

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

MARCELLA MACHADO MOURA

CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: ANÁLISE EM
DIFERENTES VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS NA ÁREA ADMINISTRATIVA DE UM
HOSPITAL PÚBLICO

Dourados

2025

MARCELLA MACHADO MOURA

CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: ANÁLISE EM
DIFERENTES VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS NA ÁREA ADMINISTRATIVA EM UM
HOSPITAL PÚBLICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em
Administração Pública, da Universidade Federal da Grande
Dourados-UFGD, como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre

Orientador(a): Dra. Vera Luci de Almeida

Dourados

2025

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

M929c Moura, Marcella Machado

CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: ANÁLISE EM
DIFERENTES VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS NA ÁREA ADMINISTRATIVA DE UM
HOSPITAL PÚBLICO [recurso eletrônico] / Marcella Machado Moura. -- 2025.

Arquivo em formato pdf.

Orientadora: VERA LUCI DE ALMEIDA.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados,
2025.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. satisfação. 2. clima organizacional. 3. gestão. 4. pessoas. I. Almeida, Vera Luci De. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR MARCELLA MACHADO MOURA, ALUNA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos dezessete dias do mês de fevereiro do ano de dois mil e vinte e cinco, às treze horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada "CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: ANÁLISE EM DIFERENTES VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS EM UM HOSPITAL PÚBLICO", apresentada pela mestrande Marcella Machado Moura, do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof.^a Dr.^a Vera Luci de Almeida/UFGD (presidente/orientadora), Prof.^a Dr. Marcelo Ribeiro Silva/UFMS (membro titular interno), Prof. Dr. Rosemar Jose Hall/UFGD (membro titular interno), Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto/UFGD (membro titular externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer à candidata e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a candidata ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido a candidata considerada aprovada. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 17 de fevereiro de 2025.

Documento assinado digitalmente
 VERA LUCI DE ALMEIDA
Data: 17/02/2025 10:33:18-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Vera Luci de Almeida
Presidente/Orientadora

Documento assinado digitalmente
 MARCELO RIBEIRO SILVA
Data: 18/02/2025 15:06:00-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof.^a Dr. Marcelo Ribeiro Silva
Membro Titular Interno

Documento assinado digitalmente
 ROSEMAR JOSE HALL
Data: 18/02/2025 18:37:33-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Rosemar Jose Hall
Membro Titular Interno

Documento assinado digitalmente
 ERLAINE BINOTTO
Data: 17/02/2025 10:33:18-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto
Membro Titular Externo

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, com amor e gratidão, à minha família, que foi meu alicerce em todos os momentos, especialmente nos mais desafiadores.

Aos meus filhos, Guilherme e Augusto, que me inspiraram a ser resiliente e a seguir em frente, mesmo diante das dificuldades.

Ao meu esposo, João, que sempre acreditou em mim e esteve ao meu lado, oferecendo apoio e incentivo.

Aos meus pais, Elizabeth e Moura, que me ensinaram o valor do conhecimento e da dedicação aos estudos.

A todos os amigos e colegas que contribuíram direta ou indiretamente para que este sonho se tornasse realidade.

Este trabalho é uma conquista coletiva, refletindo a força e o amor de todos que estiveram comigo nessa jornada.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho foi possível graças ao apoio, incentivo e dedicação de muitas pessoas, às quais dedico minha mais sincera gratidão.

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, inspiração e sabedoria ao longo desta jornada. Aos meus filhos, Guilherme e Augusto, que, mesmo tão pequenos, ensinaram-me lições diárias de amor, paciência e resiliência, e ao meu esposo João, pelo apoio incondicional e encorajamento constante.

À minha família, especialmente aos meus pais, Elizabeth e Moura, por acreditarem em mim, incentivarem meus estudos e sempre estarem ao meu lado em todas as decisões importantes da vida. Vocês foram minha base e minha motivação em momentos desafiadores.

À minha orientadora, Dra. Vera Luci de Almeida, pela paciência, orientação criteriosa e confiança no meu trabalho.

Aos professores e colegas do programa de pós-graduação, pelos ensinamentos compartilhados e pelas trocas de ideias enriquecedoras ao longo dessa jornada.

Aos amigos, que, mesmo à distância ou nas breves pausas, sempre encontraram formas de me apoiar e alegrar os dias mais difíceis.

Por fim, a todos os participantes da pesquisa, que contribuíram com suas respostas e experiências, tornando este estudo possível e significativo. Este trabalho é o reflexo de muitas mãos e corações, e por isso sou eternamente grata.

“A motivação é o que te faz começar. O hábito é o que te faz continuar.” (Jim Ryn)

RESUMO

No campo da saúde pública há necessidade de melhorar o cuidado com pessoas, não só aumentando a satisfação dos usuários com os serviços, mas também a dos próprios trabalhadores, especificamente no que diz respeito à sua percepção laboral de bem-estar. A presente pesquisa objetiva investigar se o regime de contratação dos trabalhadores da área administrativa de um hospital público exerce influência na percepção do clima organizacional e na satisfação no trabalho. A pesquisa empregou métodos estatísticos para análise dos dados coletados. A caracterização sociodemográfica dos participantes e a avaliação da percepção dos trabalhadores sobre os construtos foram realizadas por meio de análise descritiva. A fiabilidade dos instrumentos foi verificada pelo coeficiente Alfa de Cronbach, enquanto o teste de Shapiro-Wilk foi utilizado para avaliar a normalidade dos dados. Para comparar os fatores do clima organizacional e da satisfação no trabalho entre os regimes CLT e RJU, aplicou-se o teste U de Mann-Whitney. A correlação entre essas variáveis foi investigada por meio da correlação de Spearman, e a análise de entropia permitiu identificar as questões que mais destoaram da homogeneidade entre os respondentes. A amostra avaliada foi composta por 95 trabalhadores, que responderam a três questionários: Questionário de Caracterização Sociodemográfica e Profissional, Questionário de Escala de Clima Organizacional para Organizações de Saúde (ECOOS) e o Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/S23). O perfil dos respondentes se apresentou como sendo de adultos jovens (31-45 anos), com alta escolaridade, com distribuição equilibrada de gênero, estado civil e renda. Como resposta ao objetivo do estudo, concluiu-se que os resultados obtidos não indicaram diferenças estatisticamente significativas entre ambos os vínculos ($p > 0,05$), sugerindo um panorama homogeneidade. Para clima organizacional, o fator Relacionamento e Espírito de Equipe obteve a maior avaliação, enquanto Remuneração apresentou a menor. Embora não tenha sido detectado diferenças significativas entre os fatores avaliados e os vínculos, observou-se que os fatores Liderança ($p = 0,064$) e Remuneração ($p = 0,055$) demonstraram uma tendência a diferenças. A correlação de Spearman revelou uma relação positiva moderada entre clima organizacional e satisfação no trabalho ($p = 0,560$, $p < 0,001$), e a análise de entropia destacou a ausência de consenso sobre o quesito remuneração. Esses achados contribuem para a compreensão das relações organizacionais e para o aprimoramento das condições de trabalho no setor público.

Palavras-chave: satisfação; clima organizacional; gestão; pessoas.

ABSTRACT

In public health, there is a need to improve the care of individuals, not only by increasing user satisfaction with services but also by enhancing the well-being of workers themselves, particularly regarding their perception of workplace well-being. This study aims to investigate whether the employment regime of administrative workers in a public hospital influences their perception of organizational climate and job satisfaction.

The research employed statistical methods to analyze the collected data. The sociodemographic characterization of participants and the evaluation of workers' perceptions of the constructs were conducted through descriptive analysis. The reliability of the instruments was assessed using Cronbach's Alpha coefficient, while the Shapiro-Wilk test was used to evaluate data normality. To compare the factors of organizational climate and job satisfaction between CLT and RJU employment regimes, the Mann-Whitney U test was applied. The correlation between these variables was examined using Spearman's correlation, and entropy analysis identified the questions that deviated the most from homogeneity among respondents. The evaluated sample consisted of 95 workers who answered three questionnaires: the Sociodemographic and Professional Characterization Questionnaire, the Organizational Climate Scale for Health Organizations (ECOOS), and the Job Satisfaction Questionnaire (S20/S23). The respondents' profile was predominantly young adults (31-45 years), with a high level of education and a balanced distribution in terms of gender, marital status, and income. Regarding the study objective, the results did not indicate statistically significant differences between the employment regimes ($p > 0.05$), suggesting a homogeneous scenario. For organizational climate, the Relationship and Team Spirit factor received the highest rating, while Remuneration had the lowest. Although no significant differences were found between the evaluated factors and employment regimes, Leadership ($p = 0.064$) and Remuneration ($p = 0.055$) showed a tendency toward differences. Spearman's correlation revealed a moderate positive relationship between organizational climate and job satisfaction ($\rho = 0.560, p < 0.001$), while entropy analysis highlighted a lack of consensus regarding remuneration. These findings contribute to a better understanding of organizational relationships and provide insights for improving working conditions in the public sector.

Keywords: satisfaction; organizational climate; management; people.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica dos trabalhadores lotados na Gerência Administrativa do HU-UFGD (2024)	53
Tabela 2 - Teste de normalidade dos fatores de clima organizacional e satisfação no trabalho na Gerência Administrativa do HU-UFGD (2024)	58
Tabela 3 - Score dos fatores avaliados para clima organizacional e satisfação no trabalho em diferentes vínculos empregatícios da Gerência Administrativa do HU-UFGD (2024).....	59
Tabela 4 - Resultados do teste U de Mann-Whitney para comparação do clima organizacional e satisfação no trabalho entre os grupos CLT e RJU	62
Tabela 5 - Correlação entre os fatores de clima organizacional e satisfação no trabalho.....	65
Tabela 6 - Análise de entropia das questões - clima organizacional	67
Tabela 7 - Análise da entropia das questões - satisfação no trabalho	68
Tabela 8 - Análise da entropia das questões para os grupos CLT e RJU	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -Definições de satisfação no trabalho por diferentes autores	23
Quadro 2 - Fatores avaliados pela ECOOS	49
Quadro 3 - Fatores avaliados pelo S20/23	50
Quadro 4 - Análises <i>versus</i> método estatístico	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição de hospitais com gestão EBSEH no Brasil	42
Figura 2 - Organograma Gerência Administrativa HU-UFPA	43
Figura 3 - Caracterização profissional de servidores federais e empregados públicos lotados na Gerência Administrativa do HU-UFPA (2024)	54
Figura 4 - Análise de fiabilidade - ECOOS	56
Figura 5 - Análise de fiabilidade - S20/23	57
Figura 6 – Comparação entre o score geral para clima organizacional e satisfação no trabalho para os grupos CLT e RJU	60
Figura 7 – Comparação dos fatores de clima organizacional entre os diferentes vínculos	60
Figura 8 - Análise dos fatores de satisfação no trabalho entre os diferentes vínculos	61
Figura 9 -Correlação entre scores de clima organizacional e satisfação no trabalho	64

LISTA DE ABREVIATURAS

CEP: COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

CLT: CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO

CO: CLIMA ORGANIZACIONAL

DP: DESENVOLVIMENTO PESSOAL

EBSERH: EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES

ECOOS: ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

EST: ESTRATÉGIA

GAD: GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

HU: HOSPITAL UNIVERSITÁRIO

LID: LIDERANÇA

MEC: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

RC: RELAÇÃO COM A COMUNIDADE

REE: RELACIONAMENTO E ESPÍRITO DE EQUIPE

REM: REMUNERAÇÃO

RJU: REGIME JURÍDICO ÚNICO

SCAFT: SATISFAÇÃO COM AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO

SCRH: SATISFAÇÃO COM RELAÇÕES HIERÁRQUICAS

SIAT: SATISFAÇÃO INTRÍNSECA AO TRABALHO

SODOBEN: SOCIEDADE DOURADENSE DE BENEFICÊNCIA

S20/23: QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

ST: SATISFAÇÃO NO TRABALHO

SUS: SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

TCLE: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UFGD: UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 CONCEITO DE TRABALHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	22
2.1.1 Abordagens teóricas	22
2.1.2 Fatores que influenciam a satisfação no trabalho.....	26
2.1.3 Modelos de satisfação no trabalho	27
2.2 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
2.2.1 Histórico e evolução do conceito de clima organizacional	30
2.2.2 Principais dimensões do clima organizacional.....	31
2.2.3 Modelos teóricos de clima organizacional	33
2.3 CORRELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	35
2.3.1. Clima organizacional como preditor da satisfação no trabalho	35
2.3.2 Dimensões do clima organizacional e satisfação no trabalho	36
2.4 IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO	37
2.4.1 Efeitos de diferentes tipos de clima organizacional na satisfação dos colaboradores.....	38
2.5 O HOSPITAL UNIVERSITÁRIO E REGIMES DE TRABALHO	39
2.5.1 Histórico do HU-UFGD e sua adesão à EBSEH.....	40
3 METODOLOGIA	46
3.1 DELINEAMENTO DE ESTUDO	46
3.2 COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA	46
3.3 POPULAÇÃO DO ESTUDO	46
3.4 INSTRUMENTOS E ESTUDO PILOTO.....	47
3.5 DISTRIBUIÇÃO DOS FORMULÁRIOS E COLETA DE DADOS	48

3.6 ANÁLISE DOS DADOS	51
4.1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA	53
4.2. FIABILIDADE DOS INSTRUMENTOS	55
4.3. TESTE DE NORMALIDADE	57
4.4 ANÁLISE DESCRITIVA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	58
4.5 - ANÁLISE COMPARATIVA DOS FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO ENTRE OS REGIMES CLT E RJU	62
4.6 CORRELAÇÕES GERAIS ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	64
4.7. ENTROPIA DAS QUESTÕES	67
5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	71
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	75
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL.....	88
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO.....	89
ANEXO 1 - ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE (ECOOS).....	91
ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO (S20/23)	96
ANEXO 3 - PARECER DO COMITE DE ÉTICA EM PESQUISA-UFGD.....	97
ANEXO 4 – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	104

1 INTRODUÇÃO

A percepção do clima organizacional e a satisfação no trabalho são variáveis críticas no contexto da gestão de recursos humanos, especialmente em ambientes complexos como hospitais públicos (Ribeiro; Veiga, 2022). Conforme Ramos (2012), uma organização conta com suas próprias características e propriedades que são exclusivas e essas podem afetar a percepção de clima e a conduta dos colaboradores. Dessa forma, o clima organizacional pode ser descrito como a atmosfera psicológica e social que permeia uma instituição, influenciando diretamente a forma como os trabalhadores percebem seu espaço de trabalho (Santana; Estender, 2019).

O ambiente hospitalar emprega diversos cargos devido sua ampla gama de contratações, uma vez que, além da atividade-fim de prestação de atendimentos na área da saúde, também há uma rede de suporte administrativo que ampara todos os procedimentos realizados pela instituição. Dentre os diversos profissionais alocados em área administrativa de um hospital, destacam-se administradores, contadores, engenheiros, assistentes administrativos, equipe de segurança do trabalho, entre outros (Nishio, 2017).

Considerando a relevância da área administrativa de um hospital para o adequado funcionamento e qualidade dos serviços prestados, estudar a percepção dos trabalhadores acerca do clima organizacional e da satisfação no trabalho é fundamental para subsidiar a área de gestão, visando a adoção de estratégias adequadas à promoção da saúde e do bem-estar de seus colaboradores. Estudos apontam uma correlação entre a qualidade do clima organizacional e os níveis de satisfação no trabalho entre funcionários administrativos, refletindo-se em melhores resultados institucionais (Bravo *et al.*, 2018; Yamassake *et al.*, 2021).

Uma pesquisa realizada em um hospital estadual no Peru, e publicada por Bravo *et al.* (2018) observou uma forte correlação positiva entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho, destacando que fatores como estrutura, autonomia, recompensas e identidade influenciam o bem-estar laboral dos trabalhadores da saúde.

De forma semelhante, outro estudo realizado no Brasil em um hospital universitário evidenciou que um clima organizacional mais favorável está diretamente associado a uma maior satisfação no trabalho, com a liderança sendo um fator de destaque nesta relação (Yamassake *et al.*, 2021).

Neste sentido, a análise das percepções que os colaboradores nutrem sobre diversos aspectos de seu ambiente de trabalho tem sido um tema relevante nos estudos envolvendo

comportamento organizacional (Menezes *et al.*, 2009). Por sua vez, o clima organizacional também é apontado como um fator importante no âmbito da gestão de pessoas, podendo ser considerado um sinalizador dos elementos reguladores de desempenho dentro das instituições (Menezes; Gomes, 2010; Keller de Aguiar, 2020).

Alguns estudos recentes apontam uma forte correlação entre a qualidade do clima organizacional e os níveis de satisfação no trabalho, destacando que, em ambientes hospitalares, essa relação é crucial para a eficiência e o bem-estar organizacional (Bravo *et al.*, 2018; Yamassake *et al.*, 2021). A influência que o clima organizacional exerce sobre a percepção de satisfação no trabalho, corrobora com as justificativas de relevância para a proposta deste estudo.

Além disso, é suposto que, as questões de clima organizacional não afetem somente a produtividade individual, mas também a coesão e a sinergia entre as equipes (Santos *et al.*, 2021). Logo, entender como esses profissionais percebem seu ambiente de trabalho é um passo essencial para a criação de estratégias que melhorem a gestão do hospital como um todo.

Dessa forma, partindo da hipótese de que ambos os conceitos, clima organizacional e satisfação no trabalho, interferem diretamente na experiência vivenciada pelo trabalhador, o objetivo deste estudo é investigar se o regime de contratação exerce influência na percepção desses fatores no contexto da área administrativa de um hospital público. A pesquisa busca ainda identificar como essas variáveis interagem entre si, com o intuito de fornecer subsídios para a implementação de estratégias gerenciais que promovam um ambiente de trabalho mais favorável e uma maior satisfação dos trabalhadores.

Com base no objetivo geral do estudo, formulam-se as seguintes hipóteses: primeiramente, o regime de contratação (CLT e RJU) exerce uma influência significativa na percepção do clima organizacional e na satisfação no trabalho dos trabalhadores administrativos em hospitais públicos, com a expectativa de que diferentes vínculos empregatícios resultem em percepções distintas sobre esses construtos. Em segundo lugar, assume-se que a percepção do clima organizacional esteja positivamente correlacionada com a satisfação no trabalho, ou seja, colaboradores que percebem um clima organizacional mais favorável tendem a relatar maior satisfação no trabalho (Hwang, 2008; Bravo *et al.*, 2018; Shin 2020).

Almeja-se, assim, apresentar um estudo que ampare a gestão hospitalar a implementar melhorias, podendo inclusive, extrapolar o ambiente administrativo, promovendo a saúde e o bem-estar dos seus trabalhadores, refletindo assim, na qualidade do serviço prestado à população usuária de seus serviços.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A multiplicidade de regimes de contratação possíveis, a exemplo do Regime Jurídico Único (RJU) e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), pode influenciar a percepção dos trabalhadores em relação ao clima organizacional e satisfação no trabalho? Essa é a pergunta que se pretende responder com a presente pesquisa.

A análise da influência do vínculo empregatício na percepção do clima organizacional e na satisfação no trabalho é um tema de relevância crescente, especialmente em contextos como o de hospitais públicos, onde a diversidade de vínculos pode impactar diretamente a qualidade do atendimento aos pacientes e o bem-estar dos próprios colaboradores. Este problema de pesquisa busca investigar como diferentes tipos de vínculos empregatícios afetam a percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional e sua satisfação no trabalho. A compreensão dessas dinâmicas se torna fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável em instituições que lidam com a saúde pública (Bravo *et al.*, 2018; Yamassake *et al.*, 2021).

O clima organizacional é um conceito que abrange as percepções coletivas dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, incluindo aspectos como comunicação, liderança e relações interpessoais. Estudos indicam que um clima organizacional positivo está associado a níveis mais altos de satisfação no trabalho, especialmente em ambientes hospitalares (Gonzalez *et al.*, 2015). A literatura sugere que o tipo de vínculo empregatício pode também influenciar significativamente essas percepções, uma vez que vínculos mais estáveis tendem a proporcionar maior segurança e comprometimento por parte dos colaboradores (Santos e Lima, 2019).

A gestão pela EBSEH introduziu uma dualidade de regimes de trabalho nos hospitais universitários (HUs) combinando trabalhadores regidos pelo Regime Jurídico Único (RJU) e regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). No HU-UFMG, assim como em outros HUs, essa coexistência de regimes de contratação gerou tensões e desafios, particularmente em relação à gestão de pessoal e à valorização dos profissionais de saúde.

Os servidores contratados pelo regime estatutário, também conhecido como Regime Jurídico Único (RJU), têm, além da estabilidade no emprego, uma série de garantias legais específicas, incluindo progressões automáticas na carreira e incentivos à qualificação profissional.

Por outro lado, a EBSEH, ao contratar novos funcionários, optou pelo regime celetista, que lhe conferiu maior flexibilidade à gestão, mas reduziu a estabilidade dos trabalhadores, que

passaram a terem a demissão por justa causa como realidade, e ainda sujeitos a negociações coletivas para reajustes salariais e benefícios. Embora o regime ofereça maior adaptabilidade à gestão, os trabalhadores contratados sob essa modalidade têm menos segurança e proteção em comparação aos servidores estatutários.

Estudos apontam que, em hospitais universitários geridos pela EBSEH, como o HU-UFMA e o Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da UFES, ocorreram registros de desqualificação dos servidores RJU, conflitos de hierarquia e ausência de políticas de gestão de pessoas adequadas para os estatutários. Alves *et al.* (2018) analisaram o impacto da criação da EBSEH e sua inserção nos hospitais universitários federais, discutindo os desafios relacionados à gestão e à reestruturação das relações de trabalho no setor público de saúde. O estudo avaliou a eficácia da EBSEH na modernização da gestão dos hospitais universitários e sugere que ainda há incertezas quanto ao impacto da otimização na relação entre a prestação de serviços assistenciais e nas mudanças organizacionais e de satisfação decorrentes da implementação da nova gestão.

A gestão do HU-UFMG pela EBSEH trouxe melhorias estruturais e maior eficiência na alocação de recursos humanos, mas também gerou desafios no campo das relações de trabalho. A coexistência de regimes estatutários e celetistas criou tensões, e a longo prazo, será essencial que a gestão da EBSEH considere a integração dos trabalhadores e o fortalecimento das condições de trabalho, assegurando que a missão dos hospitais universitários de prestar um serviço público de saúde de qualidade seja plenamente cumprida.

Nessa mesma linha de raciocínio, de acordo com estudos de Ahmad e Jameel (2018) e Sinha (2024), a coexistência de regimes contratuais distintos em uma mesma organização pode dificultar a construção de uma cultura organizacional coesa, além de gerar percepções diferenciadas de direitos e deveres, o que pode impactar o clima organizacional e a satisfação no trabalho.

Com base no estudo de Singh e Waldia (2024) essa heterogeneidade nas formas de contratação tende a acentuar divergências nas relações de trabalho, podendo gerar conflitos interpessoais, além de desafios adicionais para a gestão, que precisa equilibrar as particularidades de cada regime para promover uma convivência harmônica e produtiva. De maneira semelhante, Turnbull *et al.* (2022) destacam que a presença de múltiplos regimes de contratação dentro de um organograma amplo pode comprometer a coesão organizacional, uma vez que as políticas de gestão nem sempre contemplam de forma igualitária as necessidades de cada vínculo.

Portanto, a compreensão de como os diferentes vínculos empregatícios influenciam o clima organizacional e a satisfação no trabalho, pode contribuir significativamente ao fornecer subsídios teóricos e técnicos para a implementação de políticas mais eficazes de gestão de pessoas em instituições de saúde. Além disso, essa análise pode contribuir, de igual maneira, para a formulação de estratégias que promovam um ambiente mais inclusivo e motivador (Duarte, 2017).

Por fim, registra-se que este estudo pretende não apenas preencher uma lacuna na literatura sobre gestão de pessoas em ambientes hospitalares, mas também oferecer indicações pragmáticas para gestores, vez que, ao identificar as relações entre vínculo empregatício, clima organizacional e satisfação no trabalho, espera-se contribuir para um aprimoramento das práticas de gestão.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Investigar se o regime de contratação dos trabalhadores da área administrativa de um hospital público exerce influência na percepção do clima organizacional e na satisfação no trabalho.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar a percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional e a satisfação no trabalho em relação ao seu regime de contratação;
- Comparar a percepção de clima organizacional entre trabalhadores CLT e RJU;
- Comparar a satisfação no trabalho entre trabalhadores CLT e RJU;
- Analisar a correlação entre os fatores que compõem o clima organizacional e a satisfação no trabalho;
- Apresentar produto técnico tecnológico, em formato de um relatório técnico com as conclusões e recomendações da pesquisa para a gestão do hospital;

1.3 JUSTIFICATIVA

No contexto do trabalho em ambiente hospitalar, é comum encontrar estudos sociais e organizacionais que envolvem diretamente as equipes dedicadas ao atendimento à saúde dos pacientes (Yamassake *et al.*, 2021; Peduzzi *et al.*, 2021; Almeida, 2017; Carvalho e Oliveira, 2017). Embora seja notório o mérito dos profissionais voltados ao cuidado assistencial, é igualmente importante destacar a escassez de estudos que abordem aspectos organizacionais específicos da área administrativa dessas instituições (El Nahas *et al.*, 2018; Ravagh *et al.*, 2018).

O trabalho administrativo em hospitais abrange uma ampla gama de processos para o funcionamento da instituição, incluindo compras, licitações, contratações de empresas terceirizadas, gestão de pessoas, saúde e segurança do trabalho, infraestrutura, hotelaria hospitalar, gestão de resíduos, entre outros. El Nahas *et al.* (2018) destacam a importância da qualidade do sistema administrativo e sua relação com o cuidado prestado aos pacientes em hospitais. Já Guevara (2022) propôs um modelo de gestão administrativa para melhorar os serviços hospitalares em um hospital público no Equador, ressaltando a falta de estudos que explorem a relação entre a gestão administrativa e a qualidade dos serviços oferecidos.

Diante da complexidade dos processos executados por esses profissionais, e que são necessários ao funcionamento de uma instituição hospitalar, fica evidente a necessidade de estudos que se concentrem especificamente nesses trabalhadores (Adusei, 2018; Karoki; Mwangangi, 2020; Agama *et al.*, 2021). A realidade que eles vivenciam, assim como os próprios desafios e percepções de satisfação e clima organizacional são poucos explorados, com estudos mais focados em trabalhadores da área assistencial.

Lee (2016) investigou como o estresse de função afeta os trabalhadores administrativos em hospitais. No entanto, ressalta que escassas pesquisas analisam a complexidade da atividade, evidenciando uma lacuna nas investigações sobre esses profissionais. Nurmi *et al.* (2016) também ressaltaram a falta de pesquisas voltadas para esse grupo específico. A carência de estudos com esses profissionais também é um fator motivador para a presente pesquisa, vez que busca preencher uma lacuna nos estudos de satisfação e clima organizacional em área administrativa de hospitais públicos.

Ainda na mesma linha de discussão, Jilke (2016) analisou como diferentes regimes de trabalho afetam a satisfação no emprego, mostrando que alterações significativas nos regimes institucionais podem impactar a satisfação no trabalho de maneira substancial. Entretanto,

embora a correlação entre satisfação no trabalho e clima organizacional seja reconhecida, ainda são modestos os estudos que contemplem especificamente trabalhadores da área administrativa de hospitais públicos, podendo ser visto como uma lacuna, a qual é destacada por diversos autores que reforçam a necessidade de mais pesquisas nesse campo (El Nahas *et al.*, 2018; Shin, 2020; Kumareswaran *et al.*, 2022).

Shin (2020) também analisou a relação entre conflitos organizacionais e a satisfação no trabalho de funcionários administrativos em hospitais. O estudo mostrou que altos níveis de conflito organizacional estavam associados a uma menor satisfação no trabalho, reforçando a necessidade de abordar os conflitos para melhorar a satisfação dos funcionários administrativos. A gestão administrativa eficaz é uma peça na relação entre clima organizacional e satisfação, porque, de acordo com El Nahas *et al.* (2019) a eficiência da gestão administrativa é fundamental tanto para o bom clima organizacional quanto para a satisfação dos colaboradores como um todo.

Diante da conjuntura apresentada, o local escolhido para a realização deste estudo é o Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD). Esse hospital contempla uma equipe de profissionais que desempenham diferentes cargos e funções, todos vinculados à Gerência Administrativa. Um ponto específico dessa população é a coexistência de dois regimes distintos de contratação: empregados públicos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e servidores públicos federais regidos pelo Regime Jurídico Único (RJU).

Nesse contexto, torna-se relevante investigar se o regime de contratação dos trabalhadores da área administrativa de um hospital público influencia a percepção do clima organizacional e a satisfação no trabalho. Tal investigação possibilitará uma análise aprofundada das relações de trabalho, identificando possíveis conexões entre vínculo empregatício, clima organizacional e satisfação no trabalho. Assim, espera-se contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais favorável aos profissionais, fortalecendo as Políticas de Saúde do Trabalhador e fornecendo subsídios para decisões estratégicas na gestão organizacional da instituição.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está dividida em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução ao tema, abordando a contextualização, a lacuna e o problema de pesquisa, além dos objetivos geral e específicos e a justificativa para a realização do estudo. No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica, explorando os temas Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho, bem como estudos anteriores relacionados a essas temáticas. O terceiro capítulo

descreve a metodologia adotada na pesquisa. O quarto capítulo traz a análise situacional, incluindo os resultados obtidos e sua discussão. O quinto capítulo apresenta a conclusão do estudo, juntamente com recomendações e breve síntese descritiva do Produto Técnico desenvolvido. No sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais. Após os capítulos, seguem as referências que deram suporte à pesquisa. Finalmente, são disponibilizados os questionários aplicados e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), e produto técnico elaborado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE TRABALHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é um conceito amplamente estudado e de grande importância tanto para empregadores quanto para pesquisadores de comportamento organizacional (Silva; Ferreira, 2023). Trata-se de uma construção complexa, que abrange a resposta emocional e cognitiva dos colaboradores em relação ao seu trabalho. A seguir, são exploradas as abordagens teóricas que formam a base do entendimento sobre a satisfação no trabalho.

2.1.1 Abordagens teóricas

Diversos autores clássicos contribuíram com definições que ajudaram a consolidar a compreensão dos fatores que influenciam a satisfação dos trabalhadores em seus ambientes profissionais (Herzberg *et al.*, 1959). Essas definições abrangem uma ampla gama de aspectos, desde a avaliação das condições materiais e estruturais do trabalho, como remuneração, carga horária, segurança e infraestrutura, até as experiências subjetivas e emocionais que os indivíduos vivenciam em suas atividades diárias (Juariyah; Saktian, 2018). Além disso, estudiosos da área ressaltam que a satisfação no trabalho é influenciada por elementos psicossociais, incluindo o reconhecimento profissional, as relações interpessoais dentro da organização e a percepção de justiça no ambiente laboral (Locke, 1976). Dessa forma, a compreensão da satisfação no trabalho envolve não apenas fatores objetivos e mensuráveis, mas também elementos subjetivos que variam de acordo com as percepções e expectativas individuais dos trabalhadores,

O Quadro 1 apresenta as principais definições de satisfação no trabalho, conforme os estudos de autores seminais na área, proporcionando uma visão abrangente sobre os diferentes enfoques do tema ao longo do tempo.

Quadro 1 -Definições de satisfação no trabalho por diferentes autores

Autor(es)	Definição de Satisfação no Trabalho
Hoppock (1935)	Qualquer combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que levam uma pessoa a afirmar, com sinceridade, "estou satisfeito com o meu trabalho.
Herzberg, Mausner e Snyderman (1959)	Resultado da presença de fatores motivacionais (realização, reconhecimento, responsabilidade) e da ausência de fatores higiênicos (salário, condições de trabalho, políticas organizacionais).
Locke (1976)	Um estado emocional positivo ou prazeroso resultante da avaliação do próprio trabalho ou de experiências relacionadas a ele.
Smith, Kendall e Hulin (1969)	Grau de prazer que um trabalhador obtém em relação a diferentes aspectos do trabalho, incluindo supervisão, colegas, salário e crescimento profissional.
Hackman e Oldham (1976)	Reflete a correspondência entre as características do trabalho e as necessidades psicológicas dos trabalhadores, afetando motivação e desempenho.
Spector (1997)	Sentimentos que os indivíduos têm sobre seus trabalhos, podendo variar de extremos positivos a negativos, dependendo de fatores como ambiente, carga de trabalho e recompensas.

Fonte: Adaptado de Hoppock (1935); Herzberg, Mausner e Snyderman (1959); Locke (1976); Smith, Kendall e Hulin (1969); Hackman e Oldham (1976) e Spector (1997).

A satisfação no trabalho pode ser definida como a atitude geral ou sentimentos de um colaborador em relação ao seu trabalho. De acordo com Juariyah e Saktian (2018), a satisfação no trabalho é descrita como um estado emocional positivo que surge quando o indivíduo se sente feliz e orgulhoso com seu emprego. Diferentes abordagens teóricas exploram essa satisfação, como a teoria das necessidades de Maslow, que sugere que a satisfação deriva do atendimento de necessidades básicas, e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Essa última distingue entre os fatores motivacionais, como realização e reconhecimento, e os fatores higiênicos, como salário

e condições de trabalho. Em estudos recentes, a aplicação de Herzberg mostrou que os fatores higiênicos, como as condições de trabalho e a remuneração, desempenham um papel crítico na satisfação, especialmente em setores como a hotelaria e saúde, onde esses fatores muitas vezes têm maior influência do que os motivacionais (Juariyah; Saktian, 2018).

De acordo com Platis *et al.* (2015), a satisfação no trabalho e o desempenho estão inter-relacionados, sendo que a satisfação reflete como o trabalho atende aos valores importantes para os colaboradores. Esse estudo sugere que a satisfação no trabalho é diretamente influenciada por fatores como o ambiente de trabalho e as condições de supervisão. Outros autores, Jalalkamali *et al.* (2016), complementam essa definição ao afirmar que a satisfação no trabalho está diretamente ligada à correspondência entre os valores do trabalho e as recompensas percebidas pelos trabalhadores. Ou seja, quanto mais o trabalho atende às expectativas e necessidades dos colaboradores, maior será o nível de satisfação.

De acordo com a Teoria da Avaliação Cognitiva, desenvolvida por Locke, a satisfação no trabalho é função da avaliação cognitiva que os trabalhadores fazem do quanto o trabalho atende às suas expectativas e valores pessoais. Esta teoria sugere que a satisfação no trabalho é subjetiva e depende da percepção individual dos colaboradores sobre seus papéis e condições de trabalho. Estudos como o de Walczak (2018), corroboram com essa teoria ao destacar que a satisfação das necessidades psicológicas básicas no trabalho está mediada pelas autoavaliações centrais dos indivíduos, o que influencia diretamente a satisfação no trabalho. Da mesma forma, Jalalkamali *et al.* (2016) demonstraram que os valores de trabalho cognitivos e a satisfação comunicacional estão relacionados à satisfação e desempenho no trabalho, reforçando a ideia de que a avaliação subjetiva do ambiente de trabalho afeta diretamente os níveis de satisfação.

A Teoria dos Valores e Recompensas no Trabalho, desenvolvida por Kalleberg, continua relevante, sendo que a satisfação no trabalho é maior quando os colaboradores conseguem alinhar suas expectativas e valores com as recompensas que recebem. Segundo o estudo de Lechner *et al.* (2017), os trabalhadores valorizam recompensas intrínsecas, como autonomia e significado no trabalho, e extrínsecas, como segurança no emprego e compensação financeira. A pesquisa reforça a importância de a satisfação no trabalho estar atrelada tanto a recompensas intrínsecas, como autorrealização, quanto extrínsecas, como benefícios financeiros. Além disso, Maan *et al.* (2020) destacam que a autonomia no trabalho e um ambiente inovador aumentam significativamente a satisfação intrínseca dos colaboradores, mostrando que o controle sobre suas funções é um componente essencial para maximizar a satisfação no trabalho.

A Teoria das Necessidades e Satisfação sugere que a satisfação no trabalho resulta da capacidade do trabalho de satisfazer as necessidades psicológicas e sociais dos colaboradores. A conhecida Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, amplamente validada ao longo dos anos, distingue entre fatores motivacionais, como realização e reconhecimento, que geram satisfação, e fatores higiênicos, como salário e condições de trabalho, que evitam a insatisfação (Yousaf, 2019). Pesquisas atuais, como o de Alrawahi *et al.* (2020), confirmam que a ausência de fatores higiênicos está diretamente ligada à insatisfação no trabalho, enquanto a presença de fatores motivacionais contribui para uma maior satisfação. Esses estudos são corroborados por Yousaf (2019), que destaca a relevância da remuneração, reconhecimento e relacionamento com colegas como principais elementos de satisfação no ambiente de trabalho.

A Teoria dos Eventos Afetivos, proposta por Weiss e Cropanzano (1996), sugere que a satisfação no trabalho é influenciada pelos eventos afetivos que ocorrem no ambiente de trabalho. Esses eventos desencadeiam reações emocionais que moldam o comportamento dos colaboradores. De acordo com o estudo de Hashemi *et al.* (2016), eventos afetivos no ambiente de trabalho, como interações entre família e trabalho, podem gerar efeitos emocionais que impactam diretamente a satisfação e o comportamento organizacional dos trabalhadores. O estudo de Ghasemy *et al.* (2021) demonstraram que fatores como a carga de trabalho e o envolvimento têm um impacto significativo na satisfação e no desempenho por meio de estados afetivos positivos.

Modelos contemporâneos sobre a satisfação no trabalho destacam a importância do engajamento, o qual é definido como o nível de envolvimento e entusiasmo que os colaboradores têm em relação às suas atividades laborais. Colaboradores altamente engajados tendem a experimentar maiores níveis de satisfação, pois o engajamento está diretamente relacionado à motivação e ao bem-estar no trabalho (Vorina *et al.*, 2017; Riyanto *et al.*, 2021). Ainda de acordo com Vorina *et al.* (2017), existe uma relação positivamente significativa entre engajamento e satisfação no trabalho, em que colaboradores mais entusiasmados, consequentemente alcançam melhores resultados para a organização. Riyanto *et al.* (2021) também demonstram que o engajamento, mediado pela motivação e satisfação no trabalho, tem um impacto positivo no desempenho dos colaboradores.

2.1.2 Fatores que influenciam a satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um conceito multifacetado que abrange uma ampla gama de fatores relacionados tanto ao ambiente de trabalho quanto às características pessoais dos funcionários (Juariyah e Saktian, 2018). Identificar e entender esses fatores é importante para melhorar o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. A seguir, são descritos os principais fatores que influenciam a satisfação no trabalho, segunda a base teórica pesquisada.

A compensação financeira, incluindo salários e benefícios, desempenha um papel central na satisfação dos funcionários (Pandy; Asthana, 2017). Os autores indicam que a percepção de justiça e adequação na compensação está diretamente relacionada com a satisfação no trabalho. A remuneração adequada não só atende às necessidades financeiras dos colaboradores, como também é vista como um reconhecimento de seu valor para a organização. Além disso, benefícios adicionais, como bônus e seguros, têm um impacto positivo na percepção de valorização e segurança dos funcionários.

As condições físicas do ambiente de trabalho, incluindo fatores como temperatura, segurança e equipamentos adequados, têm grande influência sobre a satisfação dos funcionários. Ambientes de trabalho saudáveis e seguros contribuem significativamente para o bem-estar dos colaboradores. Além disso, condições de trabalho inadequadas podem aumentar o estresse, reduzir a motivação e impactar negativamente a produtividade (Sypniewska, 2014). Outro fator importante que influencia a satisfação no trabalho é a possibilidade de crescimento pessoal e profissional. Colaboradores que têm oportunidades de promoção, capacitação e desenvolvimento de novas habilidades tendem a ser mais satisfeitos com seus empregos. Isso ocorre porque essas oportunidades estão associadas ao progresso na carreira e à autorrealização, elementos que são altamente valorizados no ambiente de trabalho (Lee *et al.*, 2017).

A qualidade das relações entre colegas, subordinados e líderes também exerce um impacto direto na satisfação no trabalho. Ambientes de trabalho que promovam o respeito mútuo, a comunicação aberta e o apoio entre os membros da equipe tendem a aumentar a satisfação dos funcionários. Relações interpessoais positivas proporcionam um ambiente laboral mais harmonioso, o que pode reduzir o estresse e elevar a motivação dos colaboradores (Roelen *et al.*, 2008).

A autonomia no trabalho refere-se à capacidade dos colaboradores de tomar decisões sobre suas tarefas e controlar como as executam. Um alto nível de autonomia está associado a níveis elevados de satisfação, pois os funcionários se sentem mais empoderados e responsáveis pelos resultados. Estudos como o de Barken *et al.* (2018) demonstram que a liberdade de decidir como realizar o trabalho aumenta a satisfação no trabalho e a capacidade dos colaboradores de prestar um serviço de qualidade. Além disso, essa autonomia é um fator crucial para a retenção de funcionários, especialmente em setores de alta demanda e complexidade. Da mesma forma, Zaniboni *et al.* (2016) encontraram uma relação positiva entre a autonomia de decisão e a satisfação no trabalho, principalmente entre trabalhadores mais velhos, que apresentaram maior bem-estar quando tinham mais controle sobre suas funções.

A quantidade e a natureza da carga de trabalho também afetam diretamente a satisfação. Um equilíbrio entre carga de trabalho e capacidade de execução gera níveis mais altos de satisfação, enquanto sobrecargas constantes podem resultar em *burnout* e insatisfação (Vieira *et al.*, 2014). Além disso, o estresse relacionado ao trabalho, seja causado pela pressão por resultados ou por prazos apertados, pode reduzir a motivação e levar a uma deterioração da saúde mental dos colaboradores (Aydemir-Dev; Bayram, 2018). E por fim, políticas organizacionais claras e justas, que ofereçam oportunidades equitativas para todos os funcionários, são um componente essencial para garantir a satisfação no trabalho. Gormley (2003), afirma que organizações que promovem uma cultura de apoio, transparência e reconhecimento tendem a ter colaboradores mais satisfeitos e engajados.

Diversos fatores influenciam a satisfação dos funcionários, desde aspectos tangíveis, como a remuneração e as condições de trabalho, até fatores mais subjetivos, como as relações interpessoais e a autonomia. Ao compreender e gerenciar esses fatores de forma eficaz, as organizações tendem a aumentar a satisfação dos funcionários, o que, por sua vez, pode melhorar o desempenho e a retenção de talentos.

2.1.3 Modelos de satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho tem sido amplamente estudada por meio de diferentes modelos teóricos que buscam explicar como fatores individuais, organizacionais e ambientais influenciam conjuntamente esse construto. Esses modelos oferecem diversas perspectivas para entender como

as percepções dos funcionários em relação ao seu trabalho afetam suas atitudes e comportamentos. A seguir, são descritos os principais modelos de satisfação no trabalho.

O Modelo de Facetas propõe que a satisfação geral no trabalho é composta pela soma da satisfação em diferentes aspectos ou facetas do trabalho, como salário, supervisão, promoções, condições de trabalho, entre outros. Cada faceta pode ter um impacto variável sobre a satisfação geral. Estudos recentes, como o de Putra e Asnur (2020), identificaram que facetas como remuneração, supervisão e promoções têm um papel significativo na satisfação dos funcionários. Além disso, Valaei e Rezaei (2016) analisaram a relação entre nove facetas da satisfação no trabalho, incluindo supervisão, remuneração e comunicação, e encontraram que essas facetas impactam positivamente no compromisso organizacional e na satisfação geral dos trabalhadores. Esses estudos corroboram a ideia de que a satisfação no trabalho não é unidimensional, mas composta por diversas facetas que, quando combinadas, formam a satisfação global.

O Modelo de Satisfação-Desempenho sugere uma relação direta entre a satisfação no trabalho e o desempenho dos funcionários, sendo amplamente estudado no campo da psicologia organizacional e da gestão de pessoas. Esse modelo propõe que funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais produtivos, apresentar maior engajamento com suas atividades e demonstrar um compromisso mais elevado com a organização, resultando em menores índices de rotatividade e absenteísmo. Além disso, colaboradores satisfeitos tendem a desenvolver um vínculo emocional positivo com seu trabalho, o que pode influenciar diretamente sua criatividade, proatividade e capacidade de resolver problemas de forma eficaz.

Uma meta-análise de Mackay *et al.* (2016) confirmou que existe uma correlação significativa entre a satisfação no trabalho e o desempenho, indicando que o aumento da satisfação resulta em maior efetividade no desempenho individual e, conseqüentemente, em benefícios para a organização como um todo. Da mesma forma, o estudo de Gutiérrez Vargas *et al.* (2020) mostra que a relação entre bem-estar – que inclui a satisfação no trabalho – e o desempenho é complexa, mas significativa, destacando que trabalhadores satisfeitos com seu ambiente profissional tendem a apresentar maior comprometimento organizacional, mais resiliência diante de desafios e uma atitude colaborativa mais acentuada.

O Modelo de Compensação, Segmentação e *Spillover* explora a relação entre satisfação no trabalho e satisfação na vida pessoal. Ele propõe três teorias principais: compensação, segmentação e *spillover*. A primeira sugere que os indivíduos compensam a insatisfação no trabalho com atividades mais satisfatórias na vida pessoal. A segunda propõe que os domínios

de trabalho e vida pessoal são independentes e não se influenciam mutuamente. E por fim, a teoria do *spillover* sugere que as experiências no trabalho "transbordam" para a vida pessoal e vice-versa. Os autores Schnettler *et al.* (2020), apoiam parcialmente a referida teoria, mostrando uma correlação positiva entre a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida, principalmente em domínios relacionados à família e alimentação. Além disso, Sirgy e Lee (2016) destacam que as estratégias de balanceamento entre trabalho e vida pessoal, como o gerenciamento de conflitos e o enriquecimento de papéis, afetam positivamente a satisfação geral com a vida.

O Modelo de Satisfação baseado em Valores afirma que a satisfação no trabalho surge da correspondência entre os valores do trabalhador e as recompensas oferecidas pelo emprego. Kalleberg propôs que a satisfação depende do grau em que os trabalhadores conseguem alinhar suas expectativas e necessidades com as recompensas fornecidas pelo trabalho. Estudos atuais, como o de Busque-Carrier *et al.* (2021), demonstram que os valores no trabalho, tanto intrínsecos quanto extrínsecos, impactam diretamente na satisfação no trabalho, sendo que a satisfação das necessidades psicológicas básicas atua como mediadora dessa relação. Mncwango *et al.* (2023) também descobriram que, na África do Sul, a qualidade do emprego e a satisfação resultam da interação entre as expectativas dos trabalhadores e as recompensas recebidas, com maior foco nas recompensas extrínsecas em mercados de trabalho mais desafiadores.

O Modelo dos Determinantes da Satisfação no Trabalho, baseado no modelo de Price-Mueller e revisado por Agho *et al.* (1993), sugere que a satisfação no trabalho é influenciada por variáveis ambientais, características do trabalho e características de personalidade. A pesquisa de Arekar *et al.* (2016) examinou a relação entre fatores individuais e estruturais e sua influência na satisfação no trabalho, encontrando que a justiça distributiva, autonomia e oportunidades de promoção têm impacto positivo na satisfação. Além disso, fatores como o estresse no trabalho e a rotinização mostraram um efeito negativo sobre a satisfação. O estudo utilizou técnicas de modelagem de equações estruturais para confirmar esses achados, explicando uma significativa parte da variância na satisfação dos funcionários.

Esses resultados reforçam a importância de identificar os determinantes ambientais e individuais que impactam a satisfação no trabalho, proporcionando um direcionamento para a implementação de políticas organizacionais eficazes. Os diferentes modelos de satisfação no trabalho fornecem diversas abordagens para compreender esse fenômeno complexo. Cada um oferece *insights* sobre diferentes fatores que influenciam a satisfação, desde características do trabalho até valores individuais e interações entre trabalho e vida pessoal.

2.2 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional diz respeito às percepções compartilhadas pelos membros de uma organização sobre os aspectos internos que caracterizam o ambiente de trabalho (Keller; Aguiar, 2020). Essas percepções moldam o comportamento dos colaboradores e podem afetar o desempenho e a eficácia organizacional. O clima organizacional, por sua vez, pode ser determinado por fatores estruturais, culturais e contextuais, o que o torna um conceito multidimensional no qual se faz necessário inferir suas correlações no ambiente de interesse, dado seu caráter multifacetado (Gonzalez *et al.*, 2015).

2.2.1 Histórico e evolução do conceito de clima organizacional

O conceito de clima organizacional teve sua origem nas ciências sociais e organizacionais entre as décadas de 1930 e 1940, quando os primeiros estudos passaram a investigar o ambiente psicológico no local de trabalho (Santos, 2021). Kurt Lewin, reconhecido como um dos precursores dessa área, introduziu a noção de “campo psicológico”, que posteriormente foi consolidada no conceito de clima organizacional (Acevedo, 2024).

Sob a perspectiva de Lewin, o clima organizacional está intrinsecamente relacionado à sua Teoria de Campo, que concebe o comportamento humano como um reflexo da interação entre o indivíduo e o meio em que está inserido. O autor afirma ainda que o conceito representa a dinâmica das forças psicológicas e sociais atuantes no ambiente de trabalho, exercendo influência direta sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Nesse sentido, o clima organizacional pode ser entendido como um fenômeno dinâmico e mutável, influenciado por fatores como estrutura organizacional, liderança e relações interpessoais (Lewin, 1951). Essa abordagem destaca que o ambiente organizacional não é estático, mas sim um sistema de forças em constante transformação, sendo possível modificá-lo por meio de intervenções estratégicas que visem à melhoria da motivação e do desempenho dos indivíduos (Gonzalez *et al.*, 2015).

Durante os anos 1960, Litwin e Stringer desenvolveram a base para os estudos modernos de clima, propondo que este representa a percepção dos funcionários sobre as políticas, práticas e processos da organização, influenciando diretamente o comportamento dos colaboradores.

O conceito de clima organizacional evoluiu ao longo do tempo, refletindo o desenvolvimento das áreas de psicologia organizacional e comportamento organizacional. No início, havia uma ênfase na medição do clima por meio das percepções subjetivas dos trabalhadores, o que gerou debates sobre a precisão e validade das métricas utilizadas (Schneider *et al.*, 2009).

O interesse no conceito diminuiu durante as décadas de 1980 e 1990 devido a questões metodológicas e conceituais, como a dificuldade de separar o clima organizacional de construtos relacionados, tais como a satisfação no trabalho. No entanto, a partir do final dos anos 1990, houve um ressurgimento no estudo do clima organizacional, especialmente com o desenvolvimento de teorias e métodos de pesquisa mais robustos. Estudos começaram a focar em "climas específicos", como clima de segurança e clima de serviço, buscando compreender como diferentes dimensões do clima afetam resultados organizacionais específicos (Ehrhart; Kuenzi, 2015).

O clima pode ser entendido como as percepções e significados atribuídos pelos colaboradores às suas experiências no trabalho, enquanto a cultura se refere aos valores e crenças mais profundamente enraizados, que guiam a vida organizacional (James *et al.*, 2008).

Em resumo, o conceito de clima organizacional evoluiu de uma simples agregação de percepções individuais para um construto mais complexo e interrelacionado com outros aspectos do comportamento organizacional, como a cultura e o desempenho. Hoje, o clima organizacional é visto como um elemento-chave para a compreensão da eficácia organizacional e da satisfação dos funcionários. A evolução do conceito de clima organizacional reflete o progresso nas pesquisas em psicologia organizacional, sendo agora um componente fundamental para entender a dinâmica e o desempenho das organizações (Junior; Freitas, 2020).

2.2.2 Principais dimensões do clima organizacional

O conceito de clima organizacional envolve a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Essas percepções afetam o comportamento, atitudes e desempenho dos funcionários (Santos, 2021). Várias pesquisas indicam que o clima organizacional pode ser decomposto em diferentes dimensões, cada uma refletindo aspectos específicos do ambiente de trabalho. A seguir, são apresentadas as principais dimensões do clima organizacional, conforme descrição da literatura.

O suporte organizacional refere-se à percepção dos funcionários sobre o grau de apoio que recebem da organização, especialmente de seus superiores e da administração (Einsenberger *et al.*, 1986). Esse suporte inclui a disponibilização de recursos, *feedback* e apoio emocional. Quando os colaboradores percebem que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar, isso melhora seu compromisso e satisfação com o trabalho. Estudos como o de Kurtessis *et al.* (2017) mostram que o suporte organizacional percebido está positivamente relacionado à satisfação no trabalho, ao desempenho dos colaboradores e ao compromisso organizacional. Além disso, a pesquisa sugere que um ambiente de trabalho bem estruturado, com clareza nos processos e responsabilidades, contribui para aumentar o bem-estar e o desempenho dos funcionários.

A autonomia trata da liberdade que os funcionários têm para tomar decisões dentro de suas áreas de responsabilidade. Um clima organizacional que valoriza a autonomia estimula a inovação e a criatividade. A flexibilidade também se refere à capacidade de adaptação da organização às mudanças e à maneira como os funcionários podem ajustar seus horários ou métodos de trabalho (Englehardt; Simmons, 2002).

O reconhecimento e a recompensa são componentes essenciais para a satisfação dos funcionários. Um ambiente organizacional positivo oferece *feedback* construtivo e recompensas tangíveis ou intangíveis que reconhecem os esforços e o sucesso dos colaboradores. Isso reforça comportamentos desejáveis e motiva os funcionários a continuar se esforçando. Estudos como o de Chiang e Birtch (2011) e Nascimento *et al.*, (2019) confirmam que recompensas e reconhecimento têm um impacto significativo na motivação e na satisfação no trabalho, sendo fundamentais para aumentar a eficiência organizacional. Da mesma forma, Arun (2015) demonstrou que tanto recompensas financeiras quanto não financeiras estão diretamente ligadas ao aumento da satisfação e do desempenho dos colaboradores.

A segurança psicológica refere-se ao sentimento dos funcionários de que podem expressar suas opiniões, ideias e preocupações sem medo de represálias ou julgamentos (Edmondson; 2004). Os autores Andersson *et al.* (2020) demonstram que um clima de segurança psicológica está positivamente associado ao desempenho e à inovação nas organizações, incentivando os colaboradores a assumirem riscos e a se engajar de forma colaborativa. Já a inovação é uma dimensão importante do clima organizacional, refletindo o grau de apoio à experimentação e novas ideias. De acordo com Xu e Suntrayuth (2022), um clima organizacional que valoriza a inovação também aumenta a segurança psicológica e o compartilhamento de

conhecimento, promovendo comportamentos inovadores. Por fim, a integração e coesão no ambiente de trabalho, como destaca Bergman e Payne (2018), facilitam a colaboração e reduzem conflitos, criando um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficaz, especialmente em áreas de segurança organizacional.

A orientação para metas refere-se ao grau em que uma organização é focada em alcançar objetivos claros e bem definidos. Um clima organizacional orientado para metas ajuda a manter os funcionários motivados e direcionados, já que eles entendem o propósito de seu trabalho e como ele contribui para o sucesso organizacional. Segundo Dickhäuser *et al.* (2020), a estrutura de metas dentro de uma organização, combinada com uma liderança que apoia a autonomia e fornece *feedback* positivo, está associada a uma maior orientação de metas de aprendizagem entre os colaboradores. Além disso, a cultura de colaboração dentro da organização pode reduzir orientações de metas baseadas em desempenho que muitas vezes estão associadas a evitamento e estresse. A pesquisa de Liu *et al.* (2019) também destaca que a orientação para metas e o empoderamento das equipes estão diretamente relacionados à criatividade e ao desempenho inovador dos funcionários.

As dimensões do clima organizacional abordam aspectos essenciais do ambiente de trabalho, como suporte, estrutura, autonomia, reconhecimento, inovação, segurança psicológica, coesão e orientação para metas. Juntas, essas dimensões determinam a qualidade do ambiente de trabalho e impactam diretamente a produtividade, satisfação e retenção dos colaboradores.

2.2.3 Modelos teóricos de clima organizacional

Os modelos teóricos de clima organizacional têm como objetivo mapear e explicar a influência desse conceito no comportamento organizacional (Menezes e Gomes, 2010). O estudo do clima organizacional ao longo do tempo gerou diversos modelos teóricos que buscam explicar como esse construto se forma e influencia o comportamento dentro das organizações. Na sequência, são apresentados os principais modelos teóricos que moldam a compreensão atual do clima organizacional.

O modelo multinível de clima organizacional sugere que o clima pode ser analisado em diferentes níveis da organização, como o nível geral da organização e o nível das unidades ou equipes (Zohar; Luria, 2005). Os mesmos autores, afirmam ainda que, no nível organizacional, o clima reflete as normas e valores amplos, enquanto no nível das equipes ou subunidades, ele é

influenciado pelas práticas locais, como a descrição dos supervisores na implementação de políticas. Esse modelo permite entender como o clima organizacional global pode afetar o comportamento, mediado pelo clima no nível das equipes.

De acordo com Martin e Uddin (2005), o modelo de clima psicológico e clima organizacional estabelece uma distinção importante entre o clima psicológico, que se refere às percepções individuais dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, e o clima organizacional, que resulta da agregação dessas percepções em nível coletivo. Além disso, a abordagem sugere que o clima psicológico pode funcionar como um recurso de enfrentamento durante períodos de mudanças organizacionais. Um clima positivo, nesse contexto, facilita a adaptação dos funcionários às mudanças, impactando positivamente sua satisfação no trabalho, bem-estar psicológico e comprometimento com a organização.

Adiante nas teorias, destaca-se um modelo teórico conhecido como Modelo Relacional de Clima Organizacional e Segurança no Trabalho, o qual afirma que, o clima organizacional influencia diretamente a percepção de segurança no ambiente de trabalho (Cárdenas Bohórquez *et al.*, 2020). Os autores conceituam que as dimensões do clima relacionadas à segurança incluem recompensas, comunicação, participação e recursos disponíveis para melhorar as práticas de segurança. Este modelo enfatiza a necessidade de uma integração entre as práticas de gestão de segurança e o clima organizacional para promover ambientes mais seguros.

Já o Modelo Configuracional de Clima Organizacional propõe que o clima organizacional pode ser compreendido por meio de diferentes configurações que combinam múltiplas dimensões do clima. Três características principais definem as configurações do clima: elevação (média das dimensões do clima), variabilidade (grau de variação entre dimensões) e formato (padrão das dimensões). Essas configurações podem prever atitudes coletivas, satisfação dos clientes e desempenho financeiro. Esse modelo destaca a importância de se considerar o clima como uma entidade configuracional, ao invés de se focar em dimensões individuais isoladas (Schulte *et al.*, 2009).

O Modelo Integrado de Clima Organizacional e Cultura propõe uma integração entre os conceitos de clima organizacional e cultura organizacional. O clima reflete as percepções dos colaboradores sobre suas experiências diárias no ambiente de trabalho, enquanto a cultura está mais profundamente enraizada nos valores e pressupostos que guiam a vida organizacional. O modelo sugere que, embora relacionados, clima e cultura funcionam em diferentes níveis: o clima é mais perceptível e passível de mudanças no curto prazo, enquanto a cultura é mais resistente e

muda ao longo do tempo. A relação entre liderança e clima também é destacada como um fator chave nesse modelo (Schneider *et al.*, 2009).

Os modelos teóricos de clima organizacional oferecem diferentes lentes para entender como as percepções do ambiente de trabalho influenciam o comportamento e o desempenho dos funcionários. Desde abordagens multiníveis até modelos que integram cultura e clima, essas teorias fornecem um quadro valioso para gerentes e pesquisadores na promoção de ambientes de trabalho mais eficazes e seguros.

2.3 CORRELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

2.3.1. Clima organizacional como preditor da satisfação no trabalho

A relação entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho é amplamente reconhecida como um fator crítico para o sucesso organizacional (Aparecida; Martins, 2024). O clima organizacional refere-se à percepção coletiva dos membros de uma organização sobre o ambiente em que trabalham, enquanto a satisfação no trabalho representa as atitudes e sentimentos dos colaboradores em relação às suas funções (Putti; Kheun, 1986; Moulicharam; Amuthan, 2023).

Estudos empíricos têm demonstrado que o clima organizacional exerce uma influência direta sobre a satisfação dos funcionários. Uma pesquisa realizada em uma organização pública na Índia revelou uma correlação significativa entre essas variáveis, destacando que fatores como relações no ambiente de trabalho e condições laborais são cruciais para a satisfação dos colaboradores (Rao, 2017). De forma semelhante, um estudo conduzido no setor público do Quênia identificou que aspectos como identidade, gestão de conflitos e recompensas desempenham um papel significativo na satisfação dos funcionários, evidenciando a importância de um ambiente de trabalho positivo para o bem-estar dos colaboradores (Gaunya, 2016).

Além de influenciar a satisfação no trabalho, o clima organizacional também afeta a retenção de talentos, pois está intimamente ligado ao compromisso organizacional e à intenção de permanência dos funcionários. Uma pesquisa conduzida por Jyoti (2013) demonstrou que um clima de trabalho positivo contribui para a satisfação no trabalho, o que, por sua vez, reduz a intenção de rotatividade dos trabalhadores. Os resultados indicaram que um ambiente

organizacional favorável pode fortalecer o compromisso dos funcionários com a organização e minimizar a intenção de saída.

Outro fator relevante na relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho é a personalidade dos funcionários. Ahmad e Jameel (2018) investigaram esse aspecto e descobriram que os traços de personalidade podem influenciar a percepção do clima organizacional e, conseqüentemente, a satisfação no trabalho. Características individuais, como extroversão e neuroticismo, foram determinantes na forma como os trabalhadores interpretam o ambiente organizacional, sugerindo que práticas de gestão e políticas organizacionais podem ter impactos diferenciados dependendo do perfil psicológico dos colaboradores.

A relação entre clima organizacional, satisfação e desempenho também foi explorada em outras pesquisas. Um estudo realizado por Khadivi *et al.* (2020) em hospitais de ensino no Irã revelou uma correlação significativa entre essas variáveis, apontando que fatores como encorajamento organizacional e apoio da hierarquia foram determinantes para a satisfação e o desempenho dos funcionários. Além disso, García-Buades *et al.* (2020) demonstraram que o clima organizacional de inovação em equipes de serviço fortalece a conexão entre o engajamento das equipes e o desempenho. Esses achados sugerem que diferentes setores dentro de uma organização podem apresentar climas distintos, impactando diretamente a satisfação dos gestores e o rendimento das equipes.

2.3.2 Dimensões do clima organizacional e satisfação no trabalho

Estudos adicionais sugerem que diferentes dimensões do clima organizacional podem ter impactos variados na satisfação dos funcionários (Oliveira; Silva, 2024). Um estudo realizado em um hospital público no Peru revelou que dimensões do clima organizacional, como estrutura, autonomia e recompensas, influenciam diretamente o bem-estar e a satisfação no trabalho dos colaboradores, demonstrando a importância de um ambiente bem-organizado e de apoio para melhorar a satisfação dos funcionários Bravo *et al.*, 2018). Além disso, uma pesquisa de Karanika-Murray *et al.* (2017) mostrou que a combinação de alta autonomia e apoio gerencial no ambiente de trabalho impacta positivamente a satisfação dos colaboradores, reforçando a ideia de que cada dimensão do clima organizacional exerce uma influência distinta sobre a satisfação.

Evidências empíricas indicam que o clima organizacional está fortemente relacionado à satisfação no trabalho. Um ambiente de trabalho positivo, caracterizado por políticas justas,

suporte gerencial e oportunidades de crescimento, contribui para o bem-estar dos funcionários e melhora o desempenho organizacional (Lizote *et al.* 2017). O estudo de Khadivi *et al.* (2020) encontrou uma relação significativa entre o clima organizacional e o desempenho de enfermeiros, destacando que um clima de apoio e justiça organizacional tem um impacto positivo sobre a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

Na mesma linha de pesquisa, Ahmad e Jameel (2018) indicaram que segurança no trabalho, recompensas financeiras e empoderamento têm um impacto significativo na satisfação no trabalho, sugerindo que gestores devem considerar tanto fatores organizacionais quanto as necessidades individuais dos trabalhadores ao promover um ambiente de trabalho saudável.

2.4 IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O clima organizacional é um dos fatores mais críticos que afetam a satisfação dos funcionários em seu ambiente de trabalho, referindo-se diretamente às suas percepções coletivas e influenciando suas atitudes, comportamentos e desempenho (Yamassake *et al.*, 2021).

Os autores Safitra *et al.* (2021) destacaram que o clima organizacional tem um impacto direto na satisfação dos funcionários públicos, e que essa satisfação, por sua vez, melhora o desempenho organizacional, reforçando a importância de um ambiente de trabalho positivo para a satisfação e produtividade.

Um clima organizacional positivo tem o poder de reduzir as taxas de rotatividade, melhorar o comprometimento e aumentar a retenção de talentos (Paula; Queiroga, 2015). De acordo com um estudo de Jyoti (2013), um ambiente de trabalho com um clima organizacional positivo contribui significativamente para a satisfação dos funcionários e reduz a intenção de saída. Além disso, os funcionários que experimentam altos níveis de satisfação no trabalho, devido a um bom clima organizacional, têm maior probabilidade de permanecer comprometidos com a organização a longo prazo.

Um estudo conduzido por Balamurugan e Santhiya (2020) investigou o impacto dos componentes do clima organizacional sobre a satisfação dos funcionários. Eles descobriram que a clareza na estrutura organizacional, boa coordenação e sistemas de comunicação eficazes são elementos cruciais para aumentar a satisfação no trabalho. Quando esses componentes são bem estabelecidos, os funcionários tendem a se sentir mais valorizados e motivados, o que resulta em uma maior satisfação e um ambiente de trabalho mais positivo.

O estilo de liderança dentro de uma organização também desempenha um papel significativo no estabelecimento de um clima organizacional positivo e na satisfação dos funcionários (Sousa; Souza, 2021). Fu e Deshpande (2014) demonstraram que um clima de cuidado, associado a práticas de liderança que se concentram no bem-estar dos funcionários, aumentam a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Acrescentam ainda que a liderança eficaz pode mediar os efeitos do clima organizacional, criando um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.

2.4.1 Efeitos de diferentes tipos de clima organizacional na satisfação dos colaboradores

Diferentes tipos de clima, como o clima ético, inovador ou burocrático, produzem efeitos distintos na satisfação dos colaboradores (Victor; Cullen; 1988); (Ekvall, 1996); (Patterson *et al.* 2004). Por exemplo, um clima de apoio ético tem mostrado aumentar a satisfação em instituições de saúde, enquanto climas mais autoritários ou burocráticos tendem a reduzir a motivação e o bem-estar dos funcionários (García *et al.*, 2014).

O clima organizacional pode se manifestar de diferentes maneiras dentro de uma organização, e cada tipo de clima pode influenciar a satisfação dos colaboradores de formas distintas. Diversos modelos identificam variações no clima organizacional, como clima de suporte, clima de inovação, clima autoritário e outros, cada um com impactos únicos na satisfação dos funcionários.

O clima de suporte, caracterizado por uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar e o desenvolvimento dos funcionários, tem sido amplamente associado a altos níveis de satisfação. De acordo com o estudo de Al-Sada *et al.* (2017), uma cultura organizacional de suporte tem uma relação significativa com a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional, sugerindo que quando os colaboradores percebem que a organização está comprometida com seu crescimento e desenvolvimento, sua satisfação aumenta significativamente. Outra pesquisa realizada por Han e McLean (2020) revelou que um ambiente organizacional com suporte, especialmente no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, também melhora a satisfação dos funcionários, promovendo um ambiente mais colaborativo e motivador.

Organizações que promovem um clima de inovação, onde os funcionários são incentivados a experimentar e propor novas ideias, tendem a ter colaboradores mais satisfeitos.

Rahimić (2013) descobriu que em organizações que valorizam a criatividade e a inovação, os funcionários relataram maior satisfação com seu trabalho, especialmente quando suas ideias são reconhecidas e implementadas pela gestão.

Por outro lado, um clima autoritário, caracterizado por rígidos controles hierárquicos e falta de participação dos funcionários nas decisões, tende a diminuir a satisfação no trabalho. Saeed *et al.* (2023) demonstraram que um clima de processo interno autoritário, onde as decisões são centralizadas e a comunicação é limitada, resulta em níveis mais baixos de satisfação, e pode até mesmo aumentar a intenção de saída dos funcionários.

Um clima organizacional orientado para metas, onde há um foco claro em atingir objetivos organizacionais, também influencia a satisfação dos colaboradores. Embora possa gerar altos níveis de pressão, quando combinado com recompensas e reconhecimento adequados, esse tipo de clima pode aumentar a satisfação. Uma análise realizada por Baporikar (2021) resultou que, em ambientes organizacionais com estrutura clara de recompensas, tanto motivação intrínseca quanto extrínseca, como reconhecimento por conquistas e segurança no emprego, contribuem significativamente para aumentar a satisfação dos funcionários. Da mesma forma, Groza e Luchian-Ursachi (2021) descobriram que um clima organizacional focado em metas e recompensas tangíveis aumenta a satisfação e o desempenho, especialmente em ambientes educacionais.

Desta forma, infere-se que diferentes tipos de clima organizacional exerçam efeitos variados na satisfação dos trabalhadores. Um clima de suporte e inovação tende a aumentar a satisfação, enquanto um clima autoritário pode reduzi-la. O reconhecimento das características do clima permite aos gestores promover um ambiente que maximize o bem-estar e a satisfação.

2.5 O HOSPITAL UNIVERSITÁRIO E REGIMES DE TRABALHO

A gestão dos hospitais vinculados às Universidades Federais no Brasil passou por transformações com a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), que trouxe novos paradigmas na administração desses estabelecimentos. Este capítulo aborda a implantação do Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD) sob a gestão da EBSERH, destacando a evolução histórica do hospital, as mudanças nos regimes de trabalho, e as potenciais implicações para o clima organizacional e satisfação no trabalho entre os funcionários do setor administrativo.

2.5.1 Histórico do HU-UFGD e sua adesão à EBSE RH

O Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD) foi inicialmente fundado em 2003 sob o nome de “Santa Casa de Dourados”, sendo até então mantido pela Sociedade Douradense de Beneficência (Sodoben). Em 2004, foi renomeado para “Hospital Universitário de Dourados” e passou a ser administrado pela Fundação Municipal de Saúde, atualmente sob a responsabilidade da Prefeitura Municipal de Dourados. A doação da área onde o hospital se localiza à UFGD foi oficializada pela Lei Municipal nº 3.118 de 2008, permitindo que o hospital fosse utilizado como hospital-escola e prestasse serviços exclusivos ao Sistema Único de Saúde (SUS).

Em 2009, a gestão do hospital foi oficialmente transferida para a UFGD, e, em 2013, o HU-UFGD firmou contrato com a EBSE RH, aderindo a um novo modelo de gestão, implementado diretamente pelo Ministério da Educação (MEC). A gestão executada pela EBSE RH visava melhorias significativas, incluindo um aumento no aporte de recursos humanos e a implementação de melhorias estruturais, consolidando assim, o hospital como referência na assistência pública à saúde e na formação de profissionais da saúde em Mato Grosso do Sul.

Criada em 2011, a EBSE RH é uma empresa pública de direito privado, vinculada ao MEC, e foi estabelecida com o objetivo de reestruturar os hospitais universitários federais em resposta à crise de gestão que enfrentavam. O modelo de gestão adotado pela EBSE RH centraliza a administração e a operacionalização desses hospitais, sendo responsável pela contratação de pessoas, gestão de recursos financeiros e implementação de políticas de eficiência operacional, além de outras práticas estratégicas voltadas para a melhoria contínua dos serviços de saúde. Dentre essas práticas, destacam-se a otimização dos processos administrativos, a implementação de tecnologias para gestão de dados e a busca por parcerias que potencializem a infraestrutura hospitalar e a oferta de serviços especializados (Brasil, 2010).

A EBSE RH também atua na definição de normas e procedimentos que garantem a qualidade no atendimento e a sustentabilidade dos hospitais universitários. A empresa promove a integração de diferentes áreas de conhecimento e a formação de equipes multidisciplinares, com foco em inovação e adaptação às novas necessidades de saúde pública. Essa abordagem permite que os hospitais vinculados à EBSE RH se tornem centros de referência, não apenas no atendimento à população, mas também na capacitação de profissionais da saúde, contribuindo para o fortalecimento da educação e da pesquisa acadêmica no Brasil (Brasil, 2011).

Um aspecto a ser destacada no âmbito da gestão da EBSEH é a padronização das estruturas organizacionais dos hospitais universitários, ajustadas conforme o porte de cada instituição. No HU-UFPA, a atual estrutura organizacional foi formalmente definida pela Portaria nº 41, de 05/11/2021, oriunda da Vice-Presidência da empresa, e que estabeleceu níveis hierárquicos e áreas de governança a serem implantadas. Após a implementação das diretrizes estabelecidas na supramencionada Portaria, foi possível alcançar um marco no alinhamento entre a gestão local e as orientações da sede da EBSEH, promovendo um modelo organizacional mais estruturado.

Com essa nova estrutura, o HU-UFPA, classificado como Hospital Tipo III, conta atualmente com um total de 64 funções gratificadas, distribuídas entre 6 Divisões, 16 Setores e 42 Unidades. Especificamente na Gerência Administrativa, houve uma reorganização dos serviços, incluindo alterações nos nomes de algumas unidades e setores, junção ou extinção de áreas e mudanças na subordinação de serviços e chefias.

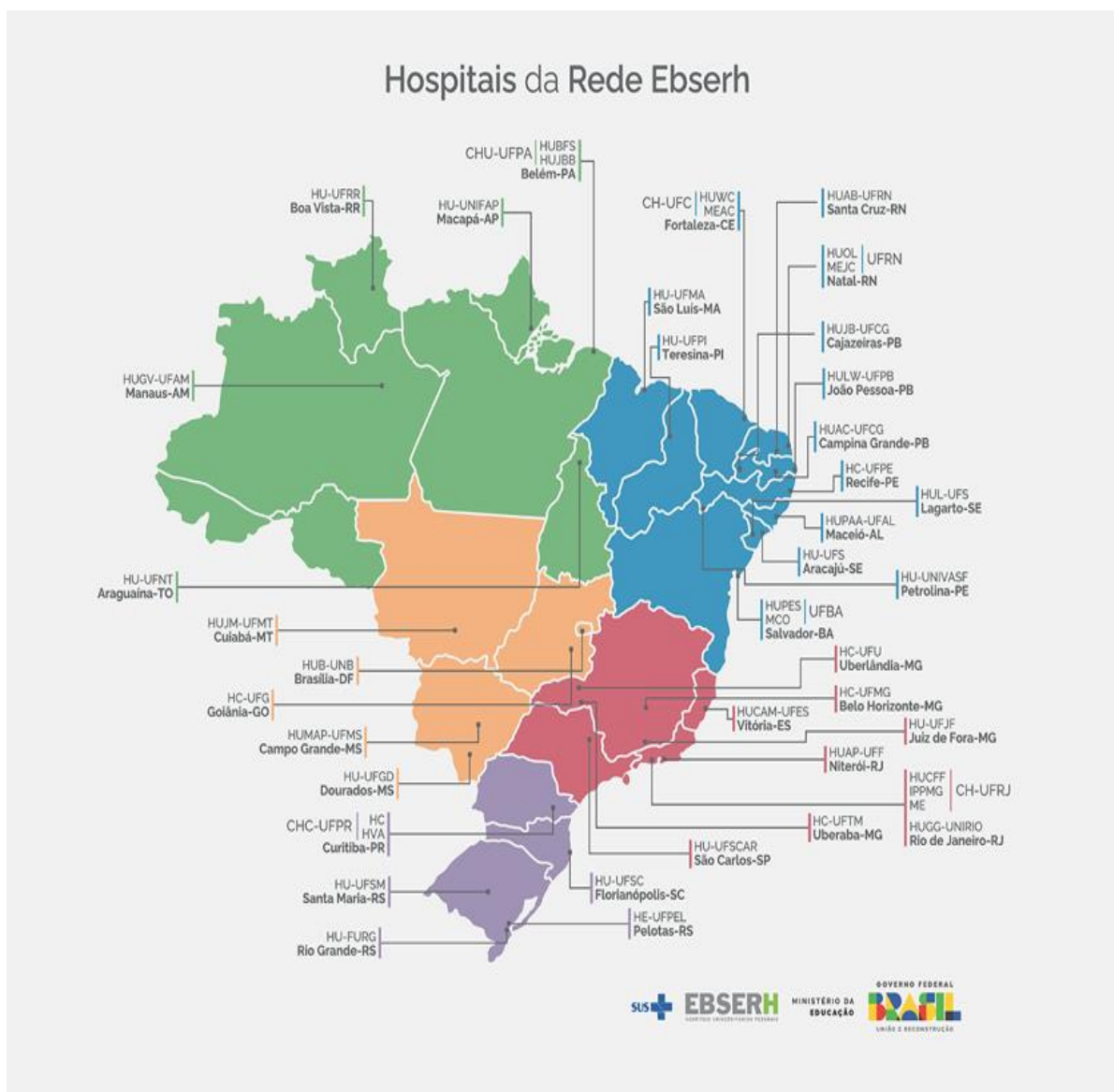
A partir dessa regulamentação, cada área passou a atender a um conjunto específico de atribuições, estabelecendo uma hierarquia que define as responsabilidades de gestores e trabalhadores. Esse modelo, ao mesmo tempo em que proporciona uma visão unificada e padronizada, também exige uma adaptação dos profissionais, especialmente em áreas em que atuam diferentes vínculos empregatícios: servidores estatutários e empregados públicos.

A gestão da EBSEH possui uma significativa representatividade no Brasil, refletindo sua importância no cenário nacional da saúde pública, contribuindo para a gestão e melhoria de hospitais universitários, promovendo a integração de ensino, pesquisa e assistência à saúde. Sua presença abrange uma vasta rede de instituições em todas as regiões do país, tornando-se um pilar no sistema de saúde pública federal.

A expansão e consolidação da EBSEH, ao longo dos anos, tem impactado tanto nos serviços prestados aos usuários no âmbito da saúde, quanto no fomento de um ambiente propício para o desenvolvimento acadêmico e prático dos estudantes, incentivando inovações e avanços na saúde e educação. Contudo, os desafios inerentes à coexistência de diferentes vínculos empregatícios e à necessidade de adaptação às diretrizes institucionais reforçam a importância de uma gestão estratégica, voltada à valorização dos profissionais e à manutenção nos serviços oferecidos.

A alta representatividade da EBSEH no Brasil é demonstrado na Figura 1.

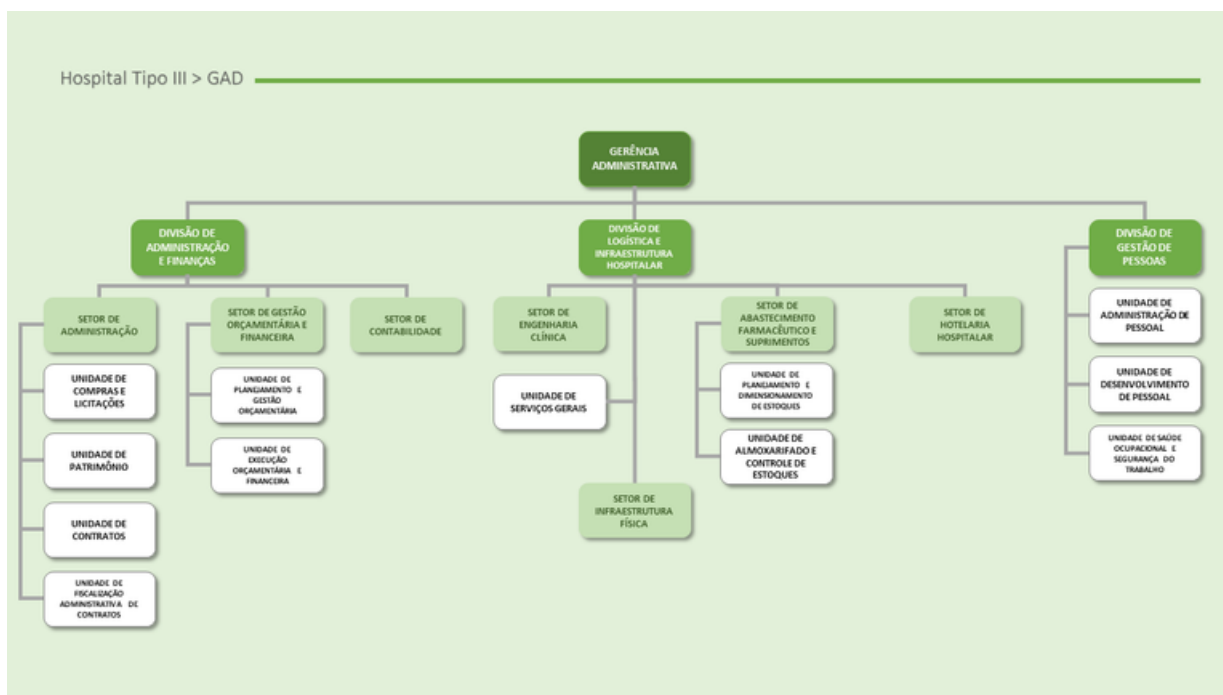
Figura 1 - Distribuição de hospitais com gestão EBSEH no Brasil



Fonte: Gov.br (2024).¹

A Figura 2 ilustra o organograma da Gerência Administrativa do HU-UFMG, em detalhes, permitindo uma observação das principais áreas de atuação e de como estão organizados os níveis hierárquicos na área administrativa.

¹Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/sobre-os-hospitais-universitarios-federais>. Acesso em: 10 nov. 2024.

Figura 2 - Organograma Gerência Administrativa HU-UFMG

Fonte: Gov.br (2024).²

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM HOSPITAIS PÚBLICOS UNIVERSITÁRIOS

O clima organizacional e a satisfação no trabalho são elementos críticos no funcionamento eficaz dos hospitais públicos, onde a qualidade do ambiente de trabalho pode influenciar diretamente os resultados no atendimento à saúde (Carvalho; Oliveira, 2017). Em hospitais públicos universitários, a complexidade do trabalho é acentuada pela presença de regimes de contratação variados, como ocorreu com a inserção da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), elevando os desafios relacionados ao clima organizacional e satisfação dos colaboradores. Este capítulo se concentra em estudos que analisam a relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho em hospitais públicos, considerando contextos específicos, como a dualidade nos regimes de trabalho e as implicações da gestão hospitalar para o bem-estar dos profissionais.

² Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-centro-oeste/hu-ufgd/comunicacao/noticias/conheca-o-desenho-da-nova-estrutura-organizacional-do-hu-ufgd>. Acesso em 10 nov. 2024

O clima organizacional em hospitais públicos reflete as percepções coletivas dos trabalhadores sobre suas condições de trabalho, práticas de gestão e interações interpessoais. Estudos em instituições públicas de saúde no Brasil mostram que a presença de burocracias complexas e a falta de recursos, frequentemente, resultam em um clima de trabalho desfavorável. Segundo Yamassake (2021), o clima organizacional em hospitais públicos é frequentemente caracterizado por sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento e problemas de comunicação entre diferentes níveis hierárquicos, que afetam negativamente a motivação e o desempenho dos profissionais de saúde.

Além disso, a dualidade entre trabalhadores celetistas e estatutários, como observado nos hospitais universitários geridos pela EBSEH, pode gerar um ambiente de tensão e conflitos. A coexistência desses dois regimes cria desigualdades nas condições de trabalho e benefícios, afetando o clima organizacional de forma significativa. Segundo Borges *et al.* (2018), as diferenças na estabilidade e nas oportunidades de progressão de carreira entre servidores estatutários e celetistas são fontes constantes de insatisfação e desarmonia nos hospitais universitários.

A satisfação no trabalho em hospitais públicos está intrinsecamente ligada às condições de trabalho, ao ambiente organizacional e às políticas de gestão de pessoas. Em um estudo realizado por Sodré *et al.* (2013), a introdução da EBSEH nos hospitais universitários trouxe melhorias na infraestrutura e na alocação de recursos, mas também gerou preocupações sobre a precarização das condições de trabalho, principalmente entre os servidores estatutários. Esses profissionais relataram uma diminuição na autonomia e um aumento da sobrecarga de trabalho após a implementação da gestão pela EBSEH.

Fatores como o reconhecimento profissional, a oportunidade de progressão na carreira e a estabilidade são centrais para a satisfação no trabalho no âmbito dos hospitais públicos. Segundo estudos de Wisniewski *et al.* (2019), a falta de uma política clara de gestão de pessoas, aliada a pressões por eficiência, gera um ambiente de insatisfação entre os trabalhadores da saúde pública. Essas pressões afetam particularmente os profissionais que lidam diretamente com o público, cujas condições de trabalho são frequentemente caracterizadas pela escassez de recursos e infraestrutura inadequada.

A relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho em hospitais públicos é de amplo interesse social e científico. De acordo com Nobre *et al.* (2016), a qualidade do ambiente de trabalho, especialmente em hospitais públicos de grande porte, é um preditor direto da

satisfação dos funcionários. Em ambientes onde há uma boa comunicação entre a equipe, reconhecimento adequado e condições de trabalho favoráveis, os níveis de satisfação tendem a ser mais elevados. No entanto, quando essas condições estão ausentes, a insatisfação pode levar a altos níveis de rotatividade e absenteísmo, prejudicando tanto os trabalhadores quanto os serviços prestados à população.

Estudos como o de Carvalho e Oliveira (2017) apontam que o clima organizacional tem um impacto significativo não apenas na satisfação dos trabalhadores, mas também na qualidade do atendimento prestado aos pacientes. Em hospitais públicos, onde os profissionais frequentemente enfrentam condições adversas, um ambiente organizacional saudável é essencial para manter a motivação e garantir um serviço público de qualidade.

Alguns estudos mostram que o clima organizacional e a satisfação no trabalho são elementos interligados e essenciais para a eficiência e qualidade nos hospitais públicos (Ribeiro; Veiga, 2022). As tensões causadas por regimes de contratação distintos, como o coexistente nos hospitais geridos pela EBSEH, criam desafios adicionais, afetando tanto o ambiente de trabalho quanto a satisfação dos profissionais (Lee *et al.*, 2019; Yamassake *et al.*, 2021). Políticas de gestão mais integradoras e atentas às necessidades dos trabalhadores são fundamentais para promover um clima organizacional mais saudável e melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos hospitais públicos.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DE ESTUDO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem descritiva, transversal e quantitativa, realizado com os empregados públicos e servidores federais lotados na Gerência Administrativa (GAD) do Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD).

3.2 COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA

Conforme as diretrizes éticas para pesquisas envolvendo seres humanos, este estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal da Grande Dourados. O processo seguiu as normas estabelecidas pela Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2012), e que regulamenta os aspectos éticos de estudos com seres humanos no Brasil e foi aprovado sob o parecer nº 6.771.249 de 17/04/2024 (ANEXO 3).

Todos os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos e riscos da pesquisa e forneceram aquiescência no Termo de consentimento livre e esclarecido, garantindo o respeito aos princípios de confidencialidade, autonomia e voluntariedade.

3.3 POPULAÇÃO DO ESTUDO

A população analisada contemplou todos os empregados públicos e servidores federais que exerciam suas atividades junto à GAD do HU-UFGD, sendo 26 servidores vinculados ao Regime Jurídico Único e 70 trabalhadores públicos regidos pela CLT. ³Portanto, o trabalho contou com uma população total de 96 pessoas.

Como a população detinha características distintas frente aos vínculos empregatícios avaliados, optou-se pela técnica de amostragem estratificada com alocação proporcional, com nível de confiança de 95% ($\alpha=0,05$). Após o cálculo do tamanho da amostra, fez-se a determinação do tamanho proporcional dos estratos, garantindo uma representação precisa,

³ Dados fornecidos pela divisão de gestão de pessoas (DIVGP), em abril de 2024.

segundo sua proporção na população. Desta forma, obteve-se uma amostra mínima de 79 indivíduos, contemplando ao menos 24 servidores federais e 55 empregados públicos.

Para facilitar a escrita e a compreensão ao longo desta dissertação, os empregados públicos vinculados ao regime CLT e os servidores federais vinculados ao Regime Jurídico Único serão, a partir deste momento, referidos coletivamente como "trabalhadores". Essa padronização terminológica visa simplificar a leitura e reduzir a repetição de termos específicos de cada regime de contratação, mantendo o foco nas questões centrais relacionadas ao clima organizacional e à satisfação no trabalho. Ao agrupar esses diferentes tipos de vínculo sob o termo "trabalhadores", a análise se tornará mais coesa e acessível, sem perder o rigor conceitual necessário para a compreensão das nuances entre os regimes jurídicos em análise.

3.4 INSTRUMENTOS E ESTUDO PILOTO

Para a escolha dos instrumentos de avaliação, especificamente para as análises de clima organizacional e satisfação no trabalho, foram selecionados instrumentos disponíveis em língua portuguesa e com estudos de evidência de validação empírica já publicados. O questionário sociodemográfico e profissional foi elaborado pela própria autora, enfatizando os itens a serem correlacionados com a presente pesquisa.

Para testar os formulários propostos, realizou-se um estudo piloto no mês de abril de 2024, envolvendo uma amostra de 20 participantes, os quais foram escolhidos aleatoriamente, de acordo com disponibilidade em participar. O objetivo dessa etapa foi avaliar a aplicabilidade do instrumento de pesquisa, verificando se as questões estavam redigidas de forma clara, compreensíveis e adequadas ao público-alvo. Além disso, buscou-se analisar a receptividade dos trabalhadores à pesquisa, identificando possíveis dificuldades no preenchimento, e eventuais ajustes que poderiam aprimorar a coleta de dados. Os resultados desse estudo piloto forneceram subsídios para a validação e refinamento do instrumento.

Após a realização do teste piloto, algumas adequações foram feitas nos quesitos do formulário para melhorar a clareza e precisão das respostas. O quesito "Número de pessoas com quem reside" foi reformulado para "Incluindo você, quantas pessoas moram em sua casa?", tornando a pergunta mais direta e compreensível. O item "Renda Pessoal" passou a ser denominado "Renda Bruta Pessoal por mês (em R\$)", e "Renda Familiar" foi alterado para "Renda Bruta Familiar por mês (em R\$)". No quesito referente à formação acadêmica, antes

descrito apenas como "Formação Profissional" e com opções limitadas, houve a ampliação das alternativas, sendo alterado para "Nível de Formação Acadêmica", incluindo a opção "Técnico" além das já existentes: "Médio", "Superior" e "Pós-graduação". Da mesma forma, o quesito sobre o nível do cargo ocupado no HU-UFGD foi reformulado. Inicialmente, contemplava apenas as opções "Médio" e "Superior", mas, após o teste piloto, passou a incluir também a opção "Técnico", garantindo maior precisão na categorização dos cargos.

Por fim, o item "Local de Trabalho (Setor/Unidade)" foi reescrito para especificar a vinculação no organograma da instituição, passando a ser formulado como: "No organograma do HU-UFGD, você está diretamente vinculado a um(a): Unidade, Setor, Divisão ou Superintendência.

Para a análise do formulário de clima organizacional, a palavra "unidade" foi substituída em todas as questões por "unidade/setor/divisão", alinhando-se à nomenclatura utilizada no organograma da Instituição. O termo "servidor" foi substituído por "empregados/servidores", de modo a contemplar adequadamente os diferentes vínculos de trabalho existentes.

No formulário de avaliação de satisfação no trabalho, o item 15 foi complementado com a expressão “sobre o trabalho que realiza”.

Finalizada a etapa de adequações dos instrumentos, distribuiu-se os questionários a toda população do estudo, sendo entregues pessoalmente pela pesquisadora, em forma impressa e em horário de expediente. Os indivíduos foram orientados a responder conforme sua disponibilidade de tempo

3.5 DISTRIBUIÇÃO DOS FORMULÁRIOS E COLETA DE DADOS

Os formulários definitivos entregues aos trabalhadores foram:

- o Questionário sociodemográfico e profissional (APÊNDICE A)
- o Escala de clima organizacional para organizações de saúde -ECOOS (ANEXO 1)
- o Questionário de satisfação no trabalho - S20/23 (ANEXO 2)
- o Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) (APÊNDICE B)

Para o questionário sociodemográfico e profissional solicitou-se aos participantes informações relativas à idade, sexo, estado civil, filhos, renda pessoal e familiar, formação profissional, local de trabalho, cargo, regime de contratação e horas trabalhadas por semana.

O questionário de clima organizacional foi proposto por Menezes *et al.*, (2009), sendo conhecido como Escala de Clima Organizacional para Organizações de Saúde (ECOOS). Trata-se de um instrumento de autorrelato composto por 64 itens, classificados em uma escala Likert de cinco pontos, onde as respostas variam de 1 (um) ("discordo totalmente") a 5 (cinco) ("concordo totalmente"), sendo divididas em sete fatores: liderança, desenvolvimento profissional, relacionamento e espírito de equipe, relação com a comunidade, segurança do trabalho, estratégia e remuneração.

Os fatores, as suas abrangências de análise e os respectivos números de identificação das questões do ECOOS estão descritos na Quadro 2.

Quadro 2 - Fatores avaliados pela ECOOS

Fator	Abrangência da Análise	Nº das Questões
Liderança	Avalia a eficácia e apoio da liderança, incluindo a transparência, comunicação e capacidade de gestão dos líderes dentro da organização.	1-17
Desenvolvimento Profissional	Analisa as oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento profissional oferecidas pela organização, como treinamentos e programas de capacitação.	18-28
Relacionamento e Espírito de Equipe	Avalia a qualidade das interações entre colegas e o nível de cooperação e apoio dentro das equipes de trabalho.	29-37
Relação com a Comunidade	Mede o relacionamento e o impacto que a organização tem na comunidade, bem como a percepção de responsabilidade social.	38-45
Segurança do Trabalho	Avalia a percepção dos trabalhadores em relação à segurança no ambiente de trabalho, incluindo medidas de proteção e apoio ao bem-estar físico e psicológico.	46-52
Estratégia	Avalia a clareza e eficácia das estratégias organizacionais, incluindo o alinhamento dos objetivos institucionais com as práticas adotadas.	53-59
Remuneração	Examina a satisfação dos trabalhadores com a compensação financeira e benefícios oferecidos pela organização.	60-64

Fonte: Menezes *et al.*, (2009).

A avaliação da satisfação no trabalho foi realizada por meio do Questionário de satisfação no trabalho (S20/S23), desenvolvido por Meliá e Peiró (1989), com versão brasileira validada por Carlotto e Câmara (2008). O instrumento é composto por 20 itens, avaliados em escala de cinco pontos que varia de “Totalmente insatisfeito” (1) a “Totalmente satisfeito” (5), abrangendo três dimensões: satisfação nas relações hierárquicas, satisfação com o ambiente físico de trabalho e satisfação intrínseca no trabalho, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Fatores avaliados pelo S20/23

Fator	Abrangência da Análise	Questões
Satisfação intrínseca no trabalho	Mede o grau de satisfação relacionado ao conteúdo do trabalho em si, como a realização de tarefas e desafios.	1, 2, 3 e 5
Satisfação com o ambiente físico de trabalho	Refere-se à percepção de conforto, segurança e adequação das condições físicas no ambiente de trabalho.	6-10
Satisfação nas relações hierárquicas	Avalia a satisfação do trabalhador em relação às interações e relacionamento com seus superiores hierárquicos.	13-23

Fonte: Carlotto; Câmara (2008).

Os participantes da pesquisa receberam duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado conforme as diretrizes da Resolução nº 466/2012 (Brasil, 2012). Orientou-se que ambas as vias deveriam ser assinadas, entretanto, uma destas ficaria em posse do trabalhador, e a outra deveria ser devolvida à pesquisadora.

A distribuição dos formulários e do TCLE foi feita pessoalmente pela pesquisadora, entre os meses de maio e junho de 2024. Previamente à entrega, alinhou-se com as chefias de cada área administrativa envolvida na pesquisa o melhor momento para a entrega dos instrumentos. Durante a entrega, adotou-se a seguinte sequência: os trabalhadores foram convidados a participar do estudo, sendo lhes transmitidas informações sobre a pesquisa, assim como a voluntariedade da participação, garantia de sigilo e confidencialidade. Não houve nenhuma negativa à participação na pesquisa, sendo entregues a todos os trabalhadores um envelope contendo os instrumentos de coleta de dados e o TCLE. Acordou-se que a retirada dos instrumentos já preenchidos seria realizada em dias subsequentes, porém sem agendamento prévio.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Finalizada a etapa de devolução dos envelopes, após conferência, verificou-se que houve a entrega de todos os questionários previamente distribuídos, estando estes devidamente respondidos. Assim, os dados foram digitados e organizados em planilha Excel, servindo de suporte para as análises preliminares. A utilização do software Excel permitiu a criação de uma base de dados estruturada, facilitando a verificação de possíveis inconsistências, e padronizando a importação para o software estatístico Jamovi. A partir da organização dessas informações, assegurou-se uma abordagem sistemática na verificação da qualidade das respostas.

Inicialmente, o perfil dos respondentes foi explorado por meio de análises descritivas, as quais evidenciaram uma visão geral do público avaliado. Para assegurar a fiabilidade dos instrumentos de pesquisa, calculou-se o alfa de Cronbach, resultando em um índice satisfatório de consistência interna para as escalas aplicadas. Os dados foram submetidos ainda ao teste de Shapiro-Wilk, buscando avaliar a normalidade da amostra. Adiante, para a análise comparativa entre os fatores de clima organizacional e satisfação no trabalho entre os regimes CLT e RJU, o Teste U de Mann-Whitney foi utilizado.

A correlação entre clima organizacional e satisfação no trabalho foi investigada por meio do coeficiente de Spearman (técnica estatística não paramétrica), possibilitando identificar o grau de associação entre essas variáveis e indicando a força e direção da relação entre os aspectos do ambiente organizacional e a satisfação dos trabalhadores. A escolha dessa técnica considerou a possibilidade de os dados não atenderem aos pressupostos de normalidade, garantindo maior confiabilidade na interpretação dos resultados.

Por fim, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre o impacto das questões individuais nas respostas globais, foi realizada uma análise de entropia. Essa análise permitiu identificar as questões que mais contribuíram para a variação nos resultados obtidos, destacando os itens específicos que apresentaram maior divergência ou distorção em relação à homogeneidade das respostas, permitindo compreender quais fatores mais influenciam a percepção do clima organizacional e satisfação no trabalho. A análise de entropia demonstrou ser uma ferramenta relevante para identificar padrões sutis nos dados, permitindo um olhar mais detalhado sobre os aspectos que geram maior impacto na variabilidade das percepções dos participantes.

O Quadro 4 apresenta um resumo acerca dos métodos utilizados para atingir os objetivos da pesquisa.

Quadro 4 - Análises *versus* método estatístico

Análise	Método estatístico
Caracterização sociodemográfica dos participantes	Análise Descritiva
Fiabilidade dos instrumentos	Alfa de Cronbach
Teste de Normalidade	Shapiro-Wilk
Avaliar a percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional e satisfação no trabalho	Análise Descritiva
Analisar e comparar os fatores do clima organizacional entre os regimes CLT e RJU	Teste U de Mann-Whitney
Analisar e comparar os fatores de satisfação do trabalho entre os regimes CLT e RJU	Teste U de Mann-Whitney
Correlação entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho	Correlação de Spearman
Analisar a contribuição individual das questões	Análise de Entropia

Fonte: A autora (2024).

A partir dos resultados das análises, espera-se oferecer uma melhor compreensão das dinâmicas que interferem no clima organizacional e satisfação no trabalho dentro da instituição, facilitando a adoção de estratégias específicas para mitigar possíveis diferenças percebidas entre os regimes de contratação.

4 ANÁLISE SITUACIONAL

4.1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

O estudo buscou investigar se o regime de contratação dos trabalhadores da área administrativa de um hospital público exerce influência na percepção do clima organizacional e na satisfação no trabalho. Assim, após a análise dos dados coletados, construiu-se um panorama geral sobre as características sociodemográficas dos trabalhadores.

A caracterização sociodemográfica está apresentada na Tabela 1

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica dos trabalhadores lotados na Gerência Administrativa do HU-UFGD (2024)

Variável	Contagens	%
Idade		
18 a 30 anos	15	15,8%
31 a 45 anos	61	64,2%
>46 anos	19	20,0%
Sexo		
Feminino	46	48,4%
Masculino	49	51,6%
Estado Civil		
Sem companheiro (a)	28	29,5%
Com companheiro (a)	67	70,5%
Filhos		
0	40	42,1%
1	31	32,6%
2	23	24,2%
3	1	1,1%

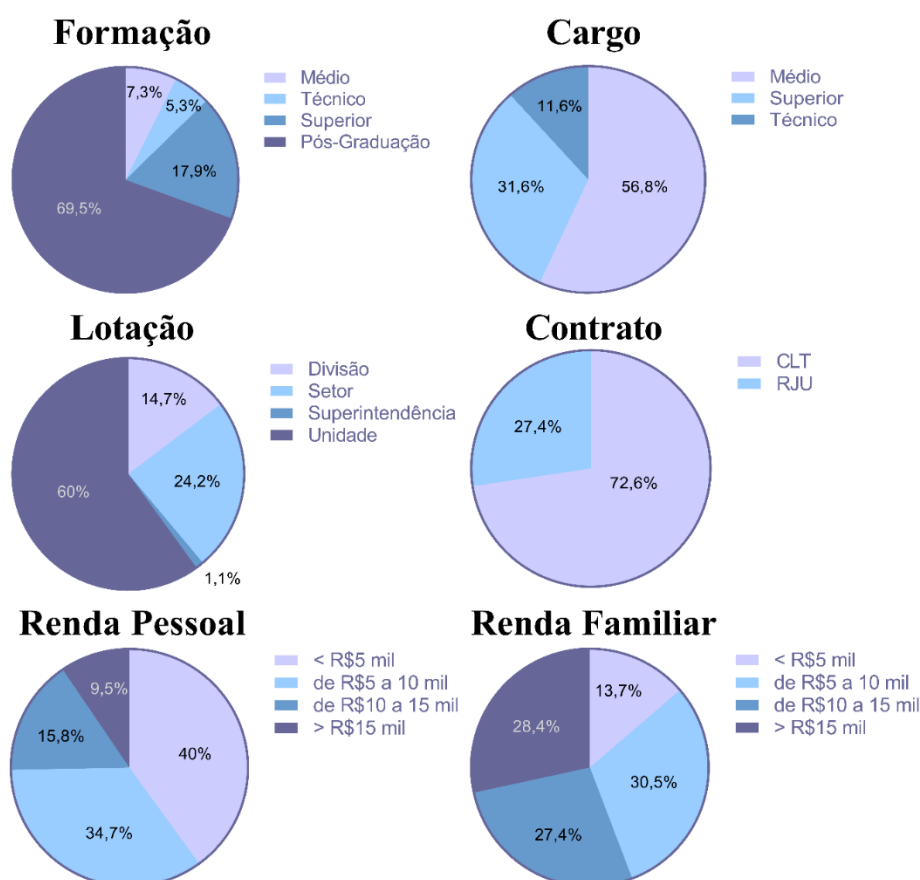
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise das características sociodemográficas e profissionais dos trabalhadores revela que a maioria significativa ($p < 0,05$) dos participantes se encontra na faixa etária de 31 a 45 anos (64,2%), enquanto as faixas de 18 a 30 anos e acima de 46 anos correspondem a 15,8% e 20,0%, respectivamente. Isso indica que a maior parte dos trabalhadores é adulta, em uma faixa etária produtiva.

A distribuição por sexo é equilibrada, sem diferença significativa na proporção masculina (51,6%) e a feminina (48,4%), sugerindo uma composição de gênero quase igualitária entre os participantes. Em relação ao estado civil, observa-se que uma predominância significativa ($p < 0,05$) dos trabalhadores possuem companheiro(a). Quanto ao número de filhos, 42,1% dos trabalhadores não possuem filhos, enquanto 32,6% têm um filho, 24,2% têm dois filhos e apenas 1,1% têm três filhos. A maioria dos trabalhadores, portanto, possui até dois filhos.

A Figura 3 traz o detalhamento e características da população deste estudo, no que diz respeito à sua formação profissional. Nota-se uma concentração significativa de participantes com elevado nível de educação, sendo que 69,5% possuem pós-graduação e 17,9% têm ensino superior, enquanto uma menor parcela possui apenas formação técnica (5,3%) e ensino médio (7,4%).

Figura 3 - Caracterização profissional de servidores federais e empregados públicos lotados na Gerência Administrativa do HU-UFGD (2024)



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ao analisar o nível dos cargos ocupados, a maioria dos trabalhadores (56,8%) ocupa cargos de nível médio, enquanto 31,6% atuam em cargos de nível superior e 11,6% em cargos técnicos. Em relação ao local de lotação, uma parte significativamente maior (60,0%) dos participantes estão lotados em unidades, seguidos pelos que estão inseridos em setores (24,2%), divisões (14,7%) e superintendência (1,1%), conforme Figura 3.

A proporção dos regimes de contratação na Gerência Administrativa do HU-UFGD apresenta diferença significativa ($p < 0,05$), com 72,6% dos trabalhadores contratados sob o regime CLT e 27,4% sob o regime RJU, sendo os trabalhadores CLT a maioria da amostra deste estudo.

Com relação à renda pessoal dos trabalhadores, observa-se que 40,0% possuem rendimentos mensais de até R\$ 5.000, enquanto 34,7% têm uma renda entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000, e apenas 15,8% dos trabalhadores recebem entre R\$ 10.001 e R\$ 15.000. Constatou-se ainda que 9,5% ganham acima de R\$ 15.000.

Sob a ótica da renda familiar, o perfil de distribuição também não apresenta diferenças significativas entre eles. Uma menor proporção (13,7%) das famílias têm rendimentos de até R\$ 5.000. As faixas seguintes são distribuídas de forma mais equilibrada: 30,5% das famílias têm renda entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000; 27,4% entre R\$ 10.001 e R\$ 15.000; e 28,4% recebem acima de R\$ 15.000. Esse aumento nas faixas de renda familiar mais equilibrada (sem diferença significativa; $p > 0,05$), possivelmente, se relaciona ao fato de muitos trabalhadores terem companheiros(as) ou cônjuges que contribuem para o orçamento familiar.

Em síntese, essas informações revelam um perfil de trabalhadores predominantemente adultos jovens (31-45 anos), majoritariamente com alta escolaridade, com uma distribuição equilibrada de gênero, estado civil e renda.

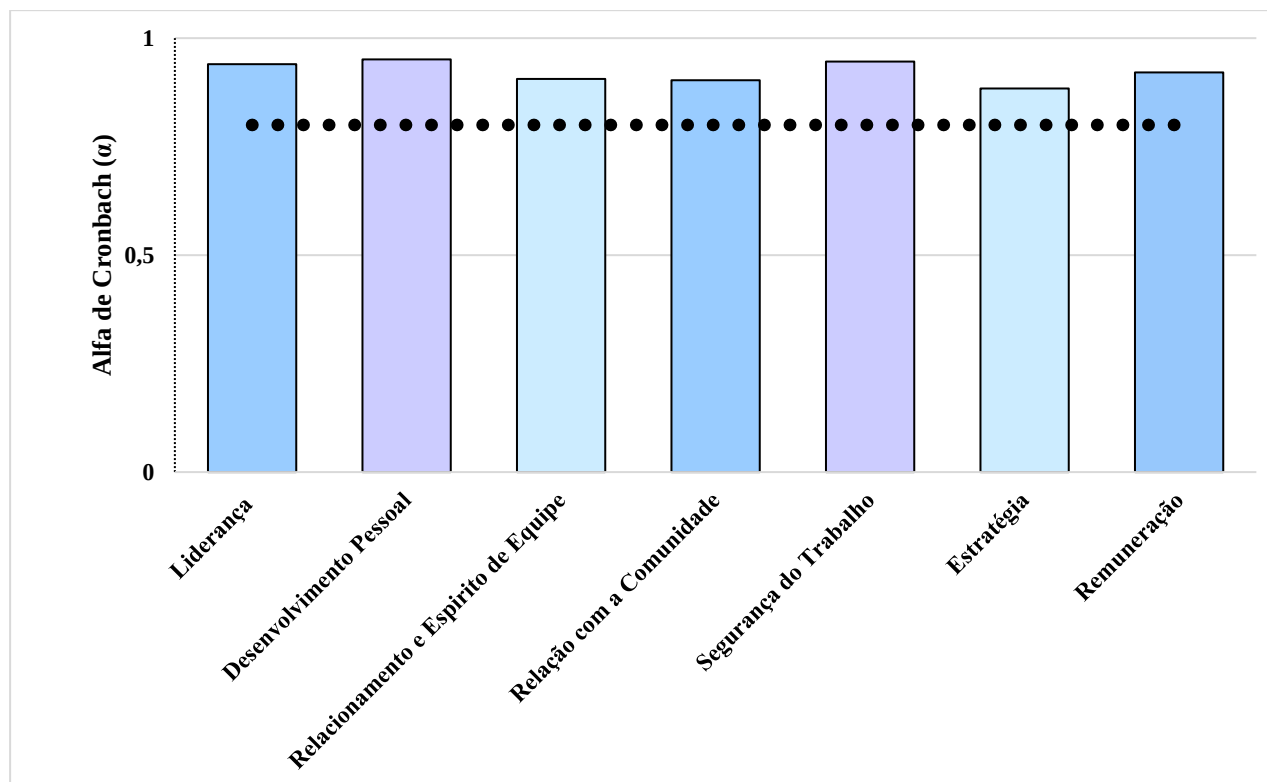
4.2. FIABILIDADE DOS INSTRUMENTOS

Neste estudo, optou-se pelo cálculo do alfa de Cronbach para aferir a fiabilidade dos questionários e suas consistências internas. Tal análise é um procedimento aplicado na validação de instrumentos de pesquisa, sendo uma medida estatística utilizada quando se almeja verificar se os itens de um questionário estão correlacionados entre si (Devellis, 2016). Como referência para a análise, foram adotadas as definições de Landis e Koch (1977), segundo as quais,

coeficientes de alfa de Cronbach superiores a 0,80 indicam uma consistência interna classificada como quase perfeita.

Conforme os termos apresentados anteriormente, na avaliação da fiabilidade do questionário de clima organizacional (ECOOS), observou-se uma consistência interna quase perfeita ($\alpha = 0,973$). Todos os fatores constituintes do questionário apresentam alta consistência interna, conforme demonstra a Figura 4, indicando que o instrumento é uma ferramenta robusta para captar as percepções dos trabalhadores avaliados. Ao avaliar individualmente os fatores, observa-se que os valores de α tiveram uma amplitude de 0,884 a 0,951, sem apresentar diferença significativa entre eles ($p > 0,05$).

Figura 4 - Análise de fiabilidade – ECOOS

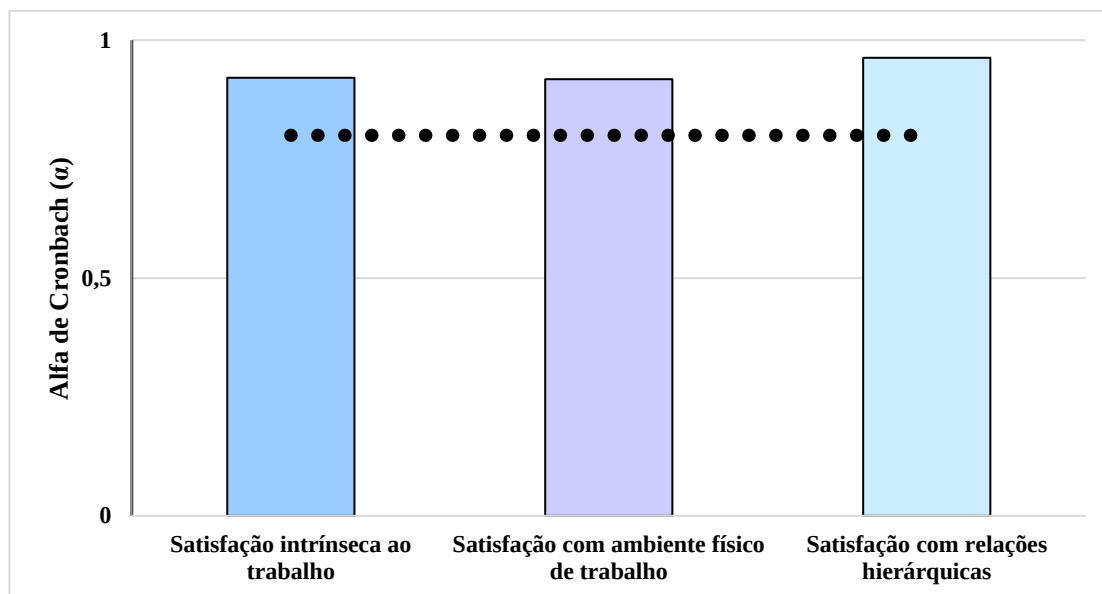


Fonte: Dados da pesquisa (2024). Linha pontilhada = 0,8; ponto de referência para consistência interna

A fiabilidade também demonstrou uma consistência interna quase perfeita na sua totalidade ($\alpha = 0,972$) para o questionário S20/2023, assim como seus fatores individuais ($0,918 < \alpha < 0,963$). Os fatores avaliados individualmente também não apresentaram diferença estatística significativa entre si ($p > 0,05$).

A figura 5 apresenta os resultados para a Análise de fiabilidade do questionário S20/23.

Figura 5 - Análise de fiabilidade - S20/23



Fonte: Dados da pesquisa (2024). Linha pontilhada = 0,8; ponto de referência para consistência interna.

4.3. TESTE DE NORMALIDADE

Após a coleta de dados, realizou-se o teste de normalidade de Shapiro-Wilk para avaliar se as variáveis apresentavam distribuição normal. O teste de Shapiro-Wilk é utilizado em pesquisas científicas por sua sensibilidade em detectar desvios da normalidade, especialmente em amostras menores.

Os resultados obtidos indicaram que apenas a variável "satisfação com relações hierárquicas" seguia uma distribuição paramétrica, ou seja, apresentava uma distribuição aproximadamente normal, permitindo o uso de técnicas estatísticas tradicionais baseadas nesse pressuposto. As demais variáveis, no entanto, não atenderam ao critério de normalidade, sugerindo a presença de assimetrias ou curtoses que poderiam comprometer a validade de testes estatísticos paramétricos. Diante disso, tornou-se necessário recorrer a métodos não paramétricos para garantir uma análise mais robusta e adequada à natureza dos dados coletados.

A tabela 2 apresenta os resultados do teste de normalidade.

Tabela 2 - Teste de normalidade dos fatores de clima organizacional e satisfação no trabalho na Gerência Administrativa do HU-UFGD (2024)

	Shapiro-Wilk	
	W	p
Clima Organizacional		
Liderança	0.800	<.001
Desenvolvimento pessoal	0.938	<.001
Relacionamento e espírito de equipe	0.756	<.001
Relação com a comunidade	0.940	<.001
Segurança do trabalho	0.848	<.001
Estratégia	0.964	0.010
Remuneração	0.923	<.001
Score total	0.951	0.001
Satisfação no Trabalho		
Satisfação intrínseca ao trabalho	0.932	<.001
Satisfação com ambiente físico de trabalho	0.879	<.001
Satisfação com relações hierárquicas	0.979	0.132
Score total	0.919	<.001

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

4.4 ANÁLISE DESCRITIVA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os dados coletados foram analisados e estratificados de acordo com os diferentes regimes de contratação (CLT e RJU), buscando identificar nuances específicas nas experiências de cada grupo, permitindo assim avaliar como a origem contratual poderia influenciar esses aspectos no contexto organizacional. Essa abordagem comparativa facilitou a compreensão acerca das diferenças estruturais e perceptivas entre os trabalhadores vinculados a diferentes regimes, subsidiando reflexões desse trabalho.

Os resultados foram analisados individualmente, a partir das médias e variações nas respostas dos participantes, viabilizando a identificação de tendências entre os grupos.

Os resultados descritivos para cada fator analisado estão detalhados na Tabela 3.

Tabela 3 - Score dos fatores avaliados para clima organizacional e satisfação no trabalho em diferentes vínculos empregatícios da Gerência Administrativa do HU-UFGD (2024)

Clima organizacional	Vínculos empregatícios	
Fatores	CLT	RJU
Liderança	4,50 ± 0,643	4,36 ± 0,613
Desenvolvimento pessoal	3,55 ± 1,021	3,50 ± 1,052
Relacionamento e espírito de equipe	4,58 ± 0,570	4,44 ± 0,744
Relação com a comunidade	4,09 ± 0,755	4,02 ± 0,626
Segurança do trabalho	4,10 ± 1,012	4,02 ± 0,973
Estratégia	3,65 ± 0,965	3,42 ± 0,856
Remuneração	2,79 ± 1,418	3,38 ± 0,944
Score geral	4,03 ± 0,642	3,96 ± 0,583
Satisfação no Trabalho		
Satisfação intrínseca ao trabalho	3,58 ± 1,141	3,25 ± 1,147
Satisfação com ambiente físico de trabalho	3,74 ± 1,252	3,45 ± 1,394
Satisfação com relações hierárquicas	3,75 ± 0,710	3,58 ± 0,873
Score geral	3,72 ± 1,081	3,45 ± 1,142

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em análise aos dados relacionados ao clima organizacional, observa-se que o fator relacionamento e espírito de equipe obteve a maior média de avaliação positiva para ambos os vínculos, sendo $4,58 \pm 0,57$ para CLT e $4,44 \pm 0,74$ para RJU. Destaca-se ainda, entre os fatores mais bem avaliados na análise do clima organizacional, o fator liderança, o qual apresentou uma maior avaliação tanto entre CLTs ($4,50 \pm 0,64$) quanto entre RJUs ($4,36 \pm 0,61$), refletindo uma percepção promissora acerca do relacionamento e liderança na organização.

A avaliação similar entre os diferentes regimes, induz a concluir que, dentre os fatores de clima organizacional, os que mais contribuem para uma percepção positiva são: relacionamento e espírito de equipe e liderança. Essa constatação é corroborada por estudos que

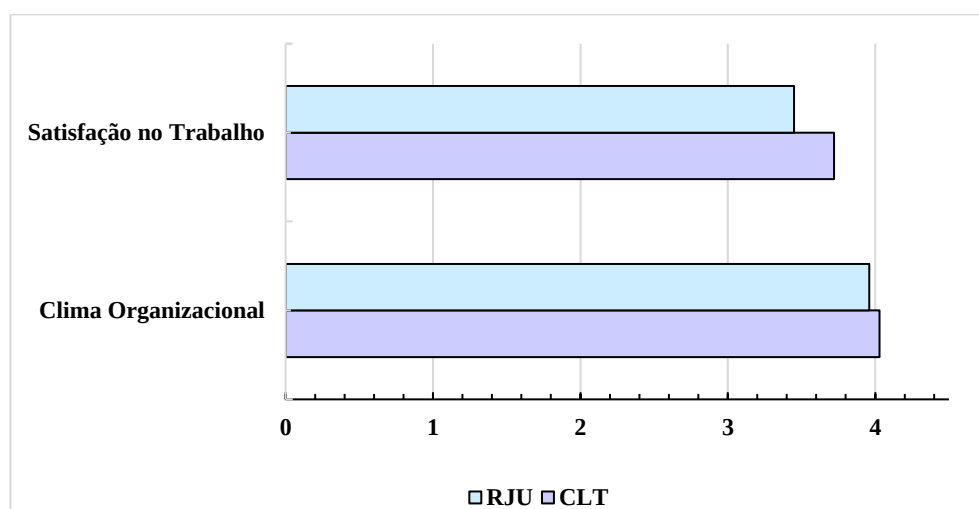
identificam a liderança como um elemento crucial na influência do clima organizacional, visto que líderes eficazes impactam diretamente a motivação e desempenho dos trabalhadores (Nielsen; Daniels, 2016).

Em que pese o score geral ter apresentado uma percepção positiva para o clima organizacional, é possível observar fatores com avaliações relativamente inferiores ao demais, tais como remuneração ($2,79 \pm 1,418$ para CLT e $3,38 \pm 0,944$ para RJU), e desenvolvimento pessoal ($3,55 \pm 1,02$ para CLT e $3,50 \pm 1,05$ para RJU). A influência significativa da remuneração no clima organizacional vai ao encontro de constatações apresentadas em pesquisas sobre clima laboral (Suryana, 2023), e há anos tem sido associada diretamente a problemas de retenção e motivação de equipe (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1959).

No tocante à avaliação do construto satisfação no trabalho, observa-se o mesmo efeito de similaridade entre os regimes de contratação. Para o fator satisfação intrínseca ao trabalho, obteve-se score de $3,58 \pm 1,14$ para CLT, contra $3,25 \pm 1,15$ para RJU. Para a satisfação com ambiente físico de trabalho, os valores também foram próximos entre os dois regimes de contratação ($3,74 \pm 1,25$ para CLT contra $3,45 \pm 1,39$ para RJU). Por fim, para satisfação com relações hierárquicas, score de $3,75 \pm 0,71$ para CLT e $3,58 \pm 0,87$ para RJU.

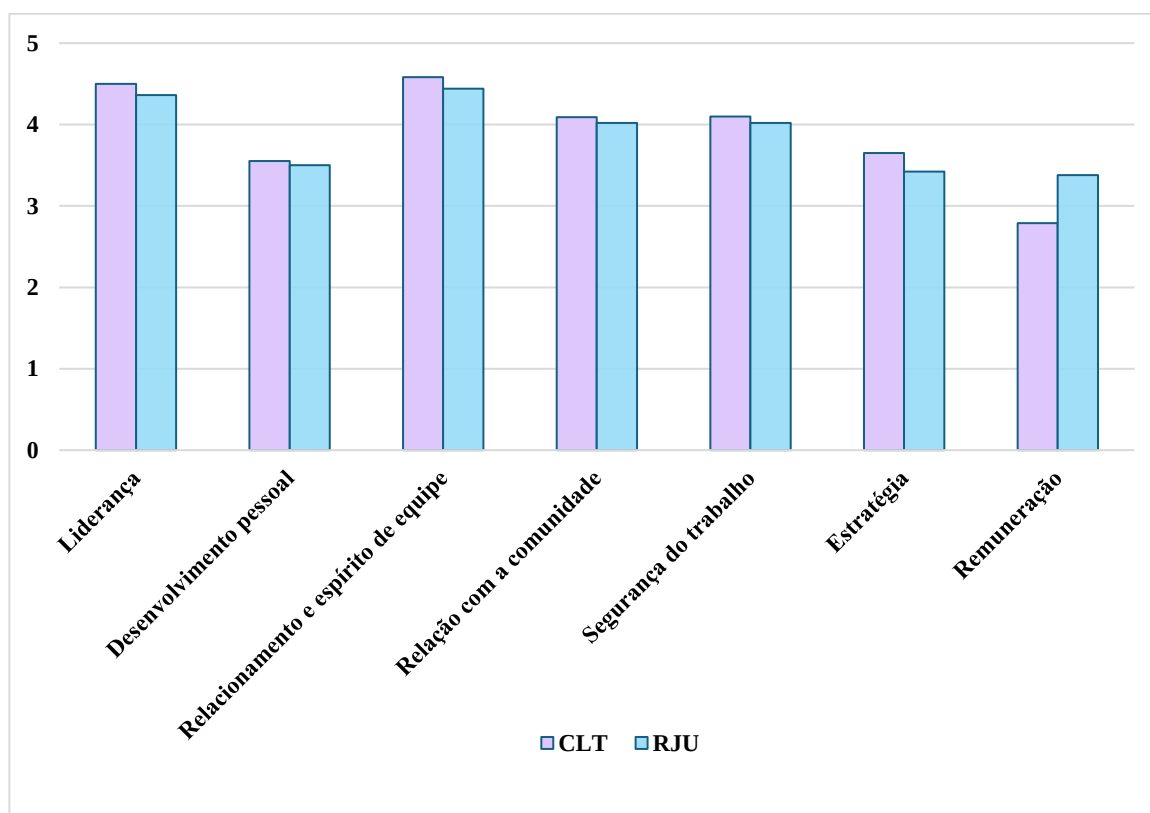
Esses resultados sugerem que, ambos os grupos demonstram uma satisfação e percepção de clima organizacional estatisticamente semelhantes ($p > 0,05$) e predominantemente positiva (Scores maiores que 3), conforme demonstram as Figuras 6, 7 e 8.

Figura 6 – Comparação entre o score geral para clima organizacional e satisfação no trabalho para os grupos CLT e RJU



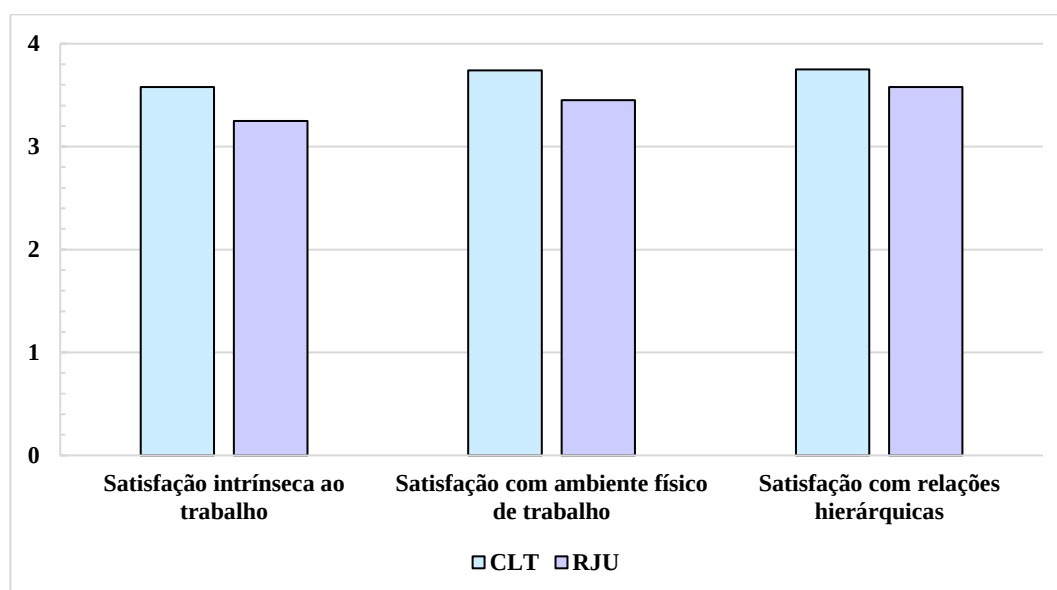
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Figura 7 – Comparação dos fatores de clima organizacional entre os diferentes vínculos



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Figura 8 - Análise dos fatores de satisfação no trabalho entre os diferentes vínculos



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Tais resultados estão em consonância com as teorias que associam um ambiente organizacional positivo a altos níveis de motivação e produtividade (Harter; Schmidt; Hayes, 2002), evidenciando, assim, uma avaliação geral favorável do clima organizacional e da satisfação no trabalho entre os trabalhadores analisados

4.5 - ANÁLISE COMPARATIVA DOS FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO ENTRE OS REGIMES CLT E RJU

A seguir, serão apresentados os resultados do teste de U de Mann-Whitney, o qual é indicado para comparar grupos, sem a imposição de pressupor normalidade nos dados.

No contexto deste estudo, o teste foi aplicado para verificar se há diferenças estatisticamente significativas entre os regimes de contratação analisados (CLT e RJU), considerando as distribuições das variáveis relacionadas ao clima organizacional e à satisfação no trabalho. A análise foi realizada para cada fator avaliado, com os resultados organizados e compilados na Tabela 4, incluindo os valores de p, que indicam o nível de significância estatística alcançado em cada comparação.

Tabela 4 - Resultados do Teste U de Mann-Whitney para comparação do clima organizacional e satisfação no trabalho entre os grupos CLT e RJU

Clima Organizacional	U	p
Liderança	676	0.064
Desenvolvimento pessoal	872	0.838
Relacionamento e espírito de equipe	779	0.316
Relação com a comunidade	809	0.464
Segurança do trabalho	817	0.502
Estratégia	766	0.275
Remuneração	667	0.055
Satisfação no Trabalho		
Satisfação intrínseca ao trabalho	751	0.221
Satisfação com ambiente físico de trabalho	795	0.390
Satisfação com relações hierárquicas	799	0.416

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos resultados obtidos por meio do teste aplicado revela um panorama geral de homogeneidade nas percepções entre os trabalhadores contratados para ambos os regimes: CLT e RJU.

Não foi identificada diferença significativa entre os regimes de contratação ($p > 0,05$), indicando que a percepção do ambiente e da relação subjetiva com o trabalho é similar entre os vínculos analisados. No entanto, para os fatores liderança ($p = 0,064$) e remuneração ($p = 0,055$), os valores de p estão próximos ao limite de significância de 0,05, sugerindo uma tendência a diferenças, embora insuficiente para rejeitar a hipótese nula em um nível de significância convencional. Esses resultados podem indicar que, apesar de diferenças estruturais inerentes aos regimes de contratação, como condições de estabilidade e políticas salariais, os dois grupos compartilham percepções semelhantes sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho, muito embora tal proximidade dos valores ao limiar de significância possa apontar para questões que merecem atenção.

No caso da remuneração, o p -valor de 0,055 pode sugerir uma possível diferença na percepção sobre a adequação salarial ou mesmo a justiça remuneratória, refletindo insatisfações ou discrepâncias percebidas entre os dois regimes. A literatura reforça que percepções sobre remuneração estão frequentemente associadas ao clima organizacional e que podem ser influenciadas por diferenças nas estruturas salariais (Rodrigues *et al.* 2016).

De maneira semelhante, o fator liderança, com $p = 0,064$, aponta para uma possível diferença na percepção sobre os estilos de gestão ou na interação com os líderes. Esses achados podem refletir variações nos modelos de liderança adotados para cada regime, influenciando a forma como os trabalhadores avaliam a qualidade e o suporte oferecido por seus gestores.

Assim, embora o tipo de contrato não tenha sido determinante para a percepção geral do ambiente ou da satisfação no trabalho, fatores específicos como remuneração e liderança parecem ser influenciados por particularidades próprias de cada regime, indicando a necessidade de atenção diferenciada a essas questões no âmbito da gestão organizacional.

Em relação à satisfação no trabalho, os fatores analisados também demonstraram consistência nas percepções entre os trabalhadores CLT e RJU. O fator satisfação intrínseca ao trabalho apresentou $p=0,221$, indicando percepções semelhantes quanto à realização pessoal e ao senso de propósito no trabalho. O fator satisfação com o ambiente físico de trabalho teve $p=0,390$, mostrando que as condições físicas e os recursos disponíveis são percebidos de maneira uniforme pelos dois grupos. Por fim, o fator satisfação com relações hierárquicas apresentou

$p=0,416$, sugerindo que as interações com gestores e supervisores não diferem significativamente entre os trabalhadores CLT e RJU.

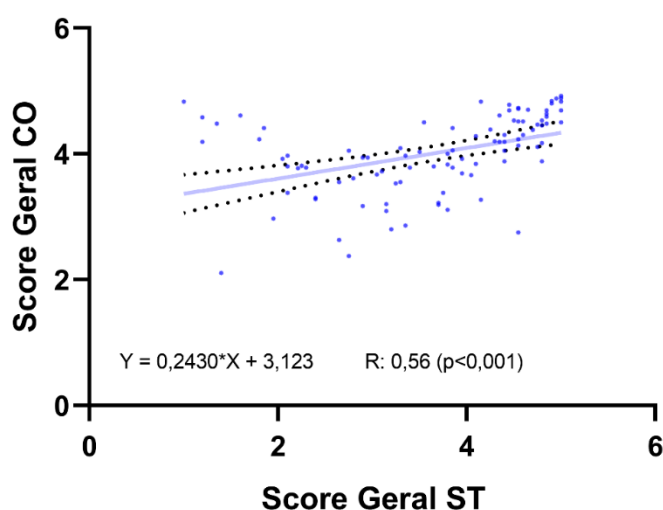
É relevante destacar que, durante o planejamento da pesquisa, havia se cogitado a realização do teste de comparações múltiplas (Dwass-Steel-Critchlow-Fligner -DSCF) nos dados obtidos através do teste de U de Mann-Whitney. O objetivo seria identificar, as variações em fatores que inicialmente poderiam indicar diferenças entre os grupos avaliados. Contudo, considerando que nenhum dos valores de p foi significativo ao nível de 0,05, a realização de uma análise de comparações múltiplas se mostrou inadequada frente a ausência de evidências de diferenças significativas entre os fatores avaliados.

4.6 CORRELAÇÕES GERAIS ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A correlação de Spearman foi escolhida como a técnica mais adequada para medir a relação entre os construtos (sem considerar a influência dos vínculos), pois avalia associações monotônicas com base nos rankings dos dados, em vez dos valores absolutos, dispensando a necessidade de linearidade. Esse método permitiu determinar a direção e a intensidade das relações avaliadas, identificando padrões de associação que poderiam não ser detectados por outras abordagens.

A Figura 9 mostra a correlação entre clima organizacional e satisfação no trabalho.

Figura 9-Correlação entre scores de clima organizacional e satisfação no trabalho



A correlação geral entre clima organizacional (CO) e satisfação no trabalho (ST) foi analisada e o resultado revelou uma relação positiva moderada ($\rho = 0,560$, $p < 0,001$). Esse coeficiente coaduna com os achados de pesquisas anteriores que, à medida que a percepção de um ambiente organizacional positivo aumenta, há uma tendência correspondente de aumento na satisfação no trabalho, e vice-versa (Rao, 2017). Embora essa correlação não seja perfeita (não se aproxime de 1), o valor ainda indica uma ligação considerável entre os dois construtos, apontando para uma influência substancial do clima organizacional sobre a satisfação no trabalho na amostra estudada.

O valor de p inferior a 0,001 torna essa correlação altamente significativa, implicando em menos de 0,1% de chance que a relação observada seja resultado do acaso, de tal forma que, é possível afirmar que existe uma associação estatisticamente significativa entre ambos os conceitos, e que iniciativas para melhorar o clima organizacional têm o potencial de impactar positivamente a satisfação dos colaboradores.

A análise da matriz de correlações revela associações entre os fatores de clima organizacional e satisfação no trabalho, com destaque para os níveis de significância estatística observados em alguns casos, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Correlação entre os fatores de clima organizacional e satisfação no trabalho

	LID	DP	REE	RC	ST	EST	REM	SIAT	SCAFT
DP	0,551	—							
REE	0,715*	0,517	—						
RC	0,537	0,512	0,549	—					
ST	0,533	0,577	0,564	0,569	—				
EST	0,533	0,646*	0,490	0,603	0,384	—			
REM	0,248	0,335	0,304	0,502	0,292	0,435	—		
SIAT	0,329	0,350	0,340	0,374	0,344	0,342	0,363	—	
SCAFT	0,321	0,341	0,374	0,322	0,526	0,169	0,224	0,617*	—
SCRH	0,294	0,244	0,279	0,238	0,345	0,114	0,198	0,567	0,620*

Fonte: Dados da pesquisa (2024). * = Significância estatística ($p < .01$). Liderança -LID; Desenvolvimento Pessoal -DP; Relacionamento e Espírito de Equipe – REE; Relação com a Comunidade – RC; Segurança do Trabalho – ST; Estratégia – EST; Remuneração – REM; Satisfação intrínseca ao trabalho – SIAT; Satisfação com ambiente físico de trabalho – SCAFT; Satisfação com relações hierárquicas – SCRH.

O fator liderança (LID) apresenta uma forte correlação com relacionamento e espírito de equipe (REE) ($\rho = 0,715$), indicando que uma liderança eficaz tende a estar associada a um ambiente de cooperação entre os trabalhadores. Além disso, o fator liderança também mostra correlação positiva moderada com desenvolvimento pessoal (DP) ($\rho = 0,551$) e segurança do trabalho (ST) ($\rho = 0,533$), evidenciando que uma liderança satisfatória pode promover tanto o desenvolvimento quanto uma percepção de segurança ocupacional entre os trabalhadores.

No que tange ao desenvolvimento pessoal (DP), observa-se uma correlação moderada significativa com estratégia (EST) ($\rho = 0,646$). Essa relação implica que a percepção de oportunidades de desenvolvimento é fortalecida em ambientes com estratégias organizacionais bem estabelecidas. Desenvolvimento pessoal também apresenta correlações moderadas com outros fatores, como segurança do trabalho ($\rho = 0,577$) e relacionamento e espírito de equipe ($\rho = 0,517$), reforçando o papel de um ambiente organizacional coeso e seguro no incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores.

O fator segurança do trabalho (ST) demonstra uma correlação moderada com relação com a comunidade (RC) ($\rho = 0,569$), possivelmente, refletindo a importância de uma imagem organizacional segura e confiável. Segurança do trabalho também possui uma correlação significativa com Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho (SCAFT) ($\rho = 0,526$), apontando que a percepção de segurança pode impactar a satisfação com o ambiente físico.

Quanto aos fatores de satisfação no trabalho, nota-se uma associação entre satisfação intrínseca ao trabalho (SIAT) e satisfação com o ambiente físico de trabalho (SCAFT) ($\rho = 0,617$), sugerindo que a satisfação pessoal com o trabalho pode estar intimamente ligada à qualidade do espaço físico de trabalho. De forma semelhante, satisfação com relações hierárquicas (SCRH) mostra uma forte correlação com SCAFT ($\rho = 0,620$), o que pode evidenciar que a satisfação com os superiores hierárquicos é impactada pelas condições do ambiente físico de trabalho.

Por fim, embora remuneração (REM) apresente correlações mais baixas com os demais fatores, sua associação com relação com a comunidade (RC) ($\rho = 0,502$) sugere que a percepção de remuneração adequada pode contribuir para uma boa imagem da organização na comunidade. No geral, os resultados indicam que os fatores liderança e a estratégia são fatores centrais que influenciam múltiplos aspectos do clima organizacional e da satisfação no trabalho, ressaltando a importância de um ambiente organizacional estruturado para promover um ambiente de trabalho satisfatório.

4.7. ENTROPIA DAS QUESTÕES

A análise de entropia é uma abordagem estatística que permite avaliar, de forma detalhada, a contribuição individual de cada um dos itens dos questionários aplicados, destacando as questões que apresentaram maior variabilidade ou homogeneidade nas respostas. Esse método, fundamentado no conceito de incerteza da teoria da informação, é especialmente útil para identificar padrões nas respostas e compreender como diferentes variáveis se comportam dentro de um sistema (Zeleny, 1982).

Para a Tabela 6, compilou-se os dados de extremos da análise de entropia das questões.

Tabela 6 - Análise de entropia das questões - clima organizacional

Nº Questão	Questão	Fator	Entropia e(di)	Peso
Q11	A comunicação com meu chefe é fácil e aberta	Liderança	0,999966	0,57%
Q31	Na minha equipe existe cooperação para o alcance das metas	Relacionamento e Espírito de Equipe	0,999952	0,80%
Q35	Na minha equipe tenho condições de ensinar o que sei aos meus colegas e aprender com eles	Relacionamento e Espírito de Equipe	0,999950	0,84%
Q55	Conheço a estrutura organizacional da Instituição	Estratégia	0,999949	0,85%
Q61	Minha remuneração está de acordo com a praticada pelo mercado	Remuneração	0,999813	3,13%
Q56	Participei, de alguma forma, do processo de elaboração do planejamento estratégico	Estratégia	0,999810	3,18%
Q64	A minha remuneração é melhor do que a da maior parte dos meus colegas de trabalho (dentro da unidade, setor ou divisão em que atuo)	Remuneração	0,999799	3,36%
Q60	Minha remuneração é compatível com as responsabilidades do trabalho que realizo	Remuneração	0,999793	3,47%
Q62	De um modo geral, estou satisfeito com a minha remuneração	Remuneração	0,999785	3,60%

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Zeleny (1982), afirma ainda que, para as questões que apresentem uma variabilidade superior, a análise de entropia sinaliza possíveis áreas de discrepância nas percepções dos respondentes, sugerindo aspectos que podem demandar atenção especial da gestão. Por outro lado, as questões com maior homogeneidade nas respostas refletem um consenso, apontando fatores que podem ser considerados como pontos fortes ou como áreas de menor preocupação.

Assim, constata-se que as questões Q11 (Liderança), Q31 e Q35 (Relacionamento e Espírito de Equipe) e Q55 (Estratégia) obtiveram a menor entropia (valores mais próximos de um), indicando uma menor variação nas respostas dos participantes e, consequentemente, um impacto reduzido no resultado geral do estudo. Por outro lado, observa-se que as questões com maiores entropias (valores mais próximos de zero) refletem uma maior diversidade nas percepções dos trabalhadores, destacando-se, em especial, o fator Remuneração (Q61, Q64, Q60 e Q62), no qual a inconsistência das respostas obtidas sugere que não há uma opinião amplamente compartilhada sobre a adequação dos salários e políticas de compensação, entre ambos os grupos avaliados. Nesse caso, o valor do peso obtido para essas questões são os maiores de toda análise, sendo possível sinalizar uma necessidade de intervenções organizacionais que busquem ajustar as políticas salariais de forma a atender às expectativas dos trabalhadores.

Para satisfação do trabalho, os achados para as análises da entropia estão na Tabela 7.

Tabela 7 - Análise da entropia das questões - satisfação no trabalho

Nº Questão	Questão	Fator	Entropia e(di)	Peso
Q9	A ventilação do local de trabalho	SCAFT	0,999341	9,34%
Q23	Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios	SCRH	0,999398	8,54%
Q7	Ambiente e espaço físico do local de trabalho	SCAFT	0,999458	7,69%
Q16	Forma com que avaliam e julgam o seu trabalho	SCRH	0,999755	3,48%
Q19	A possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho	SCRH	0,99981	2,70%
Q21	Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho	SCRH	0,999819	2,56%

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Para as questões com os maiores valores de entropia — Q9 ("A ventilação do local de trabalho"), Q23 ("Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios"), e Q7 ("Ambiente e espaço físico do local de trabalho") — os resultados sugerem uma maior diversidade nas respostas. Isso indica uma maior dispersão nas percepções sobre esses temas, possivelmente refletindo experiências variadas no ambiente de trabalho ou níveis diferentes de satisfação.

A questão Q23 aborda a percepção sobre as negociações de benefícios. O alto valor de entropia aqui indica uma ampla variabilidade nas opiniões, indicando que a forma como essas negociações são conduzidas não é percebida de maneira uniforme entre os trabalhadores. Essa variação pode estar associada a diferenças nas expectativas ou no entendimento do processo de benefícios entre os trabalhadores, o que poderia apontar para a necessidade de uma comunicação mais clara ou de práticas de negociação mais equitativas. Esse resultado encontra respaldo à baixa avaliação atrelada ao fator remuneração ($2,79 \pm 1,418$), avaliada anteriormente para o construto clima organizacional.

Por outro lado, as questões com os menores valores de entropia — Q16 ("Forma com que avaliam e julgam o seu trabalho"), Q19 ("A possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho") e Q21 ("Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho") — demonstram maior homogeneidade nas respostas, sugerindo que há uma opinião mais consistente em relação aos aspectos relacionados às relações hierárquicas. A consistência nas respostas pode refletir uma experiência mais alinhada, sendo positivo se a avaliação é percebida como justa, ou negativo, caso o sistema de avaliação seja visto como falho. Esse consenso pode sugerir ainda que, independentemente do nível de satisfação percebido, essa prática é experienciada de forma semelhante por todos os trabalhadores.

Com o intuito de verificar se existiam diferenças significativas entre as respostas de ambos os grupos avaliados (CLT e RJU) quando comparados aos resultados da entropia das questões, aplicou-se o teste de Mann-Whitney. Os resultados são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Análise da entropia das questões para os grupos CLT e RJU

Construto	P
Clima Organizacional	0,428
Satisfação no Trabalho	0,664

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

As análises dos resultados do teste de U de Mann-Whitney, considerando os grupos CLT e RJU, sugerem que não há diferenças estatisticamente significativas entre esses grupos em relação às variáveis de entropia ($p = 0,428$) para clima organizacional e para satisfação no trabalho ($p=0,664$).

Esses resultados indicam que as percepções sobre o clima organizacional e satisfação no trabalho, em termos de variabilidade de respostas (entropia) são semelhantes entre os trabalhadores regidos por ambos os vínculos avaliados (CLT e RJU). A ausência de diferenças significativas reflete uma homogeneidade nas experiências dos trabalhadores, independentemente do contrato empregatício, indicando que os fatores analisados afetam ambos de formas semelhantes.

5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

O Produto Técnico Tecnológico (PTT) a ser apresentado à rede PROFIAP consiste em um relatório técnico conclusivo contendo os principais resultados da análise de percepção do clima organizacional e da satisfação no trabalho dos trabalhadores públicos e servidores federais da área administrativa do HU-UFGD. Em complemento, e reconhecendo que a Rede EBSEH gerencia mais de 40 hospitais universitários em todo o país, o PTT foi ampliado para incluir um roadmap (roteiro prático) que permitisse a replicação dessa avaliação em outras unidades da rede.

Estruturado para facilitar a compreensão e aplicação do estudo, o roadmap anexado ao PTT, oferecerá aos gestores uma ferramenta técnica para analisar e atuar sobre o clima organizacional e a satisfação no trabalho em suas respectivas instituições, reunindo fundamentação teórica e os instrumentos de pesquisa ECOOS e S20/23, essenciais para a replicação da metodologia utilizada.

O roteiro proposto abrange etapas fundamentais, incluindo a submissão ao comitê de ética, definição da população, realização de estudo piloto, aplicação de questionários validados e análise estatística dos dados. Assim, o PTT não oferece apenas um panorama detalhado no contexto do HU-UFGD, mas também se configura como um modelo referencial para subsidiar processos decisórios e fomentar a melhoria contínua nas demais unidades da Rede EBSEH.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo evidenciam que a percepção do clima organizacional e a satisfação no trabalho na Gerência Administrativa do HU-UFGD apresentam características de similaridade entre os regimes de contratação CLT e RJU. Tal condição sugere que o contexto organizacional oferece condições que tendem à homogeneidade, favorecendo a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo.

No clima organizacional, o score geral foi superior no grupo CLT ($4,03 \pm 0,642$) em comparação ao RJU ($3,96 \pm 0,583$), indicando uma percepção ligeiramente mais positiva. Entre os fatores avaliados, destaca-se o relacionamento e espírito de equipe, com os scores mais elevados em ambos os grupos ($4,58 \pm 0,570$ para CLT e $4,44 \pm 0,744$ para RJU). Por outro lado, o fator remuneração apresentou uma diferença mais evidente, apontando o grupo RJU com uma maior satisfação ($3,38 \pm 0,944$) em relação ao grupo CLT ($2,79 \pm 1,418$), refletindo possíveis diferenças nas estruturas salariais entre os regimes. Essa disparidade pode ser justificada por fatores como as promoções baseadas no tempo de serviço, com o regime RJU frequentemente oferecendo progressões salariais automáticas e benefícios adicionais relacionados ao tempo de carreira. Além disso, incentivos financeiros ligados à qualificação e outros mecanismos de valorização profissional presentes no regime RJU também podem contribuir para essa diferença, resultando em uma maior percepção de satisfação salarial entre os trabalhadores desse grupo.

Em relação à satisfação no trabalho, os resultados também evidenciaram similaridades gerais, embora o grupo CLT também tenha apresentado um score superior ($3,72 \pm 1,081$) em comparação ao grupo RJU ($3,45 \pm 1,142$). A satisfação intrínseca ao trabalho e a satisfação com o ambiente físico apresentaram médias mais altas no grupo CLT, enquanto a satisfação com relações hierárquicas se apresentou bastante similar entre os dois vínculos. Esses achados sugerem que, apesar das diferenças estruturais entre os regimes, a satisfação no trabalho não é exclusivamente determinada pelo vínculo empregatício, mas também por outros fatores organizacionais e individuais.

Verifica-se que a avaliação geral da satisfação no trabalho apresenta escores superiores no regime CLT em comparação ao RJU, com médias de $3,72 \pm 1,081$ e $3,45 \pm 1,142$, respectivamente. Em contrapartida, os trabalhadores sob regime CLT demonstram maior insatisfação com a remuneração, evidenciada por uma média de $2,79 \pm 1,418$, em comparação à média de $3,45 \pm 1,142$ observada entre os trabalhadores do regime RJU. Esse achado reforça que,

embora a remuneração seja um fator relevante, ela não constitui o único determinante da satisfação profissional, corroborando a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (Herzberg, Mausner; Snyderman, 1959). De acordo com essa abordagem, os fatores higiênicos – como a remuneração – são essenciais para prevenir a insatisfação, enquanto os fatores motivacionais, tais como reconhecimento, responsabilidade e oportunidades de desenvolvimento, desempenham papel fundamental na promoção de uma satisfação plena no ambiente de trabalho.

Além da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2000) oferece respaldo à ideia de que os fatores intrínsecos — como autonomia, competência e relacionamentos interpessoais — exercem um papel mais decisivo na satisfação no trabalho do que os fatores extrínsecos, como a remuneração. Essa perspectiva sugere que, embora a remuneração seja importante para evitar a insatisfação, o verdadeiro engajamento e bem-estar dos colaboradores dependem principalmente de aspectos internos e motivadores.

Embora a análise estatística não tenha revelado diferenças significativas entre os regimes de contratação em relação à percepção do clima organizacional, os fatores liderança e remuneração apresentaram p-valores próximos à significância estatística, emergindo assim como áreas prioritárias para intervenções estratégicas, e sugerindo a necessidade de investigações mais aprofundadas por parte da instituição.

Em consonância com os achados, a análise de entropia revelou que o fator remuneração apresentou a maior inconsistência nas respostas, indicando a ausência de opinião amplamente compartilhada sobre a adequação dos salários ou políticas de compensação entre os grupos avaliados. Esse resultado corrobora a tendência apontada pelo teste de Mann-Whitney, reforçando a falta de consenso sobre o tema. Assim, a gestão pode utilizar esses dados para direcionar esforços na revisão das políticas salariais, buscando ajustes que atendam melhor às expectativas dos trabalhadores.

Ao que compete o registro das limitações do estudo, expõem-se o uso de questionários físicos em detrimento aos eletrônicos. Essa escolha foi feita com o objetivo de alcançar o maior número possível de participantes, garantindo a inclusão de trabalhadores que poderiam ter dificuldades ou restrições no acesso a formulários digitais. No entanto, essa abordagem exigiu um esforço considerável da pesquisadora, tanto na distribuição quanto na coleta dos instrumentos, além de demandar um tempo significativo para a compilação e digitalização manual dos dados. Ainda assim, essa estratégia permitiu ampliar a participação e obter uma

amostra representativa, muito embora estudos futuros possam considerar o uso de ferramentas eletrônicas para otimizar o processo sem comprometer a taxa de resposta.

Para aprofundar o entendimento sobre os fatores que influenciam o clima organizacional e a satisfação no trabalho, novos estudos longitudinais possibilitariam explorar a dinâmica da evolução da percepção dos trabalhadores ao longo do tempo, considerando mudanças no contexto organizacional, como reestruturações ou novas políticas de gestão. Essa abordagem permitiria ainda a adoção de teste de hipóteses com fatores externos como mudanças econômicas, políticas públicas e eventos sociais. Relevante ainda explorar outros fatores que possam exercer influência no ambiente de trabalho, tais como as relações interpessoais, a carga de trabalho, as oportunidades de desenvolvimento profissional, a autonomia nas atividades, o suporte da liderança e as condições físicas e ergonômicas do local de trabalho. Pesquisas com abordagens qualitativas, como entrevistas e/ou grupos focais poderiam ajudar a compreender com maior profundidade as nuances das percepções dos trabalhadores, complementando os achados desta pesquisa.

Esses direcionamentos podem ampliar o escopo do conhecimento sobre as práticas organizacionais e contribuir para o desenvolvimento de políticas e estratégias de gestão mais eficazes e adaptadas às necessidades dos trabalhadores, alinhando os interesses organizacionais aos individuais, possibilitando fomentar um ambiente de trabalho mais satisfatório e colaborativo.

Em síntese, este estudo buscou contribuir para a literatura ao abordar a interação entre o vínculo empregatício e as percepções acerca do clima organizacional e satisfação no trabalho em área administrativa de um hospital público, preenchendo uma lacuna existente nesta área. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a amostra, abranjam diferentes contextos organizacionais e incorporem também análises qualitativas que sejam capazes de captar sutilezas não identificáveis por meio de dados quantitativos, enriquecendo as discussões e subsidiando intervenções estratégicas ainda mais eficazes.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, G. A. V. Kurt Lewin: teoría de campo, investigación acción y educación. **Ciencia y Educación**, v. 8, n. 1, p. 79-86, 2024. Disponível em: <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciened/article/view/2945>. Acesso em: 27 jul. 2024.
- ADUSEI, C. Public Procurement in the Health Services: Application, Compliance and Challenges. **Humanities and Social Sciences Letters, Conscientia Beam**, v. 6, n. 2, p. 41-50, 2018. DOI: 10.18488/journal.73.2018.62.41.50. Acesso em: 7 abr. 2024.
- AGAMA, P.; HUAMÁN, O.; CASCO, R.; GÁLVEZ, R. Administrative management in procurement processes in a public sector entity. **Journal of Business and Entrepreneurial Studies**, v. 5, n. 3, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.37956/jbes.v5i3.190>. Acesso em: 14 abr. 2024.
- AGHO, A. O.; MUELLER, C. W.; PRICE, J. L. Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model. **Human Relations**, v. 46, n. 8, p. 1007-1027, 1993. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/001872679304600806>. Acesso em: 22 jul. 2024.
- AHMAD, M. A.; JAMEEL, A. S. Factors affecting job satisfaction among academic staff. **Polytechnic Journal**, v. 8, n. 2, p. 119-128, jun. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.25156/ptj.2018.8.2.161>. Acesso em: 18 abr. 2024.
- ALMEIDA, M. C. dos S. **Correlação entre clima organizacional, satisfação no trabalho e burnout em trabalhadores de enfermagem**. 2017. 131 f. Tese (Doutorado em Fundamentos e Administração de Práticas do Gerenciamento em Enfermagem) - Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://encr.pw/Qt2Z6>. Acesso em: 13 dez. 2024.
- ALRAWAHI, S.; SELLGREN, S. F.; ALTOUBY, S.; ALWAHAIBI, N.; BROMMELS, M. A aplicação da teoria dos dois fatores de motivação de Herzberg à satisfação no trabalho em laboratórios clínicos em hospitais omanenses. **Heliyon**, v. 6, n. 9, p. e04829, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>. Acesso em: 13 dez. 2024.
- AL-SADA, M.; AL-ESAMEL, B.; FAISAL, M. N. Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. **EuroMed Journal of Business**, v. 12, n. 2, p. 163-188, jul. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>. Acesso em: 5 abr. 2024.
- ALVES, S. M.; OLIVEIRA, C. E.; CORREIA, M. F. A EBSERH e a privatização da saúde no Brasil. **Redalyc**, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=.....>. Acesso em: 8 abr. 2024.
- ANDERSSON, M.; MOEN, Ø.; BRETT, P. O. The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 55, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101554>. Acesso em: 22 ago. 2024.
- APARECIDA, L. Y.; MARTINS, D. G. M. A influência da liderança servidora na satisfação no trabalho: uma análise das publicações internacionais. **Gestão, Inovação e Empreendedorismo**, v. 7, n. 1, p. 26-41, 2024. Disponível em:

<http://ojs.faculademetropolitana.edu.br/index.php/revista-gestao-inovacao/article/view/120/92>. Acesso em: 24 out. 2024.

AREKAR, K.; JAIN, R.; DESHPANDE, B.; SHERIN, P. Relationship between individual and structural determinants on job satisfaction: analysis of employee turnover in the Indian context. **The Journal of Developing Areas**, v. 50, n. 6, p. 387-398, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0149>. Acesso em: 22 jul. 2024.

ARUN, K. K.; PALANICHAMY, P. Exploring perceived organisational support and work environment with its relationship on job performance of employees. **International Journal of Business and Administration Research Review**, v. 1, n. 11, p. 72-83, 2015. Disponível em: https://serialsjournals.com/abstract/66518_cha-8.pdf. Acesso em: 20 ago. 2024.

AYDEMIR-DEV, M.; BAYRAM, N. **Analysis of factors affecting employee job satisfaction**. In: 38th International Academic Conference, Praga, jan. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.20472/IAC.2018.038.004>. Acesso em: 22 jul. 2024.

BALAMURUGAN, G.; SANTHIYA, B. A study on role of organizational climate on employees job satisfaction. **International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)**, v. 4, n. 4, p. 834-836, jun. 2020. Disponível em: <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd30749.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2024.

BAPORIKAR, N. Effect of reward on motivation and job satisfaction. **International Journal of Applied Management Sciences and Engineering**, v. 8, n. 1, p. 12-51, jan. 2021. Disponível em: <https://www.igi-global.com/article/effect-of-reward-on-motivation-and-job-satisfaction/271266>. Acesso em: 15 mar. 2024.

BARKEN, R.; DENTON, M.; SAYIN, F. K.; ZEYTINOGLU, I. The influence of autonomy on personal support workers' job satisfaction, capacity to care, and intention to stay. **Home Health Care Services Quarterly**, v. 37, n. 4, p. 1-19, out. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01621424.2018.1493014>. Acesso em: 22 jul. 2024.

BERGMAN, M. E.; PAYNE, S. C. Interdisciplinary collaborations facilitate safety climate research. **Journal of Loss Prevention in the Process Industries**, v. 53, p. 18-24, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2017.05.011>. Acesso em: 30 ago. 2024.

BORGES, J. C. P.; BARCELOS, M.; RODRIGUES, M. S. Empresarização da saúde pública: o caso da EBSEH. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 75-90, out./dez. 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4417/441760643006/441760643006.pdf>. Acesso em: 7 out. 2024.

BRASIL. Conselho de Saúde. **Resolução nº 466**, de 12 de dezembro de 2012. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>.

BRASIL. Decreto nº 7.082, de 27 de janeiro de 2010. Estabelece as diretrizes para a reestruturação e revitalização dos hospitais universitários federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7082.htm. Acesso em: 07 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011.** Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares — EBSEH; Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12550.htm. Acesso em 10 set. 2024

BRAVO, G. M. F.; AGUILAR CHÁVEZ, P. V.; BECERRA JULCA, A. E.; LARA CIEZA, D.; JESÚS RAMÍREZ, G. D.; ZAVALA PESANTES, H. W. Clima organizacional y satisfacción laboral en el servicio de emergencia de un hospital estatal. **SCIENDO**, v. 21, n. 3, p. 369-374, 2018. DOI: <https://doi.org/10.17268/sciendo.2017.041>. Acesso em: 10 jul. 2024.

BUSQUE-CARRIER, M.; RATELLE, C.; LE CORFF, Y. Work values and job satisfaction: the mediating role of basic psychological needs at work. **Journal of Career Development**, v. 49, n. 4, p. 789-803, set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/08948453211043878>. Acesso em: 22 jul. 2024.

CÁRDENAS BOHÓRQUEZ, J.; et al. **Organizational Climate Theoretical Model and its Relationship with the Occupational Safety and Health Management.** In: IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 2020. Proceedings [...]. p. 1241-1245. DOI: <https://doi.org/10.1109/IEEM45057.2020.9309900>. Acesso em: 25 set. 2024.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). **Psico-USF**, v. 13, n. 2, p. 203-214, dez. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusf/a/X3ywpQW7VqQ7tGx8wRBBfPJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2024.

CARVALHO, D. B.; OLIVEIRA, E. C. de. Clima organizacional: estudo de caso em um hospital privado, sem fins lucrativos, do interior do Centro Oeste de Minas Gerais. **Revista Acadêmica Conecta FASF**, v. 2, n. 1, 2017. Disponível em: <http://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/view/50>. Acesso em: 13 dez. 2024.

CHIANG, F. F. T.; BIRTCH, T. A. Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 1, p. 3-9, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.007>. Acesso em: 12 ago. 2024.

CHIANG VEGA, M. M. et al . Clima organizacional y satisfacción laboral: Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. **Salud de los Trabajadores**, Maracay , v. 19, n. 1, p. 05-16, jun. 2011 . Disponível em: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382011000100002&lng=es&nrm=iso. Acesso em 21 feb. 202.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000. Disponível em: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PWhatWhy.pdf. Acesso em 12 out. 2024.

DEVELLIS, R. F. **Scale development: theory and applications**. 4. ed. Sage Publications, 2016. Disponível em: <https://tms.iau.ir/file/download/page/1635238305-develis-2017.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2024.

DICKHÄUSER, O.; et al. A meta-analytic review of achievement goal measures: Different labels for the same constructs or different constructs with similar labels? *Psychological Bulletin*, v. 146, n. 6, p. 481-514, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1037/bul0000228>. Acesso em: 5 set. 2024.

DUARTE, F. J. O regime jurídico único e a Consolidação das Leis do Trabalho: uma análise comparativa. *Revista de Direito do Trabalho*, 2017. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/123890>. Acesso em: 23 jul. 2024.

EDMONDSON, A. C. Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In: Kramer, R. M. & Cook, K. S. (Eds.). **Trust and Distrust In Organizations: Dilemmas and Approaches**. New York: Russell Sage Foundation. p. 239–272, 2004.

EISENBERGER, R.; CORDOBA, V.; SHERIDAN, K.; Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 71, n. 3, p. 503-507, 1986.

EHRHART, M. G.; KUENZI, M. Exploring aspects of workplace climates in Canada: Implications for the human resources of health-care. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 53, p. 415-431, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12082>. Acesso em: 15 ago. 2024.

EKVALL, G. Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 1, p. 1-14, 1996. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2000-16060-009>. Acesso em: 14 ago. 2024.

EL NAHAS, Amany A.; BAKR, Manal M.; SHRIEF, Nabila M. Relationship between the Quality of Administrative System and Health Care Provided to the Patients among Hospital Managers. *Menoufia Nursing Journal*, v. 3, n. 2, p. 25-36, 2018. Disponível em: https://journals.ekb.eg/article_121021.html. Acesso em: 13 dez. 2024.

ENGLEHARDT, C. S.; SIMMONS, P. Organizational flexibility for a changing world. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 23, n. 3, p. 113-121, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730210424057>. Acesso em: 10 ago. 2024.

FU, W.; DESHPANDE, S. P. The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, v. 124, n. 2, p. 339-349, out. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>. Acesso em: 3 maio 2024.

GARCIA, I.; FERNÁNDEZ CASTILLO, R.; SÁNCHEZ, E. Nursing organizational climates in public and private hospitals. *Nursing Ethics*, v. 21, n. 4, p. 478-489, out. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0969733013503680>. Acesso em: 15 mar. 2024.

GARCÍA-BUADES, M. E.; PEIRÓ, J. M.; MONTAÑEZ-JUAN, M. I.; KOZUSZNIK, M. W.; ORTIZ-BONNÍN, S. Happy-productive teams and work units: a systematic review of the 'happy-productive worker thesis'. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 17, n. 1, p. 69, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph17010069>. Acesso em: 22 jul. 2024.

GAUNYA, C. R. Organizational climate as a determinant of job satisfaction among public sector employees in Kisii County, Kenya. *Journal of Resources Development and*

Management, v. 23, p. 47-52, 2016. Disponível em:

<https://core.ac.uk/download/pdf/234696319.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2024.

GHASEMY, M.; ALVANI, S. R.; LIM, A. B.; CEPEDA-CARRION, I. F.; CEPEDA-CARRION, G. A satisfação no trabalho de acadêmicos de ciências sociais é prevista por emoções, desempenho no trabalho, eventos de trabalho e características do ambiente de trabalho? Uma demonstração de uma abordagem de formulação de políticas baseada em dados. **Higher Education Policy**, v. 34, p. 902–927, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41307-019-00172-y>. Acesso em: 20 jul. 2024.

GONZALEZ I. B., MELO N.A., LIMÓN M.L. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. **Estudios Gerenciales**, v. 31 n.134, p. 8-19, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>. Acesso em 21 fev. 2024.

GORMLEY, D. K. Factors affecting job satisfaction in nurse faculty: a meta-analysis. **Journal of Nursing Education**, v. 42, n. 4, p. 174-178, abr. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.3928/0148-4834-20030401-08>. Acesso em: 22 jul. 2024.

GROZA, A.; LUCHIAN-URSACHI, N. Relația dintre climatul organizațional și satisfacția pentru muncă a angajaților din mediul educațional. **Psihologie. Revista Științifico-Practică**, v. 1, n. 29, p. 158-165, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.52507/2345-1106.2021-1.29>. Acesso em: 15 mar. 2024.

GUEVARA, D. Administrative management model to improve the health service of the hospital. **SCIÉND**O, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.17268/sciendo.2022.021>. Acesso em: 15 jun. 2024.

GUTIÉRREZ VARGAS, L. M.; ALEGRE, J.; PASAMAR, S. Explaining job satisfaction through the use of work–family benefits and their impact on the employee’s family context. **International Journal of Manpower**, v. 44, n. 9, p. 20-36, nov. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2022-0055>. Acesso em: 22 jul. 2024.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507376900167>. Acesso em 06 mar. 2024.

HAN, S. J.; McLEAN, G. N. Effects of family-supportive supervisor behaviors and organizational climate on employees. **European Journal of Training and Development**, v. 44, n. 6/7, p. 659-674, jun. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2019-0195>. Acesso em: 12 abr. 2024.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 268-279, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>. Acesso em: 17 abr. 2024.

HASHEMI, J.; SADEQI, M. The relationship between job satisfaction and organizational climate: A case study of government departments in Divandarreh. **World Scientific News**, v. 274, p. 383-392, 2016. Disponível em: <https://worldscientificnews.com/the-relationship->

between-job-satisfaction-and-organizational-climate-a-case-study-of-government-departments-in-divandarreh/. Acesso em: 20 jul. 2024.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work** (2. ed.). New York: John Wiley, 1959.

HOPPOCK, R. **Job satisfaction**. New York: Harper and Brothers, 1935.

HWANG, B-D. Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hospital Administrative Staffs according to Their Majors. **The Journal of the Korea Contents Association**, v. 8, n. 6, p. 186-194, 2008. DOI: 10.5392/JKCA.2008.8.6.186. Acesso em: 5 jul. 2024.

JALALKAMALI, M.; ALI, A. J.; HYUN, S. S. H.; NIKBIN, D. Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance. **Management Decision**, v. 54, n. 4, p. 796-814, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0003>. Acesso em: 13 dez. 2024.

JAMES, L. R.; CHOI, C. C.; KO, C.-H. E.; MCNEIL, P. K.; MINTON, M. K.; WRIGHT, M.; KIM, K.-I. Organizational and psychological climate: A review of theory and research. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 17, n. 1, p. 5–32, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>. Acesso em: 18 ago. 2024.

JILKE, S. Job Satisfaction and Regime Change: Evidence from a Natural Experiment. **International Public Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 370-396, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1043168>. Acesso em: 15 jun. 2024.

JUARIYAH, L.; SAKTIAN, I. R. Does Motivators Determine Employees' Job Satisfaction? Testing Herzberg Theory of Motivation in Indonesian Café and Restaurant Context. **KnE Social Sciences**, v. 3, p. 482–490, 2018. Disponível em: <https://kneopen.com/KnE-Social/article/view/1905/>. Acesso em: 13 dez. 2024.

JUNIOR, I. J.; FREITAS, J. V. **Entender e gerir a cultura da sua empresa: uma abordagem integrada ao desempenho e clima organizacional**. 1. ed. Belo Horizonte: Editora Autografia Edição e Comunicação, 2020. Acesso em: 20 jul. 2024.

JYOTI, J. Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment and intention to leave: an empirical model. **Journal of Business Theory and Practice**, v. 1, n. 1, p. 66-82, fev. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.22158/jbtp.v1n1p66>. Acesso em: 22 jul. 2024.

KARANIKI-MURRAY, M.; MICHAELIDES, G.; WOOD, S. Job demands, job control, psychological climate, and job satisfaction: a cognitive dissonance perspective. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 4, n. 1, p. 19-33, set. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2017-0012>. Acesso em: 22 jul. 2024.

KAROKI, A. W.; MWANGANGI, P. Influence of Contract Management on Performance of Public Hospitals in Nairobi City County, Kenya. **International Journal of Supply Chain and Logistics**, v. 4, n. 1, p. 1-15, 2020. DOI: 10.47941/ijscsl.457. Acesso em: 10 mai. 2024.

KELLER, E.; DE AGUIAR, M. A. F. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra e Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2020. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1314>. Acesso em: 30 mar. 2024.

- KHADIVI, A.; NIKBAKHT GAVGANI, A.; KHALILI, M.; ABOUHAMZEH, K. Is there a relationship between organizational climate and nurses' performance? Exploring the impact with staff's satisfaction as the mediator. *International Journal of Healthcare Management*, v. 13, n. 4, p. 312-319, ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1656859>. Acesso em: 22 jul. 2024.
- KUMARESWARAN, S.; MUHADI, S. U.; SATHASIVAM, J.; SUNDRAM, B. M. Job Satisfaction Among Administrative Staff in Health Department. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, v. 7, n. 11, p. e001892, 2022. DOI: <https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i11.1892>. Acesso em: 10 ago. 2024.
- KURTESSIS, J. N.; EISENBERGER, R.; FORD, M. T.; BUFFARDI, L. C.; STEWART, K. A.; ADIS, C. S. Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, v. 43, n. 6, p. 1854-1884, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>. Acesso em: 5 ago. 2024.
- LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, v. 33, n. 1, p. 159-174, 1977. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/843571/>. Acesso em: 17 out. 2024.
- LECHNER, C. M.; SORTHEIX, F. M.; GÖLLNER, R.; SALMELA-ARO, K. The development of work values during the transition to adulthood: A two-country study. *Journal of Vocational Behavior*, v. 99, p. 52-65, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.12.004>. Acesso em: 13 dez. 2024.
- LEE, J. W. A Study Using Structural Equations on How the Role Stress of Administrative Workers in General Hospitals Affects Burnout, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Analysis. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, v. 17, n. 1, p. 622-628, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2016.17.1.622>. Acesso em: 5 mai. 2024.
- LEE, J.-H.; HWANG, J.; LEE, K.-S. Job satisfaction and job-related stress among nurses: the moderating effect of mindfulness. *Work*, v. 62, n. 1, p. 87-95, fev. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3233/WOR-182843>. Acesso em: 15 mar. 2024.
- LEE, X.; YANG, B.; LI, W. Os fatores que influenciam a satisfação no trabalho e sua relação com a intenção de rotatividade: tomando como exemplo funcionários em início de carreira. *Anales de Psicología*, v. 33, n. 3, p. 697-707, 2017. DOI: <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238551>. Acesso em: 18 jul. 2024.
- LIU, D.; LIAO, H.; LO, K.; LI, P.; LIU, J. Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of positive affect and the moderating role of creative self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, v. 40, n. 3, p. 319-334, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2338>. Acesso em: 10 set. 2024.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, v. 51, n. 6, p. 947-967, Dec. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/LgCV37y4Hw6KKGdrrwTZRKJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 ago. 2024.

- LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.
- MAAN, A. T.; ABID, G.; BUTT, T. H.; ASHFAQ, F.; AHMED, S. Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. **Future Business Journal**, v. 6, n. 1, p. 1-12, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>. Acesso em: 13 dez. 2024.
- MACKAY, C. J.; COUSINS, R.; KELLY, P. J.; LEE, S.; McCAIG, R. S. Development of a new survey tool to assess workplace health and wellbeing. **Data in Brief**, v. 9, p. 38-42, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.dib.2016.08.002>. Acesso em: 22 jul. 2024.
- MARTIN, P. A.; UDDIN, D. **The influences of communication satisfaction on organizational climate subscales of humanistic thrust and esprit**. In: SIGMA THETA TAU INTERNATIONAL 38th Biennial Convention, 2005, Indianapolis. Proceedings [...]. Disponível em: https://stti.confex.com/stti/bcscience38/techprogram/paper_24869.htm. Acesso em: 20 set. 2024.
- MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. **Psicologemas**, v. 3, n. 5, p. 59-74, 1989. Disponível em: https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF. Acesso em: 22 maio 2024.
- MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/967>. Acesso em: 23 jun. 2024.
- MENEZES, I. G.; NASCIMENTO, S. C.; PINHO, A. P. M.; GOMES, A. S. R. Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 26, n. 3, p. 305-316, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300003>. Acesso em: 17 jul. 2024.
- MNCWANGO, B.; MASENGE, A.; PUTTERGILL, C. Job satisfaction in South Africa: the quest for job quality. **African Journal of Employee Relations**, v. 47, dez. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.25159/2664-3731/11686>. Acesso em: 22 jul. 2024.
- MOUCHIARAN, S.; AMUTHAN, T. B. Influence of organizational climate in job satisfaction among the employees in logistics firms. **i-manager's Journal on Management**, v. 18, n. 1, p. 52-57, jan. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.26634/jmgt.18.1.19896>. Acesso em: 22 jul. 2024.
- NASCIMENTO, R. F.; CANTERI, M. H. G.; KOVALESKI, J. L. Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: revisão sistemática pelo método PRISMA. **Revista Gestão & Conexões**, v. 8, n. 2, p. 44-58, 2019. DOI: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23541.44-58>. Acesso em: 14 ago. 2024.
- NIELSEN, K.; DANIELS, K. The relationship between transformational leadership and employee well-being: a systematic review and meta-analysis. **Work & Stress**, v. 30, n. 2, p.

152-169, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1180312>. Acesso em: 20 abr. 2024.

NISHIO, E. A. (Ed.). Governança corporativa e gestão hospitalar. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 30, n. 6, p. 3-4, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-0194201700080>. Acesso em: 25 mai. 2024.

NOBRE, L. S.; CARVALHO, P. R. **A satisfação dos trabalhadores e sua relação com o clima organizacional em hospitais públicos**. 2016. Acesso em: 5 set. 2024.

NURMI, K.; KYNGÄS, J.; KYNGÄS, N. Synthesis of Employer and Employee Satisfaction—Case Nurse Rostering in a Finnish Hospital. **Journal of Advances in Information Technology**, v. 7, n. 2, p. 97-104, 2016. Disponível em: <https://www.jait.us/index.php?a=show&c=index&catid=174&id=940&m=content>. Acesso em: 13 dez. 2024.

OLIVEIRA, D. G. de; SILVA, B. L. V. da. Clima e cultura organizacional em universidades públicas: uma revisão integrativa da literatura. **Cadernos de Administração UNIFOA**, v. 19, n. 54, 2023. DOI: <https://doi.org/10.47385/cadunifoa.v19.n54.5237>. Acesso em: 17 abr. 2024.

PANDY, P.; ASTHANA, P. K. An empirical study of factors influencing job satisfaction. **Indian Journal of Commerce and Management Studies**, v. 8, n. 3, p. 96-105, 2017. DOI: <https://doi.org/10.18843/ijcms/v8i3/11>. Acesso em: 17 ago. 2024.

PATTERSON, M. G.; WARR, P. B.; WEST, M. A. Organizational climate and company Productivity: the role of employee affective well-being. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 78, n. 2, p. 191-212, 2005. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/227609439_Organizational_Climate_and_Company_Productivity_The_Role_of_Employee_Affect_and_Employee_Level. Acesso em: 28 set. 2024.

PAULA, A. P. V. de; QUEIROGA, F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. **Rev. Psicologia Organizacional Trabalho**, Brasília, v. 15, n. 4, p. 362-373, dez. 2015. Disponível em: <https://tinyurl.com/mfpjy4ye>. Acesso em: 20 fev. 2024.

PEDUZZI, M.; SILVA, M. C. F. da; AGUILAR-DA-SILVA, R. H.; SOUZA, H. S.; CRIVELLO, A.; MARQUES, A. S. Relações entre clima de equipe e satisfação no trabalho na Estratégia Saúde da Família. **Revista de Saúde Pública**, v. 55, p. 1-10, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/QDsWdgs6ZZV46dMS4PpdwXJ>. Acesso em: 13 dez. 2024.

PLATIS, C.; REZANOS, A.; ZIMERAS, S. Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 175, p. 480-487, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1226>. Acesso em: 13 dez. 2024.

PUTRA, E. M.; ASNUR, L. Analysis of employee satisfaction towards salary, position, position promotion, and supervision. **International Journal of Social Science and Business**, v. 4, n. 4, p. 569, dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.23887/ijssb.v4i4.30411>. Acesso em: 22 jul. 2024.

- PUTTI, J. M.; KHEUN, L. S. Organizational climate-job satisfaction relationship in a public sector organization. **International Journal of Public Administration**, v. 9, n. 4, p. 337-344, 1986. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900698608524521>. Acesso em: 22 jul. 2024.
- RAHIMIĆ, Z. Influence of organizational climate on job satisfaction in Bosnia and Herzegovina companies. **International Business Research**, v. 6, n. 3, p. 129-139, 2013. Disponível em: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/24224>. Acesso em: 15 mar. 2024.
- RAMOS, F. V. M. Liderazgo y clima organizacional como agentes constructores de una cultura organizacional en instituciones de nivel superior. **Visión Educativa IUNAES**, v. 6, n. 13, p. 43-52, 2012. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3995882>. Acesso em: 28 jun. 2024.
- RAO, B. P.; SHETTY, R. G. Case study on job satisfaction of subcontractors: marine project. **International Journal of Advanced and Applied Sciences**, v. 4, n. 1, p. 23-27, dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.01.004>. Acesso em: 22 jul. 2024.
- RAVAGHI, H.; FOROUGH, Z.; NEMAT, A.; BÉLORGEOT, V. A holistic view on implementing hospital autonomy reforms in developing countries: a systematic review. **Health Policy and Planning**, v. 33, p. 1118–1127, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/heapol/czy095>. Acesso em: 18 jul. 2024.
- RIBEIRO, L. de A. M.; VEIGA, H. M. da S. Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares. **Revista Psicologia e Saúde**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 63–76, 2022. DOI: 10.20435/pssa.v14i1.1681. Disponível em: <https://pssaucdb.emnuvens.com.br/pssa/article/view/1681>. Acesso em: 20 out. 2024.
- RIYANTO, S.; ENDRI, E.; HERLISHA, N. Efeito da motivação no trabalho e da satisfação no trabalho no desempenho dos funcionários: papel mediador do engajamento dos funcionários. **Problems and Perspectives in Management**, v. 19, n. 3, p. 162-174, 2021. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14). Acesso em: 25 jul. 2024.
- RODRIGUES, J. L. K.; COSTA, S. O.; LIMA, T. J.; COELHO, F. A.; SILVA, J. L. G.; SANTOS, N. M. B. F. A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma instituição federal de ensino superior. **ENIAC Pesquisa**, Guarulhos, v. 5, n. 1, jan. /jun., 2016. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/259>. Acesso em: 14 jul. 2024.
- ROELEN, C. A. M.; KOOPMANS, P. C.; GROOTHOF, J. W. Which work factors determine job satisfaction? **Work**, v. 30, n. 4, p. 433-439, 2008. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18725706/>. Acesso em: 15 jul. 2024.
- SAEED, S. A.; OMED, S.; RASHID, K. M. The effect of different leadership styles on job satisfaction. **Organization and Human Capital Development**, v. 2, n. 2, p. 16-30, out. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.31098/orcadev.v2i2.1747>. Acesso em: 12 abr. 2024.
- SAFITRA, S. B.; ERLINA, R.; RIBHAN, R. Efeito do clima organizacional no desempenho dos funcionários com a satisfação no trabalho como variável mediadora. **International Journal of Progressive Sciences and Technologies**, v. 27, n. 2, p. 414-421, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.52155/ijpsat.v27.2.3279>. Acesso em: 8 maio 2024.

SANTANA, J. J.; ESTENDER, A. C. Clima organizacional como satisfação dos colaboradores. **Revista Terceiro Setor e Gestão de Anais-UNG-Ser**, v. 12, n. 1, p. 20-33, 2019. DOI: <https://doi.org/10.33947/1982-3290-v12n1-3354>. Acesso em: 19 abr. 2024.

SANTOS, A. P.; LIMA, R. S. Impactos da legislação trabalhista na satisfação e engajamento dos colaboradores. **Cadernos de Administração**, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/12349/437>. Acesso em: 12 maio 2024.

SANTOS, L. F.; TORRES, T.; ANDRADE, J. C. de; SILVA, F. S. da; SANTANA, R. J. S.; CHAVES, R. P.; SILVA, A. P. L. da. The organizational climate relevance in organizations. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 4, p. e0310413147, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i4.13147. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13147>. Acesso em: 13 dez. 2024.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Saint Paul Editora, 2021. Acesso em: 17 ago. 2024.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational climate and culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, n. 1, p. 361-388, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>. Acesso em: 10 ago. 2024.

SCHNETTLER, T., BOBE, J., SCHEUNEMANN, A., FRIES, S., GRUNSCHHEL, C. Is it still worth it? Applying expectancy-value theory to investigate the intraindividual motivational process of forming intentions to drop out from university. **Motivation and Emotion**, v. 44, p. 491–507, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09822-w>. Acesso em: 22 mar. 2024.

SCHULTE, M.; OSTROFF, C.; SHMULYIAN, S.; KINICKI, A. Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. **The Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 3, p. 618–634, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0014365>. Acesso em: 28 set. 2024.

SHIN, S.; OH, S. J.; KIM, J.; LEE, I.; BAE, S. H. Impact of nurse staffing on intent to leave, job satisfaction, and occupational injuries in Korean hospitals: A cross-sectional study. **Nursing and Health Sciences**, v. 22, n. 3, p. 658-666, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/nhs.12709>. Acesso em: 12 jul. 2024.

SILVA, L. I.; FERREIRA, D. D. M. Clima organizacional e satisfação no trabalho: uma revisão integrativa da literatura. **Revista FSA**, v. 20, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revistafsa.fsnet.com.br/index.php/fsa/article/view/xyz>. Acesso em: 13 dez. 2024.

SINGH, A.; WALDIA, N. “If you want peace avoid interpersonal conflict”: a moderating role of organizational climate. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 11, n. 4, p. 892-912, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2023-0128>. Acesso em: 15 mar. 2024.

SINHA, N. How organizational climate affects job satisfaction. **International Journal of Scientific Research in Engineering and Management**, v. 8, n. 4, p. 1-5, abr. 2024. Disponível em: <https://ijsrem.com/download/how-organizational-climate-affects-the-job-satisfaction/>. Acesso em: 15 mar. 2024.

SIRGY, M. J.; LEE, D. J. Work-life balance: a quality-of-life model. *Applied Research in Quality of Life*, v. 11, n. 4, p. 1059-1082, jul. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11482-015-9419-6>. Acesso em: 22 jul. 2024.

SMITH, P. C.; KENDALL, L. M.; HULIN, C. L. **The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes**. Chicago: Rand McNally, 1969.

SODRÉ, F.; LITTIKE, D.; DRAGO, L. M. B.; PERIM, M. C. M. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: um novo modelo de gestão? *Serviço Social & Sociedade*, n. 114, p. 365-380, abr./jun. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ssoc/a/m9mFrqzgRhYCMgDkmyNhhtd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2024.

SPECTOR, P. E. **Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997. Disponível em <https://sk.sagepub.com/book/mono/job-satisfaction/toc>. Acesso em: 12 jun. 2024.

SOUSA, J. R. de; SOUZA, D.S.R. ESTILO DE LIDERANÇA DO GESTOR E A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES COM OS FATORES DE INFLUÊNCIA NO CLIMA. *Revista Valore*, [S. l.], v. 5, p. 302–315, 2021. DOI: 10.22408/rev502020865302-315. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/865>. Acesso em: 20 set. 2024.

SURYANA, D. O Efeito do Clima Organizacional e da Remuneração na Satisfação no Trabalho e no Desempenho dos Funcionários. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, v. 2, n. 7, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.55324/ijoms.v2i7.474>. Acesso em: 17 abr. 2024.

SYPNIEWSKA, B. A. Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary Economics*, v. 8, n. 1, p. 57-72, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.131>. Acesso em: 22 jun. 2024.

TURNBULL, B.; GRAHAM, M.; TAKET, A. Diversified organizational inequality regimes and ideal workers in a “growth-driven,” “diverse,” “flexible” Australian company: a multilevel grounded theory. *Social Sciences*, v. 11, n. 8, p. 325, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci11080325>. Acesso em: 5 maio 2024.

VALAEI, N.; REZAEI, S. Job satisfaction and organizational commitment: an empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, v. 39, n. 12, p. 1663-1694, dez. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>. Acesso em: 22 jul. 2024.

VICTOR, B.; CULLEN, J. B. The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, v. 33, n. 1, p. 101-125, 1988. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1130467. Acesso em 12 nov. 2024.

VIEIRA, D.; AZEVEDO, C. N. de; VIEIRA, G.; CLEMENTE, L.; BALTAZAR, T.; FIGUEIREDO, T. Satisfação profissional: comparando o setor público e o setor privado. *Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, n. 3, 2014. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/1868>. Acesso em: 12 maio 2024.

VORINA, A.; SIMONIČ, M.; VLASOVA, M. An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. **Economic Themes**, v. 55, n. 2, p. 243-262, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>. Acesso em: 22 jul. 2024.

WALCZAK, R. Satisfaction of basic psychological needs as a mediator between basic self-esteem and job satisfaction. **Psychological Journal**, v. 24, n. 3, p. 519-527, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.14691/CPJ.24.3.519>. Acesso em: 13 dez. 2024.

WEISS, H. M.; CROPANZANO, R. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. **Research in Organizational Behavior**, v. 18, p. 1-74, 1996. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308596800047>. Acesso em: 13 dez. 2024.

WISNIEWSKI, J. M.; JACINTO, C.; YEAGER, V. A.; CASTRUCCI, B.; CHAPPLE-MCGRUDER, T.; GOULD, E. A. Opportunities to improve employee satisfaction within state and local public health agencies. **Journal of Public Health Management and Practice**, v. 25, n. 5, p. 440-447, set./out. 2019. Disponível em: https://journals.lww.com/jphmp/Abstract/2019/09000/Opportunities_to_Improve_Employee_Satisfaction.5.aspx. Acesso em: 15 mar. 2024.

XU, Z.; SUNTRAYUTH, S. Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121>. Acesso em: 25 ago. 2024.

YAMASSAKE, R. T. et al. Satisfação no trabalho vs. clima organizacional: estudo transversal em profissionais de enfermagem brasileiros. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 29, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/reuerj.2021.62718>. Acesso em: 13 abr. 2024.

YOUSAF, S. Dissecando a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg para Prever a Satisfação no Trabalho: Evidências Empíricas da Indústria de Telecomunicações do Paquistão. **The Lahore Journal of Business**, v. 8, n. 2, p. 85-128, 2019. DOI: <https://doi.org/10.35536/ljb.2019.v8.i2.a4>. Acesso em: 13 dez. 2024.

ZANIBONI, S.; TRUXILLO, D. M.; RINEER, J. R.; BODNER, T. E.; HAMMER, L. B.; KRAINER, M. Relating age, decision authority, job satisfaction, and mental health: a study of construction workers. **Work, Aging and Retirement**, v. 2, n. 4, p. 428-435, out. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/workar/waw006>. Acesso em: 22 jul. 2024.

ZELNY, M. **Multiple criteria decision making**. New York: McGraw-Hill, 1982

ZOHAR, D.; LURIA, G. A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 90, n. 4, p. 616-628, jul. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.616>. Acesso em: 17 set. 2024.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL

- 1- Qual seu vínculo de trabalho no HU-UFGD? ☐ CLT (EBSERH) ☐ RJU
- 2- Idade: _____
- 3- Sexo: ☐ feminino ☐ masculino ☐ Outro
- 4- Estado Civil: ☐ com companheira (o) ☐ sem companheira (o)
- 5- Filhos: ☐ Sim. Quantos _____ ☐ Não
- 6- Incluindo você, quantas pessoas moram em sua casa? _____
- 7- Renda Bruta Pessoal por mês (em R\$): _____
- 8- Renda Bruta Familiar por mês(em R\$) _____
- 9- Nível de Formação Acadêmica ☐ Médio ☐ Técnico ☐ Superior ☐ Pós-graduação
- 10- Nível do Cargo que ocupa em seu concurso no HU-UFGD: ☐ Técnico ☐ Médio
☐ Superior
- 11- No organograma do HU-UFGD, você está diretamente vinculado a um(a): ☐ Divisão
☐ Setor ☐ Unidade
- 12- Ocupa função gratificada? ☐ Sim ☐ Não
- 13- Número médio de horas semanais trabalhadas: _____

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O (A) Senhor (a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada **“CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: ANÁLISE ENTRE DIFERENTES VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS EM UM HOSPITAL PÚBLICO”**, desenvolvida pela pesquisadora Marcella Machado Moura, aluna do Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal da Grande Dourados- UFGD, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a. Vera Luci de Almeida.

O objetivo do estudo é correlacionar a percepção de clima organizacional, satisfação no trabalho e vínculo empregatício em área administrativa do HU-UFGD.

Desta forma, **gentilmente gostaria de consultá-lo(a) sobre seu interesse e disponibilidade de cooperar com a pesquisa.**

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não terá prejuízo algum caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, **ela é muito importante para a execução da pesquisa**. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas por você.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe asseguro, que seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo(a). Os dados provenientes de sua participação na pesquisa, oriundos das respostas fornecidas nos questionários, ficarão sob a guarda do pesquisador responsável pela pesquisa. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar ao pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

O (A) Sr (a) não terá custos e nem receberá qualquer benefício financeiro para participar da pesquisa. Se houver algum dano, comprovadamente decorrente da presente pesquisa, você terá direito a indenização, através das vias judiciais, como dispõe o código civil, o código do processo civil e a Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde (CNS)

Esclareço que há benefício direto com sua colaboração da referida pesquisa, com apoio aos gestores da instituição, com vistas a subsidiá-la na compreensão dos mecanismos envolvidos na percepção de clima organizacional e satisfação no trabalho, assim como para a adoção de medidas preventivas e corretivas no ambiente laboral, visando à melhoria da saúde dos trabalhadores. Quanto aos riscos envolvidos na sua participação da pesquisa, existe um desconforto mínimo para o participante durante a coleta de dados por meio do questionário, devido à sua extensão. Sendo assim, você tem o direito de não responder qualquer questão do questionário de gere desconforto, assim como interromper a coleta de dados ou retirar sua participação da pesquisa, caso seja esta sua vontade.

Caso o(a) Sr.(a) tenha dúvidas, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável Marcella Machado Moura pelo telefone (67) XXXX-XXXX, e/ou pelo e-mail **XXXXXX@hotmail.com**, ou ainda com o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (CEP), da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Endereço: Prédio da Reitoria, Unidade I, Sala 501, Rua João Rosa Góes, 1761 - Vila Progresso, Dourados - MS - Cep: 79.8255-070, Telefone: **(67) 3410-2853**/ Email: cep@ufgd.edu.br.

Caso aceite participar da pesquisa, assine a Declaração abaixo.

Declaração de Consentimento

Concordo em participar do estudo intitulado: “CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: ANÁLISE ENTRE DIFERENTES VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS EM UM HOSPITAL PÚBLICO”

_____ Nome do participante	Data: ____/____/____
_____ Assinatura do participante	

Eu, Marcella Machado Moura, declaro cumprir as exigências contidas nos itens IV.3 e IV.4, da Resolução nº 466/2012 MS.

Assinatura do Pesquisador

ANEXO 1 - ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE (ECOOS)

Eu concordo que...		Concordo Totalmente	Concordo levemente	Não concordo e nem discordo	Discordo levemente	Discordo Totalmente
FATOR 1: LIDERANÇA						
1	Meu chefe trata de forma justa e adequada seus servidores					
2	Confio nas decisões tomadas pelo meu chefe					
3	Meu chefe tem capacidade de motivar a equipe					
4	Meu chefe aceita sugestões para melhoria do trabalho					
5	Meu chefe encara os erros não propositais como oportunidade de crescimento					
6	Meu chefe conhece bem os aspectos técnicos do seu trabalho					
7	Meu chefe me mantém informado sobre as metas da unidade/setor/divisão					
8	Recebo elogios do meu chefe pela qualidade do meu trabalho					
9	Meu chefe tem uma visão clara sobre onde estamos indo e como faremos para chegar lá					
10	Participo das decisões que atingem o meu trabalho					
11	A comunicação com meu chefe é fácil e aberta					
12	Sou informado sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados da minha unidade/setor/divisão					
13	Existe igualdade de tratamento entre chefia e subordinados					
14	Sou avaliado de acordo com os resultados do meu trabalho					
15	Sou informado pelo meu chefe sobre os assuntos relativos à unidade/setor/divisão na qual trabalho					
16	A chefia envolve as pessoas em decisões que afetam os diferentes aspectos do trabalho (ambiente de trabalho, segurança, remuneração, estratégias etc.)					

Eu concordo que...		Concordo Totalmente	Concordo levemente	Não concordo e nem discordo	Discordo levemente	Discordo Totalmente
17	Considero que os empregados/servidores se sentem livres para expressar abertamente suas opiniões					
FATOR 2: DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL						
18	O que tenho aprendido nos treinamentos oferecidos na unidade melhora minhas condições de trabalho					
19	O que tenho aprendido nos treinamentos oferecidos pela Instituição melhora minha produtividade					
20	Os programas de treinamento e desenvolvimento têm procurado desenvolver o potencial técnico dos empregados/servidores da Instituição					
21	Os programas de treinamento e desenvolvimento têm procurado desenvolver o potencial humano dos empregados/servidores da Instituição					
22	Os últimos treinamentos que recebi pela Instituição atenderam às minhas expectativas					
23	Os conhecimentos que adquiro em programas de treinamento e desenvolvimento são aplicados no meu trabalho					
24	Participo do levantamento de minhas necessidades de treinamento e desenvolvimento					
25	Os programas de treinamento e desenvolvimento preparam realmente o profissional para desempenhar as atividades do cargo que ocupa					
26	Os treinamentos preparam o indivíduo para adaptar-se à sua unidade/setor/divisão de trabalho					
27	Na minha unidade/setor/divisão existe plano de treinamento e desenvolvimento para todos os empregados/servidores lotados					
28	Realizo o meu plano de treinamento e desenvolvimento de forma negociada					
FATOR 3: RELACIONAMENTO E ESPÍRITO DE EQUIPE						
29	O trabalho da minha equipe é bem distribuído entre os empregados/servidores					
30	Sou acolhido como um importante membro da minha equipe de trabalho					

Eu concordo que...		Concordo Totalmente	Concordo levemente	Não concordo e nem discordo	Discordo levemente	Discordo Totalmente
46	As condições do meu local de trabalho são satisfatórias					
47	Na minha unidade existem recursos de trabalho adequados para a realização do meu trabalho					
48	A Instituição se preocupa com a minha segurança no trabalho					
49	Existem medidas de segurança adequadas para a execução do meu trabalho					
50	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a segurança do empregado/servidor					
51	A Instituição se preocupa com meu bem-estar no trabalho					
52	Tenho as condições necessárias para a realização do meu trabalho					
FATOR 6: ESTRATÉGIA						
53	Conheço o planejamento estratégico da Instituição					
54	Conheço os indicadores e as metas traçadas pela Instituição					
55	Conheço a estrutura organizacional da Instituição					
56	Participei, de alguma forma, do processo de elaboração do planejamento estratégico					
57	Consigo aplicar nas minhas atividades diárias às diretrizes do planejamento estratégico					
58	A Instituição tem realizado as mudanças necessárias visando ao seu crescimento e desenvolvimento					
59	Na Instituição, os empregados/servidores são estimulados a participar das contínuas mudanças					
FATOR 7: REMUNERAÇÃO						
60	Minha remuneração é compatível com as responsabilidades do trabalho que realizo					
61	Minha remuneração está de acordo com a praticada pelo mercado					
62	De um modo geral, estou satisfeito com a minha remuneração					

Eu concordo que...		Concordo Totalmente	Concordo levemente	Não concordo e nem discordo	Discordo levemente	Discordo Totalmente
63	Considero as políticas de remuneração da Instituição justas e motivadoras					
64	A minha remuneração é melhor do que a da maior parte dos meus colegas de trabalho (dentro da unidade, setor ou divisão em que atuo)					

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO (S20/23)

Qual seu nível de satisfação com relação a(o)...	Totalmente Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Indiferente	Parcialmente Satisfeito	Totalmente Satisfeito
1.O trabalho enquanto propiciador de realização.					
2.As oportunidades que o seu trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca.					
3. As oportunidades que o seu trabalho oferece de fazer coisas de que gosta					
5. Os objetivos e metas que deve alcançar					
6. Higiene e salubridade do local de trabalho					
7. Ambiente e espaço físico do local de trabalho					
8. A iluminação do local de trabalho					
9. A ventilação do local de trabalho					
10. A climatização do local de trabalho					
13. As relações pessoais com as instâncias de poder (seus superiores / chefes)					
14. A supervisão sobre o trabalho que realiza					
15. Periodicidade da Supervisão (sobre o trabalho que realiza)					
16. Forma com que avaliam e julgam o seu trabalho					
17. Igualdade de tratamento e sentido de justiça					
18. O apoio recebido das instâncias superiores					
19.A possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho					
20.Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho					
21. Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho					
22 Modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos					
23. Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios					

ANEXO 3 - PARECER DO COMITE DE ÉTICA EM PESQUISA-UFGD



UNIVERSIDADE FEDERAL DA
GRANDE DOURADOS - UFGD



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: ANÁLISE ENTRE DIFERENTES VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS EM UM HOSPITAL PÚBLICO

Pesquisador: Marcella Machado Moura

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 77613124.1.0000.5160

Instituição Proponente: Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.771.249

Apresentação do Projeto:

1. Introdução

O ambiente hospitalar emprega os mais diversos cargos em seu rol de contratações, uma vez que, além da atividade fim de prestação de atendimentos em área da saúde, também co-atuam em uma rede de suporte administrativo para amparar todos os procedimentos realizados pela Instituição. Dentre os diversos profissionais lotados em área administrativa de uma instituição hospitalar, se destacam administradores, contadores, engenheiros, assistentes administrativos, equipe de segurança do trabalho, etc. Considerando que a área administrativa de um hospital é uma parte essencial da engrenagem que move o estabelecimento, depreende-se que estudar a percepção dos trabalhadores acerca do clima organizacional e satisfação no trabalho seja de fundamental relevância para subsidiar a área de gestão, visando a adoção de estratégias adequadas à promoção da saúde e bem-estar de seus colaboradores. A análise das percepções que colaboradores nutrem sobre os diversos aspectos de seu trabalho tem sido um tema relevante nos estudos envolvendo comportamento organizacional. (Menezes et al., 2009). Por sua vez, o clima institucional também é apontado como um importante ator no âmbito da gestão de pessoas (Keller; De Aguiar, 2020), podendo ser considerado um sinalizador dos elementos reguladores de desempenho dentro das instituições (Menezes; Gomes, 2010). Adiante nos conceitos, Oviedo e Calderón (1994), discorrem sobre a influência que o clima organizacional exerce sobre a percepção de satisfação no trabalho dos

Endereço: Rua João Rosa Góes, 1761

Bairro: Vila Progresso

CEP: 79.825-070

UF: MS

Município: DOURADOS

Telefone: (67)3410-2853

E-mail: cep@ufgd.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DA
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.771.249

empregados, corroborando com as justificativas de relevância para a proposta de trabalho. Deste modo, partindo do pressuposto que ambos os construtos mencionados interferem na experiência vivenciada pelo empregado dentro da Instituição, e que, considerando a possibilidade de diferentes vínculos empregatícios dentre os membros da equipe, propõem-se analisar o clima organizacional e satisfação no trabalho, confrontando os resultados frente aos diferentes regimes de contratação vinculados ao órgão.

2. Hipótese

Existe uma correlação significativa entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho em um ambiente hospitalar público. Espera-se que essa relação seja influenciada, dentre outros fatores, pelos diferentes tipos de vínculos empregatícios. Supõe-se também que fatores como segurança no emprego, oportunidades de crescimento profissional e participação nas decisões organizacionais possam desempenhar um papel mediador nessa relação, influenciando a percepção do clima e a satisfação no trabalho dos colaboradores. Ademais, conjectura-se que variáveis contextuais, como a carga de trabalho, o suporte da equipe, e a percepção de equidade salarial, também desempenhem um papel crucial na relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho, podendo modular os efeitos observados nos diferentes tipos de vínculos empregatícios. Esta pesquisa busca, portanto, proporcionar insights relevantes para a gestão de recursos humanos no contexto hospitalar público, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo para todos os profissionais envolvidos.

3. Metodologia Proposta

Estudo a Ser Realizado Propõem-se a realização de um estudo de abordagem quantitativa, transversal e descritiva de corte transversal. **Considerações Éticas da Pesquisa** O presente projeto será encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa do HU-UFGD, solicitando autorização para a realização do estudo, sendo garantido os direitos e deveres que relacionados aos participantes da investigação, à comunidade científica e ao Estado, conforme as exigências da Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, (Brasil, 2012). Os funcionários serão previamente questionados quanto ao seu interesse e disponibilidade em participar da pesquisa, e mediante concordância, assinarão o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Ressalta-se que será garantido o caráter confidencial e voluntário da participação, bem como o compromisso de divulgação dos resultados do trabalho. **Local da Pesquisa** A presente pesquisa propõe atuar no cenário da Gerência Administrativa (GAD) do Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD), **Caracterização e Recrutamento da Amostra** A população analisada contemplará todos os empregados públicos e

Endereço: Rua João Rosa Góes, 1761

Bairro: Vila Progresso

UF: MS

Município: DOURADOS

Telefone: (67)3410-2853

CEP: 79.825-070

E-mail: cep@ufgd.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DA
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.771.249

servidores federais que exercem suas atividades junto à GAD. Atualmente, a GAD possui em seu quadro 32 servidores vinculados ao Regime Jurídico Único e 72 empregados públicos regidos pela CLT. Portanto, o trabalho se embasará em uma população de 104 pessoas. Como a população a ser amostrada possui características distintas frente aos vínculos empregatícios avaliados, optou-se pela técnica de amostragem estratificada com alocação proporcional, com nível de confiança de 95% ($=0,05$). Após o cálculo do tamanho da amostra, fez-se a determinação do tamanho proporcional dos estratos, garantindo uma representação precisa, segundo sua proporção na população. Desta forma, obteve-se uma amostra mínima de 83 indivíduos, sendo necessário contemplar ao menos 26 servidores RJU e 57 empregados públicos vinculados à CLT. Análise Estatística Após a coleta de dados, as respostas serão compiladas em planilha do programa EXCEL, e posteriormente serão analisados em Software Estatístico SPSS. As correlações entre as variáveis serão analisadas através do coeficiente de correlação de Pearson. Procedimentos e Instrumentos da Pesquisa Para a escolha dos instrumentos de medida, foram selecionadas escalas disponíveis em língua portuguesa, com estudos de evidência de validação empírica publicados. Deste modo, propõe-se o uso de três instrumentos, os quais serão entregues pessoalmente pela pesquisadora, de forma impressa e em horário de expediente, para que os empregados públicos e servidores federais lotados na GAD, respondam, de acordo com sua disponibilidade de tempo. Estima-se que o tempo médio para a resposta dos formulários seja de cerca de 15 minutos. Os formulários que serão aplicados são: o Questionário sociodemográfico e profissional, o Escala de clima organizacional para Organizações de Saúde (ECOOS); o Questionário de Satisfação no Trabalho - S20/23. Para o questionário sociodemográfico e profissional serão solicitadas ao participante da pesquisa informações relativas à idade, sexo, estado civil, filhos, renda pessoal e familiar, formação profissional, tempo de formação na área que atua, local de trabalho, cargo, tempo de atuação na equipe atual, tipo de contrato de trabalho, média de horas trabalhadas por semana, tipo de turno, existência de outro vínculo empregatício. A escala definida para verificação de clima organizacional foi a proposta por Menezes et al., (2009). O instrumento trata-se de escala de autorrelato composta por 64 itens, divididos nos fatores segurança, estratégia, remuneração, relacionamento e espírito de equipe, relação com a comunidade, liderança e desenvolvimento profissional. Adotou-se a escala de Likert de 5 pontos para a concessão de respostas. A Satisfação no Trabalho será mensurada através do Questionário de Satisfação no Trabalho - S20/S23, elaborado por Meliá

4. Metodologia de Análise de Dados

Endereço: Rua João Rosa Góes, 1761

Bairro: Vila Progresso

UF: MS

Município: DOURADOS

CEP: 79.825-070

Telefone: (67)3410-2853

E-mail: cep@ufgd.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DA
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.771.249

Após a coleta de dados, as respostas serão compiladas em planilha do programa EXCEL, e posteriormente serão analisados em Software Estatístico SPSS. As correlações entre as variáveis serão analisadas através do coeficiente de correlação de Pearson.

5. Critério de Inclusão

Serão incluídos na pesquisa todos os empregados públicos e servidores federais, que exerçam suas atividades junto à GAD, desde que, há mais de 30 dias consecutivos.

6. Critério de Exclusão

Serão excluídos da pesquisa os indivíduos que estiverem em usufruto de qualquer tipo de afastamento legal da empresa, tais como licença médica, gestacional, férias ou outro.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário: Correlacionar a percepção de clima organizacional, satisfação no trabalho e vínculo empregatício em área administrativa de um hospital público.

Objetivo Secundário: Mensurar o clima organizacional entre trabalhadores de diferentes vínculos empregatícios em área administrativa de um hospital público. Mensurar o nível de satisfação laboral entre trabalhadores de diferentes vínculos empregatícios em área administrativa de um hospital público. Analisar se há diferenças entre as percepções de clima organizacional e satisfação no trabalho frente aos diferentes vínculos empregatícios que atuam no hospital.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos: Por se tratar de coleta de dados através de formulários impressos, é possível que transferência manual de dados para um sistema eletrônico resulte em erros de digitação e interpretação. Para tanto, é previsto que se aplique a dupla digitação independente. Também é possível que seja imputado o risco de constrangimento aos participantes no momento da entrevista. Assim, buscar-se-á minimizá-lo através de entrevistas individuais respeitando a vontade do entrevistado em participar ou não da pesquisa.

Benefícios: Almeja-se com a presente pesquisa promover uma reflexão a respeito das relações de trabalho que envolvam os construtos de clima organizacional e satisfação no trabalho, contemplando os empregados públicos e servidores federais lotados no HU-UFGD, especificamente na Gerência Administrativa.

Endereço: Rua João Rosa Góes, 1761

Bairro: Vila Progresso

UF: MS

Município: DOURADOS

CEP: 79.825-070

Telefone: (67)3410-2853

E-mail: cep@ufgd.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DA
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.771.249

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O presente estudo tem como objetivo correlacionar a percepção de clima organizacional e satisfação no trabalho dos servidores federais e empregados públicos de área administrativa de um hospital público. Os dados serão coletados através de 3 questionários, os quais avaliarão aspectos sociodemográficos, nível de clima organizacional e satisfação no trabalho. Para verificar a percepção do Clima Organizacional será utilizado o instrumento ECOOS, elaborado e validado por Menezes, Sampaio, Gomes, Teixeira e Santos (2009), especificamente para instituições de saúde. Para avaliação de satisfação no trabalho, utilizar-se-á o questionário de satisfação no trabalho S20/23, adaptado e validado por Carlotto e Câmara (2008). Os dados serão analisados estatisticamente, visando verificar a possível correlação entre os construtos, e ainda compará-los com o vínculo empregatício da amostra.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide ¿Conclusões ou Pendências ou Lista de Inadequações¿

Recomendações:

Vide ¿Conclusões ou Pendências ou Lista de Inadequações¿

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

1. Quanto ao registro de consentimento livre e esclarecido, versão " TCLEassinado.pdf"(esse é o nome do arquivo que está na plataforma), postado na Plataforma Brasil em 01/02/2024 seguem as seguintes considerações:

1.1. constar o Ressarcimento em caso de despesas em virtude da pesquisa, uma vez que somente há a previsão de indenização no TCLE postado;

PENDÊNCIA ATENDIDA

2. Incluir os itens Critério de Inclusão e Critério de Exclusão nas Informações Básicas da pesquisa, uma vez que tais itens não foram informados no protocolo.

PENDÊNCIA ATENDIDA

Considerações Finais a critério do CEP:

Diante do exposto, o CEP/UFGD, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS nº 510 de 2016, na Resolução CNS nº 466 de 2012 e na Norma Operacional nº 001 de 2013 do CNS, manifesta-se pela APROVAÇÃO em virtude do(a) pesquisador(a) ter atendido as recomendações do parecer n. 6.761.870.

Conforme orientações das resoluções vigentes que regem a ética em pesquisa com seres

Endereço: Rua João Rosa Góes, 1761

Bairro: Vila Progresso

UF: MS

Município: DOURADOS

CEP: 79.825-070

Telefone: (67)3410-2853

E-mail: cep@ufgd.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DA
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.771.249

humanos:

- * o pesquisador deve comunicar qualquer evento adverso imediatamente ao Sistema CEP/CONEP;
- * O pesquisador deve apresentar relatório parcial e final ao Sistema CEP/CONEP.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2280917.pdf	13/04/2024 11:16:00		Aceito
Cronograma	Cronograma_assinado.pdf	13/04/2024 11:15:36	Marcella Machado Moura	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa.pdf	13/04/2024 11:07:52	Marcella Machado Moura	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	13/04/2024 11:03:38	Marcella Machado Moura	Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto_Assinado.pdf	20/02/2024 11:23:00	Marcella Machado Moura	Aceito
Outros	Questionarios_da_Pesquisa.pdf	10/02/2024 09:19:02	Marcella Machado Moura	Aceito
Outros	Resolucao_FACE.pdf	10/02/2024 09:16:25	Marcella Machado Moura	Aceito
Folha de Rosto	folha_De_Rosto.pdf	10/02/2024 09:14:20	Marcella Machado Moura	Aceito
Declaração de concordância	Carta_Anuencia_HU_UFGD.pdf	02/02/2024 09:06:56	Marcella Machado Moura	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_assinado.pdf	01/02/2024 11:29:40	Marcella Machado Moura	Aceito
Outros	Declaracao_de_Compromisso.pdf	01/02/2024 11:14:00	Marcella Machado Moura	Aceito
Orçamento	Orcamento_assinado.pdf	01/02/2024 11:08:21	Marcella Machado Moura	Aceito
Outros	Carta_de_Viabilidade.pdf	01/02/2024 11:02:51	Marcella Machado Moura	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_de_Compromisso.pdf	01/02/2024 11:01:38	Marcella Machado Moura	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Demonstrativo_de_infraestrutura.pdf	01/02/2024 11:00:47	Marcella Machado Moura	Aceito

Endereço: Rua João Rosa Góes, 1761

Bairro: Vila Progresso

CEP: 79.825-070

UF: MS

Município: DOURADOS

Telefone: (67)3410-2853

E-mail: cep@ufgd.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DA
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.771.249

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

DOURADOS, 17 de Abril de 2024

Assinado por:
Leonardo Ribeiro Martins
(Coordenador(a))

Endereço: Rua João Rosa Góes, 1761

Bairro: Vila Progresso

UF: MS

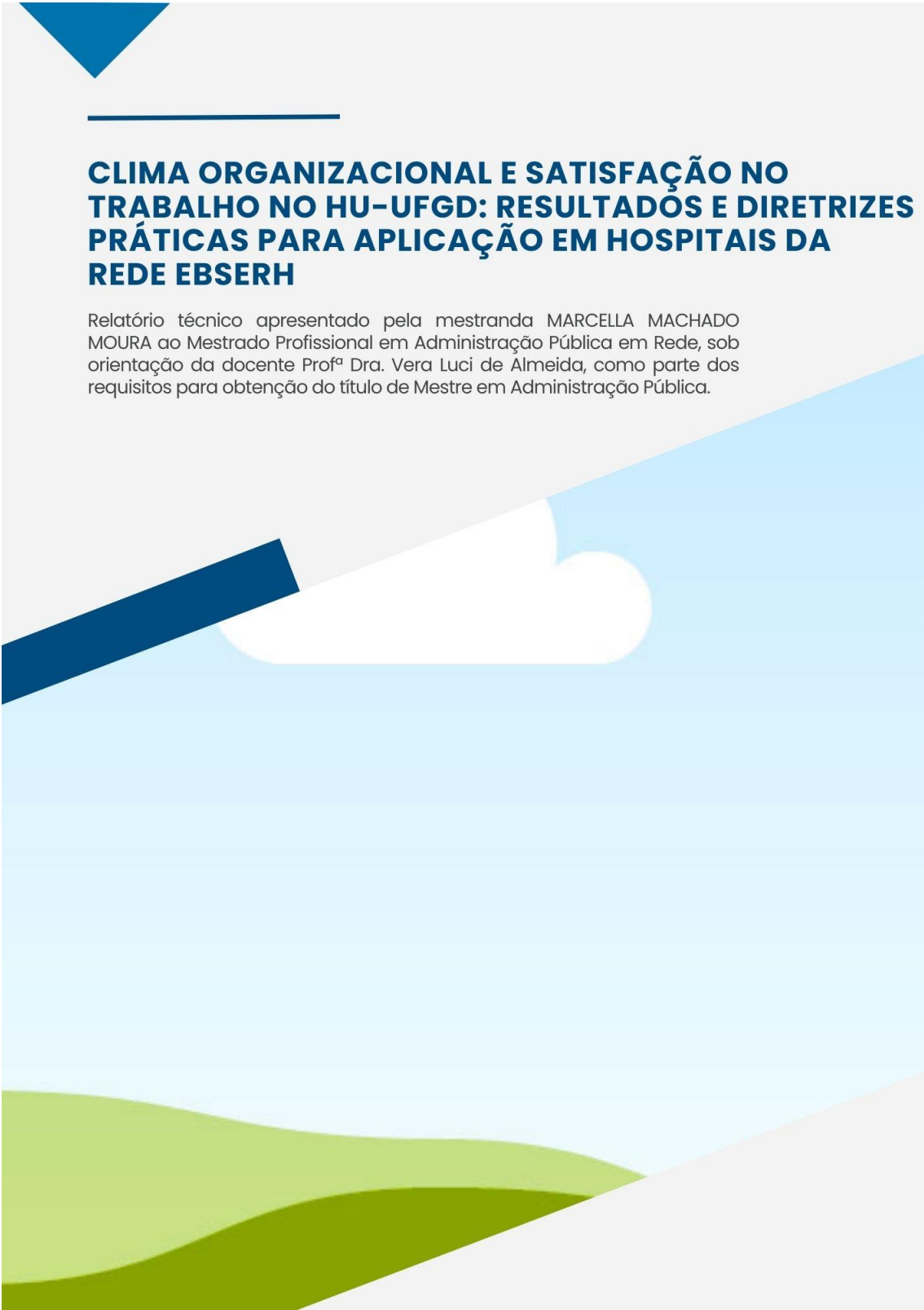
Município: DOURADOS

Telefone: (67)3410-2853

CEP: 79.825-070

E-mail: cep@ufgd.edu.br

ANEXO 4 - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO



CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NO HU-UFGD: RESULTADOS E DIRETRIZES PRÁTICAS PARA APLICAÇÃO EM HOSPITAIS DA REDE EBSERH

Relatório técnico apresentado pela mestranda MARCELLA MACHADO MOURA ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Prof^a Dra. Vera Luci de Almeida, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo	03
Contexto	05
Público-alvo da proposta	07
Objetivos da proposta	06
Metodologia	07
Resultados	09
Anexo: Roteiro de aplicação	15
Referências	25

RESUMO

Este produto técnico apresenta os principais resultados e desdobramentos da dissertação de mestrado, cujo objetivo foi investigar se o regime de contratação influencia significativamente na percepção de clima organizacional e satisfação no trabalho dos trabalhadores lotados na Gerência Administrativa do Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD).

A pesquisa teve como foco a comparação entre os regimes CLT e RJU, analisando suas percepções em relação a aspectos como condições de trabalho, relações interpessoais, oportunidades de crescimento, remuneração e liderança.

Para alcançar esses objetivos, o estudo utilizou metodologias quantitativas robustas, integrando análises estatísticas descritivas e inferenciais, bem como a aplicação de análise de entropia. Esta última permitiu identificar as questões que mais se desviaram da homogeneidade nas respostas, indicando os fatores que geram maior divergência de percepção entre os grupos analisados. Esse método proporcionou uma visão detalhada e diferenciada sobre os pontos críticos e as dimensões mais sensíveis do clima organizacional e da satisfação no ambiente de trabalho.

A partir dos resultados, é possível que a gestão adote estratégias direcionadas para mitigar possíveis diferenças percebidas entre os regimes de contratação.

Considerando que os achados deste produto técnico também fornecem subsídios para aplicação em outros hospitais da Rede EBSEH, propõe-se ainda a apresentação de um roteiro, cujo objetivo é avaliar a percepção de clima organizacional e satisfação no trabalho em outras unidades da rede.

O roteiro apresentado detalha os questionários a serem aplicados, os quais abordam diversos aspectos organizacionais, tais como liderança, remuneração, ambiente físico de trabalho, relações interpessoais, dentre outros.

Para além disso, são apresentadas ainda as respectivas metodologias de análise a serem adotadas na busca de uma compreensão mais aprofundada dos dados coletados. O roteiro contempla também um detalhamento das etapas envolvidas para a aplicação dos instrumentos de forma ética e padronizada, garantindo a confidencialidade das respostas e a validade das informações obtidas.

Os resultados esperados incluem não apenas a identificação de pontos fortes e áreas a serem melhoradas, mas também a geração de subsídios para a tomada de decisões estratégicas no âmbito da gestão organizacional.

Por fim, este documento se propõe a servir como uma ferramenta prática para gestores que almejam promover ambientes de trabalho mais saudáveis, e produtivos nos hospitais da rede EBSEH, contribuindo para o fortalecimento das políticas de gestão de pessoas e de saúde do trabalhador.

CONTEXTO

A percepção do clima organizacional e da satisfação no trabalho tem ganhado destaque como elementos fundamentais para a gestão estratégica em instituições de saúde. O clima organizacional pode ser definido como as percepções compartilhadas pelos trabalhadores sobre os aspectos formais e informais do ambiente de trabalho. Santos et al. (2021) descrevem o clima organizacional como a qualidade ou o caráter do ambiente interno de uma organização, percebido pelos membros e com influência direta sobre seus comportamentos.

Por outro lado, a satisfação no trabalho é compreendida como o estado emocional positivo ou prazeroso resultante da avaliação das experiências de trabalho. Locke (1976) explica que essa satisfação deriva tanto de fatores intrínsecos, como a realização pessoal, quanto de fatores extrínsecos, como salário e condições de trabalho.

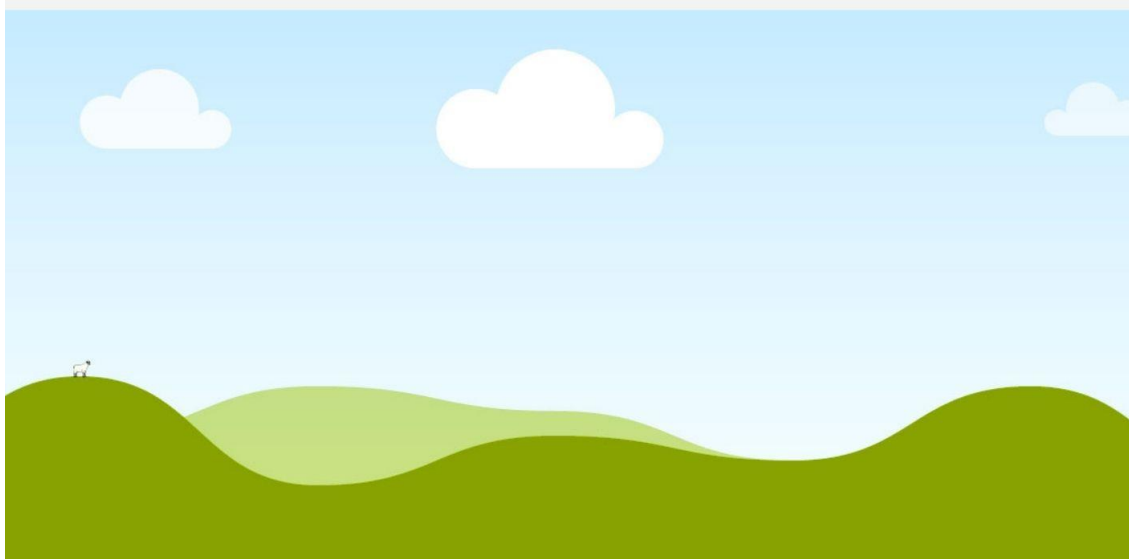
Nos hospitais universitários da rede EBSEH, essas variáveis podem assumir um papel ainda mais relevante, considerando a complexidade dos ambientes laborais e a coexistência de diferentes regimes de contratação: Regime Jurídico Único (RJU) e o CLT. Essa diversidade de vínculos empregatícios pode impactar a forma como os trabalhadores avaliam os aspectos do ambiente organizacional e suas condições de trabalho, exigindo uma abordagem de gestão que considere as especificidades desses diferentes contextos.

Os resultados obtidos na pesquisa realizada no Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD), destacaram que, de modo geral, a percepção do clima organizacional e da satisfação no trabalho foi similar entre os trabalhadores vinculados a ambos os regimes de contratação.

Entretanto, os fatores Liderança e Remuneração apresentaram p-valores próximos ao limiar de significância estatística, sugerindo uma tendência de diferenças nas percepções entre ambos os grupos avaliados.

O fator Remuneração destacou-se especialmente por sua variabilidade nas respostas, indicando uma ausência de consenso entre os trabalhadores sobre a adequação salarial e as políticas de compensação, apontando para possíveis insatisfações ou discrepâncias percebidas. Já no fator Liderança, os resultados podem refletir variações nos estilos de gestão ou na percepção de acessibilidade e suporte por parte dos líderes entre os grupos.

Com base nesses achados, este roteiro propõe um modelo replicável para avaliar clima organizacional e satisfação no trabalho em outros hospitais da rede EBSEH. Além de sistematizar a aplicação de questionários e métodos de análise estatística, ele oferece orientações para realizar diagnósticos organizacionais, visando contribuir no entendimento das particularidades inerentes às percepções dos trabalhadores.



PÚBLICO ALVO DA PROPOSTA

- Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados - HU-UFGD
- Demais Hospitais Universitários Federais da rede EBSERH



OBJETIVOS GERAIS

- Analisar a influência do regime de contratação (CLT e RJU) sobre o clima organizacional e a satisfação no trabalho no Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD).
- Propor um roteiro para análise de clima organizacional e satisfação no trabalho em outros hospitais da Rede EBSERH.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os fatores que impactam mais significativamente o clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores lotados na Gerência Administrativa do HU-UFGD, considerando os diferentes vínculos empregatícios
- Mapear os fatores que apresentam maior potencial de intervenção para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e a satisfação dos profissionais.
- Apresentar os resultados do estudo à gestão do HU-UFGD.
- Disponibilizar a metodologia aplicada e as diretrizes em formato técnico e prático, facilitando sua aplicação pelos profissionais envolvidos na gestão organizacional da Rede EBSERH.

METODOLOGIA

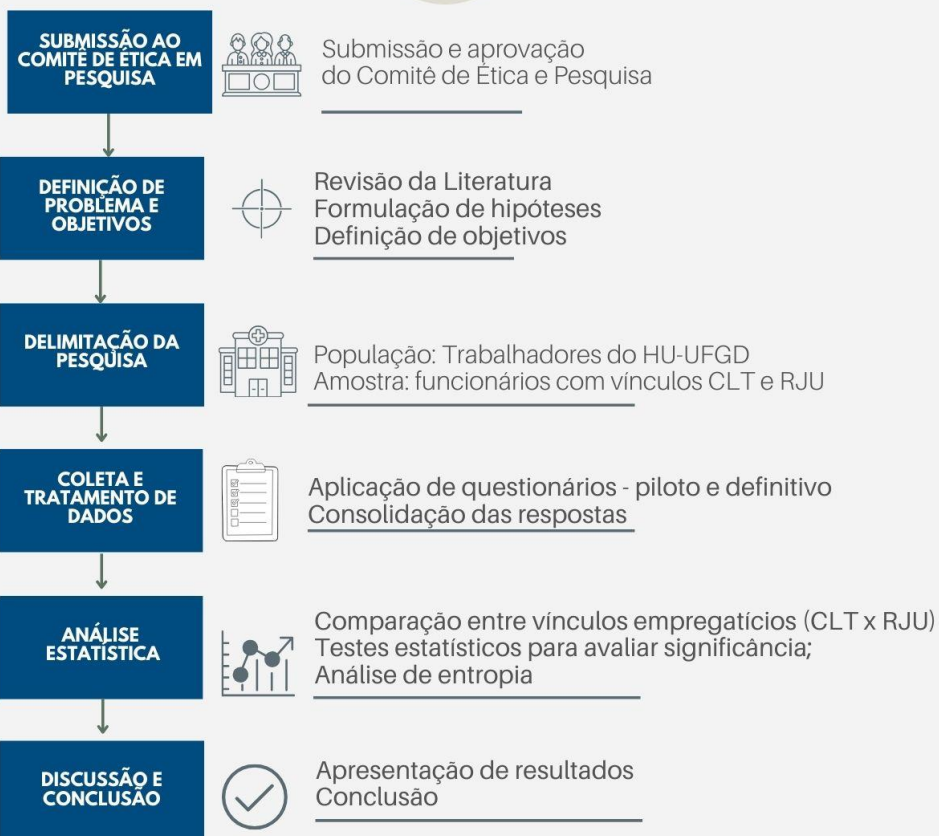
A pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa, exploratória e descritiva para analisar a influência do regime de contratação (CLT e RJU) no clima organizacional e na satisfação no trabalho no Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD).

O estudo foi conduzido em etapas distintas, conforme descrito a seguir:

- O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa, e aprovado sob parecer nº 6.771.249 de 17/04/2024.
- A população foi composta por trabalhadores da Gerência Administrativa do HU-UFGD, abrangendo ambos os vínculos empregatícios (CLT e RJU).
- Os dados foram coletados por meio de questionários, baseados em instrumentos já validados na literatura.
- A aplicação dos questionários foi realizada de forma presencial.
- Os dados obtidos foram submetidos a análises quantitativas, utilizando algumas técnicas estatísticas, dentre elas:
 - Análise Descritiva: Para apresentar as características da amostra e os resultados gerais das variáveis pesquisadas.
 - Testes Inferenciais: Para verificar diferenças significativas entre os grupos CLT e RJU, utilizando testes estatísticos como Spearman e Mann Whitney.
 - Análise de Entropia: Aplicada às respostas dos questionário para identificar os itens que apresentaram maior variabilidade nas percepções, revelando aspectos críticos do clima organizacional e da satisfação.

METODOLOGIA

INÍCIO



FIM

RESULTADOS

Fatores	CLT	RJU
Clima Organizacional		
Liderança	4,50 ± 0,643	4,36 ± 0,613
Desenvolvimento pessoal	3,55 ± 1,021	3,50 ± 1,052
Relacionamento e espírito de equipe	4,58 ± 0,570	4,44 ± 0,744
Relação com a comunidade	4,09 ± 0,755	4,02 ± 0,626
Segurança do trabalho	4,10 ± 1,012	4,02 ± 0,973
Estratégia	3,65 ± 0,965	3,42 ± 0,856
Remuneração	2,79 ± 1,418	3,38 ± 0,944
Score geral	4,03 ± 0,642	3,96 ± 0,583
Satisfação no Trabalho		
Satisfação intrínseca ao trabalho	3,58 ± 1,141	3,25 ± 1,147
Satisfação com ambiente físico de trabalho	3,74 ± 1,252	3,45 ± 1,394
Satisfação com relações hierárquicas	3,75 ± 0,710	3,58 ± 0,873
Score geral	3,72 ± 1,081	3,45 ± 1,142

Clima Organizacional

- Relacionamento e Espírito de Equipe: Melhor avaliação em ambos os vínculos.
- Liderança: Excelente percepção de ambos os vínculos.
- Remuneração: Único fator que o vínculo RJU apresenta uma percepção melhor que CLT.
- Estratégia e Desenvolvimento Pessoal também estar dentre as prioridades da gestão.

Satisfação no Trabalho

- Mesmo efeito de similaridade entre os regimes de contratação;
- Satisfação com relações hierárquicas: melhor resultado.
- Satisfação intrínseca ao trabalho: menor avaliação.

Esses resultados apontam que, ambos os grupos demonstram uma satisfação e percepção de clima organizacional estatisticamente **semelhantes** ($p > 0,05$) e predominantemente positiva (Scores maiores que 3).

Constata-se que há uma avaliação geral **favorável** do clima organizacional e da satisfação no trabalho entre os trabalhadores analisados.

RESULTADOS

Teste de Mann-Whitney

Clima Organizacional	U	p
Liderança	676	0.064
Desenvolvimento pessoal	872	0.838
Relacionamento e espírito de equipe	779	0.316
Relação com a comunidade	809	0.464
Segurança do trabalho	817	0.502
Estratégia	766	0.275
Remuneração	667	0.055
Satisfação no Trabalho		
Satisfação intrínseca ao trabalho	751	0.221
Satisfação com ambiente físico de trabalho	795	0.390
Satisfação com relações hierárquicas	799	0.416

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024

Não foi identificada diferença significativa entre os regimes de contratação ($p > 0,05$), indicando que a percepção do ambiente e da relação subjetiva com o trabalho é similar entre os vínculos analisados.

Fator Liderança ($p = 0,064$): sugere uma possível diferença na percepção sobre os estilos de gestão ou na interação com os líderes entre CLT e RJU.

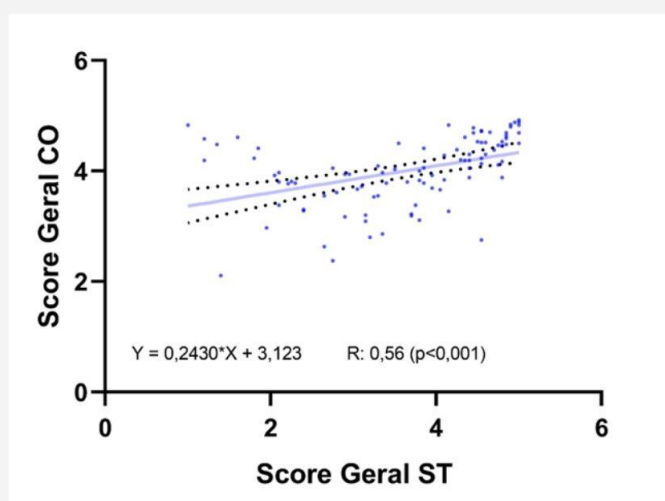
Remuneração ($p = 0,055$): indica uma possível diferença na percepção sobre a adequação salarial ou a justiça remuneratória, refletindo potenciais insatisfações percebidas entre os dois regimes.

Em relação à Satisfação no Trabalho, os fatores analisados também demonstraram consistência nas percepções entre os trabalhadores CLT e RJU.

Embora o tipo de contrato não tenha sido determinante para a percepção geral do ambiente ou da satisfação no trabalho, fatores específicos como remuneração e liderança parecem ser influenciados por nuances próprias de cada regime, indicando a necessidade de atenção diferenciada a essas questões na gestão organizacional.

RESULTADOS

Correlação de Spearman



A correlação geral entre clima organizacional (CO) e satisfação no trabalho (ST) foi analisada e o resultado revelou uma relação positiva moderada ($p = 0,560$, $p < 0,001$).

O valor de p inferior a 0,001 torna essa correlação altamente significativa, implicando em menos de 0,1% de chance que a relação observada seja resultado do acaso.

Embora essa correlação não seja perfeita (não se aproxime de 1), o valor ainda indica uma ligação considerável entre os dois construtos, apontando para uma influência substancial do clima organizacional sobre a satisfação no trabalho na amostra estudada.

RESULTADOS

Correlação de Spearman

	LID	DP	REE	RC	ST	EST	REM	SIAT	SCAFT
DP	0,551	—							
REE	0,715*	0,517	—						
RC	0,537	0,512	0,549	—					
ST	0,533	0,577	0,564	0,569	—				
EST	0,533	0,646*	0,490	0,603	0,384	—			
REM	0,248	0,335	0,304	0,502	0,292	0,435	—		
SIAT	0,329	0,350	0,340	0,374	0,344	0,342	0,363	—	
SCAFT	0,321	0,341	0,374	0,322	0,526	0,169	0,224	0,617*	—
SCRH	0,294	0,244	0,279	0,238	0,345	0,114	0,198	0,567	0,620*

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024. * = Significância estatística ($p < .01$). Liderança -LID; Desenvolvimento Pessoal -DP; Relacionamento e Espírito de Equipe - REE; Relação com a Comunidade - RC; Segurança do Trabalho - ST; Estratégia - EST; Remuneração - REM; Satisfação intrínseca ao trabalho - SIAT; Satisfação com ambiente físico de trabalho - SCAFT; Satisfação com relações hierárquicas - SCRH.

Liderança (LID) X Relacionamento e Espírito de Equipe (REE) ($p = 0,715$): indica que uma liderança eficaz tende a estar associada a um ambiente de cooperação entre os trabalhadores.

Desenvolvimento Pessoal (DP) x Estratégia (EST) ($p = 0,646$): Indica que a percepção de oportunidades de desenvolvimento é fortalecida em ambientes com estratégias organizacionais bem estabelecidas.

Satisfação com Relações Hierárquicas (SCRH) X Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho (SCAFT): Evidência que a satisfação com os superiores hierárquicos é impactada pelas condições do ambiente físico.

No geral, os resultados indicam que a **Liderança e a Estratégia** são **fatores centrais** que influenciam múltiplos aspectos do clima organizacional e da satisfação no trabalho, ressaltando a importância de um ambiente organizacional estruturado para promover um ambiente de trabalho satisfatório.

RESULTADOS

Análise de Entropia das Questões

CLIMA ORGANIZACIONAL

MAIOR HOMOGENEIDADE NAS RESPOSTAS

Menor entropia (valores mais próximos de um)
Menor variação nas respostas dos participantes

Q11 (LID) - A comunicação com meu chefe é fácil e aberta.

Q31 (REE) Na minha equipe existe cooperação para o alcance das metas.

Q35 (REE) - Na minha equipe tenho condições de ensinar o que sei aos meus colegas e aprender com eles

Q55 (EST) - Conheço a estrutura organizacional da Instituição



PONTOS FORTES

Destaca áreas que são percebidas como estáveis ou satisfatórias (Liderança e Relacionamento).

Indicam que a gestão tem um bom desempenho nessas dimensões ou ainda que são menos problemáticas no contexto analisado.

MENOR HOMOGENEIDADE NAS RESPOSTAS

Maior entropia (valores mais próximos de zero)
Maior variação nas respostas dos participantes

Q60 (REM) - Minha remuneração é compatível com as responsabilidades do trabalho que realizo

Q61(REM) - Minha remuneração está de acordo com a praticada pelo mercado

Q62 (REM) - De um modo geral, estou satisfeito com a minha remuneração

Q64 (REM) - A minha remuneração é melhor do que a da maior parte dos meus colegas de trabalho.



PONTOS FRACOS

Falta de consenso sobre a adequação das políticas de remuneratórias.

Remuneração é uma área de insatisfação entre os participantes.

Aponta para uma oportunidade de melhoria

RESULTADOS

Análise de Entropia das Questões

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

MAIOR HOMOGENEIDADE NAS RESPOSTAS

Menor entropia (valores mais próximos de um)
Menor variação nas respostas dos participantes

Q16 - Forma com que julgam seu trabalho

Q19 Autonomia sobre o próprio trabalho
Q21 Participar das decisões de trabalho da área de trabalho.



PONTOS FORTES

Reforça a ideia de que os processos de liderança e as práticas de autonomia e participação são, em geral, bem avaliados na Instituição.

MENOR HOMOGENEIDADE NAS RESPOSTAS

Maior entropia (valores mais próximos de zero)
Maior variação nas respostas dos participantes

Q7 - Ambiente e espaço físico do local de trabalho

Q9 - A ventilação do local de trabalho
Q23 - Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios



PONTOS FRACOS

Áreas de insatisfação entre os participantes.

A dispersão observada pode refletir experiências diversificadas e níveis variados de satisfação, induzindo ao entendimento que há desigualdades nas condições oferecidas, podendo exigir uma análise mais detalhada.

ANEXO

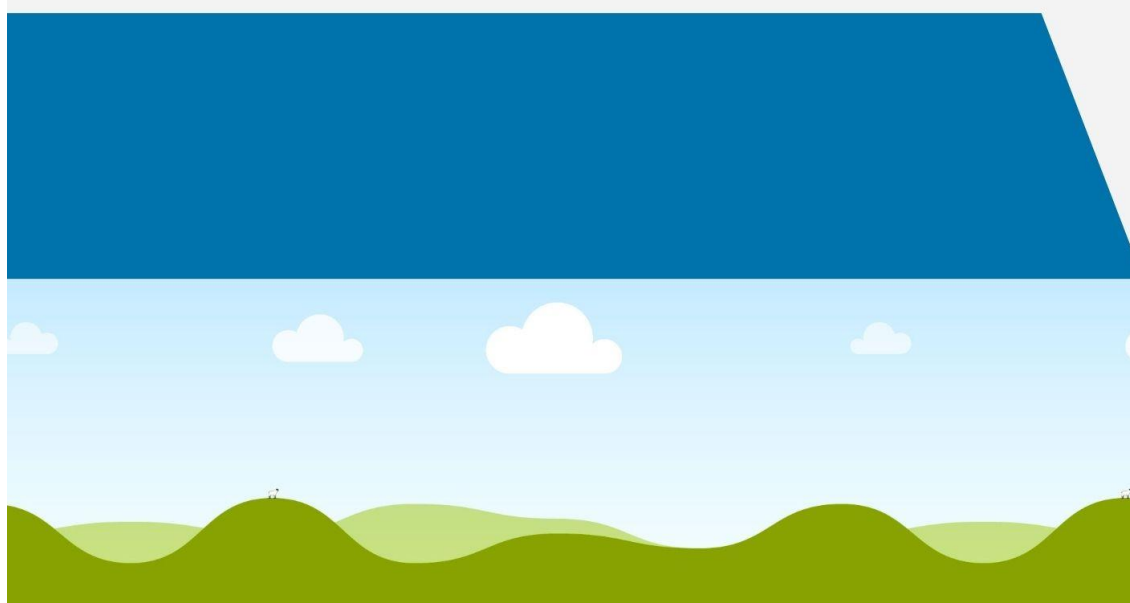
ROTEIRO DE APLICAÇÃO

➤ 1- Submissão ao Comitê de Ética

Antes de iniciar a coleta de dados, é imprescindível submeter o projeto de pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da instituição, com o objetivo de garantir que a pesquisa seja conduzida de maneira ética e que os direitos dos participantes sejam respeitados.

A submissão deve incluir:

- **Objetivos do estudo:** Especificar claramente os objetivos da pesquisa, que incluem a avaliação do clima organizacional e satisfação no trabalho em hospitais universitários da rede EBSERH.
- **Metodologia:** Descrição detalhada do processo de coleta de dados, incluindo o uso de questionários, as técnicas de análise e os critérios de inclusão e exclusão dos participantes.
- **Confidencialidade:** Garantir que todas as informações fornecidas pelos participantes serão tratadas de forma confidencial, respeitando o anonimato e a privacidade.
- **Consentimento informado:** Apresentar o termo de consentimento informado que os participantes devem assinar antes de participar da pesquisa. O termo deve explicar a natureza voluntária da participação, os objetivos do estudo, a duração da participação e o uso dos dados.
- **Riscos e benefícios:** Discutir possíveis riscos e benefícios da participação no estudo, além de garantir que os participantes possam se retirar a qualquer momento sem prejuízos.



ANEXO

ROTEIRO DE APLICAÇÃO

➤ 2- Delineamento da População

A população-alvo da pesquisa consistirá em trabalhadores de dois grupos distintos: empregados públicos contratados pelo regime CLT e servidores públicos federais contratados pelo Regime Jurídico Único (RJU).

A amostra será estratificada com base no vínculo empregatício, visando analisar a percepção do clima organizacional e a satisfação no trabalho de forma comparativa entre os ambos os grupos.

O critério de inclusão será a atuação no hospital durante o período da pesquisa, e os critérios de exclusão serão baseados na falta de consentimento em participação na pesquisa, ou mesmo, afastamentos superiores a 15 dias, que englobem o período de coleta dos dados.

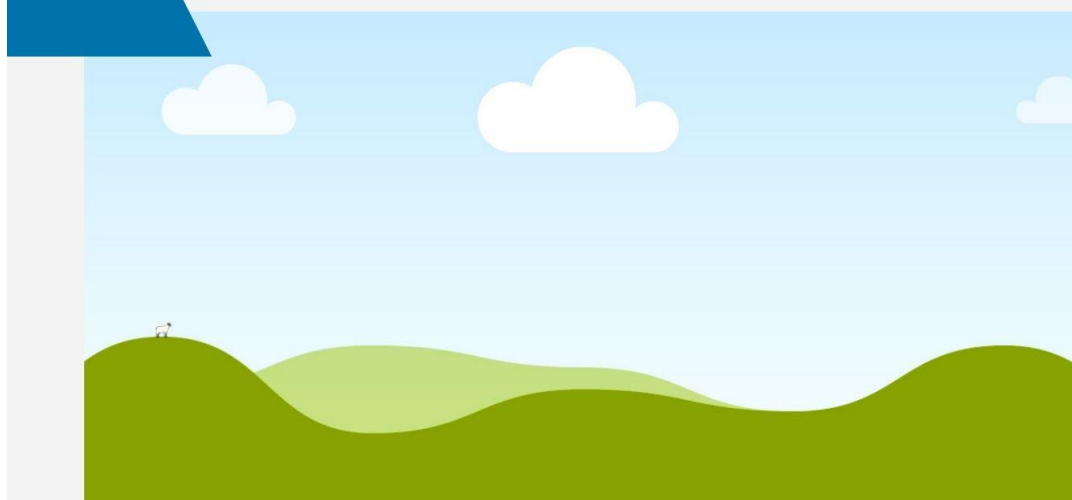
➤ 3- Estudo Piloto

Antes de iniciar a aplicação em larga escala, sugere-se a aplicação de um estudo piloto, contemplando um número reduzido de participantes, e que vise validar a viabilidade dos questionários, tempo de aplicação, clareza das perguntas e a compreensão dos participantes.

Durante o estudo piloto, serão coletados dados sobre:

- A compreensão das perguntas e a adequação do formato do questionário.
- O tempo médio necessário para o preenchimento.
- A identificação de possíveis falhas na aplicação ou dúvidas frequentes dos participantes.

Com base nos resultados, poderão ser feitos ajustes nos questionários, sem alteração de conteúdo, visando garantir a clareza e a eficácia da coleta de dados.



ANEXO

ROTEIRO DE APLICAÇÃO

➤ 4- Questionários

Serão distribuídos 4 formulários a serem preenchidos pelos participantes da pesquisa:

- Questionário sociodemográfico e profissional
- Escala de clima organizacional para organizações de saúde -ECOOS
- Questionário de satisfação no trabalho - S20/23
- Termo de consentimento livre e esclarecido

➤ 5- Distribuição dos Questionários

A aplicação dos questionários será realizada de maneira estruturada e organizada para garantir a qualidade e a confiabilidade dos dados:

- Modo de aplicação: Os questionários poderão ser disponibilizados em forma eletrônica, por meio de plataformas online (como Google Forms ou SurveyMonkey) ou em formato impresso, sendo que esta deverá ser entregue individualmente a cada participante da pesquisa.
- Instruções claras: Será anexado aos questionários ou explicado verbalmente durante a entrega, instruções claras, com explicações sobre o preenchimento, objetivos da pesquisa e a garantia de anonimato.
- Período de coleta: A coleta será realizada em um período definido, com duração de no mínimo quatro semanas, visando garantir tempo suficiente para que todos os membros da população-alvo possam participar.

ANEXO

ROTEIRO DE APLICAÇÃO

6- Análise dos Dados

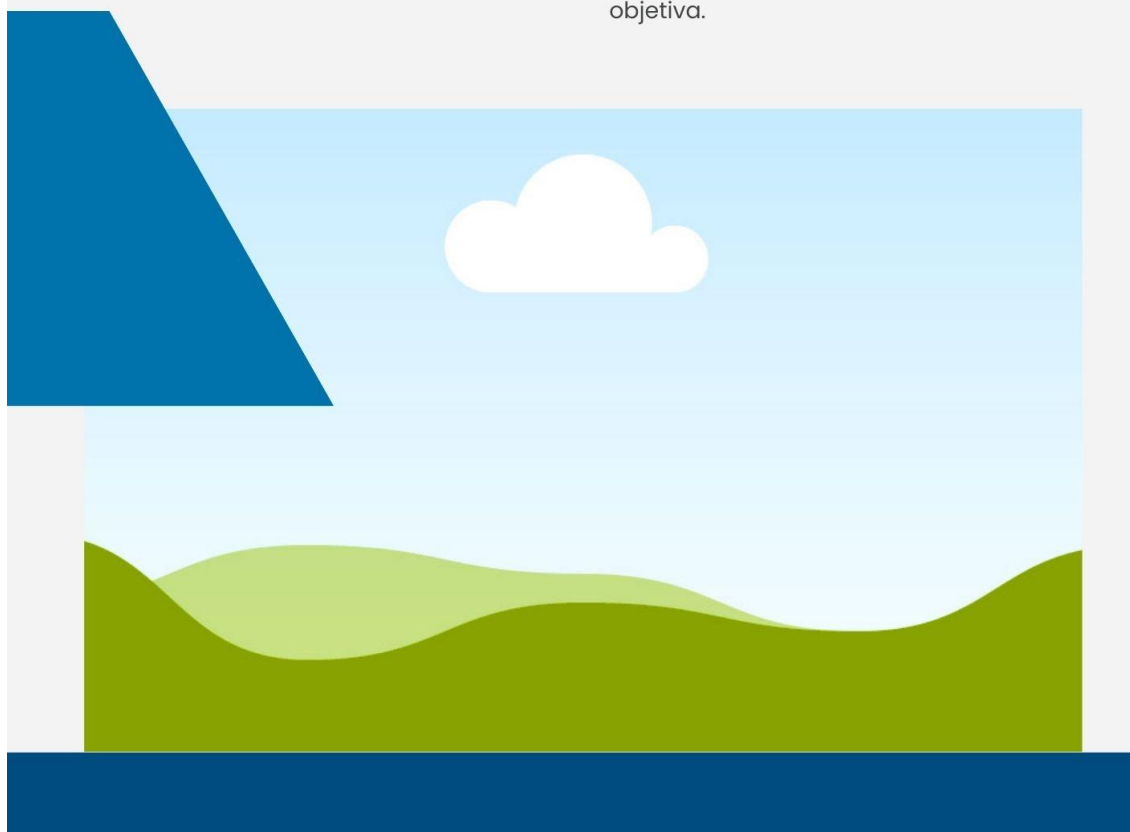
Após a coleta de todos os questionários, os dados deverão ser cuidadosamente organizados e inseridos em planilhas eletrônicas no software Excel, visando garantir uma estruturação clara e padronizada das informações.

Essa etapa é essencial para assegurar a integridade e a consistência dos dados, facilitando as etapas subsequentes de análise.

Posteriormente, os dados deverão ser analisados utilizando as metodologias previamente definidas, com base nos objetivos da pesquisa e no modelo teórico adotados.

Para a análise de entropia das questões, sugere-se a aplicação das fórmulas pertinentes diretamente no software Excel, considerando sua flexibilidade para inserção de fórmulas personalizadas e manipulações de dados. Essa abordagem facilita a identificação de questões que apresentam maior variabilidade ou que destoam da homogeneidade esperada.

Para as demais análises, recomenda-se a utilização do software Jamovi, tendo em vista se tratar de uma ferramenta gratuita e intuitiva, possibilitando a aplicação de testes estatísticos variados uma apresentação de resultados objetiva.



ANEXO

MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

ANÁLISE	MÉTODO ESTATÍSTICO
Caracterização sociodemográfica dos participantes	Análise Descritiva
Fiabilidade dos instrumentos	Alfa de Cronbach
Teste de Normalidade	Shapiro-Wilk
Avaliar a percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional e satisfação no trabalho	Análise Descritiva
Análise comparativa dos fatores do clima organizacional entre os regimes CLT e RJU	Teste U de Mann-Whitney (dados não paramétricos)
Análise comparativa dos fatores de satisfação do trabalho entre os regimes CLT e RJU	Teste U de Mann-Whitney (dados não paramétricos)
Correlação entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho	Correlação de Spearman (dados não paramétricos)
Analisar a contribuição individual das questões no resultado final	Análise de Entropia

QUESTIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL

- 1- Qual seu vínculo de trabalho no HU em que trabalha? ☐ CLT (EBSERH) ☐ RJU
- 2- Idade: _____
- 3- Sexo: ☐ feminino ☐ masculino ☐ Outro
- 4- Estado Civil: ☐ com companheira (o) ☐ sem companheira (o)
- 5- Filhos: ☐ Sim. Quantos _____ ☐ Não
- 6- Incluindo você, quantas pessoas moram em sua casa? _____
- 7- Renda Bruta Pessoal por mês (em R\$): _____
- 8- Renda Bruta Familiar por mês(em R\$) _____
- 9- Nível de Formação Acadêmica ☐ Médio ☐ Técnico ☐ Superior ☐ Pós-graduação
- 10- Nível do Cargo que ocupa em seu concurso no HU em que trabalha: ☐ Técnico ☐ Médio ☐ Superior
- 11- No organograma do HU em que trabalha, você está diretamente vinculado a um(a): ☐ Divisão ☐ Setor ☐ Unidade
- 12- Ocupa função gratificada? ☐ Sim ☐ Não
- 13- Número médio de horas semanais trabalhadas: _____



QUESTIONÁRIOS

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE (ECOOS)

Eu concordo que...	Concordo Totalmente	Concordo levemente	Indiferente	Discordo levemente	Discordo Totalmente
FATOR 1: LIDERANÇA					
1 Meu chefe trata de forma justa e adequada seus servidores					
2 Confio nas decisões tomadas pelo meu chefe					
3 Meu chefe tem capacidade de motivar a equipe					
4 Meu chefe aceita sugestões para melhoria do trabalho					
5 Meu chefe encara os erros não propositalis como oportunidade de crescimento					
6 Meu chefe conhece bem os aspectos técnicos do seu trabalho					
7 Meu chefe me mantém informado sobre as metas da unidade/setor/divisão					
8 Recebo elogios do meu chefe pela qualidade do meu trabalho					
9 Meu chefe tem uma visão clara sobre onde estamos indo e como faremos para chegar lá					
10 Participo das decisões que atingem o meu trabalho					
11 A comunicação com meu chefe é fácil e aberta					
12 Sou informado sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados da minha unidade/setor/divisão					
13 Existe igualdade de tratamento entre chefia e subordinados					
14 Sou avaliado de acordo com os resultados do meu trabalho					
15 Sou informado pelo meu chefe sobre os assuntos relativos à unidade/setor/divisão na qual trabalho					
16 A chefia envolve as pessoas em decisões que afetam os diferentes aspectos do trabalho (ambiente de trabalho, segurança, remuneração, estratégias etc.)					
17 Considero que os empregados/servidores se sentem livres para expressar abertamente suas opiniões					
FATOR 2: DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL					
18 O que tenho aprendido nos treinamentos oferecidos na unidade melhora minhas condições de trabalho					
19 O que tenho aprendido nos treinamentos oferecidos pela Instituição melhora minha produtividade					
20 Os programas de treinamento e desenvolvimento têm procurado desenvolver o potencial técnico dos empregados/servidores da Instituição					
21 Os programas de treinamento e desenvolvimento têm procurado desenvolver o potencial humano dos empregados/servidores da Instituição					
22 Os últimos treinamentos que recebi pela Instituição atenderam às minhas expectativas					
23 Os conhecimentos que adquiro em programas de treinamento e desenvolvimento são aplicados no meu trabalho					
24 Participo do levantamento de minhas necessidades de treinamento e desenvolvimento					
25 Os programas de treinamento e desenvolvimento preparam realmente o profissional para desempenhar as atividades do cargo que ocupa					
26 Os treinamentos preparam o indivíduo para adaptar-se à sua unidade/setor/divisão de trabalho					
27 Na minha unidade/setor/divisão existe plano de treinamento e desenvolvimento para todos os empregados/servidores lotados					
28 Realizo o meu plano de treinamento e desenvolvimento de forma negociada					

QUESTIONÁRIOS

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE (ECOOS)

Eu concordo que...	Concordo Totalmente	Concordo levemente	Indiferente	Discordo levemente	Discordo Totalmente
FATOR 1: LIDERANÇA					
1 Meu chefe trata de forma justa e adequada seus servidores					
2 Confio nas decisões tomadas pelo meu chefe					
3 Meu chefe tem capacidade de motivar a equipe					
4 Meu chefe aceita sugestões para melhoria do trabalho					
5 Meu chefe encara os erros não propositalis como oportunidade de crescimento					
6 Meu chefe conhece bem os aspectos técnicos do seu trabalho					
7 Meu chefe me mantém informado sobre as metas da unidade/setor/divisão					
8 Recebo elogios do meu chefe pela qualidade do meu trabalho					
9 Meu chefe tem uma visão clara sobre onde estamos indo e como faremos para chegar lá					
10 Participo das decisões que atingem o meu trabalho					
11 A comunicação com meu chefe é fácil e aberta					
12 Sou informado sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados da minha unidade/setor/divisão					
13 Existe igualdade de tratamento entre chefes e subordinados					
14 Sou avaliado de acordo com os resultados do meu trabalho					
15 Sou informado pelo meu chefe sobre os assuntos relativos à unidade/setor/divisão na qual trabalho					
16 A chefia envolve as pessoas em decisões que afetam os diferentes aspectos do trabalho (ambiente de trabalho, segurança, remuneração, estratégias etc.)					
17 Considero que os empregados/servidores se sentem livres para expressar abertamente suas opiniões					
FATOR 2: DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL					
18 O que tenho aprendido nos treinamentos oferecidos na unidade melhora minhas condições de trabalho					
19 O que tenho aprendido nos treinamentos oferecidos pela Instituição melhora minha produtividade					
20 Os programas de treinamento e desenvolvimento têm procurado desenvolver o potencial técnico dos empregados/servidores da Instituição					
21 Os programas de treinamento e desenvolvimento têm procurado desenvolver o potencial humano dos empregados/servidores da Instituição					
22 Os últimos treinamentos que recebi pela Instituição atenderam às minhas expectativas					
23 Os conhecimentos que adquiro em programas de treinamento e desenvolvimento são aplicados no meu trabalho					
24 Participo do levantamento de minhas necessidades de treinamento e desenvolvimento					
25 Os programas de treinamento e desenvolvimento preparam realmente o profissional para desempenhar as atividades do cargo que ocupa					
26 Os treinamentos preparam o indivíduo para adaptar-se à sua unidade/setor/divisão de trabalho					
27 Na minha unidade/setor/divisão existe plano de treinamento e desenvolvimento para todos os empregados/servidores lotados					
28 Realizo o meu plano de treinamento e desenvolvimento de forma negociada					

QUESTIONÁRIOS

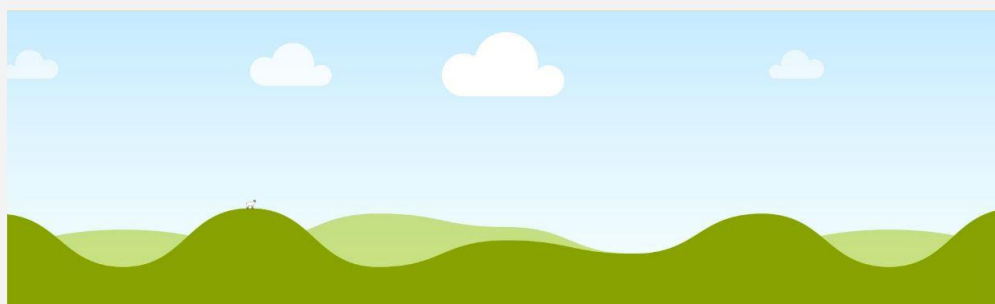
ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE (ECOOS)

Eu concordo que...		Concordo Totalmente	Concordo levemente	Indiferente	Discordo levemente	Discordo Totalmente
FATOR 3: RELACIONAMENTO E ESPÍRITO DE EQUIPE						
29	O trabalho da minha equipe é bem distribuído entre os empregados/servidores					
30	Sou acolhido como um importante membro da minha equipe de trabalho					
31	Na minha equipe existe cooperação para o alcance das metas					
32	Eu confio nas pessoas da equipe em que trabalho					
33	No meu grupo de trabalho, as pessoas possuem um bom relacionamento					
34	Sou respeitado pela minha equipe de trabalho					
35	Na minha equipe tenho condições de ensinar o que sei aos meus colegas e aprender com eles					
36	No meu grupo de trabalho existe liberdade de falar, criticar, sugerir e trocar ideias					
37	Existe um forte sentido de trabalho em equipe dentro da minha unidade/setor/divisão					
FATOR 4: RELAÇÃO COM A COMUNIDADE						
38	O hospital tem uma boa imagem dentro da comunidade que utiliza seus serviços					
39	A Instituição tem uma boa imagem dentro da comunidade que utiliza seus serviços					
40	Na Instituição existe um sistema eficaz para resolver as reclamações da comunidade que utiliza seus serviços					
41	A Instituição comunica adequadamente à comunidade que utiliza os seus serviços, os seus projetos, investimentos e realizações					
42	Existe um bom relacionamento entre os empregados/servidores e as pessoas que fazem uso dos serviços oferecidos pela Instituição					
43	Acredito que a comunidade que utiliza os serviços da Instituição esteja satisfeita com a qualidade dos serviços oferecidos pela Instituição					
44	Os empregados/servidores da Instituição atendem à comunidade adequadamente					
45	Os usuários dos serviços de saúde reconhecem o trabalho dos empregados/servidores da Instituição					

QUESTIONÁRIOS

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE (ECOOS)

Eu concordo que...		Concordo Totalmente	Concordo levemente	Indiferente	Discordo levemente	Discordo Totalmente
FATOR 5: SEGURANÇA NO TRABALHO						
46	As condições do meu local de trabalho são satisfatórias					
47	Na minha unidade existem recursos de trabalho adequados para a realização do meu trabalho					
48	A Instituição se preocupa com a minha segurança no trabalho					
49	Existem medidas de segurança adequadas para a execução do meu trabalho					
50	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a segurança do empregado/servidor					
51	A Instituição se preocupa com meu bem-estar no trabalho					
52	Tenho as condições necessárias para a realização do meu trabalho					
FATOR 6: ESTRATÉGIA						
53	Conheço o planejamento estratégico da Instituição					
54	Conheço os indicadores e as metas traçadas pela Instituição					
55	Conheço a estrutura organizacional da Instituição					
56	Participei, de alguma forma, do processo de elaboração do planejamento estratégico					
57	Consigo aplicar nas minhas atividades diárias as diretrizes do planejamento estratégico					
58	A Instituição tem realizado as mudanças necessárias visando ao seu crescimento e desenvolvimento					
59	Na Instituição, os empregados/servidores são estimulados a participar das contínuas mudanças					
FATOR 7: REMUNERAÇÃO						
60	Minha remuneração é compatível com as responsabilidades do trabalho que realizo					
61	Minha remuneração está de acordo com a praticada pelo mercado					
62	De um modo geral, estou satisfeito com a minha remuneração					
63	Considero as políticas de remuneração da Instituição justas e motivadoras					
64	A minha remuneração é melhor do que a da maior parte dos meus colegas de trabalho (dentro da unidade, setor ou divisão em que atuo)					



QUESTIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO (S20/23)

Qual seu nível de satisfação com relação a(o)...	Totalmente Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Indiferente	Parcialmente Satisfeito	Totalmente Satisfeito
1.O trabalho enquanto propiciador de realização.					
2.As oportunidades que o seu trabalho oferece de fazer coisas nas quais se destaca.					
3. As oportunidades que o seu trabalho oferece de fazer coisas de que gosta					
5. Os objetivos e metas que deve alcançar					
6. Higiene e salubridade do local de trabalho					
7. Ambiente e espaço físico do local de trabalho					
8. A iluminação do local de trabalho					
9. A ventilação do local de trabalho					
10. A climatização do local de trabalho					
13. As relações pessoais com as instâncias de poder (seus superiores / chefes)					
14. A supervisão sobre o trabalho que realiza					
15. Periodicidade da Supervisão (sobre o trabalho que realiza)					
16. Forma com que avaliam e julgam o seu trabalho					
17. Igualdade de tratamento e sentido de justiça					
18. O apoio recebido das instâncias superiores					
19.A possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho					
20.Participação nas decisões na organização ou na sua área de trabalho					
21. Possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho					
22 Modo como são cumpridos as normas legais e os acordos coletivos					
23. Forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios					

REFERÊNCIAS

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). *Psico-USF*, v. 13, n. 2, p. 203-214, dez. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psuf/a/X3ywpQW7VqQ7tGx8wRBBfPJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2024.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, v. 3, n. 5, p. 59-74, 1989. Disponível em: https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF. Acesso em: 22 maio 2024.

MENEZES, I. G.; NASCIMENTO, S. C.; PINHO, A. P. M.; GOMES, A. S. R. Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, v. 26, n. 3, p. 305-316, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300003>. Acesso em: 17 jul. 2024.

SANTOS, L. F.; TORRES, T.; ANDRADE, J. C. de; SILVA, F. S. da; SANTANA, R. J. S.; CHAVES, R. P.; SILVA, A. P. L. da. The organizational climate relevance in organizations. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 4, p. e0310413147, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i4.13147. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13147>. Acesso em: 13 dez. 2024.

ZELENY, M. *Multiple criteria decision making*. New York: McGraw-Hill, 1982

Discente: Marcella Machado Moura
Orientador: Dra. Vera Luci de Almeida
Universidade Federal da Grande Dourados

