

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**  
**INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA – CAMPUS BRASÍLIA**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA: GOVERNANÇA E POLÍTICAS**  
**PÚBLICAS**

1

**CLIMA ORGANIZACIONAL: a percepção dos empregados públicos da área de Auditoria Interna da Caesb.**

João Evangelista de França Leite  
joaofranca060561@gmail.com  
Prof<sup>a</sup>. Dra. Flávia Furtado  
flavia.silveira@ifb.edu.br

## **RESUMO**

O objetivo deste trabalho é examinar a percepção do Clima Organizacional entre os empregados públicos da Auditoria Interna da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal — Caesb. Para tanto, a metodologia do presente trabalho foi quantitativa e como instrumento utilizou-se a Escala de Clima Organizacional — ECO, proposta por Siqueira (2008) objetivando aferir o grau de percepções dos empregados lotados no setor de Auditoria Interna da Caesb sobre o Clima Organizacional. O setor de Auditoria Interna da Caesb possui 13 empregados públicos, tendo participado da pesquisa 12 deles. Os dados foram analisados por meio de média. Os resultados indicaram que fatores recompensa e controle e pressão ao desempenharem as suas funções são percebidos de maneira negativa pelos participantes da pesquisa. Por outro lado, o apoio da chefia e da organização, o conforto físico e a coesão entre os colegas foram avaliados positivamente pelos empregados públicos do setor de Auditoria Interna da Caesb. Dessa forma, é possível concluir que os resultados apontam na direção da necessidade de que a gestão do referido setor da Caesb implemente ações para melhorar as experiências dos empregados nos pontos considerados críticos. Assim, poderá se detectar os problemas e os desafios internos que afetam como os empregados se sentem, se comportam e interagem entre si para se construir um clima de confiança, cooperação, comunicação efetiva e, assim, gerar mais motivação e produtividade. Isso pode colaborar para que a missão da Caesb seja alcançada e que os empregados públicos que ali trabalham entreguem serviços mais efetivos, eficazes e eficientes.

**Palavras-chave:** Empregado público; Clima Organizacional.

**ORGANIZATIONAL CLIMATE: the perception of public employees from the Caesb Internal Audit area.**

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to examine the perception of Organizational Climate among the public employees of the Internal Audit Department of the Environmental Sanitation Company of the Federal District - Caesb. To this end, the methodology of this work was quantitative, and as an instrument was used the Organizational Climate

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**  
**INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA – CAMPUS BRASÍLIA**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA: GOVERNANÇA E POLÍTICAS**  
**PÚBLICAS**

2

Scale - ECO, proposed by Siqueira (2008) aiming to gauge the degree of perceptions of employees working in the Internal Audit sector of Caesb on the Organizational Climate. Caesb Internal Audit sector has 13 public employees, and 12 of them participated in the research. The data were analyzed using averages. The results indicated that reward and control factors and pressure when performing their functions are perceived negatively by the research participants. On the other hand, the support from the boss and the organization, the physical comfort, and the cohesion among colleagues were positively evaluated by the public employees from Caesb Internal Audit sector. Thus, it is possible to conclude that the results point in the direction of the need for Caesb management to implement actions to improve the employees' experiences in the points considered critical. Thus, it will be possible to detect the internal problems and challenges that affect how the employees feel, behave, and interact with each other to build a climate of trust, cooperation, and effective communication and, thus, generate more motivation and productivity. This can collaborate for Caesb mission to be achieved and for the public employees who work there to deliver more effective, efficient, and effective services.

**Keywords:** Public Employee; Organizational Climate.

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, pelo menos teoricamente, sabe-se que as organizações têm empreendido esforços para fomentar a satisfação e a motivação em seus empregados, haja vista que as pesquisas apontam que as políticas e as práticas de Gestão de Pessoas podem estimular o Clima Organizacional positivo, o que pode refletir em indicadores como rotatividade, absenteísmo, satisfação, cidadania organizacional e produtividade (RIBEIRO, 2022).

Dias (2021) discorre que as organizações funcionam por meio daqueles que fazem parte delas e que têm voz nas decisões e agem em seu nome. Uma vez que os empregados são a “alma” de uma organização e são essenciais para o crescimento e o fortalecimento de um negócio. Portanto, as organizações devem desenvolver políticas estratégicas que promovam o bem-estar dos empregados. Assim, fica clara a importância do Clima Organizacional positivo como ferramenta de gestão capaz de indicar caminhos para promover resultados satisfatórios.

Neste diapasão, Monteiro Junior (2021) teoriza que o Clima Organizacional expressa a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas que compõem uma organização, sendo fortemente influenciada por sua cultura e como ela cuida de seus empregados. Isso torna o Clima Organizacional invisível, sendo caracterizado como uma “atmosfera psicológica” que representa o que os empregados sentem, agem e pensam sobre trabalhar naquela determinada organização. Monteiro Junior (2021) assevera que empresas e instituições públicas precisam, portanto, conhecer os sentimentos e as percepções dos seus empregados em relação às variáveis organizacionais que afetam o Clima Organizacional.

Da mesma maneira, Marzzoni (2020) explica que os estudos sobre o Clima Organizacional são fundamentais para analisar as múltiplas variáveis que dão suporte às percepções dos empregados sobre liderança, motivação, condições de trabalho, entre outros aspectos no ambiente de trabalho. Considerando que o Clima Organizacional está diretamente ligado à motivação da equipe, no seu grau de satisfação e, por conseguinte, na qualidade de seu trabalho, é importante para as organizações avaliarem a percepção que os empregados têm delas.

Com efeito, o Clima Organizacional reflete os sentimentos dos empregados sobre as práticas de Gestão de Pessoas e como isso afeta a cognição e a motivação dos empregados. O autor expõe também sobre a importância do monitoramento dos níveis de satisfação e a manutenção de uma boa qualidade do ambiente de trabalho e como ele ajuda na atração e retenção de bons profissionais (OLBRZYMEK, 2017).

Decerto, para atrair talentos, a organização deve ser reconhecida por suas práticas de Gestão de Pessoas, segundo Souza *et al.* (2022), oferecendo desafios, recompensas, crescimento pessoal e profissional, que equilibrem interesses da organização e anseios dos empregados, refletindo diretamente nas relações de trabalho, na permanência, na motivação e no Clima Organizacional. O autor ressalta ainda que a confiança existente nas relações entre gestores e subordinados facilitam a colaboração, melhora o Clima Organizacional além de possibilitar a permanência das pessoas na instituição.

Dado a isso, a seguinte pergunta norteou a presente pesquisa: Qual a percepção do Clima Organizacional entre os empregados públicos da Auditoria Interna da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal — Caesb?

Decorrente da pergunta de pesquisa descrita alhures, tem-se o seguinte Objetivo Geral: Examinar a percepção do Clima Organizacional entre os empregados

públicos do setor de Auditoria Interna da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal — Caesb.

Posto isso, os Objetivos Específicos traçados para este estudo visam: i) identificar como as dimensões apoio da chefia e da organização, recompensas, conforto físico, controle e pressão, e coesão entre os colegas, elaborada por Siqueira (2008), afetam o Clima Organizacional da Auditoria Interna da Caesb ii) identificar os fatores críticos em relação ao Clima Organizacional para os empregados públicos da Auditoria interna da Caesb; iii) sugerir ações para melhoria do Clima Organizacional Auditoria interna da Caesb.

No que se relaciona às contribuições acadêmicas, a relevância da presente pesquisa se dá pela oportunidade de conhecer os reflexos das políticas de Gestão de Pessoas no ambiente da administração pública e cotejá-las com os métodos desenvolvidos no segmento das empresas ou organizações privadas, permitindo a produção de estudos na área de Comportamento Organizacional, mais especificamente, de Clima Organizacional.

A importância deste estudo se assenta, assim, em possibilitar a aquisição de conhecimentos sobre os fatores que afetam o Clima Organizacional no setor de Auditoria Interna da Caesb e traçar planos de ação que possam contribuir para melhorar as práticas de Gestão de Pessoas no referido setor. Em razão disso, essa pesquisa será compartilhada com as lideranças do aludido setor para poderem promover as mudanças necessárias a fim de intervir nas fontes de mal-estar evidenciadas na pesquisa.

Além disso, o estudo também poderá contribuir para futuras produções acadêmicas sobre a temática e poderá servir como fonte de pesquisa e informações em estudos posteriores, ampliando assim seu alcance acadêmico e científico; contribuído para a promoção de conhecimento nas áreas de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção sintetiza as pesquisas e produções de alguns autores em relação ao tema abordado neste trabalho.

### **2.1 Gestão de Pessoas no setor público**

No setor público, com o advento da reforma administrativa em 1995, promoveu-se reformulação das políticas de Gestão de Pessoas e a racionalização da estrutura administrativa pública, objetivando maior eficiência, eficácia e efetividade nas políticas públicas. Em razão disso, surgiu a reestruturação gerenciais e as reformas do setor público em paralelo à evolução da Gestão de Pessoas nesse setor (DANTAS, 2018).

O objetivo da Gestão de Pessoas, área estratégica nas organizações, é auxiliar no desenvolvimento de competências da organização e dos empregados que nela trabalham. Além disso, os ambientes corporativos estão em constante mudança e isso requer que as organizações adotem estratégias e criem planos de ação para atingirem as suas metas e alcancem a situação futura desejada, por meio de pessoas bem selecionadas, capacitadas, avaliadas e engajadas (GARCIA, 2023).

Para esse fim, as pesquisas em Gestão de Pessoas devem ajudar a responder às mudanças na organização do trabalho e às demandas sobre as pessoas (DUTRA *et al.*, 2017). O autor considera que essas mudanças afetarão o perfil de empregados

que podem agregar valor ao negócio e aos objetivos organizacionais atuais. O autor acredita ainda que uma das maneiras de lidar com esses desafios é incentivar e criar condições para o desenvolvimento dos empregados e capacitá-los para assumir atribuições e responsabilidades em níveis e ambientes cada vez mais complexos.

Verifica-se que as mudanças no ambiente externo têm impulsionado as organizações a mudarem, sendo que o setor público não é diferente (CYSNEIROS, 2020). Esse cenário torna-se desafiador, pois há necessidade de aprimoramento da qualidade dos serviços públicos para atender às pressões e demandas de um ambiente cada vez mais dinâmico, complexo e repleto de transformações sociais, econômicas, tecnológicas e políticas. Nesse sentido, o autor aponta que a Gestão de Pessoas é altamente dependente do contexto e do meio ambiente em que uma organização atua e, ao mesmo tempo, pode ser uma parte importante para a efetivação das mudanças positivas nas organizações. Para o autor, deve-se considerar fatores da quantidade e da qualidade da força de trabalho, influência sindical, governamental, cultural e legislativa, destacando que o desenvolvimento dos empregados deve ser considerado importante instrumento de melhoria nas relações entre os ambientes interno e externo das organizações.

Nesse sentido, a pesquisa de Pinho *et al.* (2022) aponta que uma das premissas fundamentais da Gestão de Pessoas é a preocupação com a integridade física, psicológica e social, saúde e qualidade de vida dos empregados. Além dessas medidas preventivas, monitorar o relacionamento das pessoas com a organização e sua satisfação no trabalho também faz parte de como as organizações se preocupam com seus trabalhadores.

Para tanto, as práticas de Gestão de Pessoas devem contemplar o envolvimento, o engajamento, as condições de trabalho, a remuneração e as recompensas, funcionando como compromisso da organização com seus empregados, ajudando-os a se realizar pessoal e profissionalmente e a melhorar a qualidade das relações no trabalho. Na prática, isso representa dar autonomia para atingir metas e resultados, criar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento de competências, reconhecer o bom desempenho e criar um Clima Organizacional agradável para enfrentar os desafios organizacionais (PINHO *et al.*, 2022).

## **2.2 Conceituação e caracterização do Clima Organizacional**

Gonçalves *et al.* (2023) argumenta que o Clima Organizacional consiste em um conjunto de características e aspectos mensuráveis do ambiente de trabalho percebida direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham naquele ambiente, podendo impactar a motivação e o comportamento dessas pessoas. Dessa forma, o Clima Organizacional é o conjunto de crenças compartilhadas pelos empregados sobre diversos aspectos do ambiente organizacional e é um dos conceitos mais estudados no campo do Comportamento Organizacional.

Ainda segundo o autor supracitado, o termo Clima Organizacional é uma metáfora baseada no clima do meio ambiente, isso porque o clima ambiental transforma-se consoante a meteorologia e depende de fatores como região, estações do ano e influência ambientais, entre outros fatores naturais. No que diz respeito ao Clima Organizacional, sua propriedade está relacionada ao conceito de mudanças e instabilidade com efeitos existentes no comportamento individual. Nesse aspecto, de forma figurativa, o Clima Organizacional é visto como um indicador flexível porque representa um recorte ao longo do tempo e a capacidade da organização de

influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos no ambiente organizacional (GONÇALVES *et al.*, 2023).

Ademais, uma liderança eficaz pode melhorar o Clima Organizacional. Silva *et al.* (2021) argumentam que os gestores públicos, muitas vezes nomeiam líderes sem critérios meritocráticos, minando um senso de justiça organizacional e, assim, levantando questões sobre as qualificações de liderança naturais ou adquiridas de alguns indivíduos.

Dessa forma, para Siqueira (2008), o Clima Organizacional refere-se ao ambiente psicológico e social em uma organização, incluindo as percepções e as atitudes dos empregados em relação à organização, aos colegas de trabalho, aos superiores e às políticas organizacionais. Para isso, o Clima Organizacional positivo é caracterizado por um ambiente de trabalho saudável, que oferece suporte social, comunicação aberta, além de oportunidades de desenvolvimento e políticas de reconhecimento. Portanto, um Clima Organizacional positivo associa-se ao bem-estar dos empregados.

A esse respeito, Gago (2022) defende que um Clima Organizacional Funcional pode reduzir o estresse nas atividades laborais e promover a saúde física e mental dos empregados. Não obstante, um Clima Organizacional disfuncional é caracterizado pela percepção da existência de riscos psicossociais e seus impactos no bem-estar, satisfação e produtividade dos empregados. As consequências do estresse podem se manifestar de forma positiva ou negativa no desempenho individual. Quando os efeitos do estresse são impactados negativamente, o gasto de energia aumenta consideravelmente, e isso pode comprometer a capacidade dos funcionários de se desenvolverem em seu ambiente, o que pode ser prejudicial (GAGO, 2022).

Para Rocha (2022), o desânimo e as frustrações pessoais no trabalho são encontrados tanto nas organizações públicas quanto no setor privado, e essa dinâmica deixa muitos empregados insatisfeitos com as instituições públicas devido às limitações para avaliar e atuar nos pontos necessários à melhoria do Clima Organizacional, seja por questões burocráticas, seja pelas próprias limitações legais. É importante entender os desafios que essas instituições enfrentam em seu ambiente e considerar as oportunidades de melhorias com vistas a elevar a percepção dos empregados sobre os relacionamentos que estabelecem com os colegas e com as lideranças, a comunicação, o reconhecimento que recebem, as oportunidades de desenvolvimento e carreira, além do estabelecimento de relações interpessoais saudáveis e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional organizacional, objetivando a melhora do Clima Organizacional (ROCHA, 2022).

Segundo Rocha (2022), o empregado público tende a uma percepção de desvalorização e desamparo por parte de gestores, além do descrédito pela comunidade que desfruta de seus serviços, sendo necessário criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de estímulos aos empregados com objetivo de obter melhores resultados organizacionais.

Em pesquisa quantitativa e qualitativa realizada por Peynaud (2020) na Divisão de Desenvolvimento de Pessoas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, respondida por onze servidores e dois estagiários, foi constatado Clima Organizacional favorável. Entretanto, mereceu considerações como pontos de melhoria as condições físicas e tecnológicas de trabalho, a oportunidade de crescimento profissional, a melhoria das relações entre servidores departamentais e, por fim, o excesso de demandas de trabalho.

Com objetivo de diagnosticar a percepção do Clima Organizacional por servidores Técnico-Administrativos da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba,

Marzzoni *et al.* (2020), ao realizar pesquisa quantitativa com 120 servidores públicos efetivos, verificou que os participantes do estudo estão moderadamente satisfeitos com o seu ambiente de trabalho. A pesquisa revelou uma baixa satisfação em termos de Gestão de Pessoas e Comunicação Organizacional, devido a problemas de alta vulnerabilidade da organização, inadequação do programa de treinamento às necessidades institucionais, tolerância com servidores de baixo desempenho e ausência de canais adequados para os membros poderem sugerir melhorias. No que diz respeito ao Clima Organizacional, 52% dos entrevistados concordaram que a Secretaria de Estado não está preparada para as mudanças em prol de um Clima Organizacional mais favorável.

Em estudo similar, Ribeiro (2022), realizaram uma pesquisa para medir o Clima Organizacional do Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região, e constataram que mais de 70% dos participantes da pesquisa estavam satisfeitos com a organização. Outros fatores, como ambiente físico, relacionamentos, bem-estar, também foram representados favoravelmente.

Collet (2022) empreendeu pesquisa para diagnosticar o Clima Organizacional em um Supermercado no Nordeste Goiano, por meio de uma pesquisa descritivo-exploratória, mediante um estudo de caso, visando verificar como os empregados percebem o ambiente de trabalho. A pesquisa contou com a participação de onze empregados respondentes. As respostas apontaram para uma percepção negativa do Clima Organizacional, principalmente quanto ao reconhecimento, necessidade de incentivos, falta de treinamentos, *feedbacks*, além da falta de análise e descrição de cargos. A autora destaca como item positivo a cooperação, isto é, os colaboradores trabalham em conjunto para conquistar os objetivos.

O estudo de Silva (2022) pesquisou sobre o estilo de Liderança, Clima Organizacional e o Desempenho de equipes, com o objetivo geral de testar os efeitos preditivos dos estilos de Liderança e Clima Organizacional sobre o desempenho das equipes da Polícia Rodoviária Federal. O estudo contou com a participação de 461 colaboradores. Para o autor, o Clima Organizacional e o estilo de liderança, de fato, predizem o desempenho de equipes em Unidades da PRF. Constatou-se que tanto o estilo de liderança centrado nas pessoas quanto o orientado para a tarefa impactaram positivamente o desempenho das equipes policiais da PRF. Assim, foi evidenciado haver necessidade de desenvolver as habilidades gerenciais e cognitivo-comportamentais dos gerentes de departamentos de polícia para que eles possam liderar eficazmente e empregar o estilo de liderança mais adequado para cada ambiente e equipe.

De maneira idêntica, Rossi (2017) discorreu sobre o estilo de liderança e sua influência sobre os subordinados, afetando o Clima Organizacional. O líder tem a capacidade, conforme o seu perfil, de aprimorar ou enfraquecer as relações emocionais que fortalecem a equipe. O autor dissertou que para criar um ambiente saudável é necessário saber ouvir as pessoas e reconhecer possíveis problemas que impeçam o crescimento das relações pessoais e organizacionais. No seu estudo, comparando duas agências bancárias, identificou semelhanças na percepção dos colaboradores dentro de cada agência e distinguiu a diferença do perfil de cada líder e os impactos que geram no Clima Organizacional e na satisfação das equipes. Um ponto fraco sinalizado na Agência B é a liderança, impactando o Clima Organizacional e a satisfação da equipe. O autor aborda que para criar um ambiente saudável é necessário saber ouvir as pessoas e reconhecer possíveis problemas que impeçam o crescimento das relações pessoais e organizacionais.

Isso posto, o Clima Organizacional aparece como fator mais importante para

gerar um ambiente de confiança, de satisfação e participação. Conclui-se que há necessidade de instruir e capacitar os gestores para que se tornem agentes na promoção do Clima Organizacional saudável, criando ambiente seguro que garanta bem-estar, relacionamentos equilibrados e colaborativos.

### **3 METODOLOGIA**

Este segmento apresenta a metodologia, a natureza do estudo, a coleta de dados e os procedimentos de análise e caracterização da entidade, e o grupo de indivíduos pesquisados.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Para o estudo adotou-se uma abordagem quantitativa, que na visão de Mazzucato (2022), utiliza médias, desvios padrão, coeficientes de correlação, análise de regressão, etc. para determinar a quantificação da categoria estudada.

Trata-se, ainda, de um estudo descritivo, utilizado quando determinados eventos em populações específicas são observados com mais frequência, com objetivo de estabelecer relações entre as variáveis e proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito. Portanto, é um tipo de estudo que aborda determinado fato, incluindo suas características para fundamentar hipóteses futuras (SAMPAIO, 2022).

Para mais, a presente pesquisa é um estudo de caso, pois, segundo Marconi (2022), refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob os seus aspectos, representando diferentes pontos de vista em dada situação. Para Gil (2019), trata-se de uma forma de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais, consistindo no estudo minucioso e abrangente de um ou de alguns casos para permitir o seu conhecimento de maneira ampla e detalhada.

#### **3.2 Participantes da pesquisa**

Participaram da pesquisa 12 empregados públicos do setor de Auditoria Interna da Caesb, que tem 13 empregados públicos. O perfil do público alvo, os empregados públicos, perfaz em quatro do gênero feminino e oito do gênero masculino. Em relação à formação acadêmica, todos possuíam curso superior, com formação em Ciências Contábeis, Administração, Direito, Jornalismo, Economia e alguns com especialização na área de Ciências Humanas. Quanto à idade, os do gênero feminino se situavam no intervalo de 21 a 40 e o masculino na faixa de 22 a 54, vinculados à Unidade de Auditoria Interna da Caesb.

#### **3.3 Construção dos dados**

A construção dos dados primários foi disponibilizada por meio de questionários gerados no *google forms* e disponibilizados fazendo uso do meio eletrônico (e-mail). Gil (2019) entende que, como método de coleta de dados, os questionários transformam o objetivo de pesquisa em uma série de perguntas detalhadas, fazendo com que os indivíduos com um pequeno número de perguntas expressem suas crenças, sentimentos, valores, interesses, percepções e comportamento atual entre outros aspectos.

Os participantes, empregados públicos do setor de Auditoria Interna da Caesb, foram estimulados a responder perguntas estruturadas e diretas sobre o Clima Organizacional do setor em um questionário composto por 63 questões dispostas em frases que descrevem as características gerais da organização e do ambiente de trabalho.

### 3.4 Instrumentos de coleta de dados

Utilizou-se a Escala de Clima Organizacional elaborada por Siqueira (2008), com 63 itens dispostos agrupados em 5 fatores: apoio da chefia e da organização (itens 1 ao 21), recompensa (itens 22 ao 34), conforto físico (itens 35 ao 47), controle/pressão (itens 48 ao 56) e coesão entre colegas (itens 57 a 63).

Para tal fim, diante de cada item o respondente deveria atribuir um grau que variava de 1 a 5, desde discordância total a concordância total.

O Quadro 1 apresenta as definições dos itens pesquisados na ECO.

**Quadro 1:** Caracterização da escala de Clima Organizacional de Siqueira (ECO)

Denominações	Definições	Itens
Apoio da chefia e da organização - fator 1.	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 a 21
Recompensa - fator 2.	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34
Conforto físico - fator 3.	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47
Controle/pressão - fator 4.	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56
Coesão entre colegas - fator 5.	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 a 63

**Fonte:** adaptado de Siqueira *et al.* (2008, p. 33).

### 3.4 Caracterização da Unidade de Auditoria Interna da Caesb

Caesb é uma sociedade de economia mista, de capital fechado, instituída pelo Decreto n.º 524, de 8 de abril de 1969. A empresa está sediada na região administrativa de Águas Claras, Distrito Federal e tem como objeto social a realização de atividades nas diversas áreas do saneamento, em qualquer um de seus processos, visando o desenvolvimento econômico, o planejamento, o projeto, a execução, a operação, a comercialização e a manutenção do abastecimento de água, esgoto doméstico e sistemas de coleta, tratamento e disposição final de resíduos sólidos.

A empresa pública atua em todo território do Distrito Federal e em dois municípios do Estado de Goiás. Além da universalização do acesso aos sistemas de saneamento, a Caesb também desempenha papel em outras operações como gestão

ambiental dos recursos hídricos, projetos sociais e compartilhamento de conhecimento e tecnologia do setor para outros estados e países.

Uma das responsabilidades da Caesb é colaborar na conservação, proteção, preservação e monitoramento de bacias hidrográficas utilizadas e reservadas para fins de interesse público. O principal objetivo da auditoria interna da Caesb é prevenir e combater fraudes, erros e irregularidades nos processos internos. Tem em vista examinar a integridade, eficácia e eficiência dos controles internos e dos dados financeiros e operacionais e fornecer análises, avaliações, recomendações recomendadas para a tomada de decisões.

### 3.5 Análise dos dados

Os dados foram analisados por meio da média simples dos coeficientes de cada um dos 5 aspectos que compõem o Clima Organizacional. Para isso, os valores das respostas de cada aspecto foram somados e depois divididos pelo número de itens daquele fator. Assim, todas as médias encontradas foram somadas e divididas pelo número de respondentes.

Para os itens: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico e coesão entre colegas, os valores médios são diretamente proporcionais ao Clima Organizacional, ou seja, quanto maior o valor médio do fator, melhor o Clima Organizacional. Com relação à dimensão controle/pressão, porém, ocorre o oposto, valores maiores que 4 assinalam um Clima Organizacional ruim, evidenciando haver alta pressão e controle excessivo na organização. Porém, se forem menores que 2,9, indica Clima Organizacional bom.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Quadro 2 apresenta as médias dos itens, conforme as respostas dos participantes.

**Quadro 2:** Resultados das médias fatoriais

Fator	Itens	Média AUD/Caesb
Apoio da chefia e da organização	1 a 21	3,62
Recompensa	22 a 34	2,97
Conforto físico	35 a 47	3,73
Controle/pressão	48 a 56	2,78
Coesão entre colegas	57 a 63	3,63

**Fonte:** dados da pesquisa.

Esta seção apresenta uma análise dos resultados da pesquisa. Os resultados individuais para o Clima Organizacional mostram que a média das variáveis pertencentes ao Apoio da chefia e da organização foi de 3,62; a Recompensa foi avaliada em 2,97; a média de Conforto físico foi de 3,73; e Coesão entre colegas resultou em média de 3,63. Segundo Siqueira (2008), para que o Clima Organizacional seja considerado bom a média teria que ser 4. Os valores médios são

diretamente relacionados ao Clima Organizacional, ou seja, quanto maior o valor médio do fator, melhor o Clima Organizacional.

O fator 4, relacionado ao controle/pressão, ficou abaixo do limite preconizado por Siqueira (2008), ou seja, abaixo de 2,90, e devido aos resultados, considerou-se um bom Clima Organizacional para esse fator, visto que ele é inversamente proporcional ao bom Clima Organizacional - quanto mais baixo, mais positivo. Assim, percebe-se que o Clima Organizacional da Auditoria Interna da Caesb é favorável, mas requer atenção da liderança em algumas áreas, especialmente quanto à recompensa.

Individualizando as análises, no fator "Apoio da chefia e da organização", o valor médio foi de 3,62, indicando que esse fator foi bem avaliado pelos participantes. O apoio da chefia é uma questão importante quando se trata do Clima Organizacional. Segundo Oliveira (2021), os líderes têm forte influência no desempenho individual e da equipe, bem como na satisfação no trabalho, além de desempenhar um papel relevante na manutenção, podem fortalecer os laços emocionais que unem a equipe e contribuir para a eficácia da organização.

O resultado da média para o fator Apoio da chefia e da organização, citado anteriormente, foi considerado como resultado positivo. Questões relacionadas a: as mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários; as mudanças nesta empresa são planejadas; e, nesta empresa os funcionários têm participação nas mudanças, são indagações que tiveram uma avaliação desfavorável ao receberem graus 1 e 2 da escala de 5 sendo este ótimo.

Para Chiavenato (2020), o suporte do líder pode ser descrito como percepções geradas pelos empregados de como os gestores contribuem, apoiam e se preocupam com o bem-estar dos empregados. Quando os líderes prestam atenção e valorizam os esforços dos empregados, eles sentem que estão recebendo suporte adequado. O apoio emocional é caracterizado pela empatia, cuidado e preocupação. Para fazer isso, segundo o autor, os gestores precisam aprender a verificar os níveis de disposição dos empregados e instituir conversas sobre bem-estar, esgotamento, motivação e produtividade.

O fator Recompensa alcançou média de 2,97, e foi avaliado desfavoravelmente por 50% dos entrevistados, com uma variação média de 1,62 a 2,69. Os itens considerados desfavoráveis são: o que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem; o salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas; a produtividade do funcionário tem influência no seu salário; e para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.

Importante frisar que o fator Recompensa é relevante e deve ser levado em consideração quando se trata de Clima Organizacional do setor pesquisado. Moura (2022) constatou que as percepções de injustiça organizacional surgem quando os empregados avaliam a justiça da distribuição salarial, existindo relação bidirecional entre Clima Organizacional e Percepção de Justiça distributiva, visto que os dois construtos afetam-se mutuamente. Isto porque quando os funcionários percebem a distribuição de recursos como justa e equitativa, isso pode contribuir para maior satisfação, comprometimento e motivação (MOURA, 2022).

Os empregados da Caesb, são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, dependem de política de remuneração avalizada pelo Governo do Distrito Federal. A empresa pública possui política de remuneração conforme a carreira e complexidade das tarefas: o cargo de Analista requer nível superior; para os Técnicos foi estabelecido formação técnica profissionalizante e para apoio administrativo nível médio, bem como para outras atividades de menor complexidade técnica.

O fator Conforto físico teve avaliação favorável com média de 3,73. Em relação ao ambiente físico, recorre-se à Tomazini (2022), para quem fatores como mobiliários que proporcionem conforto em relação à postura, equipamentos atualizados com conectividade, aspectos ambientais naturais como iluminação e ventilação, plantas e água, salas de reunião coletivas presenciais, conforto acústico, equilíbrio térmico composto por diferentes variáveis, são percebidos como segurança no trabalho reconhecendo a importância desse fator para melhoria da qualidade de vida no trabalho a evolução do desempenho nas organizações.

O fator Controle/pressão se comportou no limite indicado por Siqueira (2008) ao apresentar resultado de média 2,78. O resultado da média geral do fator é favorável. No entanto, a média individual de sete respondentes desse fator variou de 3 a 3,33, demonstrando uma percepção por esses indivíduos de maior Controle/pressão. Para os empregados, os procedimentos de fiscalização e vigilância rígidas tem como objetivo disciplinar, impondo restrições e limitações.

Por fim, tem-se o fator Coesão entre colegas que alcançou média de 3,63. A média apurada de dois respondentes foi de 2,43 e 2,86. Esses empregados manifestaram percepção equivalente quanto a necessidade de melhor integração entre colegas e funcionários na empresa. No geral, o fator teve média de 3,63, ficando um pouco abaixo do considerado Clima bom que é 4.

O item Recompensa alcançou média fatorial 2,97, considerado resultado medianamente favorável. Segundo consta do Sistema de Gestão de Pessoas por Competência da Caesb (SGPC, 2014), a composição de remuneração dos empregados segue um Plano de Cargos e Salários estruturado no binômio Atribuição/Responsabilidade, traduzindo nos resultados esperados dos profissionais em cada nível de complexidade que envolve trajetória de desenvolvimento e carreira.

Para Conforto físico a média fatorial foi de 3,73, indicando uma classificação favorável em relação ao Clima Organizacional. Provavelmente, o reconhecimento de que a Caesb tem Gerência de Engenharia e Medicina do Trabalho responsável por avaliar as atividades de trabalho e meio ambiente para propor medidas de prevenção pode ter influenciado na percepção de que o ambiente físico como mobiliário adequado, iluminação, controle dos ruídos e outros aspectos relativos ao ambiente, são favoráveis para o bem-estar dos empregados públicos do setor.

O fator Controle/pressão se comportou no limite indicado por Siqueira (2008) ao apresentar resultado de média fatorial 2,78. As variáveis que compõem o fator Controle/pressão, segundo Siqueira (2008), devem se comportar com média igual ou inferior a 2,9 para ser considerado Clima bom. As alterações que influíram na média se referem às variáveis: esta empresa exige que as tarefas sejam feitas no prazo previsto; a frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa; e, aqui, o chefe usa as regras da empresa para guiar os funcionários, obtendo média de 3,45. Na pesquisa realizada por Silva (2022), sobre os impactos do Estilo de Liderança, Clima Organizacional e o Desempenho, constatou que tanto o estilo de liderança orientada para as pessoas quanto o estilo de liderança orientado para as tarefas impactam positivamente o desempenho das equipes. Por outro lado, o autor aponta que a liderança autocrática se concentra em tarefas com processo de tomada de decisão mais centralizado e concentrado em resultados. Nesse cenário, a produtividade tende a ser alta, entretanto a criatividade, a automotivação e a autonomia são baixas dada ao excesso de controle e pressão por resultados

Ainda em relação ao fator controle e pressão, Talarico (2018) realizou uma pesquisa com os empregados de um Frigorífico no Estado de Mato Grosso do Sul, e identificou algumas variáveis que contribuíram desfavoravelmente para a média desse

fator, assim como identificado na pesquisa de Clima Organizacional no setor de Auditoria da Caesb. O autor constatou que as variáveis com maiores médias foram: controle de frequência, média 4,34; realização de tarefa no prazo e cobrança de horários com rigor teve média 4,25 e utilização de regras para punir com média 4,17. As considerações do autor foram de que padrões muito rígidos de controles contribuem para gerar um Clima Organizacional ruim.

Por controle e pressão entende-se, segundo Chiavenato (2020), os procedimentos de fiscalização e vigilância rígida com objetivo disciplinar aos empregados, impondo restrições e limitações. Para o autor, o modelo de gerenciamento com excesso de controle e pressão é oriundo da teoria X que se baseava na desconfiança a respeito das pessoas sobre evitar responsabilidade, não ter iniciativa, preferir ser dirigidas, etc.

Por fim, o fator Coesão alcançou média fatorial de 3,63 e, dessa forma, foi considerado satisfatório. As relações entre os empregados do setor são de amizade, contam com apoio de outros colegas de trabalho quando têm dificuldades. Quando a variável se relaciona com dividir problemas pessoais, não teve uma avaliação satisfatória por alcançar média de 2,75.

No âmbito dos estudos de Clima Organizacional, por coesão entende-se compreensão e consideração interpessoal, participação, cooperação, confiança mútua, apoio mútuo na resolução de problemas pessoais e profissionais, segundo Carvalho (2020).

Na pesquisa com 26 respondentes, Silva (2022), encontrou um alto índice de concordância para a coesão, que atingiu média aritmética de 7,53 e o Clima Organizacional para esse fator foi bem avaliado. O pesquisador encontrou um alto grau de concordância nas variáveis relacionadas aos vínculos de amizade entre colegas de trabalho. Nos casos em que o empregado comete um erro, os respondentes indicaram haver cooperação para auxílio e correção das dificuldades. Além disso, há uma integração entre os empregados. Os empregados manifestaram se sentirem à vontade para relatar os seus problemas pessoais para alguns colegas, demonstrando grande cooperação entre eles, corroborando a importância de manter um Clima Organizacional positivo.

Para cumprir o Objetivo Específico, que diz respeito a: ii) identificar os fatores críticos em relação ao Clima Organizacional para os empregados públicos da Auditoria interna da Caesb, o resultado do fator Recompensa foi considerado crítico por ter alcançando 2,97 que, segundo indicado por Siqueira (2008), para ser considerado contribuinte para um Clima Organizacional bom necessitaria ter alcançado 4.

Quanto ao último Objetivo Específico, qual seja: iii) sugerir ações para melhoria do Clima Organizacional na Auditoria interna da Caesb, tem-se que Apoio da chefia/organização apresentou média desfavorável em relação aos seguintes aspectos: as mudanças na empresa são informadas aos funcionários; as mudanças nesta empresa são planejadas; e, nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças tendo recebido percepção desfavorável com média para esses itens de 2,89. Sugere-se estabelecer uma comunicação mais aberta com grupos de *WhatsApp* que reúne no meio digital pessoas que participa de um determinado projeto ou setor, no caso desse trabalho, do setor de Auditoria, edição e compartilhamento de boletins que retratam os feitos e o desempenho da equipe, bem como práticas de escuta ativa a fim de possibilitar que os empregados do setor tenham a oportunidade de apresentar suas sugestões, ao menos serem considerados nos processos de mudanças.

A Recompensa teve percepção desfavorável para os itens: o que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem; o salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas; a produtividade do empregado tem influência no seu salário; a qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado; e, para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz, alcançado a média no fator de 2,45. É necessário verificar se existem empregados sentindo-se injustiçados por não terem sido reconhecido de acordo com suas entregas, por suas aptidões, seus trabalhos, seus esforços e suas habilidades, sendo preteridos por outros não tão capacitados. Neste sentido, sugere-se implementar uma pesquisa de percepção de justiça entre os empregados do setor.

Dessa forma, tem-se que para melhorar o Clima Organizacional do setor de Auditoria da Caesb, quanto ao nível de exigência para cumprimento de horários, frequência e prazos para realização de tarefas, a empresa pública implantou o ponto eletrônico com registro de horário e adotou banco de horas para flexibilizar os horários. O fato de adotar ponto eletrônico pode ter influenciado a percepção de controle excessivo. Por outro lado, o controle por ponto eletrônico protege, também, os empregados, de possíveis abusos na carga horária de trabalho.

Portanto, evidencia-se que os componentes do Clima Organizacional sofrem alterações a cada ciclo de pesquisa e, por isso, reforçam a importância da regularidade na aplicação da ferramenta de aferição do Clima Organizacional como atividade necessária para Gestão de Pessoas e da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho atingiu o seu objetivo ao pesquisar a percepção do Clima Organizacional entre os empregados públicos da Auditoria Interna da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal — Caesb. Contribui para a produção científica com aplicação e mensuração do construto desenvolvido por Siqueira (2008) para examinar como os empregados percebem o Clima Organizacional na Auditoria Interna da empresa pública.

A pesquisa constatou que os principais fatores que contribuem para o Clima Organizacional satisfatório no setor de Auditoria Interna da Caesb são conforto físico, a coesão entre os colegas e o apoio da chefia e da organização. Para Gonçalves *et al.* (2023), esses indicadores são mutáveis porque representam uma leitura em determinado tempo com possibilidade de variações em outro momento de nova pesquisa e contexto ambiental. Por isso, é importante a realização de pesquisa de Clima Organizacional com periodicidade planejada como atividade de monitoramento.

As políticas de remuneração dos empregados da empresa pública são definidas nos termos negociados na Convenção Coletiva dos trabalhadores em ciclos de dois anos e normatizada na organização, não havendo margem para implementar outras práticas. O fator Recompensa teve uma avaliação negativa, com uma média de 2,97, o que indica que os empregados não consideram que o seu trabalho esteja sendo recompensado adequadamente quando bem feito. Para ser considerado um bom Clima Organizacional, precisaria ter recebido o grau 4, indicando concordância quanto a justiça da política de promoção e remuneração. Nesse seguimento, pode indicar que a liderança ou organização não estão estimulando, ou retribuído os esforços dos empregados, em razão da não percepção de incentivos positivos, falta de reconhecimento de suas habilidades e sua contribuição para a organização.

Por fim, recomenda-se que os gestores reconheçam publicamente um trabalho bem feito. Ainda, mantenham uma comunicação aberta e estimulem a dar e receber

*feedback* sobre as mudanças a serem implementadas na organização ou setor de Auditoria Interna da Caesb, sempre que possível. Incluir os empregados nas tomadas de decisões sobre planejamento dos trabalhos, estimular ações inovadoras e, se possível, premiar com recompensas não financeiras como livros, folgas, cursos, vale cinema, etc., as melhores contribuições. Avaliar com frequência o espaço físico de trabalho para identificar desconfortos, e ainda negociar prazos de entrega dos trabalhos.

Cumpra-se destacar que o estudo teve alcance limitado em relação à população total da Caesb, representando 0,07% da população de empregados, bem como se desenvolveu em bases quantitativas. Como sugestão, para outros estudos de Clima Organizacional, que se incluam avaliações qualitativas para identificar as subjetividades dos indivíduos participantes, assim como avaliar outros setores da empresa para ampliar o conhecimento sobre o Clima Organizacional com a participação de diferentes áreas e empregados.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Ana R. S. **O olhar ausente do trabalhador presente**: influência do clima organizacional no presenteísmo. 2020. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/129735/2/426689.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O Capital Humano das Organizações. 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170>. Acesso em: 4 jun. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 19 mai. 2023.

COLLET, Gabriela M. **Clima organizacional**: Investigação e diagnóstico em um supermercado no nordeste goiano. 2022. Disponível em: [https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/3320/3/tcc\\_Gabriela%20Mendes%20Collet.pdf](https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/3320/3/tcc_Gabriela%20Mendes%20Collet.pdf). Acesso em: 17 mar. 2023.

CRANTSCHANINOV, Tamara I. **Mudar pessoas para transformar governos**: a agenda de transformação governamental no Brasil. 2022. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos\\_da\\_inovacao\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos_da_inovacao_no_setor_publico.pdf). Acesso em: 30 mai. 2023.

CYSNEIROS, Helena R. S.; NETO, Jorge S. C.; ARRUDA, Wagner S. **Saúde Pública e Gestão de Pessoas**: breves considerações sobre a produção de literatura científica. 2020. Disponível em: [https://repository.ufrpe.br/bitstream/123456789/4414/1/tcc\\_art\\_helenarenatasilvacysneiros.pdf](https://repository.ufrpe.br/bitstream/123456789/4414/1/tcc_art_helenarenatasilvacysneiros.pdf). Acesso em: 9 jun. 2023.

DIAS, Guilherme H. Q.; PARAVIDINE, Raimundo J. **Clima organizacional e a motivação como aspectos que impactam na gestão de pessoas**: as mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários. 2021. Disponível em: [http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais\\_simposio/edicao\\_atual](http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/edicao_atual). Acesso em: 29 mar. 2023.

DANTAS, Railma A. F.; ARAUJO, Alice I. G. **A importância da gestão estratégica de pessoas no âmbito da administração pública**: possibilidades e desafios a partir dos modelos de gestão. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/775>. Acesso em: 30 mai. 2023.

DUTRA, Joel, S. *et al.* **Gestão de Pessoas**. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2017.

FERREIRA, Joyce C. **Relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise com os comerciários lojistas de Marilândia - ES. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/1689/artigo%20modelo%20site%2008.03.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 9 jun. 2023.

GAGO, Elsa P. E. **Clima de segurança psicossocial**: análises dos contributos explicativos para o empenho e satisfação profissional. 2022. Disponível em: [https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/18564/1/1.%20Dissertacao\\_Elsa\\_2022\\_fevereiro.pdf](https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/18564/1/1.%20Dissertacao_Elsa_2022_fevereiro.pdf). Acesso em: 18 abr. 2023.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**: metodologia de pesquisa. São Paulo - SP, 2019. 248 p.

GONÇALVES, Laís; SILVA, Jeovana; ESPÍNDOLA, Marcedo; MACHADO, Daniel; PEREIRA, Paulo. **Pesquisa de Clima Organizacional x Satisfação dos funcionários**: desafios, avanços e limitações. 2023. Disponível em: <https://www.eacademica.org/eacademica/article/download/435/321>. Acesso em: 11 mai. 2023.

MONTEIRO JÚNIOR, Robson W. R. M.; MORAIS, Ana F. M. **Clima Organizacional**: um estudo de caso com Auditores Técnicos de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE/AM). 2021. Disponível em: <https://www.periodicos.ufam.edu.br/index.php/ufambr/article/view/6258>. Acesso em: 30 mar. 2023.

MARTINS, Larissa P. **A influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional em profissionais de uma ONG do setor de saúde**. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/36040/3/Influ%C3%AanciaClimaOrganizacional.pdf5>. Acesso em: 30 mai. 2023.

MARZZONI, David N. S.; PEREIRA, Yanna P. A. **Gestão de pessoas**: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/341607678\\_Gestao\\_de\\_pessoas\\_estudo\\_de\\_caso\\_do\\_clima\\_organizacional\\_em\\_uma\\_instituicao\\_publica](https://www.researchgate.net/publication/341607678_Gestao_de_pessoas_estudo_de_caso_do_clima_organizacional_em_uma_instituicao_publica). Acesso em: 6 abr. 2023.

MAZZUCATO, Cíntia S. **Clima organizacional**: Pesquisa em Hospital localizado no norte do Rio Grande do Sul. 2022. Disponível em: <http://repositorio.upf.br/browse?type=author&value=Mazzucato%2C+C%3%ADntia+Savana>. Acesso em: 23 abr. 2023.

MEDEIROS, Simone D. R. **Análise do clima organizacional a luz da escala ECO (escala clima organizacional)**: um estudo de caso na Cerâmica São José. 2020.

Disponível em:

[https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/43542/3/An%C3%A1lise%20do%20clima%20organizacional%20aluzdaescalaECO\\_Medeiros\\_2020.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/43542/3/An%C3%A1lise%20do%20clima%20organizacional%20aluzdaescalaECO_Medeiros_2020.pdf). Acesso em: 12 mai. 2023.

MARCONI, Mariana A. **Metodologia Científica**: metodologia da pesquisa. Barueri - SP, 2022. 361 p.

MORAIS, Laura; VICENTE, Patrícia; SEREJA, Rafael; MATTOS, Carlos. **Clima organizacional e administração pública estadual**: uma pesquisa no estado do Pará, Brasil. 2019. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/45528/1/2022\\_AlexandreLessaPereiradaSilva.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/45528/1/2022_AlexandreLessaPereiradaSilva.pdf). Acesso em: 28 mai. 2023.

MOURA, Mafalda O. S. S. **A influência da percepção de justiça nas relações entre satisfação com as recompensas e comportamentos dos colaboradores**. 2022. Disponível em: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/26223/1/master\\_mafalda\\_silva\\_moura.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/26223/1/master_mafalda_silva_moura.pdf). Acesso em: 10 jun. 2023.

OLBRZYMEK, Juliana R. **Comportamento, clima e cultura organizacional**. 2017. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/referencias-abnt>. Acesso em: 6 abr. 2023.

PEYNAUD, Maria E. A. **Análise de clima organizacional na divisão de desenvolvimento de pessoas localizada no Tribunal de Justiça de Santa Catarina**. 2020. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/16111/2/TCC%20-%20Clima%20Organizacional.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2023.

PINHO, Ana; SILVA, Clayton; OLIVEIRA, Evalda. **Determinantes da intenção de rotatividade no setor público**: um estudo em uma instituição federal de ensino. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufrj.br/apgs/article/view/13039/7399>. Acesso em: 28 mai. 2023.

RIBEIRO, Guilherme S. **Clima Organizacional**: O caso do Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região. 2022. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/5426>. Acesso em: 21 mai. 2023.

ROCHA, Alessandro R.; GONÇALVES, Wellington. **Influência de fatores intrínsecos e extrínsecos na satisfação de servidores públicos em uma instituição de ensino superior federal**. 2022. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpa/article/view/110703>. Acesso em: 11 mai. 2023.

ROSSI, Clarissa G. **O impacto da liderança no clima organizacional**. 2017. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/174631/001063850.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2023.

SAMPAIO, Tuane B. **Gestão pública em saúde**: metodologia da Pesquisa. 2022. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/26138/MD\\_Metodologia\\_da\\_Pesquisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/26138/MD_Metodologia_da_Pesquisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 18 abr. 2023.

SOUZA, Pâmela L.; AYARZA, Juan C.; SPILLEIR, Davi. **Retenção de Talentos e Turnover**. diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso. 2022. Disponível em: Diagnóstico e Discussão de Fatores a partir de um estudo de caso. Acesso em: 27 mai. 2023.

SIQUEIRA, Milena M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramenta de diagnóstico e de gestão. 2008. Disponível em: [https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=27812&shelfbrowse\\_itemnumber=18467](https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=27812&shelfbrowse_itemnumber=18467). Acesso em: 6 abr. 2023.

TALARICO, Rodrigo L.; SILVA, Marco A. C. **Clima Organizacional**: estudo de Caso no Setor Frigorífico no Estado de Mato Grosso do Sul. 2018. Disponível em: [https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/download/7515/pdf\\_131/](https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/download/7515/pdf_131/). Acesso em: 5 jun. 2023.

TOMAZINI, Douglas P. **Ambientes restauradores**: atributos físicos e o bem-estar no ambiente corporativo. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/244934>. Acesso em: 6 jun. 2023.

SANTOS, João A. **Metodologia Científica**. São Paulo - SP, 2012. 247 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522112661>. Acesso em: 05 jun. 2023.

SILVA, Alexandre L. P. **Estilo de liderança, clima organizacional e desempenho de equipes da Polícia Rodoviária Federal**. 2022. Disponível em: [http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/45528/1/2022\\_AlexandreLessaPereiradaSilva.pdf](http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/45528/1/2022_AlexandreLessaPereiradaSilva.pdf). Acesso em: 28 abr. 2023.

SILVA, Kaline S.; SILVA, Arielle P., BARBOSA, Elber M. **Mensuração do clima organizacional de uma Secretaria de Saúde numa cidade do agreste paraibano**. 2022. Disponível em: [https://repositorio.ifpb.edu.br/xmlui/bitstream/handle/177683/1822/TCC\\_Kaline%20Silva.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ifpb.edu.br/xmlui/bitstream/handle/177683/1822/TCC_Kaline%20Silva.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 26 mai. 2023.

SILVA., Sergio P.; DIHLMANN, Jahn L.; MARIZ, Fernanda. **A importância do Líder no Clima Organizacional em Órgãos Públicos**. 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/influencia-no-setor>. Acesso em: 28 mai. 2023.