados e se os resultados não forem utilizados para elaborar um plano de ação com intuito de mudar os pontos negativos encontrados durante a análise.

Figura 01 : Método de implantação de Clima Organizacional

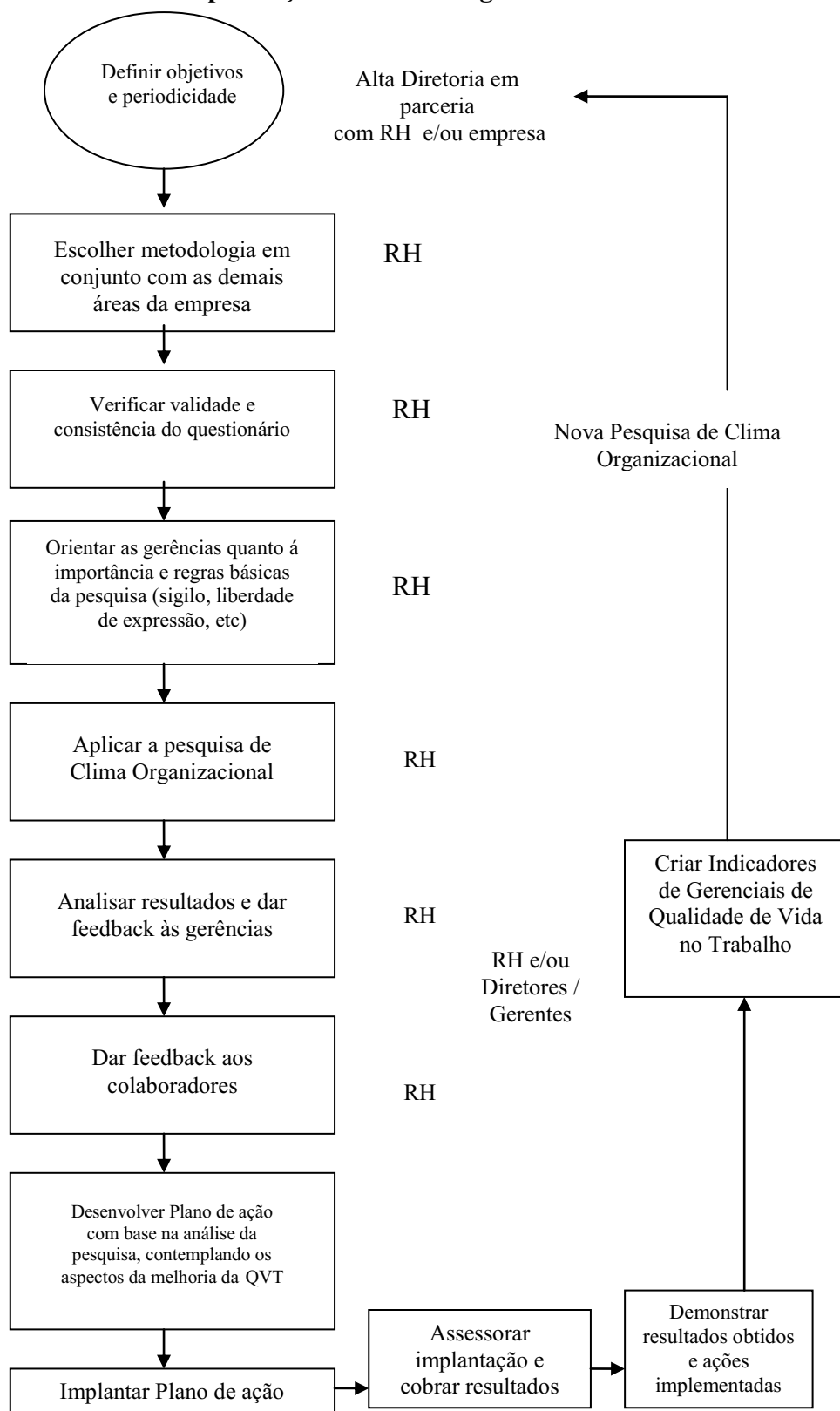


Tabela: Método de implantação de Clima Organizacional, Adaptado de Bekin apd CHIAVENATO (2004).

2.3.3 – Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional

Com a finalidade de melhor se conhecer o clima das organizações, alguns modelos foram criados onde os pesquisadores podem dispor de duas opções básicas, em uma delas o pesquisador adota um conjunto de fatores já conhecidos e consagrados pela literatura e o outro ele próprio elabora seu modelo. A seguir apresentam-se alguns modelos utilizados para o estudo do Clima Organizacional que foram estudados por Bär, (1995):

a) **Modelo de Letwin e Stinger** – é um estudo empírico para medir o clima organizacional através dos seguintes fatores:

- **Estrutura** – O sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho; com muitas regras, regulamentos, procedimentos;
- **Responsabilidade** – O sentimento de ser o próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões;
- **Riscos** – O senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho;
- **Recompensa** – O sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa versus criticismo e punições;
- **Calor e apoio** – O sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- **Conflito** – O sentimento de que a administração não tem diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferentes aqui e agora.

b) **Modelo de Kolb** – O modelo de Kolb utiliza uma escala de sete fatores do clima:

- **Conformismo** – O sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização, os membros do grupo sentem que há muitas regras, procedimento, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como deveria ser feito;
- **Responsabilidade** – Dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau

em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar os superiores de cada etapa;

- **Padrões** – A ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;
- **Recompensas** – O grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;
- **Clareza Organizacional** – O sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- **Calor e Apoio** – O sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem no ambiente de trabalho;
- **Liderança** – A disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas;

c) **Modelo de Schneider & Barlet** – estes autores trabalham com seis fatores para medir clima organizacional, sendo que cada item corresponde a uma descrição da organização, estando assim definido:

- **Suporte Administrativo** – Relacionado com o interesse ativo que o supervisor tem no progresso do servidor;
- **Estrutura Administrativa** – Avalia em que grau o administrador faz uso de orçamentos, exige do servidor o uso do material de venda e obtenção de novos clientes;

- Preocupação com novos servidores – Os itens aqui relacionados com aspectos de seleção, orientação e treinamento de novos servidores;
- **Independência dos Servidores** – Descrevem aqueles servidores que decidem seguir seu próprio “caminho”.
- **Conflitos Internos** – Presença de grupos internos ou outros grupos externos à empresa e ao “boicote” da autoridade administrativa pela empresa.
- **Satisfação Geral** – Grau que a empresa promove encontros sociais periódicos dos empregados com a supervisão e o trabalho da empresa.

d) **Modelo Campbell** – a contribuição de Campbell foi no sentido de identificar quatro fatores que devem caracterizar dimensões comuns em qualquer instrumento de clima. Os itens sugeridos são:

- **Autonomia Individual** – Baseada na responsabilidade individual, independência e oportunidade para usar iniciativa pessoal e tomar decisões;
- **Grau de Estrutura** – Baseado no grau em que os objetivos e métodos para o trabalho são estabelecidos e comunicados ao subordinado pelo supervisor;
- **Orientação para Recompensa** – Baseado nos fatores de recompensa, satisfação geral, orientação a promoção e auto-realização;
- **Consideração, Calor e Apoio** – Baseado nos fatores de suporte administrativo, treinamento de subordinados, amizade e apoio.

Os modelos são desenvolvidos e ajustados a uma realidade própria de cada tipo de organização estudada, abordando aspectos relacionados com sua especificidade. São fundamentais na determinação do clima, estabelecendo a ligação entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em consideração o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do lugar no qual trabalham.

3. – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste Capítulo, serão apresentadas as etapas do trabalho relacionadas ao estudo de caso e da pesquisa realizada. Inicialmente é apresentada a estratégia para a condução da pesquisa. Na seqüência são definidos os métodos de abordagem e de procedimentos, e a especificação da Unidade de Análise. Em seguida são descritas as técnicas de pesquisa e instrumentos de coleta de dados, bem como os mecanismos para sua coleta. Seqüencialmente são delineados o tratamento e a análise dos dados e, por fim, é realizada a descrição da pesquisa.

3.1 – Estratégia para a condução da pesquisa

Dada às características do problema de pesquisa formulado na Secretaria Municipal de Saúde – Itababaiana/PB, e para responder de forma adequada às questões iniciais que deram origem a este trabalho, definiu-se que a estratégia mais adequada para a condução desta pesquisa é o Estudo de Caso, a qual, para Yin (2001), é a estratégia de pesquisa indicada para examinar acontecimentos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O desenho da pesquisa foi concebido com o objetivo de desenvolver um melhor entendimento de alguns fatores referentes ao clima organizacional da Secretaria Municipal de Saúde.

3.2 – Método de Abordagem

O método de abordagem utilizado foi o fenomenológico, uma vez que, a compreensão do problema em questão exige a leitura do contexto. Desta forma, segundo Vergara (2002), as principais fontes de dados para o pesquisador serão relatos centrados no cotidiano, estudo de caso, observação e conteúdo de textos para análise.

3.3 – Métodos de Procedimentos

Esta pesquisa, quanto aos fins, apresentou, em termos de métodos de procedimentos, o exploratório, que tem por finalidade proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de uma temática de estudo; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou, ainda, descobrir um novo enfoque para o estudo que se pretende realizar. Pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. É importante salientar que a análise teve uma abordagem qualitativa cujo foco foi identificar à satisfação dos funcionários diante da Unidade, uma vez que a mesma, oferece diversos setores correlacionados com a Secretaria de Saúde.

Yin (2001) salienta que em casos exploratórios, mesmo não havendo proposições, deve-se apontar uma finalidade e os critérios que serão utilizados para avaliar se a exploração obteve sucesso. Portanto, neste estudo, por tratar-se de um estudo exploratório, a finalidade principal foi a de verificar a percepção acerca do clima organizacional existente entre funcionários e colaboradores da Secretaria Municipal de Saúde de Itabaiana.

3.4 – Especificação da Unidade de Análise

Outro importante componente para a delimitação do caso citado por Yin (2001) é a correta identificação da unidade de análise, isto é, apontar exatamente o que será pesquisado: se um indivíduo, se uma mudança organizacional, um processo de implantação de alguma coisa, etc., delimitando desta forma tanto o projeto de pesquisa como a estratégia de coleta de dados.

Em função do problema e dos objetivos da pesquisa estabelecidos, pode-se afirmar que a unidade de análise deste estudo ficou limitada aos funcionários da Secretaria de Saúde uma vez que se buscou identificar suas percepções acerca do clima organizacional da unidade.

3.5 – Técnicas de Pesquisa e Instrumentos de Coleta de Dados

Quanto às técnicas para a coleta de dados foram utilizadas a documentação indireta, explorando livros, artigos de revistas, periódicos e *sites* que envolviam os temas tratados na pesquisa e a coleta de dados, através de questionários aplicados com os funcionários da mesma, elaborado através de uma adaptação do modelo utilizado por Bar (1995), com base no modelo de Litwin e Stringher.

3.6 – Mecanismos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de questionários aos funcionários da Secretaria Municipal de Saúde de Itabaiana – PB. O questionário possibilitou avaliar as vantagens e benefícios de se associar à Unidade de Saúde, apresentando enunciados que foram fundamentadas nos conceitos do referencial teórico e uma escala do tipo Likert de 1 a 5, conforme Quadro 04. A resposta a cada enunciado foi considerada favorável quando o entrevistado respondeu 'concordo' ou 'concordo totalmente', neutra, nos casos em que a resposta foi 'indeciso', e desfavorável, quando a resposta foi 'discordo' ou 'discordo totalmente'. Os achados foram inseridos em um banco de dados (EXCEL, versão 2007), procedendo-se posteriormente à sua análise.

Escala de Likert	Significado	Classificação das Respostas
(1)	Discordo totalmente	Favorável ao enunciado
(2)	Discordo	Favorável ao enunciado
(3)	Indeciso	Neutra
(4)	Concordo	Desfavorável ao enunciado
(5)	Concordo totalmente	Desfavorável ao enunciado

Quadro 04: Escala de Likert utilizada na realização da pesquisa.

3.7 – Tratamento e Análise dos Dados

O objetivo do tratamento e análise dos dados é descrever, interpretar, categorizar e explicar os dados coletados, de maneira que esses venham a responder às

questões formuladas no estudo. Assim, a análise consiste em uma recombinação das evidências coletadas (YIN, 2001), para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais propostos no estudo.

Para tratar os dados coletados nos questionários foi realizada uma análise de estatística descritiva por meio de métodos numéricos, utilizando medidas de posição, uma vez que o tratamento da escala de Likert consiste no cálculo da média ponderada para cada item de cada dimensão e medidas de variação das respostas dos entrevistados, utilizando-se o coeficiente de variação (CV) que é interpretado como a variabilidade percentual dos dados em relação à média. Desta forma, quanto menor o CV, mais homogêneo é o conjunto de dados (Quadro 05). Com esse direcionamento é possível comparar o grau de concordância entre os itens que compõem cada variável e o resultado geral, em conformidade com o estabelecido na fundamentação teórica do trabalho e na percepção do pesquisador.

Média Ponderada	Significado	Coefficiente de Variação (CV)	Homogeneidade dos dados
$\cong 1$	Desfavorável ao enunciado	Baixo Alto	Dados homogêneos Dados não homogêneos
$\cong 2$	Desfavorável ao enunciado	Baixo Alto	Dados homogêneos Dados não homogêneos
$\cong 3$	Neutro/Indeciso	Baixo Alto	Dados homogêneos Dados não homogêneos
$\cong 4$	Favorável ao enunciado	Baixo Alto	Dados homogêneos Dados não homogêneos
$\cong 5$	Favorável ao enunciado	Baixo Alto	Dados homogêneos Dados não homogêneos

Quadro 05: Procedimentos para análise dos dados da pesquisa.

3.8 – Delimitação da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no âmbito da Secretaria de Saúde do município de Itabaiana/PB, e teve como universo os 22 funcionários, em exercício, nos meses de Maio, Junho e Julho de 2008.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 – Caracterização da Secretaria de Saúde de Itabaiana - PB

A Secretaria Municipal de Saúde de Itabaiana – PB começou a se tornar uma realidade para a população de Itabaianense em 24/12/1993, através do projeto de Lei nº 275/93, ficou instituído o Fundo Municipal de Saúde do município de Itabaiana. Já em 09/06/2006, a portaria nº 1.231, habilitou o município de Itabaiana para Gestão Plena do Sistema Municipal de Saúde.

A Secretaria Municipal de Saúde é composta pelas seguintes coordenações: Atenção Básica (Saúde da Família, Saúde Bucal), Vigilância em Saúde (Vigilância Epidemiológica, Vigilância Sanitária e Vigilância Ambiental).

Especializadas: C.E.O (Centro de Especialidades Odontológicas, CAPS (Centro de Atendimento Psico-social), NASF (Núcleo de Apoio a Saúde da Família), Policlínica Aglair da Silva, atendendo com diversas especialidades em Saúde: Pediatria, Ginecologia, Pneumologia, Cardiologia, Neurologia, Reumatologia, Oftalmologia, Assistência Social, Psicologia, Nutrição, Fisioterapia, Reabilitação com Educador Físico, Ultra-sonografia, Eletrocardiograma, Teste Alérgico, Laboratório de Análises Clínicas, etc.

4.2 – Análises de Resultados

No tratamento dos dados encontrados com a aplicação do questionário aos funcionários da Secretaria de Saúde de Itabaiana referentes a variáveis que interferem no seu Clima Organizacional, obteve-se os dados apresentados na tabela abaixo, os quais são analisados individualmente na seqüência

- **Tabela 1:** Dados Numéricos da Pesquisa de Clima Organizacional na Secretaria de Saúde de Itabaiana

Variável	Média	Desvio-Padrão	Coefficiente de Variação
1. Condições de Trabalho	3,71	0,784	21,13%
2. Comunicação	3,00	0,894	29,80%
3. Motivação para exercer o cargo	4,33	0,577	13,33%
4. Carga horária satisfatória	4,05	0,74	18,27%
5. Cooperação e Relacionamento positivo	3,43	0,676	19,71%
6. Remuneração compatível	3,24	0,889	27,44%
7. Satisfação em relação ao superior	4,24	0,539	12,71%
8. Conhece os fatos importantes no ambiente de trabalho	4,05	0,384	9,48%
9. Oportunidades de crescimento na função	3,81	0,814	21,36%
10. Decisões descentralizadas	3,05	0,921	30,20%
11. Condições físicas e recursos humanos	3,76	0,768	20,43%
12. A sua participação contribui para realização do planejado	4,19	0,602	14,37%
13. Tarefas delegadas são estimulantes	3,91	0,625	15,98%
14. Reconhecimento do trabalho pelo público	4,38	0,59	13,47%
15. Atribuições compatíveis com qualificação	4,29	0,644	15,01%
16. Imagem da organização	3,91	0,625	15,98%
17. Reconhecimento da qualidade dos serviços prestados	4,00	0,447	11,18%
18. Preocupação em atender bem aos clientes	4,10	0,768	18,73%
19. abertura para idéias e sugestões dos funcionários	3,62	0,921	25,44%
20. Orgulho e satisfação em trabalhar na secretaria	3,91	0,625	15,98%

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

4.3 – Condições de trabalho

Foi afirmado nesta questão que “as condições de trabalho oferecidas nesta Organização faz com que eu possa realizar o almejado dentro de minha expectativa como profissional”. De acordo com as respostas dos entrevistados, que obteve uma média ponderada de 3,71, pode-se afirmar que a maioria concorda com a afirmação e que os dados são homogêneos, em face do baixo coeficiente de variação de 21,13% em torno da média.

4.4 – Comunicação

Este quesito teve como afirmação “a comunicação existente entre os setores internos é satisfatória para o resultado de um trabalho em equipe”. A média ponderada das respostas dos entrevistados de 3,0 revela a indecisão destes quanto a eficiência da comunicação entre os setores da secretaria. Porém, deve ser ressaltado o fato deste quesito ter apresentado um alto coeficiente de variação, de 29,80%, o que pode ser traduzido que os dados apresentados não são homogêneos.

4.5 – Motivação

Esta questão trata da motivação para realização do trabalho e foi apresentada a seguinte afirmação no questionário: “sinto-me motivado a exercer o cargo que ocupo, pois posso realizar com satisfação o trabalho que me compete”. A motivação na Secretaria de Saúde de Itabaiana foi avaliada positivamente pelos entrevistados, com média ponderada das respostas de 4,33, e um baixo coeficiente de variação, 13,33%, denotando a homogeneidade dos dados.

4.6 – Carga Horária

De acordo com a questão: “minha carga horária tem sido satisfatória em relação as tarefas que me são exigidas”, observa-se que a maioria concorda com a afirmativa, apresentando uma média ponderada de 4,05, e baixo coeficiente de variação de 18,27% mostrando assim a homogeneidade dos dados.

4.7 – Cooperação

A questão trata do grau de cooperação e relacionamento com a seguinte afirmativa: “o grau de cooperação existente, assim como de relacionamento entre os funcionários desta secretaria tem sido positivo”. Observou-se uma certa indecisão quanto a perspectiva de cooperação existente entre as pessoas que compõem a unidade em análise, com média ponderada de 3,43 e um baixo coeficiente de variação de 19,71%, caracterizando assim a homogeneidade dos dados.

4.8 – Remuneração compatível

A afirmativa “minha remuneração salarial é compatível com minhas atribuições e equivalentes aos demais órgãos públicos de mesma dimensão cultural”, obteve uma avaliação próxima a indecisão, com uma média ponderada de 3,24. Porém, vale ressaltar que o alto coeficiente de variação de 27,44% mostra que não há homogeneidade dos dados, ou seja, houve uma variação alta das respostas em torno da média.

4.9 – Satisfação em relação ao superior

Foi tratada nesta questão a seguinte afirmação: “posso afirmar que estou satisfeito com o meu (s) superior (es) em relação a sua capacidade de competência, supervisão, relacionamento, organização, etc.” Esta variável obteve uma avaliação positiva, com média ponderada de 4,24 e baixo coeficiente de variação de 12,71% garante a homogeneidade dos dados e a baixa dispersão das respostas em torno da média.

4.10 – Conhece os fatos importantes no ambiente de trabalho

A questão afirmava “sou conhecedor dos fatos de relevância e importância para o bom desempenho de meu ambiente de trabalho”. De acordo com o resultado da média ponderada de 4,05, constata-se que a maioria dos entrevistados concorda com a afirmativa. Esta variável foi a que apresentou menor dispersão das respostas em torno da média, como demonstra o baixo coeficiente de variação de 9,48%.

4.11 – Oportunidades de crescimento na função

Esta questão trazia a afirmativa “tenho muito a crescer e conquistar em oportunidades de treinamentos e promoções dentro desta minha função organizacional”. A maioria das respostas dos entrevistados se aproxima do escore concorda apresentando uma média ponderada de 3,81. O coeficiente de variação de 21,36% ainda permite considerar que os dados são homogêneos.

4.12 – Decisões descentralizadas

Foi colocada a seguinte afirmação: “as tomadas de decisões aqui implantadas são descentralizadas e discutidas com toda a equipe”. De acordo com a média ponderada das respostas dos entrevistados, de 3,05, revelou-se a indecisão dos entrevistados quanto à afirmativa, e levando-se em consideração o alto coeficiente de variação de 30,20%, observa-se a alta dispersão das respostas em torno da média, o que possibilita concluir que os dados não são homogêneos.

4.13 – Condições físicas e recursos humanos

Foi afirmado que “as condições físicas, assim como os recursos humanos desta secretaria tem contribuído para a realização de um bom trabalho”. A maioria das respostas

dos entrevistados se aproxima do “concordo”, com uma média ponderada de 3,76 e coeficiente de variação de 20,43% possibilita identificar que os dados são homogêneos.

4.14 – A sua participação contribui para realização do planejado

A afirmativa diz: “minha participação tem de alguma forma contribuído para a realização dos trabalhos desenvolvidos em relação as decisões aqui tomadas”. Esta afirmativa obteve uma avaliação favorável ao enunciado, a maioria dos entrevistados concorda com a afirmativa de acordo com a média ponderada de 4,19. Pode-se afirmar, também, que há homogeneidade dos dados diante do baixo coeficiente de variação de 14,37%.

3.15 – Tarefas delegadas são estimulantes

O quesito diz: “as tarefas aqui delegadas, tem de algum modo estimulado-me a ser cada vez mais responsável pela consecução dos resultados esperados/obtidos”. A média ponderada dos respondentes, de 3,91, se aproxima do “concordo” e o baixo coeficiente de variação de 15,98%, garante a homogeneidade dos dados.

4.16 – Reconhecimento do trabalho pelo público

Foi afirmado neste quesito que “o nosso trabalho interno tem de algum modo conquistado o reconhecimento do público que nos procura diariamente”. O trabalho interno da Secretaria de Saúde foi avaliado positivamente pelos entrevistados, apresentando média ponderada de 4,38 e baixo coeficiente de variação de 13,47% mostrando assim que os dados são homogêneos

4.17 – Atribuições compatíveis com qualificação

Esta questão afirma “as atribuições que exerço nesta secretaria são compatíveis com minha qualificação”. A média ponderada de 4,29 revela que a maioria concorda com a

assertiva e que os dados são homogêneos diante do baixo coeficiente de variação de 15,01%.

4.18 – Imagem da organização

A questão diz: “a imagem, hoje desta secretaria, tanto internamente como externamente, tem sido muito bem aceita pelas pessoas que a integram, assim como, pelos usuários e seus serviços”. A maioria das respostas dos entrevistados se aproxima do “concorda” com a afirmativa, apresentando assim uma média ponderada de 3,91, e o baixo de coeficiente de variação de 15,98%.

4.19 – Reconhecimento da qualidade dos serviços prestados

Foi afirmado nesta questão que “a qualidade dos serviços oferecidos por esta secretaria tem sido avaliado de boa a ótima, com um reconhecimento das pessoas que nos procuram diariamente”. Esta variável foi avaliada positivamente, de acordo com as respostas dos entrevistados, a média ponderada foi de 4,00 ficando claro que a maioria concorda e diante do baixo coeficiente de variação de 11,18% identifica-se, então, a homogeneidade dos dados.

4.20 – Preocupação em atender bem aos clientes

Diz a afirmação: “há uma preocupação interna muito grande com o grau de satisfação das pessoas que nos procuram”. A preocupação em atender bem ao público foi avaliada positivamente com média ponderada de 4,10 e o coeficiente de variação de 18,73% mostram que os dados são homogêneos.

4.21 – Abertura para idéias e sugestões dos funcionários

Este quesito afirma: “esta secretaria oferece abertura para os funcionários apresentarem idéias e sugestões para melhorar os serviços”. A média ponderada, de 3,62,

deixa transparecer certa indecisão dos entrevistados quanto à flexibilidade da organização para os seus funcionários apresentarem idéias e sugestões, o coeficiente de variação de 25,44% sinalizam que os dados não são homogêneos.

4.22 – Orgulho e satisfação em trabalhar na secretaria

A questão afirma: “a confiança e colaboração interna nesta secretaria tem de algum modo levado as pessoas que aqui trabalham a um maior grau de orgulho e satisfação. Nessa questão observou que a maioria das respostas dos entrevistados se aproxima do “concordo” com a afirmativa, retratado na média ponderada de 3,91. O coeficiente de variação de 15,98% assegura que há homogeneidade dos dados coletados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no objetivo geral da pesquisa - diagnosticar alguns fatores significativos do clima organizacional na Secretaria Municipal de Saúde de Itabaiana – PB – permite-se considerar os aspectos conclusivos a seguir.

No que diz aos fatores: comunicação, remuneração compatível, cooperação e relacionamento positivo, decisões descentralizadas, os funcionários da Secretaria Municipal de Saúde mostram um nível de indecisão quanto à afirmativa destes dados mostrando de algum modo que estes itens deixam a desejar, no entanto, é imprescindível que haja uma política de reavaliação quanto aos itens acima correlacionados, buscando novas alternativas inerentes a realização satisfatória dos funcionários.

Em relação à motivação para exercer o cargo, a satisfação em relação ao superior, a conscientização da contribuição participativa para realização do planejado, o reconhecimento do trabalho pelo público, entre outros itens relacionados mostrou um clima favorável em relação aos fatores significativos, na secretaria diante destes dados visivelmente homogêneos.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, com as sugestões apontadas pelos funcionários e com finalidade de colaborar com a Unidade, recomendam-se os seguintes pontos a serem observados pelos gestores da Secretaria de Saúde.

- Criar mecanismos que integrem os funcionários com os objetivos organizacionais;
- Ministrando cursos com objetivos de manter o bom nível do relacionamento interpessoal, gerando maior integração, cordialidade, companheirismo entre os colegas;
- Desenvolver mecanismos que mantenham a motivação dos funcionários para o trabalho.

A necessidade de melhorar o diálogo para que possa fluir a comunicação interna, uma vez que a cooperação entre todos os setores precisará ser revista diante de

novas tomadas de decisão, descentralizando idéias e buscando-se novas formas de gratificação de acordo com a tarefa que será exigida.

Poderá ser sugerido em cima dos dados coletados a possibilidade de rever determinados fatores onde se mostrou a não certeza de satisfação, que a partir de então, adote-se a política de reuniões para se implementar o debate em torno das necessidades para que haja maior integração na equipe nas decisões a serem tomadas.

Por fim, quanto à qualificação profissional, sugere-se que deve ser instituído um plano carreira, ou seja, estimular os funcionários para se fazer cursos e sejam remunerados quanto ao mesmo, uma vez que a qualificação dos funcionários é de fundamental importância tanto para a sua satisfação, como para o aumento da produtividade.

REFERÊNCIAS

BAR, Fernando Luiz. **Informação e Comunicação Empresarial numa Empresa de Energia Elétrica**. São Paulo: 1995 (Dissertação de Mestrado. USP – SP).

CHANLANT, Jean-François. **O Indivíduo nas Organizações: Dimensões Esquecidas**. Vol. II, São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Campus, 2004.

_____. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1979.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho. Estudo de psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1992.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo Atlas, 1989.

HITT, Michael A.; **IRELAND**, R. Duane; **HOSKISSON**, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2ª Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem rumo ao Século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KOLB, David A.; **RUBIN**, Irwin M.; **McINTYRE**, James M. **Psicologia Organizacional: Uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

----- . **Psicologia Social das Organizações.** São Paulo: Atlas. 1985

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 2002.

MONTANA, Patrick J. Administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, W. Mariz de. Perfil Analítico-descritivo da Pesquisa sobre Clima Organizacional em Instituições de Ensino Superior . Tese de Doutorado: Administração Escolar, 1996.

SHEIN, Edgar H. Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1986.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 11^a. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

_____. **Clima Organizacional: Um estudo em Instituições de Pesquisa.** São Paulo: USP, 1983. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1983.

VASQUEZ, M. S . El Clima em Las Organizaciones : Teoria, Método e Intervención. 1^a ed. Barcelona: EUB, SL, 1996.

YIN, R. K., Estudo de caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Pesquisa Sobre Clima Organizacional

Esta pesquisa possui uma série de afirmativas sobre diversos temas que após analisadas vão expressar aspectos do clima organizacional existente nesta organização, e tem como objetivo identificar os pontos positivos e diagnosticar os pontos que precisam ser melhorados para propiciar embasamento para decisões sobre melhoria das condições de trabalho. Os fins desta pesquisa são acadêmicos.

Leia com atenção cada afirmativa e expresse a sua opinião, de acordo com os códigos abaixo identificados. Por favor, procure não deixar questões sem resposta, pois a qualidade dos resultados obtidos dependerá do seu desempenho em responder com precisão e cuidado.

- (1) Discordo
- (2) Discordo totalmente
- (3) Indeciso
- (4) Concordo
- (5) Concordo totalmente

Não precisa se identificar, pois será mantido total sigilo quanto aos entrevistados.

1. As condições de trabalho oferecidas nesta organização faz com que eu possa realizar o almejado dentro de minha expectativa como profissional.

(1) (2) (3) (4) (5)

2. A comunicação existente entre os setores internos é satisfatória para o resultado de um trabalho em equipe.

(1) (2) (3) (4) (5)

3. Sinto-me motivado a exercer o cargo que ocupo, pois posso realizar com satisfação o trabalho que me compete.

(1) (2) (3) (4) (5)

4. Minha carga horária tido sido satisfatória em relação as tarefas que me são exigidas.

(1) (2) (3) (4) (5)

5. O grau de cooperação existente, assim como de relacionamento entre os funcionários e os demais departamentos desta secretaria tem sido positivo.

(1) (2) (3) (4) (5)

6. Minha remuneração salarial é compatível com minhas atribuições e equivalentes a demais órgãos públicos de mesma dimensão estrutural.

(1) (2) (3) (4) (5)

7. Posso afirmar que estou satisfeito com meu(s) superior(es) em relação à sua capacidade de competência, supervisão, relacionamento, organização, etc...

(1) (2) (3) (4) (5)

8. Sou conhecedor dos fatos de relevância e importância para o bom desempenho de meu ambiente de trabalho.

(1) (2) (3) (4) (5)

9. Tenho muito a crescer e conquistar em oportunidades de treinamentos e promoções dentro desta minha função organizacional

(1) (2) (3) (4) (5)

10. As tomadas de decisões aqui implantadas são descentralizadas e discutidas com toda a equipe.

(1) (2) (3) (4) (5)

11. As condições físicas, assim como os recursos humanos desta secretaria tem contribuído para a realização de um bom trabalho

(1) (2) (3) (4) (5)

12. Minha participação tem de alguma forma contribuído para a realização dos trabalhos desenvolvidos em relação as decisões aqui tomadas.

(1) (2) (3) (4) (5)

13. As tarefas aqui delegadas, têm de algum modo estimulado-me a ser cada vez mais responsável pela consecução dos resultados esperados/obtidos.

(1) (2) (3) (4) (5)

14. O nosso trabalho interno tem de algum modo conquistado o reconhecimento do público que nos procura diariamente.

(1) (2) (3) (4) (5)

15. As atribuições que exerço nesta Secretaria são compatíveis com minha qualificação.

(1) (2) (3) (4) (5)

16. A imagem, hoje, desta secretaria, tanto internamente como externamente, tem sido muito bem aceita pelas pessoas que a integram, assim como pelos os usuários de seus serviços.

(1) (2) (3) (4) (5)

17. A qualidade dos serviços oferecidos por esta Secretaria tem sido avaliada de boa a ótima, com o reconhecimento das pessoas que nos procuram diariamente.

(1) (2) (3) (4) (5)

18. Há uma preocupação interna muito grande com o grau de satisfação das pessoas que nos procuram.

(1) (2) (3) (4) (5)

19. Esta Secretaria oferece abertura para os funcionários apresentarem idéias e sugestões para melhorar os serviços oferecidos..

(1) (2) (3) (4) (5)

20. A confiança e colaboração interna nesta Secretaria têm, de algum modo, levado as pessoas que aqui trabalham a um maior grau de orgulho e satisfação.

(1) (2) (3) (4) (5)