

## Clima organizacional em uma organização hospitalar

### **Alcides Alves Rodrigues Júnior**

Pesquisador do Centro Universitário Santo Agostinho (Brasil)

[alcides.junior99@hotmail.com](mailto:alcides.junior99@hotmail.com)

### **Rhubens Ewald Moura Ribeiro**

Professor do Centro Universitário Santo Agostinho (Brasil)

[rhubens.ribeiro@gmail.com](mailto:rhubens.ribeiro@gmail.com)

### **Resumo**

O presente artigo possui o objetivo de avaliar o clima organizacional de um hospital e quais os fatores que impulsionam esses resultados através de uma pesquisa quantitativa aplicada com os colaboradores da instituição, diante disso, foram aplicados dois questionários, com o intuito de descrever o perfil dos colaboradores e como se sentem a respeito das situações propostas nos questionamentos. Por meio dos resultados, chegou-se à conclusão de que a instituição possui um clima organizacional positivo, o que proporciona bons resultados a empresa, no entanto, foram destacados pontos, em relação a variável cargos, carreiras e salários e a qualidade de vida no trabalho que podem ser melhorados, com o intuito de fortalecer a satisfação dos colaboradores.

### **Palavras-chave**

Clima organizacional; Fatores; Motivação; Gestão de pessoas; Hospital

## *Organizational climate in a hospital organization*

### **Abstract**

This article aims to assess the organizational climate of a hospital and what factors drive these results through a quantitative survey applied to the institution's employees. Therefore, two questionnaires were scientific, in order to describe the profile of the collaborators and how they feel about the proposals in the questions. Through the results, it was concluded that the institution has a positive organizational climate, which offers good results for the company, however, points were highlighted in relation to variable loads, careers and salaries and the quality of life in the work that can be improved, in order to ensure employee satisfaction.

### **Keywords**

Organizational climate; Factors; Motivation; People management; Hospital

## *Clima organizacional en una organización hospitalaria*

### **Resumen**

Este artículo tiene como objetivo evaluar el clima organizacional de un hospital y qué factores impulsan estos resultados a través de una encuesta cuantitativa aplicada a los empleados de la institución. Por lo tanto, dos cuestionarios fueron científicos, con el fin de describir el perfil de los colaboradores y cómo se sienten con las propuestas. en las preguntas. A través de los resultados, se concluyó que la institución cuenta con un clima organizacional positivo, lo cual ofrece buenos resultados a la empresa, sin embargo, se destacaron puntos en relación a cargas variables, carreras y salarios y la calidad de vida en el trabajo que se pueden mejorar, con el fin de garantizar la satisfacción de los empleados.

### **Palabras clave**

Clima organizacional; Factores; Motivación; Gestión de personas; Hospital

**Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto:** Alcides Alves Rodrigues Júnior - Centro Universitário Santo Agostinho. Av. Prof. Valter Alencar, 665 - São Pedro, Teresina - PI, 64019-625, Brasil. **URL:** <https://unifsa.com.br/>.

**Recebido em | Received in | Recibido en:** 29/08/2021 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 11/03/2024

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v14i2.55462>

# INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas por indivíduos, que se relacionam entre si, e desta forma, influenciam o comportamento organizacional e o desempenho dos membros que nela estão inseridos. Lück (2011), afirma que as organizações são influenciadas pelo modo de agir e pensar das pessoas, baseados em seus valores, crenças, costumes e hábitos.

A partir do século XX surgiram vários estudos no âmbito organizacional a respeito das pessoas, no entanto, eram realizadas com ênfase em outros aspectos (ALENCAR; LIMA, 2019). Através da experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo, o ser humano passou a ser visto como um ser sociável e as organizações passaram a se preocupar mais com os valores humanísticos. Concluiu-se por meio da experiência que: o comportamento do empregado é influenciado pelos colegas de trabalho; para elevar a produtividade dos trabalhadores, é necessário que as suas necessidades sejam satisfeitas; as pessoas se sentem mais dispostas a produzir, quando mais integrados ao grupo de trabalho (CHIAVENATO, 2014a).

Atualmente, as organizações se preocupam em se destacar no mercado, buscando sempre diferenciais para inovar e ganhar competitividade no mercado em relação aos demais, desta forma, necessitando cada vez mais de profissionais qualificados para alcançar resultados melhores, o que torna as organizações cada vez mais complexas (PAULA; QUEIROGA, 2015). Hoje, as empresas mantêm como objetivo estratégico, o investimento no capital humano para garantir a qualidade das organizações, visto que oferecer melhores condições de trabalho para os colaboradores, reflete em uma maior lucratividade para a empresa, e ao mesmo tempo para os seus colaboradores (STEFANO; KOSZALKA; ZAMPIER, 2014).

Uma das maiores preocupações dos líderes de equipes de trabalho, é com o clima organizacional da empresa, pois o líder possui a responsabilidade de buscar alternativas para motivar os liderados a cada dia, ao mesmo tempo manter a sua motivação própria, para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados, visto que estes resultados dependem integralmente do trabalho em conjunto de toda a equipe (MARTINS; CARVALHO; CARVALHO, 2017).

Regis Filho e Ribeiro (2012), destacam que um ambiente organizacional saudável e agradável, reflete em resultados positivos, não só externamente com os clientes, como internamente com os colaboradores. Um bom ambiente de trabalho faz com que os funcionários gostem de trabalhar, estimula a produtividade e a criatividade.

Toda organização possui um clima organizacional, que influencia o comportamento dos trabalhadores e, da mesma forma o comportamento organizacional afeta o clima, visto que cada colaborador possui a sua forma de pensar e agir e possuem níveis de motivação diferentes.

Chiavenato (2014b), considera o ambiente organizacional como uma atmosfera psicológica, constituído pela moral e a satisfação das necessidades dos membros, estando ligado diretamente aos resultados da empresa.

O clima afeta diversos aspectos organizacionais, tais como: qualidade de vida, o desempenho dos indivíduos, a satisfação no trabalho e o nível de comprometimento e, para que se tenha uma boa produtividade dos trabalhadores, é indispensável para as empresas buscar alternativas para manter um bom relacionamento entre os empregados e o empregador (MARTELO; CLARO; VIEIRA, 2016).

Para obter-se um bom desempenho organizacional, é essencial que tenha um bom clima organizacional, onde os colaboradores são motivados, satisfeitos e com vontade de continuar sendo membro da empresa (LUZ, 2015). Descobrir o que motiva as pessoas não é uma tarefa fácil, uma vez que cada funcionário é motivado não só por receber um bom salário, mas por uma série de motivos específicos, seja por elogios, reconhecimento, política de benefícios, entre outros (DIAS, 2014).

Compreender as consequências da insatisfação e os estresses dos colaboradores dentro de uma organização é uma tarefa importante para que se tenha constantemente a efetividade organizacional; é fundamental que a empresa busque sempre valorizar o bem-estar do funcionário para que ele possa ter um bom desempenho (PUENTE-PALACIOS; PACHECO; SEVERINO, 2013).

É imprescindível para a gestão de pessoas, neste contexto de globalização, lidar com pessoas e suas necessidades, tendo que estar sempre atento as mudanças de comportamentos das pessoas que trabalham na organização, valorizando o capital humano, o clima e a cultura organizacional (BEGNAMI; ZORZO, 2013).

Faz-se necessário o estudo sobre o clima organizacional nas organizações, pois ele influencia diretamente no resultado das organizações, uma vez que quando o clima dentro da empresa é ruim, os colaboradores se sentem desmotivados, e a produtividade tende a cair (DIAS, 2014). Através disso, surge o seguinte problema de pesquisa: Quais os fatores que afetam o clima organizacional em um hospital?

Em um ambiente hospitalar, destaca-se a importância e a responsabilidade do trabalho de atendimento aos pacientes, desta forma, manter condições adequadas para que os colaboradores estejam dispostos e preparados para oferecer um atendimento médico com qualidade e eficiência, garante a segurança e a satisfação dos pacientes (SANTIAGO; TURRINI, 2015).

Vale ressaltar a contribuição do estudo para aperfeiçoar a gestão de pessoas dentro das instituições, com o intuito de apresentar os desafios e limitações para manter um bom clima organizacional, ao

mesmo tempo, identificar estratégias para obter resultados positivos, para manter uma qualidade no comportamento e o desenvolvimento dos indivíduos (NUNES, 2015).

A pesquisa em questão foi aplicada em uma organização hospitalar do ramo oftalmológico identificado como Alpha, localizado na cidade de Teresina/PI, com o objetivo de avaliar o clima organizacional do hospital por meio de três etapas, descrevendo o perfil dos colaboradores, identificando os fatores que influenciam o clima organizacional no hospital, e propondo ações de melhorias para o clima da empresa.

# 1. REFERENCIAL TEÓRICO

## 1.1. Cultura Organizacional

A definição de cultura advém da antropologia e da sociologia, podendo denominar-se de diversas formas de pensamento, uma delas é que a cultura é a adaptação na qual um grupo social define suas formas de refletir, agir e compreender a realidade, em função da necessidade de se adaptar as mudanças no meio ambiente, podendo ser bem-sucedida, levando ao desenvolvimento dos mesmos; ou malsucedida, resultando em um regresso dos integrantes dessa sociedade (MOTTA; CALDAS, 1997). As empresas são um conjunto de culturas, através das diferentes raças, etnias e classes sociais e, com essa diversidade, formam a cultura organizacional.

Os dicionários definem cultura como um conjunto de características e comportamentos adquiridos por um indivíduo em um grupo social, são características que são inatas ao ser humano, ou seja, não tem origem desde o nascimento, sendo criadas e modificadas através das relações entre as pessoas, podendo ser modificadas pelos próprios membros do grupo social, e transmitidas entre gerações (FERREIRA, 2014). Nas organizações, não é diferente, os setores onde cada colaborador trabalha, podem ser considerados como um grupo social, onde os membros passam a maior parte do tempo em seu setor relacionando-se com outras pessoas do mesmo departamento, compartilhando formas de pensar e agir similares, criando em cada setor uma subcultura, que pode apresentar características distintas de outros setores em uma mesma organização.

A cultura da empresa influencia, e da mesma forma recebe influências diretamente do ambiente onde ela se encontra, seja pelas particularidades da região, através das crenças, valores, princípios, rendas e classe social; pelo tipo de produto/serviço que a empresa ofertará aos seus clientes, ou pela forma de como a organização atuará no mercado (DIAS, 2014).

Cada organização possui uma cultura organizacional, que a distingue das outras organizações e, é a partir da cultura definida, que a empresa irá planejar e colocar em prática suas ações de modo que possa alcançar os objetivos organizacionais e obtenha vantagens em relação aos seus concorrentes (MEIRELLES; BRAILE; MAEMURA, 2014).

Silva e Barbosa (2016), destacam que a cultura possui uma relação direta com a essência organizacional com os membros dela, de modo que se faz necessário compreender as atitudes dos integrantes da empresa, com o intuito de motivar os funcionários e desenvolvê-los com uma boa cultura e clima organizacional.

Os conceitos de clima e cultura organizacional estão mutuamente ligados, visto que ambos se referem ao mesmo conjunto de fatores, buscando compreender como o comportamento, o jeito de pensar e as atitudes dos membros da organização, afetam e se tornam um desafio para as instituições (LÜCK, 2011).

Luz (2015), ainda ressalta que a relação entre cultura e clima está no fato de ambos serem fenômenos intangíveis, ou seja, não se pode ver e pegar, mas é perceptível e sensível; ao mesmo tempo afirma que a cultura é considerada como a causa, e o clima, como a consequência da cultura, desta forma, se a organização apresenta uma ótima cultura organizacional, refletirá em um clima organizacional positivo.

A cultura organizacional influencia o comportamento dos colaboradores e dos grupos sociais, apresentando dois lados, um positivo, onde serão compartilhados os objetivos, a missão, visão e os valores organizacionais; e o outro lado negativo, onde os indivíduos irão compartilhar com os outros integrantes do seu grupo, os sentimentos de insatisfação em relação a empresa, muitas vezes inspirando os outros membros a terem o mesmo sentimento. Através disso, a aplicação e avaliação de uma pesquisa de clima organizacional, para identificar o que precisa ser melhorado é de extrema importância (ORTELLADO, 2016).

Pesquisar e compreender a cultura da organização oferece vários benefícios, proporciona ao gestor entender as diversidades sociais, como motivar os funcionários e estabelecer estratégias para aprimorar o clima organizacional, aumentando a produtividade dos colaboradores e o lucro, reduzindo a insatisfação e a rotatividade de pessoas, garantindo vantagens competitivas para a empresa no mercado (GALVÃO, 2015).

A cultura organizacional estabelece a identidade da empresa, é através dela que serão definidas as missões, visões e valores organizacionais, que nortearão todos os membros da instituição, desta maneira, para que a empresa consiga atingir os seus objetivos propostos, é necessário estar sempre em concordância com a cultura da empresa (AZEVEDO, 2019).

Vale ressaltar que a cultura de uma empresa não é estática, uma organização que permanece estagnada atualmente, não consegue se manter competitivamente, visto que com a globalização, é preciso estar atento as mudanças, desta forma, podendo transformar suas características culturais decorrentes de variáveis internas e externas (LIMA; SILVA; HOROSTECKI, 2011).

Uma boa cultura dentro da empresa influencia positivamente as atitudes dos colaboradores, reduzindo aspectos como absenteísmo e rotatividade, aumentando a inspiração e motivação das pessoas, da mesma forma ocorre ao contrário, se a empresa tiver uma cultura ruim, os índices de produtividade cairão e conseqüentemente, os resultados da empresa serão negativos (PINHO, 2014).

## 1.2. Motivação

Conceitua-se a motivação, como um complexo de forças psicológicas, que norteiam e direcionam o comportamento dos indivíduos, dentro de uma empresa, e o quanto empenhado ele será, em realizar as atividades laborais, sendo fundamental para identificar o motivo das pessoas se comportarem de determinada maneira (JONES; GEORGE, 2012).

Pode-se destacar a motivação, como um dos principais fatores para um clima organizacional positivo e uma maior qualidade de vida no trabalho. Trata-se de uma relação direta, isto é, quanto mais motivado o colaborador estiver, mais produtivo e comprometido com a organização, desempenhando suas atividades com um sentimento de satisfação (OLIVEIRA; SOUSA, 2018).

A literatura nos traz diversas teorias e pesquisas que investigam o comportamento humano e a motivação dentro das organizações, uma delas é a Teoria Comportamental, que segundo Chiavenato (2014a), trata como tema fundamental a motivação humana, cabendo aos gestores conhecer e compreender as necessidades dos integrantes da organização e utilizar a favor da instituição, com a intenção de melhorar a qualidade de vida e conseqüente o desempenho organizacional.

Neste contexto, Abraham Maslow, psicólogo americano apresenta uma teoria descrita como Hierarquia das necessidades, definindo cinco necessidades do ser humano, expostos em uma pirâmide hierárquica, demonstrada na figura 1, onde em sua base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, seguidas das necessidades de segurança, sociais, estima, e no topo, as necessidades de autorrealização (SILVA *et al.*, 2017).

**Figura 1 – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow**



**Fonte:** Autoria própria a partir de Chiavenato (2014)

França (2012), afirma que a teoria de Maslow se baseia no fato de que, para que as pessoas se sintam motivadas para melhorar o seu desempenho na empresa, é necessário que as suas necessidades sejam satisfeitas.

A teoria de Maslow, teve forte contribuição sobre os conceitos de motivação, definindo-a como algo subjetivo, permanecendo no interior de cada indivíduo, onde cada ser humano tem necessidade de algo, podendo ser diferente da necessidade do outro. O estudo também contribuiu para se ter uma visão mais completa do ser humano na sociedade (AGOSTINHO; PERES; SANTOS, 2009).

### **1.3. Clima Organizacional**

Alguns autores definem o clima organizacional, como o conjunto de percepções e sentimentos que os colaboradores possuem a respeito do ambiente da empresa da qual trabalham, tornando o assunto cada vez mais presente nas organizações, destacando a importância do estudo e do gerenciamento do clima interno (ANDRADE; FISCHER; STEFANO, 2015).

Entende-se por clima organizacional como um termômetro, que demonstra como está a qualidade do ambiente interno, que é resultado das formas de conduta e comportamento dos integrantes de uma organização, servindo como base para compreender a situação da empresa e estabelecer estratégias para melhorar o ambiente organizacional (SANTOS; SOUSA; RUEDA, 2015).

Santos (2016), exemplifica o conceito de clima organizacional, assemelhando a uma balança com dois pesos, onde, em um deles estão dispostas as coisas boas, que motivam e incentivam o colaborador, e do outro lado, estão dispostas as coisas que desmotivam o colaborador. Se o lado de fatores positivos pesar mais, demonstra que a organização está indo no caminho correto,



possuindo um clima bom; porém, se o lado de fatores negativos pesar mais, significa que o ambiente está repleto de insatisfação, sendo necessário avaliar o que está causando esta situação e procurar estratégias para melhorar o clima.

Os conceitos de clima e cultura organizacional são bem similares, no entanto, observa-se que a cultura organizacional, está relacionada aos valores, princípios, normas e comportamentos que norteiam a empresa; o clima organizacional está relacionado ao dia a dia dos colaboradores, com o intuito de analisar a satisfação deles com a instituição (ARAUJO et al., 2017).

O clima organizacional é um fator de grande relevância para as organizações, pois contribui para os gestores a reduzir os conflitos entre as necessidades dos colaboradores e os propósitos das organizações, buscando métodos para alinhá-los de forma que andem de mãos dadas, para atingir em conjunto os objetivos. As estratégias organizacionais devem tratar as pessoas como o seu principal diferencial. É preciso estimular a criatividade, a liderança representativa, a colaboração, e o aperfeiçoamento profissional das pessoas nas organizações (FERREIRA, 2019).

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento fundamental para avaliar a situação atual em que a empresa se encontra e a percepção dos colaboradores em relação a ela, com isso, compete a instituição analisar os resultados obtidos com a pesquisa e estabelecer estratégias que possam melhorar o clima organizacional e o desempenho dos colaboradores (SILVA et al., 2016).

Deve existir uma parceria positiva entre os colaboradores e os gestores, visto que os funcionários passam a maior parte do seu tempo prestando serviços as organizações, e a empresa oferece o retorno em salários e benefícios pelos serviços prestados. Para que se tenha um bom ambiente de trabalho e com um clima organizacional proveitoso, a empresa deve propiciar um trabalho seguro e saudável, de forma que as pessoas se sintam motivadas e com liberdade para expressar suas ideias (SILVA; BARBOSA, 2014).

Ao analisar o ambiente de trabalho, deve-se observar o grau de satisfação dos trabalhadores ao executar as tarefas laborais, visto que a satisfação pode afetar na qualidade do produto/serviço e, de modo consequente a eficácia organizacional. O bom desempenho dos funcionários está ligado diretamente uma boa gestão de pessoas, que busca investir no desenvolvimento e na qualificação profissional de seus colaboradores, oferecendo treinamentos, palestras, cursos, feedbacks, de forma que amplie o conhecimento daqueles que fazem parte da organização (CRUZ, 2014).

Soares e Souza (2014), afirma que os gestores precisam analisar a atual situação da organização como um todo, reiterando a necessidade das instituições de estarem atentas aos sentimentos dos funcionários, de modo que passem a valorizá-los não apenas como trabalhadores que estão exercendo as suas atividades laborais com o único objetivo de receber o salário no final do mês,

mas como indivíduos que caminham de forma paralela com os objetivos e desenvolvimento organizacional.

Para que as organizações busquem maneiras para manter um ambiente laboral positivo, com condições adequadas e favoráveis, de modo que incentive o comprometimento e o desenvolvimento dos colaboradores, reduzindo aspectos como absenteísmo e rotatividade, é necessário compreender as percepções dos indivíduos, reconhecendo suas manifestações e identificando os tipos de climas existentes (SANTOS; SANTOS; LUZ, 2017). Desta forma, investir em pessoas torna-se um diferencial competitivo e, com isso, estimular fatores como remuneração, benefícios, crescimento e satisfação dos funcionários, promove um ambiente agradável, onde os colaboradores irão desempenhar suas atividades com mais qualidade (ARAÚJO; ALMEIDA; SANTOS, 2016).

## 1.4. Fatores que afetam o Clima Organizacional

O clima organizacional está ao relacionado ambiente interno de uma organização, sendo a peça-chave para que as organizações tenham sucesso e alcance os seus objetivos, sendo um importante indicador para implantar mudanças dentro da organização, de forma a indicar os problemas e alinhar os processos (FORIGO et al, 2011). Diversos são os fatores que afetam o clima organizacional, sejam eles internos ou externos, impactando positivamente ou negativamente ambiente organizacional.

A liderança é um fator que afeta diretamente o clima organizacional, sendo assim, uma gestão mais participativa e flexível, baseada em 3 pilares, como colaboração, confiança e liberdade para se expressar e expor ideias, possibilitando a discussão para melhorar ou implementar novos processos, aperfeiçoando a rotina de trabalho dos colaboradores e tornando mais produtivos, contribuindo com a satisfação do funcionário, de forma que se sinta como parte da organização e, ao mesmo tempo, possa auxiliar o processo de tomada de decisão, agregando resultados para a empresa (SOUZA, 2020).

Como abordado anteriormente, a motivação é o motor que impulsiona a forma de como os indivíduos irão se comportar dentro da organização. Quando os colaboradores estão altamente motivados, o clima organizacional aumenta, unido aos sentimentos de satisfação, comprometimento e o desejo de crescer junto com a empresa. De modo contrário, quando há uma baixa motivação por parte dos colaboradores, o clima organizacional mergulha em insatisfação, rotatividade, estresse, absenteísmo e em casos mais graves, a paralisação dos colaboradores (SANTOS et al., 2016). Um colaborador que está insatisfeito com o trabalho, acaba impactando negativamente nos resultados da empresa, tendo uma produtividade inferior em relação aos outros membros de sua equipe e,

ao mesmo tempo buscando contagiar negativamente os outros colaboradores, compartilhando os seus sentimentos e impressões.

A remuneração e a carreira também afetam diretamente o clima organizacional, desta forma, estabelecer uma boa estratégia de plano de cargo, carreiras e salários dentro da empresa, com o intuito de oferecer uma remuneração com salários atrativos e ofertas de benefícios e/ou recompensas, torna-se um aliado para a motivar e obter uma maior eficiência e produtividade do colaborador, influenciando os resultados organizacionais (AMARAL et al., 2005).

A elaboração de um plano de cargos define os requisitos e competências mínimos e necessários que determinado cargo deve exigir, bem como as atividades que deverão ser desempenhadas no ambiente laboral, abordando regras que tanto o empregado quanto o empregador deverão seguir, de forma que contribuam para atingir os objetivos em comum (RIBEIRO et al., 2020).

O estímulo a busca contínua por novos conhecimentos, oferecendo treinamentos e cursos que qualifiquem, possibilitam o aperfeiçoamento das rotinas e dos processos internos, gerando um diferencial competitivo na organização. Proporcionar uma política de carreira estruturada, com a possibilidade de promoções e progressões dentro da empresa, gera um melhor aproveitamento interno dos colaboradores, reduzindo a rotatividade e auxiliando a descoberta e retenção de talentos, simultaneamente, a procura dos colaboradores por obter resultados melhores (CARVALHO et al., 2011).

A comunicação possui um papel fundamental no clima organizacional, pois é através dela que a empresa se mantém estruturada (ABREU et al., 2013). É por meio da comunicação que os indivíduos socializam-se entre si e são realizadas as trocas de dados, informações e conhecimentos, influenciando o planejamento de estratégias e o processo de tomada de decisão, cabendo as organizações a construção e a monitoração de canais de rápido e fácil acesso, para uma transmissão de forma clara e objetiva, auxiliando o processo de compartilhamento de informações, fazendo com que todos os colaboradores tenham conhecimento e estejam alinhados as informações (JÚNIOR; RIBEIRO, 2019). A falha no processo de comunicação pode ocasionar informações controversas, ou a falta do compartilhamento de informações importantes, gerando consequências como erros. Empresas grandes, como multinacionais, possuem um enorme desafio, no que diz respeito a compartilhamento de informações e tornar uma comunicação mais eficiente (MORITZ; PEREIRA, 2012).

Outro fator que afeta o clima organizacional é a qualidade de vida no trabalho (QVT), cujo objetivo é proporcionar um ambiente de trabalho confortável e saudável, com todo o material essencial, tais como os equipamentos de proteção individual (EPIs) que atenda às necessidades para o exercício da atividade laboral. Atualmente, a empresa não pode possuir o foco somente no cliente, buscando satisfazer e superar suas expectativas, mas também deve refletir em todos aqueles que

integram a organização, preocupando-se com a sua saúde, entendendo que também possuem suas expectativas e necessidades, e que, quando são atendidas, oferecem uma maior qualidade de vida e de trabalho no ambiente laboral, propiciando conseqüentemente uma melhor entrega de produtos/serviços ao cliente, garantindo a sua satisfação (LUZ et al., 2007).

Fatores externos como problemas familiares, saúde física e mental, vida social, segurança, política e economia cercam os indivíduos de forma direta ou indiretamente, tendo origem fora das organizações, porém, acabam impactando positivamente ou negativamente a rotina de trabalho do colaborador na instituição, devendo ter uma atenção especial nos efeitos que elas produzem internamente (BIEGELMEYER et al., 2015). Aspectos como estresse, relacionamento social e familiar, trânsito do local de casa ao trabalho, podem afetar o desempenho das rotinas das atividades laborais.

Ressaltar o papel que cada colaborador possui dentro de uma instituição, demonstrando e destacando a sua importância e o seu valor, fazendo que o mesmo “vista e sua a camisa” da empresa, sentindo-se pertencente a empresa, contribuindo para o sucesso e alcance dos objetivos institucionais (BEZERRA, 2011).

## 2. METODOLOGIA

### 2.1. Tipo de Pesquisa

O presente estudo apresenta uma abordagem quantitativa, de forma a evidenciar a observação e a valorização dos fenômenos estudados, considerando os resultados da pesquisa de forma quantitativa, por meio de médias e porcentagens. Este tipo de abordagem oferece precisão e controle das variáveis observadas, bem como a possibilidade da análise dos dados de forma estatística, por meio de gráficos e tabelas; também é caracterizado pelo fato da subjetividade do pesquisador, ou seja, o observador não interfere nas pesquisas (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A pesquisa possui natureza aplicada, visando a produção de conhecimento prático com a aplicação dos resultados obtidos através da pesquisa, por meio da busca para encontrar as possíveis soluções para problemas que afetam o clima organizacional, observando as rotinas hospitalares e as respostas dos questionários (CARMO; TEAGO; TIBURTINO, 2011).

Esta é uma pesquisa descritiva, que tem como objetivo realizar uma análise minuciosa e interpretativa do objeto de estudo. Desta forma, foram apresentados os fenômenos que afetam o clima organizacional e descrever o que os colaboradores sentem a respeito da organização.

Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, descritos, registrados, analisados, classificados e interpretados para identificar claramente o problema e as tentativas de soluções viáveis (RAMPAZZO, 2005).

Quanto aos procedimentos, foi utilizado o método de pesquisa de campo, sendo observado o ambiente organizacional e como as pessoas se relacionam e realizado uma coleta de dados através de questionários sobre o clima organizacional no hospital. A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações de fenômenos ocorridos, para obter informações e identificar os problemas e as razões pelas quais ele ocorre, e assim procurar soluções para os problemas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para compreender as variáveis que afetam o clima organizacional em um hospital, foram selecionados colaboradores de uma das unidades do hospital Alpha.

## **2.2. Procedimentos de coleta de dados**

Por se tratar de uma pesquisa quantitativa, para compreender o objeto de estudo, foram aplicados dois questionários estruturados previamente elaborados, no qual contam com perguntas fechadas sobre os aspectos que afetam o clima organizacional, sendo o primeiro questionário, para compreender o perfil dos colaboradores da organização (idade, sexo, tempo na organização, grau de escolaridade).

O segundo questionário apresentou afirmações objetivas, onde o colaborador julgou cada item, se concorda ou discorda com a afirmação; as respostas estavam distribuídas em uma escala linear, de 1 a 4 em ordem crescente, sendo assim, atribuído o peso 1 a afirmação que o colaborador discorda totalmente; atribuído o peso 2 a afirmação que o colaborador discorda parcialmente; atribuído o peso 3 a afirmação que o colaborador concorda parcialmente; atribuído o peso 4 a afirmação que o colaborador concorda totalmente.

## **2.3. Procedimentos de análise dos dados**

Depois de coletar os dados por meio dos questionários, foram interpretados e analisados de forma a compreender o que os colaboradores sentem a respeito da organização, objetivando identificar o clima organizacional e pontos que devem ser melhorados, para aprimorar a satisfação e conseqüentemente a produtividade dos colaboradores.

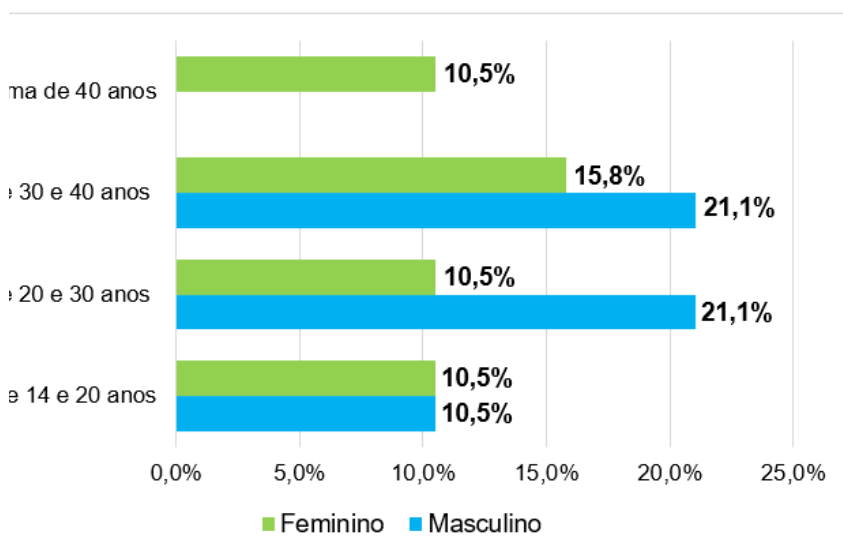
Para realizar a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa estruturada, foram tabulados e agrupados os dados em tabelas e gráficos para facilitar visualmente, utilizando-se da estatística descritiva para apresentar os resultados com demonstrações em percentuais, demonstrando como está o clima organizacional e auxiliar a proposição de sugestões de melhoria do clima. Por meio da análise, pode-se estabelecer uma relação entre os resultados obtidos e as possíveis hipóteses que foram formuladas, ao mesmo tempo, identificar as prováveis causas que afetam o clima organizacional.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico apresentam-se as análises e principais resultados de forma detalhada para que se possa compreender o todo da pesquisa, bem como alguns achados e práticas encontradas. Para isso, foram apresentados gráficos e explicações acerca de: perfil dos colaboradores; motivação; liderança; comunicação; cargos, carreiras e salários; e qualidade de vida no trabalho (QVT).

#### 3.1. Perfil dos colaboradores

Gráfico 1 – Relação entre a faixa etária dos colaboradores e classificação por gênero

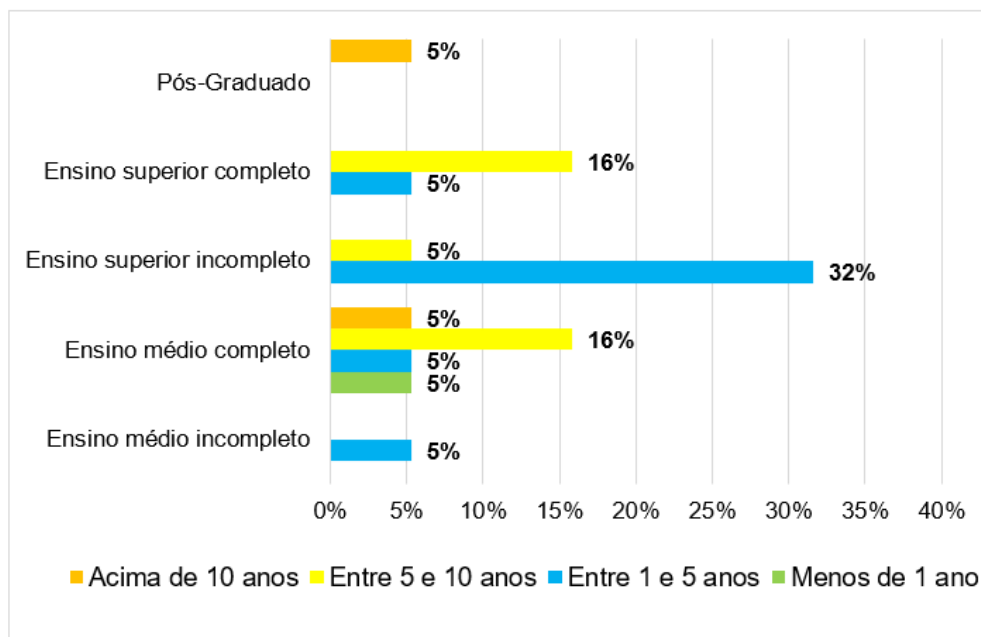


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Observou-se no gráfico 1, que a organização possui uma maioria de colaboradores com idade entre 30 e 40 anos, que somados ambos os gêneros, nos apresenta um percentual de 36,8% dos

colaboradores da empresa, seguido de colaboradores com idade entre 20 e 30 anos (31,8%), por meio dessa análise, foi possível identificar que a empresa é composta em sua maioria, por colaboradores jovens. Foi avaliado também que, do quadro de colaboradores que fazem parte da unidade em estudo do hospital, 52,6% dos funcionários são representados pelo sexo masculino, e 47,4% são representados pelo sexo feminino, demonstrado um certo equilíbrio entre os gêneros dentro da organização.

**Gráfico 2 – Tempo de serviço na organização x Grau de escolaridade dos colaboradores**



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

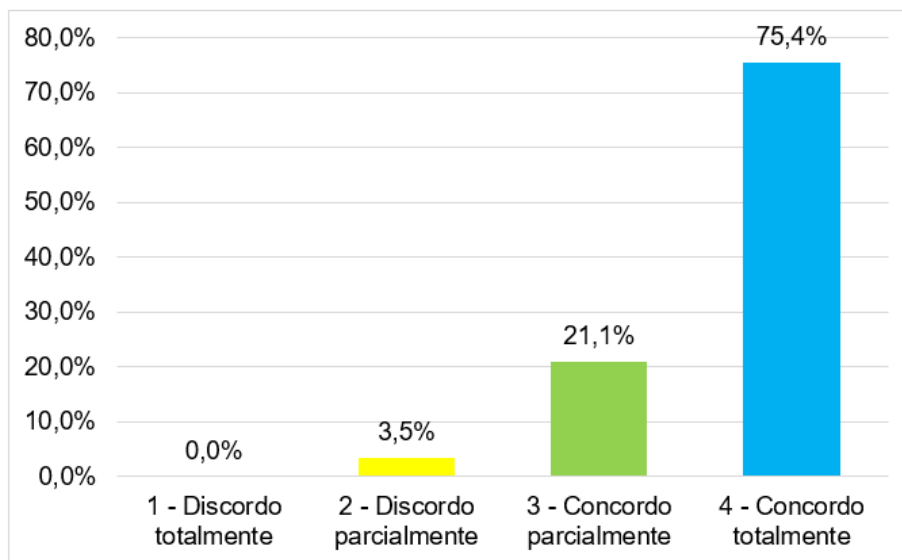
Por meio da avaliação do gráfico 2, foi possível identificar que a maioria dos colaboradores estão cursando uma graduação (37%), ou já concluíram o ensino superior (21%), o que demonstra que a empresa possui uma ampla busca por profissionais capacitados no mercado. Em relação ao tempo de serviço na empresa, 47% dos colaboradores avaliados, possuem entre 1 e 5 anos trabalhando na organização, seguido de colaboradores que estão na organização entre 5 e 10 anos, representado por 37%. 11% dos colaboradores já estão na organização há mais de 10 anos e, somente 5% são recém integrados a organização. Pelo fato de a unidade ser composta em sua maioria por colaboradores jovens, como comentado anteriormente, justifica-se o fato de estarem a pouco tempo fazendo parte da organização.

## 3.2. Motivação

Na seção motivação do questionário, foram elencadas 6 (seis) afirmações pelas quais os colaboradores deveriam julgar se concordavam ou discordavam com elas à respeito de como

veem a organização e como se sentem dentro da organização, abordando aspectos de satisfação dos entrevistados em relação a instituição, ao exercício de suas atividades laborais e aos colegas de trabalho.

**Gráfico 3 – Avaliação geral da motivação dos colaboradores**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

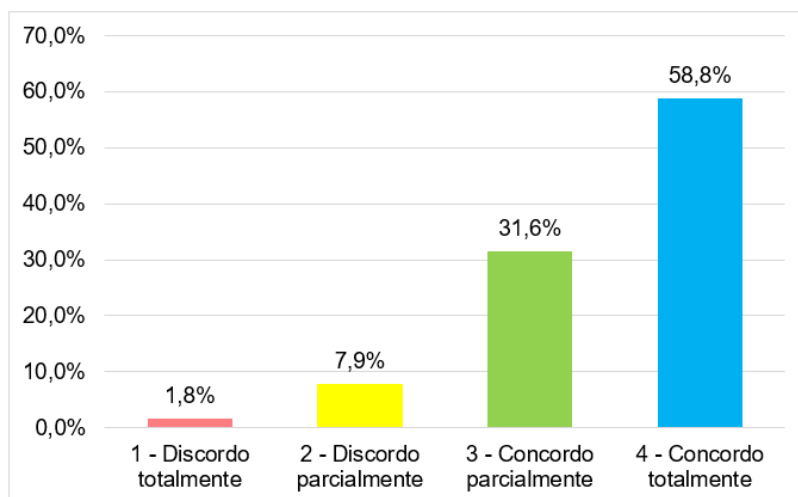
O gráfico 3, apresenta uma avaliação geral da motivação dos colaboradores em relação as afirmações que foram julgadas pelos colaboradores, o que demonstra um bom índice de satisfação dos colaboradores, onde a maioria (75,4%) dos colaboradores concordaram com as afirmações e estão satisfeitos em fazer parte da organização, 21,1% concordaram parcialmente com alguma afirmação e, somente 3,5% discordaram de alguma afirmação. Nenhum colaborador discordou totalmente de qualquer afirmação. Conclui-se que os colaboradores se sentem satisfeitos e motivados trabalhando no hospital.

### 3.3. Liderança

Referente ao aspecto liderança, foram apresentadas 6 questões com afirmações aos colaboradores relacionados a essa variável, pelos quais deveriam responder se discordavam ou concordavam com as afirmações. Foi questionado aos entrevistados, a satisfação em relação ao seu líder imediato, se o mesmo tem disponibilidade, motiva e auxilia os seus liderados ao alcance dos objetivos organizacionais; se o colaborador sente confiança no seu líder e se possui liberdade para expressar suas ideias e pensamentos.



**Gráfico 4 – Avaliação geral da liderança**



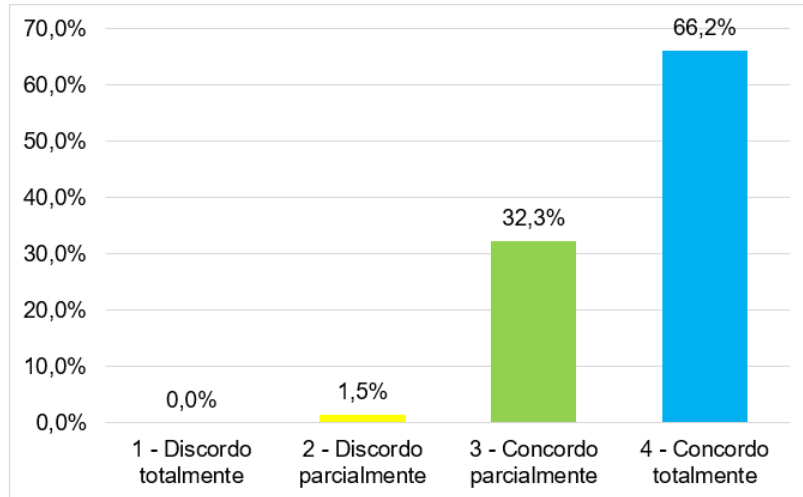
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O gráfico 4, apresenta um mapa geral de como os colaboradores reagem a variável liderança. A avaliação dos colaboradores em relação ao seu líder é positiva, onde 58,8% concordaram totalmente com as afirmações expostas; 31,6% concordaram parcialmente com as afirmações; 7,9% discordaram parcialmente das afirmações e, 1,7% dos colaboradores discordaram totalmente das afirmações. A confiança no seu líder imediato, foi o ponto que mais teve destaque neste aspecto, o que demonstra que os colaboradores acreditam na competência e no papel do seu líder.

### 3.4. Comunicação

Em relação ao aspecto comunicação, foram desenvolvidos 7 questionamentos para identificar como os colaboradores se comportam sobre essa variável, julgando se concordam ou discordam com as perguntas. Foi questionado aos entrevistados se a instituição dispõe de canais de comunicação (e-mail, redes sociais, intranet) que facilitam a transmissão de informações/orientações para o exercício das atividades; se os colaboradores possuem acesso e conhecimento de todas as informações necessárias para o exercício de suas atividades laborais, se os colaboradores tinham conhecimento a respeito das normas e regras institucionais; se o entrevistado possui uma boa comunicação com seu líder e colegas de trabalho, de forma a colaborar com o desempenho de suas atividades, se o colaborador sabe exatamente o que o líder espera dele, e se as informações são repassadas de forma clara e objetiva.

**Gráfico 5 – Avaliação geral da variável comunicação**



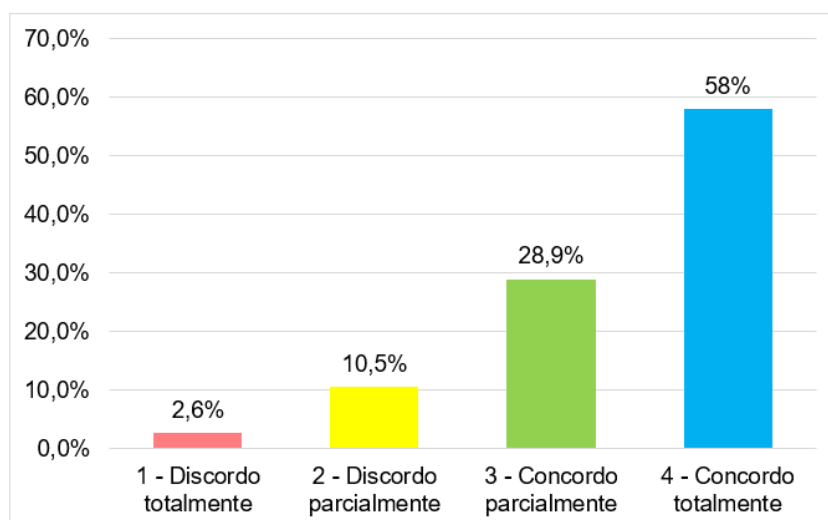
**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Pode-se observar através da avaliação geral de como os colaboradores reagem a variável comunicação, onde, mais da metade (66,2%) dos colaboradores concordaram totalmente com os questionamentos propostos, 32,3% concordou parcialmente, e somente 1,5% discordou parcialmente de algum questionamento, não havendo nenhuma total discordância.

### **3.5. Cargos, carreiras e salários**

Para abranger essa variável de cargos, carreiras e salários, foram selecionados 8 questionamentos para os entrevistados julgarem se concordam ou discordam. Foi abordado se o colaborador se sente desafiado durante o exercício de suas atividades laborais; se os colaboradores acreditam que a instituição faz o melhor uso possível de suas habilidades; se os colaboradores acreditam que podem ascender hierarquicamente e crescer dentro da organização se, se esforçarem para tal; se os colaboradores acreditam que possuem conhecimento de todas as atividades que são exigidas pelo seu cargo; se o seu salário é compatível com o seu cargo, e se o colaborador está satisfeito com os benefícios ofertados pela instituição e, se a empresa fornece treinamentos e cursos para o melhor desempenho de suas atividades.

**Gráfico 6 – Avaliação geral da variável cargos, carreiras e salários**



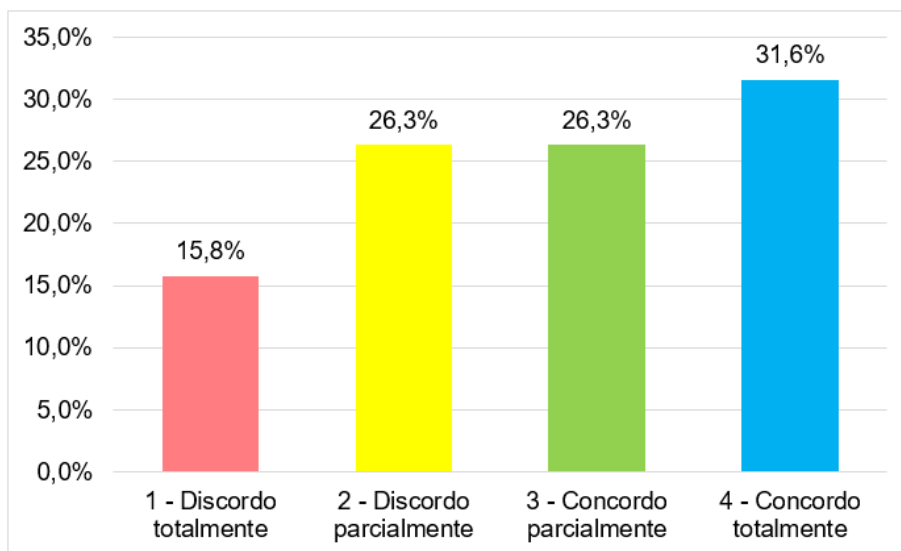
**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

O gráfico 6, apresenta uma avaliação geral da variável cargos, carreiras e salários, onde observou-se que os colaboradores se sentem satisfeitos, visto que a maioria (58%) dos colaboradores concordaram totalmente com os questionamentos propostos, 28,9% concordaram parcialmente com os questionamentos propostos, 10,5% discordou parcialmente de algum questionamento e, apenas 2,6% dos colaboradores discordaram de algum questionamento. No entanto, vale ressaltar que parte dos colaboradores discordaram em relação ao questionamento se as oportunidades de promoção atendem as suas expectativas.

### **3.6. Qualidade de vida no trabalho (QVT)**

Com o objetivo de avaliar como os colaboradores se sentem a respeito do aspecto qualidade de vida no trabalho, foram realizados 6 questionamentos para compreender melhor a variável, pelos quais, os colaboradores deveriam julgar se concordavam ou discordavam com as perguntas. Os entrevistados foram indagado se a empresa proporciona um ambiente confortável e saudável para o exercício de suas atividades laborais; se o entrevistado acredita que a empresa se preocupa com sua saúde física e mental; se a organização oferece todos os equipamentos e materiais necessários para o exercício das atividades laborais; se a empresa contribui com o seu desenvolvimento profissional; se o colaborador sente que fica sobrecarregado em seu ambiente de trabalho e, se os colaboradores acreditam que sua carga horária de trabalho é excessiva.

**Gráfico 7 – Avaliação geral da variável qualidade de vida no trabalho**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Analisando o gráfico 7, obteve-se um panorama geral em relação a variável qualidade de vida no trabalho, onde apesar da maioria dos colaboradores concordarem totalmente (31,6%) ou parcialmente (26,3%) com os questionamentos e estarem satisfeitos com a qualidade de vida no ambiente de trabalho, outros colaboradores discordaram totalmente (15,8%) ou parcialmente (26,3%) de alguns questionamentos, principalmente no aspecto de carga horária e sobrecarga na jornada de trabalho, onde foi observado que parte dos colaboradores sentem-se sobrecarregados no ambiente laboral e acreditam que sua carga de trabalho é excessiva.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e avaliar o clima organizacional de uma instituição hospitalar, através de um questionário aplicado com 19 colaboradores de uma das unidades da organização, de forma a analisar o perfil dos funcionários e como reagiam em relação as diversas variáveis que afetam o clima organizacional.

Por meio da aplicação do questionário, foram coletados os dados e tabulados em tabelas e gráficos, para a melhor compreensão e entendimento a respeito dos resultados. Através da análise dos resultados pode-se identificar os fatores que afetam o clima da organização, de forma a apresentar os pontos positivos e os pontos que precisam ser melhorados.

No geral, foram alcançados os objetivos propostos no início da pesquisa, e observou-se que a instituição apresenta um clima organizacional favorável, conseguindo obter bons resultados

na avaliação geral em todas as variáveis estudadas, onde foi observado que os colaboradores se sentem motivados e gostam de trabalhar no hospital, possuem um relacionamento e uma comunicação positiva com os seus colegas de trabalho e a liderança, se sentem satisfeitos em relação ao seus cargos, remuneração e benefícios e, possuem uma boa qualidade de vida no trabalho (QVT). No entanto, apesar dos resultados positivos na avaliação geral, foi analisado três pontos que houve uma discordância por parte dos colaboradores em relação as oportunidades de promoção dentro da instituição, a carga horária de trabalho e a sobrecarga no trabalho.

Percebeu-se no tocante as oportunidades de promoção, que apesar de a maioria concordar que essas oportunidades atendem as suas expectativas, houve uma maior discordância em relação aos outros questionamentos, ou seja, parte dos colaboradores acreditam que as oportunidades de crescer dentro da empresa não atendem as suas expectativas.

No que diz respeito a sobrecarga no trabalho, parte dos colaboradores afirmaram que se sentem sobrecarregados no ambiente de trabalho, sugeriu-se uma melhor redistribuição das tarefas entre os colaboradores, de forma a buscar essa redução na sobrecarga de trabalho. Em relação a carga horária de trabalho excessiva, pode ser um reflexo dessa sobrecarga de trabalho, visto que os colaboradores se sentem mais cansados e com um acúmulo de tarefas, o que pode fazer com que os colaboradores tenham que ultrapassar a sua carga horária de trabalho para concluir as suas atividades laborais.

Sugere-se a empresa, a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional anualmente ou semestralmente com os colaboradores, de acordo com sua necessidade, visto que, como abordado no trabalho em estudo, vários aspectos externos e internos podem afetar positivamente ou negativamente o comportamento dos colaboradores e, por ser algo que pode ser alterado a qualquer momento, isso impacta na produtividade dos colaboradores e conseqüentemente nos resultados da empresa, sendo assim, a utilização desse instrumento como balizador para o estabelecimento de estratégias e a promoção de melhorias no ambiente de trabalho.

Diante da elaboração deste artigo, a pouca disponibilidade dos colaboradores e a insegurança para responder a pesquisa de clima organizacional, tornou-se uma dificuldade para avaliação dos resultados e a conclusão da pesquisa. A pesquisa em questão foi aplicada antes da pandemia do vírus de Covid-19, surgindo como porta de entrada para novos estudos, como os impactos causados no clima organizacional no período de pandemia, bem como o desenvolvimento de novas estratégias que possibilitem a redução dos impactos causados por esses fatores.

# REFERÊNCIAS

ABREU, N.R.de; BALDANZA, R.F; ALMEIDA, N.H; SILVA, E.S. Comunicação e os fatores externos intervenientes no clima organizacional em um hospital universitário. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 14, n. 1, p. 1-15. 2013.

ALENCAR, M. A. de; LIMA, T. B. de. Clima Organizacional no Setor de Hotelaria Hospitalar: um estudo em um hospital privado de João Pessoa, Paraíba (PB), Brasil. **Revista Turismo & Sociedade**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 47-63, jan./abr. 2019.

AMARAL, D.J.do; VENICIO. A.H; RAMOS, E.F.de; SCALISE, V. A influência do clima organizacional na remuneração por competência. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v.4, p. 71-77. 2005.

ANDRADE, S.M.de; FISCHER, A.L; STEFANO, S.R. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. São Leopoldo, v. 12, n. 2, p. 155-166, abr./jun. 2015.

AGOSTINHO, M.R; PERES, S.L; SANTOS, J.W. Contribuição inicial ao estudo da Motivação a partir da teoria de Maslow. **Revista Científica Eletrônica de Psicologia**, Garça, v. 13, mai. 2009.

ARAÚJO, F.S; ALMEIDA, L.M.de; SANTOS, S.R.de.A. Clima organizacional: satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. **Revista Pós em Revista**. Belo Horizonte, n. 13, p. 66-72, jul./dez. 2016.

ARAUJO, C.C.S.de; MODOLO, D; JUNIOR, E.C; VILA, L. Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 97-112, abr./jun. 2017.

AZEVEDO, F.Fde. **Percepção dos trabalhadores da região Nordeste do Rio Grande do Sul sobre a cultura organizacional e suas mudanças**. 2019. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul.

BEGNAMI, M.L.V; ZORZO, A. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da FHO**, Araras, v. 1, n. 2, p. 38-47, jul./dez. 2013.

BEZERRA, A.de.S. Clima organizacional: fatores que influenciam na Empresa XYZ. 2011. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos.

BIEGELMEYER, U; DALBERTO, M; CRACO, T; CAMARGO, M.E; CRUZ, M.R; BERNARDI, F.C; FERNANDES, A.M. Fatores Internos e Externos Influenciam o Clima Organizacional. **Revista Espacios**, vol. 36, n. 23, p. 17, 2015.

CARMO, F.C.A; TEAGO, G.B.S; TIBURTINO, R.F. Pesquisa básica versus pesquisa aplicada. 2011. Monografia (Pós-Graduação em Ciências Florestais) – Universidade Federal do Espírito Santo, Jerônimo Monteiro.

CARVALHO, I.M.V; LUSTRI, D; ROCHA, J.L.C.da; SOUZA, M.Z.de.A. Cargos, carreiras e remuneração. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9ª ed. São Paulo: Manole, 2014a.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014b.

CRUZ, A.C. Análise do clima organizacional para a melhoria no ambiente de trabalho. Estudo de caso em empresa tecnologia de informação. In: X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2014, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Inovarse, 2014.

DIAS, A.C.G. Análise de clima organizacional: um estudo em uma universidade. 2014. Monografia (Bacharel em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí.

FERREIRA, A.B.de.H. Dicionário Aurélio. 5ª ed. Curitiba: Positivo, 2014.

FERREIRA, R.R. A satisfação no trabalho reconhecida pelo profissional de recursos humanos. Revista Multidebates, Palmas, v. 3, n. 1, p. 147-154, mar. 2019.

GALVÃO, A.C.de.A. Clima organizacional: Um estudo de caso na fundação de apoio à pesquisa do estado do Rio Grande do Norte – FAPERN. 2015. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas). Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

JONES, G.R; GEORGE, J.M. Fundamentos da Administração Contemporânea. 4ª ed. São Paulo: McGraw Hill, 2012.

JÚNIOR, A.A.R; RIBEIRO, R.E.M. Planejamento Estratégico aplicado a uma empresa do ramo oftalmológico hospitalar. In: RIBEIRO, R.E.M; SOUSA, L.H.dos.S.S; DUARTE, C.T.T (org.). Piauí Cases. 1ª ed. Teresina: Kindle Direct Publishing, 2019.

FRANÇA, A.C.L. Comportamento Organizacional: conceitos e práticas. 1ª ed. São Paulo: Saraiva. 2012.

FORIGO, F.M; FELBER, D; GESSI, N.L; BRUN, A.M.R. Fatores que Afetam a Satisfação dos Funcionários e o Clima Organizacional. Revista FEMA Gestão e Controladoria, Santa Rosa, v. 1, n.1, p. 19-36, 2011.

LIMA, L.de; SILVA, L.E.P.da; HOROSTECKI, M.F. Cultura Organizacional. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Aedb, 2011.

LÜCK, H. Gestão da cultura e do clima organizacional na escola. 2ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

LUZ, M.de.L.S; KACHBA, Y.R; BARBOSA, A.da.S; OLIVEIRA, K.F.de; VIEIRA, A.M. Pesquisa de clima organizacional: Influência da qualidade de vida no trabalho. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007.

LUZ, R. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MARCONI, M.D.A; LAKATOS, E.M. Metodologia Científica. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTELO, M.R; CLARO, J.A.C.dos.S; VIEIRA, A.M. Clima Organizacional no contexto de uma incubadora: estudo com três empreendimentos do interior de São Paulo. Revista FSA, Teresina, v. 13, n. 2, art. 2, p. 24-49, mar./abr. 2016

MARTINS, L.M; CARVALHO, N.M.R; CARVALHO, V.D.R. O papel do gestor e os impactos do clima organizacional para a qualidade de vida dentro das organizações, Revista Multidebates, Palmas, v.1, n.2, p. 149-256, nov. 2017.

MEIRELLES, D.C; BRAILE, M.A; MAEMURA, M.M.D. Gestão do clima organizacional. São Paulo: UniSEB e Editora Universidade Estácio de Sá, 2014.

MORITZ, G. O; PEREIRA, M. F. Processo decisório. 2ª ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2006.

MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. Cultura organizacional e cultura brasileira. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

NUNES, J.L.O. Clima Organizacional no Setor Público: Um estudo de Caso no Juizado Especial Cível de Brumado/BA. Revista NAU Social, Salvador, v.6, n.10, p. 09-22, mai./out. 2015.

OLIVEIRA, G.S.de; SOUSA, H.de.M. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam a produtividade nas organizações. Revista Campo do Saber. Cabedelo, v. 4, n.2, p. 32-41. jul./dez. 2018.



ORTELLADO, N.B. Cultura e clima organizacional na diretoria de tecnologia da informação da prefeitura de Foz do Iguaçu/ PR. 2016. Monografia (Especialização em Administração) Universidade Federal do Paraná, Foz do Iguaçu.

PAULA, A.P.V.de; QUEIROGA, F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: A relação com autoavaliações de desempenho. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. Brasília, v. 15, n. 4, p. 362-373. out/dez. 2015.

PINHO, L.F.S.V. Cultura e clima organizacional: As causas do absenteísmo visto como efeito e não como causa do comportamento organizacional. Revista Eletrônica de Administração. v.13, n.2, p. 194-210. Jul./dez. 2014.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C.de. Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUENTE-PALACIOS, K.E; PACHECO, E.C; SEVERINO, A.F. Clima Organizacional e estresse em equipes de trabalho. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. Brasília, v. 13, n. 4, p. 37-48. jan/abr. 2013.

RAMPAZZO, L. Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

REGIS FILHO, G.I; RIBEIRO, D.M; Gestão do Clima Organizacional - conceitos, Diagnóstico e estratégias Gerenciais In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2012, Bento Gonçalves. Anais... Bento Gonçalves: Abepro, 2012.

RIBEIRO, R.E.M; FONSECA, A.R.N; MOURA, K.B.de; MAIA, R.de.S; RIBEIRO FILHO, C.A.de.S; CAVALCANTE, R.R.C. PCCR como instrumento de valorização e reconhecimento nas organizações. In: CASTRO, A.C. (org.). Administração: Princípios de administração e suas tendências. 1ª ed. Guarujá: Editora Científica Digital, 2020, p. 448-462. Disponível em: <https://www.editoracientifica.org/books/isbn/978-65-87196-35-0>. Acesso em: 20 nov. 2020.

SANTIAGO, T.H.R; TURRINI, R.N.T. Cultura e clima organizacional para segurança do paciente em Unidades de Terapia Intensiva. Revista da Escola de Enfermagem da USP. São Paulo, v. 49, n. spe, p. 123-130. dez. 2015.

SANTOS, V.B.dos. A percepção do clima organizacional dos servidores públicos, sob a ótica da ergonomia: Um estudo de caso nas recém-criadas Coordenações de Infraestrutura, Finanças e Compras da UFPE. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Ergonomia). Centro de arte e comunicação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

SANTOS, A.M.dos; BAADE, J.H; SANTOS, G.L.dos; SANTA, E.D.D; BASTIANI, S.N.A.da.C.de. Mapeamento do clima organizacional em instituição de educação superior. Revista Gestão Universitária da América Latina - GUAL. Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 177-195, jan. 2016.

SANTOS, A.C.dos; SANTOS, W.F.dos; LUZ, C.N.M. A influência do clima organizacional nas metas da faculdade ITOP. Revista Multidebates, Palmas, v. 1, n. 1, set. 2017.

SANTOS, S.M.P.dos; SOUSA, V.de; RUEDA, F.J.M. Burnout e sua relação com o clima organizacional em funcionários de um hospital. Revista ABCS Health Sciences. Santo André, v. 40, n. 1, p. 11-15. 2015.

SILVA, R.C; BARBOSA, R.P. Cultura e clima organizacional como estratégia de melhoria no desempenho: Um estudo da Faculdade Estácio do Pará. Revista de Administração e Contabilidade - RAC, v. 3, n. 5, jun. 2016.

SILVA, L.C.C.da; BARBOSA, T.W. Qualidade de vida no trabalho como satisfação para o colaborador e competitividade para as empresas. 2014. Monografia (Bacharel em Administração) – Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba.

SILVA, A.A.da; OLIVEIRA, M.do.C; ROSINI, A.M; SILVA, G.S.dos.S.A.da. Pesquisa de clima organizacional: Ferramenta de modelo de gestão na promoção de melhorias contínuas no ambiente institucional financeiro. Revista Eniac Pesquisa, Guarulhos, v. 5, n. 1, p. 19-28. jan./jun. 2016.

SILVA, V.L.da; ULLER, C.M; SANTOS, J.D.dos; REZENDE, F.A. Análise da motivação de pessoas: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow. Revista Foco, Vila Velha, v. 10, n. 2, jan./jul. 2017.

SOARES, J.J; SOUZA, M.M.M.de. Diagnóstico na área de Recursos Humanos e Clima Organizacional. Revista Diálogos Interdisciplinares, Mogi das Cruzes, v. 3. n. 2, p. 49-70, 2014.

SOUZA, I. Gestão participativa: o que é, como aplicar e benefícios, 2020 <<https://rockcontent.com/br/blog/gestao-participativa/#:~:text=A%20gest%C3%A3o%20participativa%20%C3%A9%20um,de%20decis%C3%B5es%20de%20uma%20empresa>> Acesso em: 25 out. 2020.

STEFANO, S.R; KOSZALKA, J.A; ZAMPIER, M.A. Clima Organizacional: Elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma instituição de ensino superior paranaense. Revista Gestão & Regionalidade, São Caetano do Sul, v. 30, n. 88, p. 96-106, jan./abr. 2014.